



KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY



Projekt współfinansowany ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

Materiały pomocnicze dla nauczyciela

Część 1.

Ekonomia w praktyce

Projekt ACE – aktywna, kreatywna
i przedsiębiorcza młodzież. Innowacyjne
programy kształcenia w obrębie
ekonomii i przedsiębiorczości

Lublin 2013

Program jest zgodny z podstawą programową kształcenia ogólnego dla liceów ogólnokształcących w zakresie podstawowym zgodnie z: Rozporządzeniem Ministra Edukacji Narodowej z dnia 27 sierpnia 2012 r. w sprawie podstawy programowej wychowania przedszkolnego oraz kształcenia ogólnego w poszczególnych typach szkół (Dz. U. poz. 977) oraz Rozporządzeniem Ministra Edukacji Narodowej z dnia 7 lutego 2012 r. w sprawie ramowych planów nauczania w szkołach publicznych (Dz. U. poz. 204).

Zespół ekspercki:

Katarzyna Ługowska – psycholog
Piotr Barszcz – psycholog
Kinga Sarad-Dec´ – pedagog
Joanna Rusinkiewicz – pedagog
Milena Potręć – nauczyciel przedsiębiorczości
Anna Cudna – nauczyciel przedsiębiorczości
Michał Roman – specjalista ds. technologii informacyjno-komunikacyjnych
Magdalena Siroń – specjalista ds. technologii informacyjno-komunikacyjnych
Tomasz Banasiak – specjalista ds. mediów
Grzegorz Kozak – specjalista ds. mediów
Agnieszka Wróblewska – specjalista ds. przedsiębiorczości
Kamila Niziołek-Duda – specjalista ds. przedsiębiorczości
Zbigniew Biały – specjalista ds. ekonomii
Ewa Oleksiejczuk – specjalista ds. ekonomii
Agata Linkiewicz – specjalista ds. matematyki
Anna Kwiecińska-Osuch – specjalista ds. matematyki
Katarzyna Korona – doradca metodyczny
Dorota Ulikowska – doradca metodyczny

Koordynator merytoryczny:

dr Agnieszka Lewicka-Zelent

Korekta:

Elżbieta Amborska

Łamanie i skład:

Info Studio, Lublin

Projekt okładki:

Maciej Wasilewski

ISBN 978-83-64395-09-3

Prawa autorskie zastrzeżone dla © Stowarzyszenie Postis,
© Polskie Towarzystwo Ekonomiczne Zakład Szkolenia
i Doradztwa Ekonomicznego sp. z o.o.

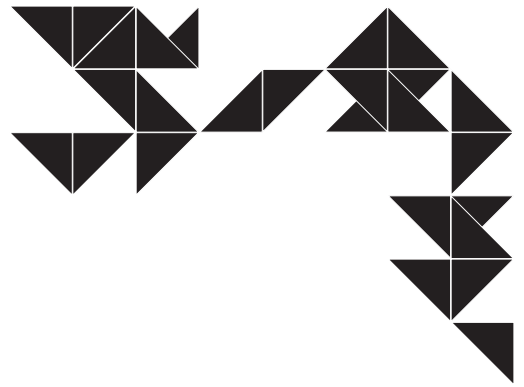
Druk i oprawa:

MULTIPRESS G. Wodecki, D. Wodecka s.c.



SPIS TREŚCI

Wstęp	7
1. Masz pomysł – masz działalność	9
1.1. Pomysł na działalność	9
1.2. Osoba przedsiębiorcza, czyli moje miejsce w biznesie	11
1.3. Od koncepcji do działania – planowanie biznesu	15
1.4. Wybór formy działalności	18
1.5. Źródła finansowania	31
2. Analiza rynku	50
2.1. Lokalizacja i obszar działania	50
2.2. Analiza otoczenia przedsiębiorstwa	66
2.3. Możliwości i zagrożenia	72
3. Planowanie działalności	78
3.1. Istota planowania	78
3.2. Biznesplan	81
3.3. Analiza finansowa	83
3.4. Marketing	88
4. Mój biznes	97
4.1. Podstawowe pojęcia	97
4.2. Procedura zakładania działalności	98
5. Zarządzanie zespołem	113
5.1. Zasady organizacji pracy	114
5.2. Lider – szef, czy kolega?	118
5.3. Współczesny menadżer	120
5.4. Praca w zespole	122
5.5. Etyka biznesu	126
6. Realizowanie i kontrola działalności	134
6.1. Efektywność przedsięwzięcia	134
6.2. Analiza SWOT	141
6.3. Masz biznes – co dalej?	145



WSTĘP

Drodzy Nauczyciele,

Oddajemy w Państwa ręce podręcznik *Ekonomia w praktyce* będący wynikiem intensywnej pracy interdyscyplinarnego zespołu ekspertów. Proponowane opracowanie adresowane jest dla nauczycieli liceów ogólnokształcących i techników.

Niniejszy podręcznik napisany został w oparciu o nową podstawę programową kształcenia ogólnego, a także treści wykraczające poza nią. Założeniem autorów było stworzyć podręcznik, który w jak największym stopniu będzie w stanie zaspokoić potrzeby uczniów, umożliwiając im wszechstronny rozwój oraz indywidualizację kształcenia, a także przygotować ich do kolejnego etapu kształcenia. Dodatkowym elementem składającym się na innowacyjność prezentowanego opracowania jest opatrzenie każdego z rozdziałów przypisami. Oswoi to uczniów z konstrukcją podręczników akademickich oraz pozwoli im na samodzielne dotarcie do materiałów źródłowych i poszerzenie prezentowanych w niniejszym podręczniku wiedzy stosownie do indywidualnych potrzeb i zainteresowań. Każdy rozdział zakończony jest propozycjami tematów do dyskusji, które są nie tylko konkretnym pomysłem ułatwiającym przygotowanie i realizację lekcji, ale również sprawdzonym sposobem na wyróżnienie i utrwalenie nowo poznanego materiału. Podręcznik stanowi jeden z elementów interdyscyplinarnego programu nauczania przygotowanego w ramach projektu ACE – *aktywna, kreatywna i przedsiębiorcza młodzież. Innowacyjne programy kształcenia w obrębie ekonomii i przedsiębiorczości*, współfinansowanego przez Unię Europejską w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego. Zalecane jest równoległe realizowanie treści z *Matematyki* i *Informatyki*, ponieważ niejednokrotnie korespondują one z aktualnie realizowanym materiałem z *Ekonomii w praktyce*.

W sytuacji, gdy młodzi ludzie w każdej minucie poddawani są działaniom różnorodnych bodźców, a współczesny świat niesie ze sobą tyle ciekawych propozycji, jako nauczyciele nie możemy tych faktów ignorować. Chcąc umożliwić uczniom jak najpełniejszy rozwój – na miarę ich możliwości i umiejętności, zgodny z ich uzdolnieniami i zainteresowaniami – jesteśmy zobligowani do stworzenia im warunków do wszechstronnej, wieloaspektowej

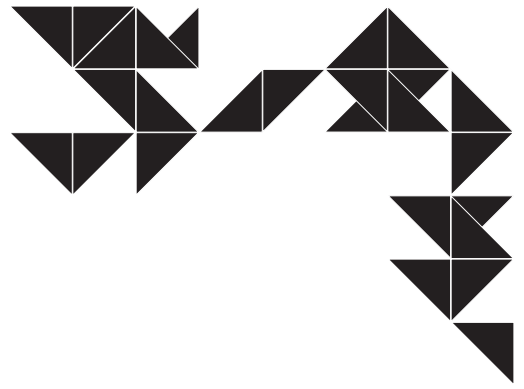
i krytycznej analizy prezentowanego materiału. Umożliwi im to stanie się w przyszłości jednostkami silnymi, samodzielnymi, samorealizującymi się i skłonny do samoaktualizacji.

Istotnym elementem zajęć prowadzonych z wykorzystaniem podręcznika będzie zachęcanie uczniów do rozwijania kreatywności i przedsiębiorczości, do podejmowania różnych inicjatyw, bowiem:

*Ekonomia to nauka, która omawia rzeczy doskonale nam znane językiem,
którego nie jesteśmy w stanie zrozumieć.*

Dick Armev

Autorzy mają nadzieję, że oddane Państwu opracowanie spełni swoją rolę i będzie jednym z wielu elementów przybliżających i wspierających kształtowanie u uczniów przedsiębiorczej postawy.



MASZ POMYSŁ – MASZ DZIAŁALNOŚĆ

1

1.1. Pomysł na działalność

*Wygrywa ten, kto ma jasno określony cel
i nieodparte pragnienie, aby go osiągnąć.*

Napoleon Hill

Przyjemnie byłoby pracować „u siebie”, w dodatku – na własny rachunek. Wiele osób myśli o założeniu własnej działalności.

Do głównych powodów założenia i prowadzenie własnej działalności gospodarczej należy zaliczyć:

1. brak pracy;
2. brak satysfakcji z pracy (wyzysk, zła atmosfera, nieznośny szef);
3. niskie wynagrodzenie;
4. dążenie do niezależności finansowej;
5. chęć sprawdzenia się;
6. fantastyczny pomysł na biznes.

Gdzie można znaleźć pomysł na biznes – odpowiedź brzmi: WSZĘDZIE. Przede wszystkim zaś:

1. W codziennych czynnościach, zainteresowaniach, pasjach, w posiadanych umiejętnościach.

2. Rozejrzyj się wokoło, w najbliższym otoczeniu, czy nie brakuje tu jakiegoś sklepu, punktu usługowego.
3. Zorientuj się ile i jakie firmy znajdują się w okolicy.
4. Wykorzystaj słabość konkurencji. Czerp korzyści z błędów innych przedsiębiorców.
5. Zastanów się, jakie znasz dobrze prosperujące działalności.
6. Korzystaj z Internetu, serwisów z ogłoszeniami, takich jak: mam biznes, pomysł na biznes, szukam inwestora, sprzedam biznes.
7. Zainteresuj się e-biznesem.
8. Zainteresuj się franchisingiem. Franchising podaje gotowy i sprawdzony w praktyce sposób na biznes.
9. Ucz się na błędach innych (konkurencji, kolegów po fachu), wykorzystując ich doświadczenia.

Pieniądze to nie wszystko

Na sukces składa się wiele elementów. Pomysł na biznes to pierwszy krok do otwarcia własnej działalności gospodarczej. W osiągnięciu sukcesu równie ważna jest koncepcja biznesowa, determinacja w realizacji działania, gotowość do poświęceń, uczenie się na błędach.

Powody, dla których warto założyć własną działalność:

1. **Stajesz się niezależny** – to Ty decydujesz, jak poprowadzisz swoją działalność, jesteś sterem żeglarzem okrętem, tzn. nie masz szefa, masz nienormowany czas pracy.
2. **Pieniądze** – własna działalność to możliwość ponadprzeciętnych dochodów, pracując w korporacji Twoje pomysły idą na konto pracodawcy, do *wspólnego worka*.
3. **Satysfakcja** – tworzysz biznes, obserwujesz, jak się rozwija, czujesz satysfakcję, gdy działalność odnosi sukcesy.
4. **Działasz z pasją** – w myśl powiedzenia; *Znajdź pracę, którą lubisz, a nie będziesz pracował do końca życia*. Gdy prowadzisz biznes, który związany jest z Twoimi zainteresowaniami, to w zasadzie nie pracujesz, bo robisz to, co lubisz i na czym się doskonale znasz, a – co najważniejsze – wykonywane zajęcie sprawia Ci frajdę i satysfakcję. Rozwijasz swoje pasje i zarabiasz pieniądze.
5. **Możesz zarabiać 24 godziny na dobę** – wykorzystując potęgę Internetu, dobierając odpowiednie systemy, strategię, w sieci możemy być aktywni 24 godziny na dobę.
6. **Rozwijasz się** – pracując na „etacie”, jesteś zorientowany na część działalności pracodawcy. Prowadząc własny biznes, musisz się rozwijać we wszystkich kierunkach.
7. **Możesz zostać rentierem** – jeśli działalność będzie generowała zyski, można pomyśleć o budowaniu kapitału na przyszłość. Sam decydujesz, kiedy przechodzisz na emeryturę. Firmę można przekazać komuś z rodziny i dalej czerpać korzyści finansowe z jej funkcjonowania.
8. **Podatki działają na Twoją korzyść** – można wykorzystać przepisy podatkowe i skorzystać z ulg niedostępnych dla pracowników etatowych.

1.2. Osoba przedsiębiorcza, czyli moje miejsce w biznesie

Przedsiębiorczość można odnieść do każdej ludzkiej działalności i wszystkich podejmujących ją ludzi. Przedsiębiorczość jest specyficzną postawą człowieka wobec otaczającego go świata i ludzi. Wyraża się twórczym i aktywnym dążeniem do ulepszania rzeczywistości i gotowością do podejmowania nowych działań lub rozszerzania dotychczasowych (A. Wiatrak, 2003). Niezależnie od warunków, jakie stwarza otoczenie, osoba przedsiębiorcza potrafi dostrzec i zaspokoić potrzeby swoje i swoich bliskich. To gotowość do podejmowania i rozwiązywania problemów w sposób twórczy, umiejętność wykorzystania pojawiających się szans oraz elastyczne przystosowywanie się do zmiennych warunków funkcjonowania.

Postawa przedsiębiorcza charakteryzuje się inicjatywnością, aktywnością, niezależnością i innowacyjnością, jest napędem, motorem w osiąganiu wyznaczonych celów.

Poznając swoje mocne i słabe strony, w świadomy sposób kształtujemy własną osobowość, zyskujemy w kontaktach z innymi, gdyż jesteśmy bardziej tolerancyjnymi dla otoczenia. Znając typy osobowości ludzi, z którymi żyjemy, rozmawiamy z tymi, którym chcemy zaoferować biznes, możemy też po prostu lepiej ich rozumieć. Każdy typ osobowości ma swoje mocne i słabe strony.

Osobowość społeczna to wypadkowa różnych czynników kulturowych. Niektóre z nich oddziałują mocniej, inne słabiej, ale wszystkie w istotny sposób wpływają na kształt osobowości. Każdy z nas jest inny, niepowtarzalny, pomimo tego, jako populacja ludzka, wykazujemy wiele cech wspólnych, które możemy pogrupować (w oparciu o różne kryteria, np.: sposób reagowania, mówienia, odczuwania, radzenia sobie z porażką), na jednostki o podobnym typie osobowości, zbliżonym syndromie cech psychospołecznych.

Nie ma typów lepszych i gorszych, ludzie są różni. Trzeba umieć wykorzystywać swoje mocne strony.

Zainteresowanie różnymi obliczami natury ludzkiej sięga starożytności. Hipokrates (około 460–377 r. p.n.e.) sprowadził naturę człowieka do odpowiednich proporcji czterech płynów ustrojowych (krew, flegma, żółć żółta i czarna). Wyróżnił 4 typy temperamentu: typ flegmatyka, choleryka, melancholika i sangwinika. Dokonał również dokładnego opisu typologii, który jest użyteczny również obecnie¹.

Flegmatyk (gr. flegmē – śluz) to człowiek odznaczający się mało dynamicznym usposobieniem, powolny, nieulegający gwałtownym emocjom, słabo reagujący na podnieci, bodźce. Nie dąży do żadnych zmian w życiu, jest zadowolony z tego, co osiągnął do tej pory. Wytrwały w działaniu i konsekwentny w uczuciach.

1. Strelau, J., 1998, *Psychologia temperamentu*, Warszawa, ss. 26–32.

Choleryk (gr. chole – żółć, stąd „żółć go zalewa”) to człowiek pobudliwy, wybuchowy, o silnych i szybko powstających reakcjach uczuciowych, odznaczający się dużą energią życiową, brakiem opanowania. Reakcje choleryka są szybkie, często nieprzemyślane, niewspółmierne do bodźca. Często żałuje on wypowiedzianych słów. Charakteryzuje go silne przeżywanie emocji, duża energia życiowa i aktywność. Nastawiony jest na działanie i kierowanie. U innych ludzi wzbudza zaufanie i respekt, często pracuje dla potrzeb grupy. W działaniu jest szybki, preferuje pracę, którą może sam zorganizować. Lubi przewodzić i organizować pracę innym.

Melancholik (gr. mēlanos – czarny + chole – żółć; prawdopodobnie stąd m.in. „czarne myśli”) to człowiek o usposobieniu łagodnym, biernym, którego cechuje brak impulsywności, powolne, słabe, lecz długotrwałe reakcje uczuciowe. Wykazuje pesymistyczne, lękowe, negatywne podejście do przyszłości, życia, samego siebie, jak również do spraw codziennego życia. W działaniu melancholik jest niewytrwały, ma trudności z podejmowaniem decyzji, brakuje mu wiary w siebie. Cechuje się apatią, skłonnością do depresji, przewlekłymi stanami przygnębienia i małą ruchliwością. Jest wrażliwy na krytykę, obraźliwy, nerwowy i skłonny do zadumy, spokojny, wyciszony, powściągliwy i mało elastyczny w zachowaniu. Lubi marzyć, oddawać się zadumie.

Sangwinik (łac. sanguis – krew) to człowiek o żywym, pogodnym, optymistycznym, uczuciowym, aktywnym usposobieniu, wrażliwy. Jest otwarty na relacje interpersonalne, towarzyski, bez troski. Lubi być w centrum zainteresowania, władczy i dominujący, czasem dumny i spoglądający na innych „z góry”. Jest emocjonalny i spontaniczny, ma duże poczucie humoru, potrafi przyciągać do siebie ludzi. Tryska energią i entuzjazmem, jest twórczy, lubi komplementy, szybko przeprasza. Łatwo dostosowuje się do zmiennych warunków życia, jest odporny na trudności.

Znajomość typów osobowości decyduje o skuteczności naszej pracy. Niewątpliwie każdy z nas jest inny, niepowtarzalny, mimo to ludzie wykazują wiele cech wspólnych, które można pogrupować w następujące kategorie:

- ▶ sposób reagowania;
- ▶ sposób ubierania się;
- ▶ sposób mówienia;
- ▶ sposób analizowania sytuacji;
- ▶ sposób działania w sytuacji stresującej;
- ▶ forma spędzania wolnego czasu.

Ludzie są „mieszaniłą” różnych typów osobowości, ale jeden typ zawsze jest dominujący. Każda osobowość ma swoje słabe i mocne strony. Możemy to dostrzec zarówno w życiu prywatnym, jak i zawodowym. Znajomość typów osobowości, a dokładnie określenie, który typ dominuje, może być umiejętnością przydatną w kontaktach z innymi ludźmi, na przykład współnikami, kontrahentami czy klientami.

W tabeli podano kilka przydatnych wskazówek, jak zachowywać się w kontaktach zawodowych z ludźmi odznaczającymi się poszczególnymi typami osobowości.

Tabela 1. Typy osobowości

TYP OSOBOWOŚCI	Jak NALEŻY postępować	Jak NIE NALEŻY postępować
<p>Sangwinik</p> <p>Należy go obdarzyć uwagą i podziwem. Współpracując z nim, można wykorzystać jego naturalne zdolności łatwego nawiązywania kontaktu z innymi oraz wielką kreatywność.</p> <p>Słowa, które najłatwiej docierają do sangwinika to: kolorowo, wesoło, bezpłatnie, zabawnie.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Zostaw trochę czasu na nawiązanie relacji towarzyskich. • Rozmawiaj o ludziach, którzy mogą wzbudzić jego zainteresowanie. • Pytaj o jego opinie oraz obserwacje dotyczące ludzi. • Przedstawiaj pomysły, które można przełożyć na konkretne działania. • Nie spiesz się. • Przedstaw się jako osoba wesoła, rezolutna, towarzyska. • Przedstaw opinie ludzi wpływowych, uznawanych za autorytety. • Przedstaw sprawę w sposób efektowny, zajmujący. • Zaoferuj pozytywne wzmocnienia dla jego chęci podjęcia ryzyka. 	<ul style="list-style-type: none"> • Nie formalizuj. • Nie bądź lakoniczny i małomówny. • Nie sięgaj do liczb i oderwanych pojęć, gdy chcesz coś uzasadnić. • Nie pozostawiaj decyzji zawieszonych w powietrzu. • Nie przedstawiaj się jako osoba nastawiona jedynie na cel. • Nie daj się wciągnąć w jego wizje, ponieważ możesz stracić swój czas. • Nie traktuj go z góry. • Nie bądź zasadniczy.
<p>Melancholik</p> <p>Ciągle dąży do doskonałości.</p> <p>Mocne strony to: dokładność, dbałość o szczegóły, sprawiedliwość, zorganizowanie, estetyka, działa według planu.</p> <p>Kluczowymi słowami dla melancholików są: szczegółowe, intelektualne, wrażliwe, systematyczne, zorganizowane.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Przygotuj się bardzo starannie. • Przyjmij podejście bezpośrednie i prostolinijne, skup się na sprawie. • Stosuj podejście intelektualne. • Przedstaw konkrety i dotrzymuj słowa. • Nie spiesz się. Bądź wytrwały. • Naszkicuj plan wdrażania działań według terminarza. Zapewnij, że nie będzie żadnych niespodzianek. • Jeśli się z nim nie zgadzasz, uzasadnij swoje stanowisko, posługując się faktami i liczbami. • Daj mu czas, aby mógł wszystko przemyśleć i przeanalizować. • Staraj się, aby dowody na poparcie twojego stanowiska były spójne i oparte na faktach. 	<ul style="list-style-type: none"> • Nie bądź niezorganizowany ani bałaganiarski. • Nie zachowuj się zbyt swobodnie. • Nie przyspieszaj procesu podejmowania decyzji. • Nie bądź bez troski wobec wymagań. • Rozpoczętą sprawę zawsze doprowadź do końca. • Nie sprawiaj wrażenia osoby wahającej się. • Nie pozostawiaj rzeczy własnemu biegowi. • Nie próbuj się przypochlebiać. • Nie używaj niesprawdzonych opinii i przypuszczeń jako dowodu. • Nie stosuj manipulacji ani „sztuczek”. Nie naciskaj oraz nie dawaj niewykonalnych terminów.

TYP OSOBOWOŚCI	Jak NALEŻY postępować	Jak NIE NALEŻY postępować
<p>Choleryk</p> <p>Cechuje go działanie, osiąganie wyznaczonych celów. Doskonale radzi sobie w sytuacjach trudnych. Nie potrafi przyznać się do błędu. Ma skłonności do manipulowania ludźmi.</p> <p>Mocne strony to: zdecydowanie, aktywność, umiejętność szybkiego rozwiązywania problemów. Szybko podejmuje decyzje.</p> <p>Słabe strony to: arogancja, nerwowość, zbytnia pewność siebie, upór.</p> <p>Dla choleryka ważne są następujące słowa: praktyczne, porywające, odważne, śmiałe.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Bądź konkretny i zwięzły. • Miej jasno wyznaczone cele oraz argumenty na ich poparcie. • Przedstawiaj fakty logicznie, sprawnie zaplanuj prezentację. • Zadawaj szczegółowe pytania. • Dostarcz alternatyw, aby mógł sam dokonać wyboru. • Przedstawiaj fakty świadczące o prawdopodobieństwie osiągnięcia sukcesu. • Jeśli nie zgadzasz się z nim, podkreślaj, że nie zgadzasz się z faktami, a nie z osobą. • Motywuj i perswaduj poprzez odwoływanie się do celów i wyników. 	<ul style="list-style-type: none"> • Nie przeskakuj z tematu na temat, nie marnuj jego czasu. • Nie bądź niezorganizowany i bałaganiarski. • Nie pozostawiaj luk i niedopowiedzeń, jeśli nie chcesz zostać niemiłe zaskoczony jego reakcją. • Nie zadawaj pytań retorycznych lub nieużytecznych. • Nie przychodź z gotowymi decyzjami i nie decyduj za niego. • Nie staraj się kierować rozmową.
<p>Flegmatyk</p> <p>Jest niezauważany i niedoceniany, potrzebuje szacunku.</p> <p>Mocne stron to: bezkonfliktowość, opanowanie, rozważa, stabilność, uprzejmość. Doskonały słuchacz, sprawdza się w mediacjach.</p> <p>Słabymi stronami są: niezdecydowanie, odwiekanie decyzji, niezaangażowanie, niechęć do zmian.</p> <p>W rozmowie z flegmatykiem należy posługiwać się zwrotami: łatwe w użyciu, proste w obsłudze, niewymagające wysiłku.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Wspieraj jego wizje, marzenia i zamiary. • Zostaw trochę czasu na nawiązanie relacji towarzyskich. • Rozmawiaj o ludziach, którzy mogą wzbudzić jego zainteresowanie. • Pytaj o jego opinie oraz obserwacje dotyczące ludzi. • Przedstawiaj pomysły, które można przełożyć na konkretne działania. • Nie spiesz się. • Przedstaw się jako osoba wesoła, rezolutna, towarzyska. • Przedstawiaj sprawę w sposób efektowny, zajmujący. • Przedstaw opinie ludzi wpływowych, uznawanych za autorytety. • Zaoferuj pozytywne wzmocnienia dla jego chęci podjęcia ryzyka. 	<ul style="list-style-type: none"> • Nie formalizuj. • Nie bądź lakoniczny i małowówny. • Nie sięgaj do liczb i oderwanych pojęć, gdy chcesz coś uzasadnić. • Nie pozostawiaj decyzji zawieszonych w powietrzu. • Nie przedstawiaj się jako osoba nastawiona jedynie na cel. • Nie daj się wciągnąć w jego wizje, ponieważ możesz stracić swój czas. • Nie traktuj go z góry. • Nie bądź zasadniczy.

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: www.biznes-rodzina.pl/index.php/artykuly/sprzedaz/272-typy-osobowoci.

Czy przedsiębiorcy lubią ryzyko?

Rozpoczęcie własnej działalności oznacza konieczność działania w warunkach niepewności. Przedsiębiorca musi sobie z tą niepewnością radzić. Aby utrzymać się na rynku i dokonywać trafnych wyborów, musi właściwie ocenić ryzyko, unikając działań zbyt ryzykownych. Aby dowiedzieć się, jaka jest skłonność do podejmowania ryzyka wśród przedsiębiorców przeprowadzono badanie. Porównano w nim dwie grupy: menedżerów pracujących w różnych organizacjach i przedsiębiorców. Badanie polegało na metaanalizie – zestawiono ze sobą wyniki wielu badań dotyczących tego samego problemu i w sposób ilościowy oceniono jego powtarzalność (Stewart, Roth, 2001). Zauważono, że skłonność do podejmowania ryzyka u osób prowadzących własną firmę jest delikatnie wyższa niż u menedżerów. Różnica ta nie okazała się tak duża, jak można było przypuszczać na podstawie powszechnych opinii. Rozbieżność pomiędzy tym, jak większość spostrzega przedsiębiorców a wynikiem metaanalizy, może wynikać z tego, że w większości badań ocena ryzyka opiera się na ocenie hipotetycznych działań. Ponadto istotne znaczenie może mieć rodzaj ryzyka.

Można wyróżnić dwa rodzaje ryzyka: losowe i kontrolowane. Z ryzykiem losowym mamy do czynienia wtedy, gdy rezultat ryzykownej sytuacji nie zależy od decydenta, lecz od czynników całkowicie losowych, na przykład sytuacji makroekonomicznej w kraju. Z ryzykiem kontrolowanym natomiast wtedy, gdy osoba podejmująca decyzję ma wpływ na rezultaty sytuacji, przykładem jest sytuacja ubiegania się o dofinansowanie działalności. Jeżeli bieg zdarzeń jest zależny od osoby, czyli gdy sytuacja jest kontrolowalna, to osoba powinna nie tylko dokonać właściwej oceny ryzyka, ale także określić, co zrobić, jak wpłynąć na tę sytuację, by osiągnąć pożądane rezultaty. Osoba starająca się o dofinansowanie musi tak opracować swój biznesplan, aby szanse na jego otrzymanie były możliwie jak największe.

Osoby prowadzące własną firmę oceniają ryzyko z związane z tym faktem jako podlegające ich kontroli, w odróżnieniu od ryzyka występującego w hazardzie, które całkowicie pozostaje poza kontrolą (Z. Shapira, 1994, za: T. Zaleśkiewicz, 2004). W badaniu zaobserwowano, że sposobem uzyskania poczucia wpływu na sytuację wśród menedżerów jest przygotowanie się na ewentualne trudności i problemy – analizują oni informacje napływające z rynku oraz planują przyszłe działania. Przedsiębiorcy charakteryzują się wewnętrznym poczuciem kontroli. Można przewidywać więc, że będą bardziej skłonni zaryzykować, gdy ocenią, że mogą działanie w dużym stopniu kontrolować. Natomiast gdy wpływ na sytuację będą miały przypadkowe czynniki, przedsiębiorca prawdopodobnie się w nią nie zaangażuje.

1.3. Od koncepcji do działania – planowanie biznesu

Cechy skutecznego menedżera

Zarządzanie zespołem ludzi wymaga umiejętności szybkiego podejmowania decyzji, prawidłowego zarządzania emocjami, stawiania celów, motywowania oraz asertywności.

Osoba zarządzająca (lider) powinien odznaczać się następującymi cechami:

- ▶ wysokim poczuciem własnej wartości;
- ▶ asertywnością;
- ▶ empatią;
- ▶ dyrektywnością;
- ▶ samodyscypliną;
- ▶ umiejętnością zarządzania emocjami;
- ▶ umiejętnością rozładowywania konfliktów;
- ▶ umiejętnością wyznaczanie celów;
- ▶ umiejętnością motywowania;
- ▶ odpornością na stres.

Menedżer musi być pewien swoich umiejętności, spójny wewnętrznie. W sposób jasny i klarowny powinien wyrazić zarówno swoją opinię pozytywną, jak i negatywną. Wyrażając opinie negatywną (krytykę), podkreślić zaś, że uwagi ukierunkowane są na sposób działania, a nie krytykę osoby. Empatia, czyli umiejętność wczuwania się, zrozumienie problemów i zachowań pracowników pozwalają mu na korygowanie polityki kadrowej, odpowiedni dobór osób do zadań. Menedżer powinien odznaczać się zdolnością do zarządzania, podejmowania niestandardowych decyzji, stawiać wymagania i egzekwować je. Samodyscyplina to cecha, pozwalająca osiągać mu cele, odnosić sukcesy i realizować plany. Dzięki umiejętności zarządzania emocjami, dobry menedżer potrafi skutecznie negocjować, rozładowywać sytuacje konfliktowe, przewodzić grupie ludzi pod presją czasu, podejmować trudne i ryzykowne wyzwania i podołać im w zaplanowanym czasie. Skuteczne zarządzanie emocjami pozwala mu na zapanowanie nad kryzysem w firmie i panowanie nad nastrojami w grupie. Umiejętność rozładowywania konfliktów związana jest z budowaniem dobrej atmosfery w grupie, otwierającej przestrzeń do skutecznej współpracy, nawet w sytuacji podwyższonego napięcia lub ostrego konfliktu. Umiejętność rozładowywania konfliktów związana jest z empatią i umiejętnościami negocjacyjnymi. Zadaniem menedżera jest wyznaczanie i realizacja celów. Dobry lider powinien także wiedzieć jak motywować pracowników, w jaki sposób wzbudzić entuzjazm i chęć do wykonywania zadań. W pracy menedżera stres jest codziennością, dlatego nie może on mieć wpływu na sposób działania i proces podejmowania decyzji. Menedżer powinien być osobą odporną na stres.

Zarządzanie przedsiębiorstwem

Przedsiębiorcy, by utrzymać się na rynku, muszą nauczyć się zarządzać przedsiębiorstwem. Działania menedżerów powinny być przemyślane, oparte na faktach, na określonym planie działania. Prawidłowe zarządzanie to także jego rozwój. Nie wolno liczyć na „szczęśliwy przypadek”. Planowanie to świadome ustalenie kierunków działania i podejmowanie decyzji opartych na celach, faktach i dobrze przemyślanych ocenach (C. Barrow i P. Barrow, 1992).

Zasady planowania są to normy i reguły postępowania w tworzeniu planów oraz ich realizacji. Zróżnicowanie zasad planowania zależy od wielkości zasięgu działania, charakteru, struktury organizacyjnej podmiotu. Zasady planowania zależą również od rodzaju prognozowanego planu. Wyróżniamy **planowanie**: strategiczne, taktyczne, operacyjne, długookresowe, krótkoterminowe. **Plan strategiczny** to zbiór decyzji określających cele i ich zmiany wynikające z konieczności przystosowania się do zmian w otoczeniu, zasoby niezbędne do osiągnięcia założonych celów oraz sposoby ich pozyskania, rozmieszczenia i użytkowania (J.A.F. Stoner i Ch. Wankel, 1996). **Plan taktyczny** to zbiór decyzji określających cele pośrednie względem celów sformułowanych przez plan strategiczny (A.K. Koźmiński i W. Piotrowski, 1996). **Plan operacyjny** to zbiór decyzji określających konkretne zadania i działania konieczne do poprawnego ich wykonywania w ściśle przewidzianym czasie oraz warunki, które muszą być dotrzymane przy realizacji zadań (A.M. Zawisław, 1978).

Ważna jest **strategia** przedsiębiorstwa. Strategia to koncepcja prowadzenia działań. To także długofalowy plan określający kierunek działań, metod i narzędzi ich wdrażania. Jest to wyznacznik podejmowanych decyzji merytorycznych, organizacyjnych i finansowych. Określa specyfikę działania.

Zarządzanie strategiczne to kierowanie rozwojem organizacji w długim czasie, nastawione na wykorzystanie szans i unikanie zagrożeń pojawiających się w otoczeniu. Jest to nieustanny proces osiągania zamierzonych celów polegający na użyciu właściwych środków w konkretnym czasie i miejscu przy uwzględnieniu istniejących ograniczeń.

Tabela 2. Cechy planów strategicznych, operacyjnych i taktycznych

CECHY	PLAN STRATEGICZNY	PLAN TAKTYCZNY	PLAN OPERACYJNY
Zakres	jeden główny aspekt	duża liczba pól	pojedyncze działanie lub zadania
Złożoność	bardzo dużo zmiennych	wiele zmiennych	mała liczba zmiennych
Cel planowania	misja organizacji	doprowadzenie do pożądanego rezultatu w krótkim czasie	wykonanie zadania
Charakter czynności planistycznych	twórczy	bilansujący i alokacyjny	odtwórczy, postępowanie według wytycznych
Agregacja informacji	wysoka	niska	niska

Źródło: www.wse.waw.pl/aa%20materialy%20dydaktyczne/E_Ekonomika%20i%20organizacja%20przedsiębiorstw_Ryzlak.pdf.

Planowanie strategiczne jest integralną częścią zarządzania, musi uwzględniać ograniczenia, takie jak: bariery finansowe, ograniczenia zasobowe, niedostateczna ilość informacji, sprzeczne interesy grup, brak kompetencji czy działania konkurencji. Planowanie strategiczne to proces, w którym przedsiębiorstwo określa miejsce, jakie chce zajmować

w przyszłości oraz sposoby, jakie wykorzysta by wyznaczony cel osiągnąć. Stanowi źródło całościowego obrazu i analizy organizacji oraz związanego z nią otoczenia.

Planowanie taktyczne określa zadania ogólne dla całej organizacji. Konkretyzuje cele i kierunki działania ustalone w planie strategicznym. W razie potrzeby aktualizuje je, modyfikuje i dostosowuje do warunków panujących w otoczeniu. Formułowany jest najczęściej na okres jednego roku. Wskazane jest, by zawierał część techniczną i finansową.

Planowanie operacyjne. Podstawowym elementem właściwej organizacji pracy i zapewnienia prawidłowego funkcjonowania przedsiębiorstwa jest planowanie operacyjne. Wynika ono z planu taktycznego i obejmuje krótkie odcinki czasowe, na przykład kwartał lub miesiąc. Planowanie operacyjne posługuje się konkretnymi zadaniami, które są przeznaczone do realizacji. Zadania te powierzane są konkretnym osobom, wykonawcom. Planowanie operacyjne nazywa się także planowaniem bieżącym lub wykonawczym.

TEMATY DO DYSKUSJI:

1. Zastanów się, jaki rodzaj działalności chciałbyś prowadzić. Określ ideę własnej działalności i uzasadnij, dlaczego chciałbyś się nią zająć.
2. Czy wolontariat może stanowić źródło inspiracji i doświadczenia dla przyszłej działalności? Odpowiedź uzasadnij.
3. Wymień i scharakteryzuj cechy osoby przedsiębiorczej.
4. Jakie zasoby mogą być/ są przydatne w prowadzeniu działalności gospodarczej?
5. Czym są i jakie znasz umiejętności obywatelskie? Czy mogą być one przydatne w prowadzeniu własnej działalności?
6. Wiedząc, na czym polega proces planowania, w grupach 2-4 osobowych spróbujcie sformułować zasady planowania.
7. Wyjaśnij korzyści wynikające z planowania działań.

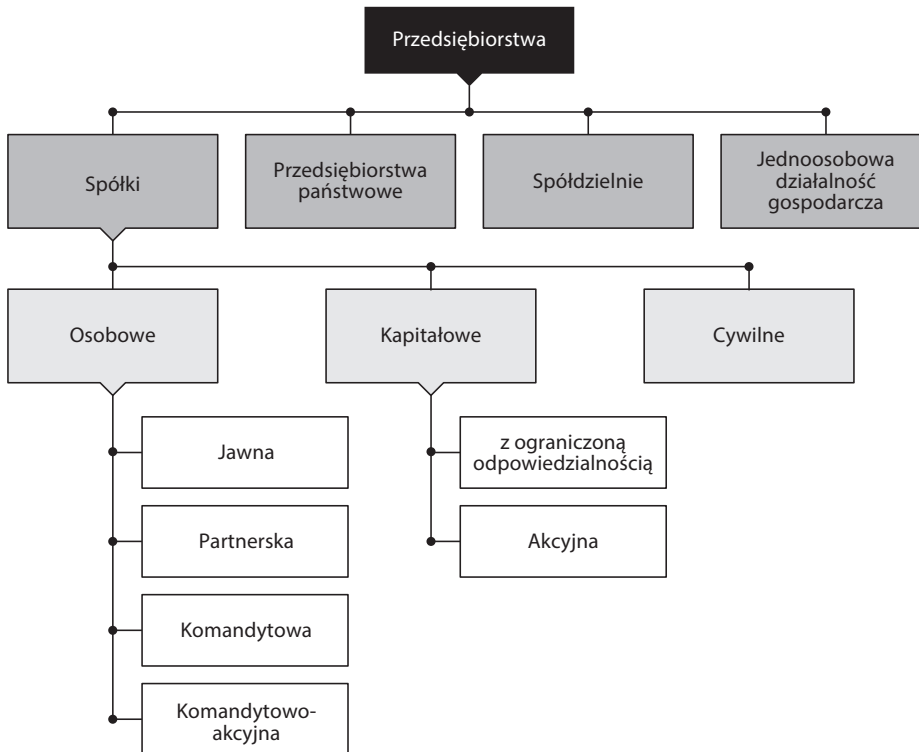
1.4. Wybór formy działalności

Decydując się na prowadzenie własnej działalności gospodarczej, należy zastanowić się na odpowiednią do potrzeb formą prawną naszego przedsięwzięcia.

Przedsiębiorstwa funkcjonujące na rynku można podzielić na następujące kategorie:

- ▶ przedsiębiorstwa państwowe;
- ▶ spółdzielnie;
- ▶ spółki;
- ▶ jednoosobowa działalność gospodarcza.

Schemat 1. Rodzaje przedsiębiorstw



Źródło: opracowanie własne na podstawie: Kodeks cywilny, Kodeks spółek handlowych, Ustawa o przedsiębiorstwach państwowych, Prawo spółdzielcze.

Przedsiębiorstwa państwowe

Przedsiębiorstwo państwowe jest samodzielnym, samorządnym i samofinansującym się przedsiębiorcą posiadającym osobowość prawną. Działa ono zawsze w pewnym, z góry określonym celu. Najbardziej znanym przykładem takiego przedsiębiorstwa jest Poczta Polska².

Przedsiębiorstwa państwowe tworzą: naczelne oraz centralne organy administracji państwowej oraz Narodowy Bank Polski i banki państwowe. Organami przedsiębiorstwa państwowego są: ogólne zebranie pracowników (delegatów), rada pracownicza i dyrektor przedsiębiorstwa³.

2. Wykaz przedsiębiorstw państwowych według stanu na dzień 31.12.2012 r., <http://nadzor.msp.gov.pl/portal/nad/import/11/>, 10.03.2013.
3. Ustawa z dnia 25 września 1981 r. o przedsiębiorstwach państwowych, Dz. U. z 2002 r. nr 112, poz. 981.

Spółdzielnie

Spółdzielnia jest dobrowolnym zrzeszeniem nieograniczonej liczby osób, o zmiennym składzie osobowym i zmiennym funduszu udziałowym, które w interesie swoich członków prowadzi wspólną działalność gospodarczą. Spółdzielnia może prowadzić działalność społeczną i oświatowo-kulturalną na rzecz swoich członków i ich środowiska⁴.

Osoby zamierzające założyć spółdzielnię (założyciele) uchwalają statut spółdzielni, potwierdzając jego przyjęcie przez złożenie pod nim swoich podpisów, oraz dokonują wyboru organów spółdzielni, których wybór należy w myśl statutu do kompetencji walnego zgromadzenia, lub komisji organizacyjnej w składzie, co najmniej trzech osób. Spółdzielnia podlega obowiązkowi wpisu do Krajowego Rejestru Sądowego.

Członkiem spółdzielni może być każda osoba fizyczna o pełnej zdolności do czynności prawnych, która odpowiada wymogom określonym w statucie. Warunkiem przyjęcia na członka jest złożenie deklaracji. Deklaracja powinna być złożona pod rygorem nieważności w formie pisemnej. Podpisana przez przystępującego do spółdzielni deklaracja powinna zawierać jego imię i nazwisko oraz miejsce zamieszkania, a jeżeli przystępujący jest osobą prawną – jej nazwę i siedzibę, ilość zadeklarowanych udziałów, dane dotyczące wkładów (jeżeli statut ich wnoszenie przewiduje), a także inne dane przewidziane w statucie.

Organami spółdzielni są:

- ▶ walne zgromadzenie lub zebrania grup członkowskich – najwyższy organ spółdzielni;
- ▶ rada nadzorcza – sprawuje kontrolę i nadzór nad działalnością spółdzielni;
- ▶ zarząd – kieruje działalnością spółdzielni oraz reprezentuje ją na zewnątrz.

Jednoosobowa działalność gospodarcza

Jedną z form aktywności gospodarczej jest jednoosobowa działalność gospodarcza prowadzona przez osobę fizyczną. Forma ta w największym stopniu umożliwia samodzielne działanie i daje możliwość zarządzania przedsiębiorstwem.

Osoba fizyczna, prowadząc jednoosobową działalność gospodarczą, indywidualnie ściąga zobowiązania w swoim imieniu, a także na swoją rzecz. Jednocześnie – działalność gospodarcza jest prowadzona i reprezentowana przez właściciela. Za wszelkie zobowiązania przedsiębiorca odpowiada w sposób wyłączny i bez żadnych ograniczeń, zarówno majątkiem przedsiębiorstwa, jak majątkiem osobistym (W. Nowakowski, 2011).

4. Ustawa z dnia 16 września 1982 r. Prawo spółdzielcze, Dz. U. 2003 r. nr 188, poz. 1848.

Tabela 3. Zalety i wady prowadzenia jednoosobowej działalności gospodarczej

Zalety prowadzenia jednoosobowej działalności gospodarczej	Wady prowadzenia jednoosobowej działalności gospodarczej
1. Zadowolenie z tworzenia nowych rzeczy i poczucie realizacji podjętego celu.	1. Ryzyko niepowodzenia przedsięwzięcia i konieczność nieustannego zabiegania o utrzymanie odpowiedniego poziomu sprzedaży usług/productów.
2. Gwarancja zatrudnienia – dopóki firma będzie istniała, to nikt nas z niej nie wyrzuci.	2. Konieczność pracy w wymiarze wyższym niż etat, czyli 8 godzin dziennie.
3. Autonomia i elastyczność w wyborze sposobu wykonywania określonych i wymaganych przez charakter pracy działań.	3. Konieczność prowadzenia dodatkowej dokumentacji podatkowej, ZUS-owskiej.
4. Większa satysfakcja, niż wówczas, gdy pracuje się dla kogoś innego.	4. Konieczność stałego monitorowania zmian przepisów Kodeksu pracy, zasad higieny pracy i bezpieczeństwa.
	5. Podjęcie odpowiedzialności finansowej i prawnej, zarówno za siebie, jak i za pracowników.

Źródło: www.twoja-firma.pl/artykuly/2,zalety-i-wady-prowadzenia-wlasnej-firmy.html, 7.03.2013 r.

Spółka cywilna

Spółka cywilna stanowi najpopularniejszą formę prowadzenia działalności gospodarczej, wykonywanie której reguluje Kodeks Cywilny⁵.

Zgodnie z ustawową definicją umowa spółki cywilnej może łączyć wyłącznie przedsiębiorców i musi mieć na celu osiągnięcie określonego celu gospodarczego. Umowa spółki cywilnej może być zawarta w celu prowadzenia każdej dopuszczalnej prawem działalności gospodarczej. Umowa ta powinna być stwierdzona pismem. Niezachowanie tej formy nie pociąga za sobą żadnych ujemnych skutków w zakresie powstania spółki, skutkuje jedynie ograniczeniami w zakresie dowodzenia faktu zawarcia umowy czy też jej treści. Umowa spółki powinna szczegółowo wskazywać wspólny cel gospodarczy, a także zawierać określenie sposobu działania każdego ze wspólników, podejmowanego dla osiągnięcia zamierzonego celu (W. Nowakowski, 2011).

Umowa spółki cywilnej w szczególności powinna określać:

- ▶ imiona i nazwiska wspólników;
- ▶ miejsce i zakres działalności;
- ▶ obszar działania;
- ▶ wysokość wnoszonych kapitałów;
- ▶ zakres odpowiedzialności wspólników;
- ▶ uczestnictwo w zyskach i stratach spółki;
- ▶ czas trwania spółki;
- ▶ sposób rozwiązania spółki;
- ▶ spółka cywilna nie posiada osobowości prawnej.

5. Ustawa z dnia 23 kwietnia 1964 r. – Kodeks cywilny, Dz. U. nr 16, poz. 93 ze zm. – dalej cytowana jako: KC

Wkład wspólnika może polegać na wniesieniu do spółki własności lub innych praw albo na świadczeniu usług. Domniemywa się, że wkłady wspólników mają jednakową wartość. Wspólnik nie może rozporządzać udziałem we wspólnym majątku wspólników ani udziałem w poszczególnych składnikach tego majątku. **W czasie trwania spółki:**

- ▶ wspólnik nie może domagać się podziału wspólnego majątku wspólników;
- ▶ wierzyciel wspólnika nie może żądać zaspokojenia z jego udziału we wspólnym majątku wspólników ani z udziału w poszczególnych składnikach tego majątku.

Za zobowiązania spółki wspólnicy odpowiedzialni są solidarnie.

Każdy wspólnik jest uprawniony i zobowiązany do prowadzenia spraw spółki i może bez uprzedniej uchwały wspólników:

- ▶ prowadzić sprawy, które nie przekraczają zakresu zwykłych czynności spółki – jeżeli jednak przed zakończeniem takiej sprawy chociażby jeden z pozostałych wspólników sprzeciwi się jej prowadzeniu, potrzebna jest uchwała wspólników;
- ▶ wykonać czynność nagłą, której zaniechanie mogłoby narazić spółkę na niepowetowane straty.

W przypadku braku odmiennej umowy lub uchwały wspólników każdy wspólnik jest umocowany do reprezentowania spółki w takich granicach, w jakich jest uprawniony do prowadzenia jej spraw.

Każdy wspólnik jest uprawniony do równego udziału w zyskach i w tym samym stosunku uczestniczy w stratach, bez względu na rodzaj i wartość wkładu. W umowie spółki można inaczej ustalić stosunek udziału w zyskach i stratach, można nawet zwolnić niektórych wspólników od udziału w stratach. Natomiast nie można wyłączyć wspólnika od udziału w zyskach.

Ustalony w umowie stosunek udziału wspólnika w zyskach odnosi się w razie wątpliwości także do udziału w stratach.

Spółki osobowe i kapitałowe

Tworzenie, organizację, funkcjonowanie, rozwiązywanie, łączenie, podział i przekształcanie spółek osobowych i kapitałowych reguluje Kodeks spółek handlowych⁶.

Podstawowe kryterium odróżniające spółki osobowe od kapitałowych to fakt, że w spółkach osobowych wspólnicy angażują zarówno swój majątek, jak i osobistą pracę, w spółce kapitałowej natomiast wspólnicy są wyłączeni z osobistej odpowiedzialności za zobowiązania spółki.

6. Ustawa z dnia 15 września 2000 r. Kodeks spółek handlowych, Dz. U. nr 94, poz. 1037, ze zm. – dalej cytowana jako: KSH

Spółki osobowe to:	Spółki kapitałowe to:
<ul style="list-style-type: none"> • spółka jawna; • spółka partnerska; • spółka komandytowa; • spółka komandytowo-akcyjna. 	<ul style="list-style-type: none"> • spółka z ograniczoną odpowiedzialnością; • spółka akcyjna.

Spółki osobowe

Spółką jawną⁷ jest spółka osobowa, która prowadzi przedsiębiorstwo pod własną firmą. Firma spółki jawnej powinna zawierać nazwiska lub firmy (nazwy) wszystkich wspólników albo nazwisko lub firmę (nazwę) jednego albo kilku wspólników oraz dodatkowe oznaczenie „spółka jawna”. Dopuszczalne jest używanie w obrocie skrótu „sp. j.”

Spółką partnerską⁸ jest spółka osobowa utworzona przez wspólników (partnerów) w celu wykonywania wolnego zawodu w spółce prowadzącej przedsiębiorstwo pod własną firmą. Spółka może być zawiązana w celu wykonywania więcej niż jednego wolnego zawodu. Partnerami w spółce mogą być wyłącznie osoby fizyczne, uprawnione do wykonywania następujących zawodów: adwokat, aptekarz, architekt, inżynier budownictwa, biegły rewident, broker ubezpieczeniowy, doradca podatkowy, makler papierów wartościowych, doradca inwestycyjny, księgowy, lekarz, lekarz dentysta, lekarz weterynarii, notariusz, pielęgniarka, położna, radca prawny, rzecznik patentowy, rzeczoznawca majątkowy, tłumacz przysięgły.

Firma spółki partnerskiej powinna zawierać nazwisko – co najmniej jednego partnera, dodatkowe oznaczenie „i partner” bądź „i partnerzy” albo „spółka partnerska” oraz określenie wolnego zawodu wykonywanego w spółce. Dopuszczalne jest używanie w obrocie skrótu „sp.p.”

Spółką komandytową⁹ jest spółka osobowa mająca na celu prowadzenie przedsiębiorstwa pod własną firmą, w której za zobowiązania spółki wobec wierzycieli co najmniej jeden wspólnik odpowiada bez ograniczenia (komplementariusz), a odpowiedzialność co najmniej jednego wspólnika (komandytariusza) jest ograniczona.

Firma spółki komandytowej powinna zawierać nazwisko jednego lub kilku komplementariuszy oraz dodatkowe oznaczenie „spółka komandytowa”. Dopuszczalne jest używanie w obrocie skrótu „sp.k.”. Jeżeli komplementariuszem jest osoba prawna, firma spółki komandytowej powinna zawierać pełne brzmienie firmy (nazwy) tej osoby prawnej z dodatkowym oznaczeniem „spółka komandytowa”. Nie wyklucza to zamieszczenia nazwiska komplementariusza, który jest osobą fizyczną. Nazwisko komandytariusza nie może być zamieszczane w firmie spółki.

7. art. 22 – 85 KSH

8. art. 86 – 101 KSH

9. art. 102 – 124 KSH

Tabela 4. Charakterystyka porównawcza spółek osobowych

Kryterium	spółka jawna	spółka partnerska	spółka komandytowa	spółka komandytowo-akcyjna
Dokument założycielski	Umowa spółki powinna być zawarta na piśmie pod rygorem nieważności.	Umowa spółki powinna być zawarta na piśmie pod rygorem nieważności.	Umowa spółki powinna być zawarta w formie aktu notarialnego.	Statut spółki powinien być sporządzony w formie aktu notarialnego.
Min. wysokość kapitału zakładowego	Nieokreślona	Nieokreślona	Nieokreślona	50 000 zł
Odpowiedzialność za zobowiązania	Każdy wspólnik odpowiada za zobowiązania spółki bez ograniczenia całym swoim majątkiem solidarnie z pozostałymi wspólnikami oraz ze spółką.	Partner nie ponosi odpowiedzialności za zobowiązania spółki: 1. powstałe w związku z wykonywaniem przez pozostałych partnerów wolnego zawodu w spółce; 2. będące następstwem działań lub zaniechań osób zatrudnionych przez spółkę na podstawie umowy o pracę lub innego stosunku prawnego, które podlegały kierownictwu innego partnera przy świadczeniu usług związanych z przedmiotem działalności spółki.	Komandytariusz odpowiada za zobowiązania spółki wobec jej wierzycieli tylko do wysokości sumy komandytowej.	Co najmniej jeden wspólnik (komplementariusz) za zobowiązania spółki odpowiada bez ograniczenia Akcjonariusz nie odpowiada za zobowiązania spółki.

Kryterium	spółka jawna	spółka partnerska	spółka komandytowa	spółka komandytowo-akcyjna
Prowadzenie spraw i reprezentacja	Każdy wspólnik ma prawo reprezentować spółkę. Każdy wspólnik ma prawo i obowiązek prowadzenia spraw spółki.	Każdy partner ma prawo reprezentować spółkę samodzielnie, chyba że umowa spółki stanowi inaczej. Umowa spółki partnerskiej może przewidywać, że prowadzenie spraw i reprezentowanie spółki powierza się zarządowi.	Spółkę reprezentują komplementariusze, których z mocy umowy spółki albo prawomocnego orzeczenia sądu nie pozbawiono prawa reprezentowania spółki. Komandytariusz może reprezentować spółkę jedynie jako pełnomocnik. Komandytariusz nie ma prawa ani obowiązku prowadzenia spraw spółki, chyba że umowa spółki stanowi inaczej.	Spółkę reprezentują komplementariusze, których z mocy statutu lub prawomocnego orzeczenia sądu nie pozbawiono prawa reprezentowania spółki. W spółce można ustanowić radę nadzorczą – jeżeli liczba akcjonariuszy przekracza dwadzieścia pięć osób, ustanowienie rady nadzorczej jest obowiązkowe. Rada nadzorcza sprawuje stałą nadzór nad działalnością spółki we wszystkich dziedzinach jej działalności. Akcjonariusz może reprezentować spółkę jedynie jako pełnomocnik. Każdy komplementariusz ma prawo i obowiązek prowadzenia spraw spółki.
Podział zysku i strat	Każdy wspólnik ma prawo do równego udziału w zyskach i uczestniczy w stratach w tym samym stosunku bez względu na rodzaj i wartość wkładu. Określony w umowie spółki udział wspólnika w zysku odnosi się, w razie wątpliwości, także do jego udziału w stratach. Umowa spółki może zwolnić wspólnika od udziału w stratach.	Każdy wspólnik ma prawo do równego udziału w zyskach i uczestniczy w stratach w tym samym stosunku bez względu na rodzaj i wartość wkładu. Określony w umowie spółki udział wspólnika w zysku odnosi się, w razie wątpliwości, także do jego udziału w stratach. Umowa spółki może zwolnić wspólnika od udziału w stratach.	Komandytariusz uczestniczy w zysku spółki proporcjonalnie do jego wkładu rzeczywistnie wniesionego do spółki, chyba że umowa spółki stanowi inaczej. Zysk przypadający komandytariuszowi za dany rok obrotowy jest przeznaczany w pierwszej kolejności na uzupełnienie jego wkładu rzeczywistnie wniesionego do wartości umówionego wkładu. W razie wątpliwości komandytariusz uczestniczy w stracie jedynie do wartości umówionego wkładu.	Komplementariusz oraz akcjonariusz uczestniczą w zysku spółki proporcjonalnie do ich wkładów wniesionych do spółki, chyba że statut stanowi inaczej.

Źródło: Kodeks spółek handlowych

Spółką komandytowo-akcyjną¹⁰ jest spółka osobowa mająca na celu prowadzenie przedsiębiorstwa pod własną firmą, w której za zobowiązania spółki wobec wierzycieli co najmniej jeden wspólnik odpowiada bez ograniczenia (komplementariusz), a co najmniej jeden wspólnik jest akcjonariuszem. Firma spółki komandytowo-akcyjnej powinna zawierać nazwiska jednego lub kilku komplementariuszy oraz dodatkowe oznaczenie „spółka komandytowo-akcyjna”. Dopuszczalne jest używanie w obrocie skrótu „S.K.A.”. Jeżeli komplementariuszem jest osoba prawna, firma spółki komandytowo-akcyjnej powinna zawierać pełne brzmienie firmy (nazwy) tej osoby prawnej z dodatkowym oznaczeniem „spółka komandytowo-akcyjna”. Nie wyklucza to zamieszczenia nazwiska komplementariusza, który jest osobą fizyczną. Nazwisko albo firma (nazwa) akcjonariusza nie może być zamieszczane w firmie spółki.

Spółki kapitałowe

Spółka z ograniczoną odpowiedzialnością¹¹ może być utworzona przez jedną albo więcej osób w każdym prawnie dopuszczalnym celu. Firma spółki może być obrana dowolnie, powinna jednak zawierać dodatkowe oznaczenie „spółka z ograniczoną odpowiedzialnością”. Dopuszczalne jest używanie w obrocie skrótu „spółka z o.o.” lub „sp. z o.o.”.

Zawiązać **spółkę akcyjną**¹² może jedna albo więcej osób. Nie może być zawiązana jednak przez jednoosobową spółkę z ograniczoną odpowiedzialnością. Firma spółki może być obrana dowolnie, powinna zawierać dodatkowe oznaczenie „spółka akcyjna”. Dopuszczalne jest używanie w obrocie skrótu „SA”.

Tabela 5. Charakterystyka porównawcza spółek kapitałowych

Kryterium	Spółka z ograniczoną odpowiedzialnością	Spółka akcyjna
Dokument założycielski	Umowa spółki powinna być zawarta w formie aktu notarialnego.	Statut spółki powinien być sporządzony w formie aktu notarialnego.
Minimalna wysokość kapitału zakładowego	Kapitał zakładowy spółki powinien wynosić co najmniej 5 000 złotych. Wartość nominalna udziału nie może być niższa niż 50 złotych. Kapitał zakładowy spółki dzieli się na udziały o równej albo nierównej wartości nominalnej.	Kapitał zakładowy spółki powinien wynosić co najmniej 100 000 złotych. Wartość nominalna akcji nie może być niższa niż 1 grosz. Statut spółki może określać minimalną lub maksymalną wysokość kapitału zakładowego. Kapitał zakładowy spółki dzieli się na akcje o równej wartości nominalnej.

10. Art. 125 – 150 KSH

11. Art. 151–300 KSH.

12. Art. 301–490 KSH.

Kryterium	Spółka z ograniczoną odpowiedzialnością	Spółka akcyjna
Odpowiedzialność za zobowiązania	Za zobowiązania spółki odpowiada spółka całym swoim majątkiem. Jeżeli egzekucja przeciwko spółce okazała się bezskuteczna, członkowie zarządu odpowiadają solidarnie za jej zobowiązania.	Za zobowiązania spółki odpowiada spółka całym swoim majątkiem. Akcjonariusze nie odpowiadają za zobowiązania spółki.
Prowadzenie spraw i reprezentacja	Walne zgromadzenie akcjonariuszy – organ uchwałodawczy. Zarząd – organ zarządzający. Umowa spółki może ustanowić radę nadzorczą lub komisję rewizyjną albo oba te organy. W spółkach, w których kapitał zakładowy przewyższa kwotę 500 000 złotych, a wspólników jest więcej niż dwudziestu pięciu, powinna być ustanowiona rada nadzorcza lub komisja rewizyjna..	Walne zgromadzenie akcjonariuszy – organ uchwałodawczy. Rada nadzorcza – organ nadzorujący. Zarząd – organ zarządzający.
Podział zysku i strat	Wspólnik ma prawo do udziału w zysku wynikającym z rocznego sprawozdania finansowego i przeznaczonym do podziału uchwałą zgromadzenia wspólników. Jeżeli umowa spółki nie stanowi inaczej, zysk przypadający wspólnikom dzieli się w stosunku do udziałów.	Akcjonariusze mają prawo do udziału w zysku wykazanym w sprawozdaniu finansowym, zbadanym przez biegłego rewidenta, który został przeznaczony przez walne zgromadzenie do wypłaty akcjonariuszom.

Źródło: Kodeks spółek handlowych

Podmioty ekonomii społecznej

W ramach ekonomii społecznej wyodrębnić można zbiór instytucji nazywany przedsiębiorstwami ekonomii społecznej (PES) lub po prostu przedsiębiorstwami społecznymi. Przedsiębiorstwo społeczne może być zdefiniowane jako prywatna, autonomiczna organizacja dostarczająca produktów lub usług na rzecz szerszej społeczności (*community*), której założycielem albo zarządzającym jest grupa obywateli i w której zakres korzyści materialnych podlega ograniczeniom. Przedsiębiorstwo społeczne przywiązuje dużą wagę do swej autonomii i gotowość do przyjmowania ekonomicznego ryzyka związanego z prowadzoną w sposób ciągły działalnością społeczno-ekonomiczną (J. Wygnański, 2009).

Stowarzyszenie

Stowarzyszenie jest dobrowolnym, samorządnym, trwałym zrzeszeniem o celach niezarobkowych¹³. **Stowarzyszenie:**

- ▶ samodzielnie określa swoje cele, programy działania i struktury organizacyjne;
- ▶ uchwała akty wewnętrzne dotyczące jego działalności;
- ▶ opiera swoją działalność na pracy społecznej członków.

Stowarzyszenie mogą założyć osoby pełnoletnie, które posiadają pełną zdolność do czynności prawnych. Osoby małoletnie (czyli od 16 do 18 lat) chociaż nie mogą samodzielnie zakładać stowarzyszenia, mogą do nich należeć. Mogą samodzielnie wybierać władze stowarzyszenia, uczestnicząc w walnym zgromadzeniu członków stowarzyszenia.

Tworzenie stowarzyszeń przyjmujących zasadę bezwzględnego posłuszeństwa ich członków wobec władz stowarzyszenia jest zakazane

Stowarzyszenie zwykłe może utworzyć co najmniej trzech obywateli, którzy wspólnie chcą prowadzić działalność. Stowarzyszenie takie nie ma możliwości tworzenia oddziałów, zrzeszania osób prawnych, łączenia się w związki stowarzyszeń, prowadzenia działalności gospodarczej, korzystania z ofiarności publicznej, przyjmowania darowizn, dotacji, spadków i zapisów.

Środki na działalność mogą pochodzić wyłącznie ze składek członkowskich. Aby utworzyć stowarzyszenie zwykłe, założyciele muszą uzgodnić regulamin działalności, wskazać siedzibę oraz osobę do reprezentacji. Komplet dokumentów należy złożyć do starosty powiatu właściwego ze względu na siedzibę organizacji. W ciągu 30 dni od daty złożenia wniosku stowarzyszenie zwykłe może rozpocząć działalność, o ile starosta powiatu nie zakaze jego działalności (P. Szczyrski, 2009), nie może natomiast:

- ▶ powoływać terenowych jednostek organizacyjnych;
- ▶ łączyć się w związki stowarzyszeń;
- ▶ zrzeszać osób prawnych;
- ▶ prowadzić działalności gospodarczej;
- ▶ przyjmować darowizn, spadków i zapisów oraz otrzymywać dotacji, a także korzystać z ofiarności publicznej.

Stowarzyszenie rejestrowe może utworzyć co najmniej piętnaście osób posiadających pełną zdolność do czynności prawnych i niepozbawionych praw publicznych. Osoby te

13. Ustawa z dnia 7 kwietnia 1989 r. Prawo o stowarzyszeniach, Dz. U. z 2001r. nr 79, poz. 855.

uchwalają statut stowarzyszenia i wybierają komitet założycielski. Statut stowarzyszenia w szczególności określa:

- ▶ nazwę stowarzyszenia, odróżniającą je od innych stowarzyszeń, organizacji i instytucji;
- ▶ teren działania i siedzibę stowarzyszenia;
- ▶ cele i sposoby ich realizacji;
- ▶ sposób nabywania i utraty członkostwa, przyczyny utraty członkostwa oraz prawa i obowiązki członków;
- ▶ władze stowarzyszenia, tryb dokonywania ich wyboru, uzupełniania ich składu oraz ich kompetencje;
- ▶ sposób reprezentowania stowarzyszenia oraz zaciągania zobowiązań majątkowych, a także warunki ważności jego uchwał;
- ▶ sposób uzyskiwania środków finansowych oraz ustanawiania składek członkowskich;
- ▶ zasady dokonywania zmian statutu;
- ▶ sposób rozwiązania się stowarzyszenia.

Stowarzyszenie podlega wpisowi do Krajowego Rejestru Sądowego i z chwilą wpisu uzyskuje osobowość prawną. Komitet założycielski do sądu rejestrowego składa wniosek o rejestrację wraz ze statutem, listą założycieli zawierającą imiona i nazwiska, daty i miejsca urodzenia, miejsca zamieszkania oraz własnoręczne podpisy założycieli, protokół z wyboru komitetu założycielskiego, a także informację o adresie tymczasowej siedziby stowarzyszenia.

Najwyższą władzą stowarzyszenia jest walne zebranie członków. W sprawach, w których statut nie określa właściwości władz stowarzyszenia, podejmowanie uchwał należy do walnego zebrania członków. Stowarzyszenie jest obowiązane posiadać zarząd i organ kontroli wewnętrznej.

Nadzór nad działalnością stowarzyszeń należy do:

- ▶ wojewody właściwego ze względu na siedzibę stowarzyszenia – w zakresie nadzoru nad działalnością stowarzyszeń jednostek samorządu terytorialnego;
- ▶ starosty właściwego ze względu na siedzibę stowarzyszenia – w zakresie nadzoru nad innymi niż wymienionymi wyżej stowarzyszeniami.

Organ nadzorujący ma prawo:

- ▶ żądać dostarczenia przez zarząd stowarzyszenia, w wyznaczonym terminie, odpisów uchwał walnego zebrania członków (zebrania delegatów);
- ▶ żądać od władz stowarzyszenia niezbędnych wyjaśnień.

Majątek stowarzyszenia powstaje ze składek członkowskich, darowizn, spadków, zapisów, dochodów z własnej działalności, dochodów z majątku stowarzyszenia oraz z ofiarności

publicznej. Stowarzyszenie może prowadzić działalność gospodarczą. Dochód z działalności gospodarczej stowarzyszenia służy realizacji celów statutowych i nie może być przeznaczony do podziału między jego członków.

Fundacja

Podstawą prawną działania fundacji jest ustawa o fundacjach¹⁴). 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 oraz opieka nad zabytkami.

Fundację mogą ustanowić osoby fizyczne niezależnie od ich obywatelstwa i miejsca zamieszkania bądź osoby prawne mające siedzibę w Polsce lub za granicą. Oświadczenie woli o ustanowieniu fundacji powinno być złożone w formie aktu notarialnego.

Fundator ustala statut fundacji, który określa nazwę, siedzibę i majątek, cele, zasady, formy i zakres działalności fundacji, skład i organizację zarządu, sposób powoływania tego organu oraz jego obowiązki i uprawnienia, a także jego członków. Statut może zawierać również inne postanowienia, w szczególności dotyczące prowadzenia przez fundację działalności gospodarczej, dopuszczalności i warunków jej połączenia z inną fundacją, zmiany celu lub statutu oraz przewidywać tworzenie innych niż zarząd organów fundacji.

Fundacja uzyskuje osobowość prawną z chwilą wpisania do Krajowego Rejestru Sądowego.

Działalnością fundacji kieruje zarząd, który również reprezentuje fundację na zewnątrz. Fundacja może prowadzić działalność gospodarczą w rozmiarach służących realizacji celów, przy czym postanowienie o prowadzeniu działalności gospodarczej musi być zawarte w statucie i uwidocznione w rejestrze.

Spółdzielnie socjalne

Przedmiotem działalności spółdzielni socjalnej jest prowadzenie wspólnego przedsiębiorstwa w oparciu o osobistą pracę członków. Spółdzielnia socjalna działa na rzecz:

- ▶ społecznej reintegracji jej członków, przez co należy rozumieć działania mające na celu odbudowanie i podtrzymanie umiejętności uczestniczenia w życiu społeczności lokalnej i pełnienia ról społecznych w miejscu pracy, zamieszkania lub pobytu;
- ▶ zawodowej reintegracji jej członków, przez co należy rozumieć działania mające

14. Ustawa z dnia 6 kwietnia 1984 r. o fundacjach, Dz. U. z 1991r. nr 46, poz. 203.

na celu odbudowanie i podtrzymanie zdolności do samodzielnego świadczenia pracy na rynku pracy.

Spółdzielnia socjalna może prowadzić działalność społeczną i oświatowo-kulturalną na rzecz swoich członków oraz ich środowiska lokalnego, a także działalność społecznie użyteczną w sferze zadań publicznych określonych w ustawie o działalności pożytku publicznego i o wolontariacie¹⁵.

Spółdzielnię socjalną mogą założyć m.in.:

- ▶ osoby bezrobotne;
- ▶ osoby niepełnosprawne.

Ponadto członkami spółdzielni socjalnej mogą zostać inne osoby, nienależące do grup zagrożonych wykluczeniem, o ile liczba tych osób nie stanowi więcej niż 50% ogólnej liczby założycieli. Liczba założycieli spółdzielni socjalnej nie może być mniejsza niż pięć – jeżeli założycielami są osoby fizyczne, lub dwa – jeżeli założycielami są osoby prawne. Spółdzielnia socjalna liczy nie mniej niż pięciu i nie więcej niż pięćdziesięciu członków.

1.5. Źródła finansowania

Praktyka gospodarcza przewiduje wiele możliwości finansowania działalności firmy, które różnią się przed wszystkim źródłem pochodzenia funduszy, kosztem pozyskania kapitału oraz pozycją prawną kapitałodawcy (M. Ciechan-Kujawa, 2007).

Schemat 2. Wybrane wewnętrzne i zewnętrzne formy finansowania przedsiębiorstwa

Kapitał wewnętrzny	Kapitał zewnętrzny własny	Kapitał zewnętrzny obcy
Kapitał pochodzący z wypracowanych zysków	Kapitał pozyskiwany w różny sposób w zależności od formy prawnej przedsiębiorstwa	Kapitał pozyskany na rynku finansowym
Akumulowany zysk	Emisja akcji	Kredyty i pożyczki
Odpisy amortyzacyjne	Subwencje i dotacje	Faktoring
Rezerwy	Venture capital	Leasing

Źródło: Ciechan-Kujawa M., *Biznesplan*, Toruń 2007.

15. Ustawa z dnia 24 kwietnia 2003 r. o działalności pożytku publicznego i o wolontariacie, Dz. U. z 2010 r. nr 234, poz. 1536, ze zm.

Kredyt

Ustawa Prawo bankowe¹⁶ definiuje umowę kredytową jako zobowiązanie się banku do oddania w dyspozycję kredytobiorcy, na czas oznaczony w umowie, określonej kwoty środków pieniężnych, z przeznaczeniem na ustalony cel i jako jednoczesne zobowiązanie się kredytobiorcy do korzystania z tych środków na warunkach określonych w umowie, do zwrotu kwoty wykorzystanego kredytu wraz z odsetkami w umownym terminie spłaty oraz do wpłaty prowizji od udzielonego kredytu.

Bank uzależnia przyznanie kredytu od zdolności kredytowej kredytobiorcy. Przez zdolność kredytową rozumie się zdolność do spłaty zaciągniętego kredytu wraz z odsetkami w terminach określonych w umowie. Na żądanie banku kredytobiorca jest zobowiązany przedłożyć dokumenty i informacje niezbędne do dokonania oceny tej zdolności.

Umowa kredytu powinna być zawarta na piśmie i określać w szczególności:

- ▶ strony umowy;
- ▶ kwotę i walutę kredytu;
- ▶ cel, na który kredyt został udzielony;
- ▶ zasady i termin spłaty kredytu;
- ▶ wysokość oprocentowania kredytu i warunki jego zmiany;
- ▶ sposób zabezpieczenia spłaty kredytu;
- ▶ zakres uprawnień banku związanych z kontrolą wykorzystania i spłaty kredytu;
- ▶ terminy i sposób postawienia do dyspozycji kredytobiorcy środków pieniężnych;
- ▶ wysokość prowizji, jeżeli umowa ją przewiduje;
- ▶ warunki dokonywania zmian i rozwiązania umowy.

W czasie obowiązywania umowy kredytu kredytobiorca jest obowiązany przedstawić – na żądanie banku – informacje i dokumenty niezbędne do oceny jego sytuacji finansowej i gospodarczej oraz umożliwiające kontrolę wykorzystania i spłaty kredytu.

W przypadku niedotrzymania przez kredytobiorcę warunków udzielenia kredytu albo w razie utraty przez kredytobiorcę zdolności kredytowej bank może obniżyć kwotę przyznanego kredytu albo wypowiedzieć umowę kredytu.

Rodzaje kredytów bankowych

Podział ze względu na przedmiot kredytu:

- ▶ kredyt dla osób indywidualnych – przeznaczony na zakup dóbr i usług konsumpcyjnych. Najczęściej jest to kredyt gotówkowy, ratalny i w formie salda debetowego na rachunku oszczędnościowo-rozliczeniowym, na przykład:

16. Ustawa z dnia 29 sierpnia 1997 r. – Prawo bankowe, Dz. U. z 2012 poz. 1376.

kredyt mieszkaniowy, samochodowy, na zakup papierów wartościowych, studencki;

- ▶ kredyt dla przedsiębiorstw – finansujący działalność gospodarczą.

Podział ze względu na okres kredytowania:

- ▶ kredyt krótkoterminowy – okres kredytowania nie przekracza najczęściej jednego roku;
- ▶ kredyt średnioterminowy – w tym przypadku termin kredytowania wynosi od jednego do trzech (lub pięciu) lat;
- ▶ kredyt długoterminowy – jest udzielany na okres przekraczający trzy (pięć) lat.

Podział w oparciu o walutę, w której udzielany jest kredyt:

- ▶ kredyt w walucie krajowej – udzielany w złotych polskich;
- ▶ kredyt dewizowy – realizowany jest w walutach obcych;
- ▶ kredyt denominowany – udzielany jest w walucie zagranicznej, natomiast wypłata następuje w walucie krajowej jako równowartość kredytu według kursu obowiązującego w dniu wypłaty.

Podział ze względu na sposób przekazywania środków pieniężnych:

- ▶ kredyt gotówkowy – zapewniający kredytobiorcy otrzymanie kwoty kredytu bezpośrednio z kasy banku lub przelanie jej na jego rachunek;
- ▶ kredyt bezgotówkowy – w którym kwota kredytu zostaje przelana przez bank na rachunek kontrahenta kredytobiorcy lub dostawcy dóbr i usług, których zakup został sfinansowany.

Podział ze względu na przeznaczenie kredytu:

- ▶ kredyt w rachunku bieżącym – nierozzerwalnie wiąże się z koniecznością prowadzenia przez bank kredytujący rachunku bieżącego kredytobiorcy. Podstawowym celem kredytu w rachunku bieżącym jest utrzymanie bieżącej płynności przedsiębiorstwa;
- ▶ kredyt w rachunku kredytowym – zostaje uruchamiany przez założenie kredytobiorcy wyodrębnionego rachunku bankowego, który służy do ewidencjonowania przebiegu wykorzystania i spłaty zaciągniętego zobowiązania;
- ▶ kredyt inwestycyjny – daje możliwość finansowania nakładów gospodarczych mających na celu bądź stworzenie nowego przedsiębiorstwa, bądź powiększenie już istniejącego majątku trwałego. Generalizując, w ofercie bankowej ten kredyt dostępny jest pod trzema postaciami:
 - kredytu na wyposażenie – przeznaczonego na modernizację, czy też zakup sprzętu, nabycie lub budowę majątku trwałego;
 - kredytu na restrukturyzację – wykorzystywanego na przebudowę struktury gospodarczej przedsiębiorstwa celem odzyskania równowagi finansowej;

- kredytu przeznaczonego na zakup lub budowę obiektów przemysłowych i rolnych.

Podział ze względu na sposób spłaty kredytu:

- ▶ kredyt o stałych bądź zmiennych ratach kapitałowych;
- ▶ kredyt o stałej lub zmiennej stopie procentowej;
- ▶ kredyt, w którym odsetki płacone są „z góry” (tzw. odsetki dyskontowe) bądź z „dołu”, o ustalonych ratach w trakcie trwania umowy kredytowej;
- ▶ kredyt annuitetowe, w którym łączne spłaty kapitału i odsetek są jednakowe.

Podział z uwzględnieniem sposobu wykorzystania kredytu:

- ▶ kredyt jednorazowy – w całości wykorzystywany w jednym, określonym w umowie terminie;
- ▶ kredyt wykorzystywany w transzach, czyli częściach, w których środki finansowe stawiane są do dyspozycji.

Podział w oparciu o sposób zabezpieczenia spłaty kredytu:

- ▶ kredyt lombardowy – występuje wtedy, gdy umowa kredytowa została zabezpieczona zastawem. Cechą charakterystyczną tego kredytu jest fakt, iż przedmiot zastawu powinien znajdować się w posiadaniu banku;
- ▶ kredyt hipoteczny – ma charakter inwestycyjny i udzielany jest pod zabezpieczenie hipoteczne, gwarantując bankowi zwrot należności nawet wtedy, gdy nieruchomości zmieni właściciela. (J. Grzywacz, 2003)

Pożyczka

Przez umowę **pożyczki** dający pożyczkę zobowiązuje się przenieść na własność biorącego określoną ilość pieniędzy albo rzeczy oznaczonych tylko co do gatunku, a biorący zobowiązuje się zwrócić tę samą ilość pieniędzy albo tę samą ilość rzeczy tego samego gatunku i tej samej jakości (art. 720 KC).

Venture capital

Venture capital jest jednym z nowoczesnych źródeł finansowania działalności przedsiębiorstw. Można go zdefiniować jak kapitał własny, wnoszony na ograniczony okres przez inwestorów zewnętrznych do przedsiębiorstw dysponujących innowacyjnym produktem, metodą produkcji bądź usługą, które nie zostały zweryfikowane jeszcze przez rynek, a więc stwarzają wysokie ryzyko niepowodzenia inwestycji, ale jednocześnie w przypadku sukcesu przedsięwzięcia, wspomaganego w zarządzaniu przez inwestorów, zapewniają

znaczny przyrost wartości zainwestowanego kapitału, który jest realizowany poprzez sprzedaż udziałów (J. Węclawski, 1997).

Leasing

Przez umowę leasingu finansujący zobowiązuje się, w zakresie działalności swego przedsiębiorstwa, nabyć rzecz od oznaczonego zbywcy na warunkach określonych w tej umowie i oddać tę rzecz korzystającemu do używania albo używania i pobierania pożytków przez czas oznaczony, a korzystający zobowiązuje się zapłacić finansującemu w uzgodnionych ratach wynagrodzenie pieniężne, równe co najmniej cenie lub wynagrodzeniu z tytułu nabycia rzeczy przez finansującego (art. 709 KC).

Faktoring

Faktoring określany jest jako rodzaj działalności polegającej na bezpośrednim zakupie przez banki lub instytucje finansowe wierzytelności klientów, które przypadają im z tytułu dostawy towarów czy usług dla odbiorców, z jednoczesnym świadczeniem na rzecz tych klientów co najmniej dwóch z wymienionych usług: inkasowych, księgowych, doradczych, marketingowych. Istotą faktoringu jest zatem krótkoterminowe finansowanie dostaw towarów przez podmiot, który pośredniczy w procesie rozliczeń finansowych pomiędzy dostawcą a odbiorcą (M. Tokarski, 2005).

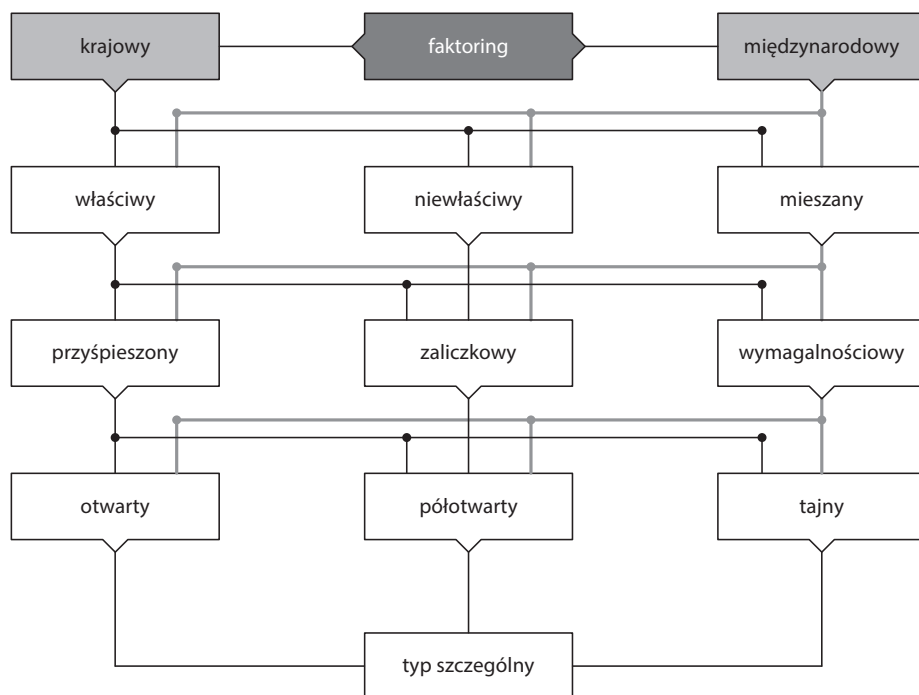
Tabela 6. Porównanie kredytu bankowego i pożyczki bankowej

Kryterium	Kredyt	Pożyczka
Prawo do środków pieniężnych	Do dyspozycji kredytobiorcy stawiana jest określona kwota środków pieniężnych w postaci bezgotówkowego pieniądza bankowego	Na pożyczkobiorcę przenoszona jest własność określonej ilości pieniędzy
Cel i przeznaczenie	Dokładnie sprecyzowany we wniosku kredytowym i umowie	Brak wymogu sprecyzowania celu
Zdolność kredytowa	Wymóg posiadania zdolności kredytowej	Brak wymogu posiadania zdolności kredytowej
Wykorzystanie środków	Na zasadach i warunkach wynikających z umowy	Brak wymogu określenia sposobu wykorzystania środków
Odpłatność	Odpłatny	Może być nieodpłatny
Splata kapitału	W ratach kapitałowych	Zazwyczaj jednorazowa

Źródło: L. Pawłowicz (red.), *Ekonomika przedsiębiorstw. Zagadnienia wybrane*, Gdańsk 2001.

Faktoring to transakcja, w której przedsiębiorca przenosi bądź może przenieść wierzytelności na instytucję finansową albo pożyczka pieniędzy pod zastaw wierzytelności jako zabezpieczenie dla tej pożyczki. W obu tych przypadkach firma zyskuje gotówkę, nie czekając aż należności zostaną ściągnięte od dłużnika (B. Kłosowska, 1996).

Schemat 3. Rodzaje faktoringu



Źródło: Tokarski M., *Faktoring w małych i średnich przedsiębiorstwach*, Kraków 2005.

Fundusze europejskie

Środki finansowe Unii Europejskiej gromadzone są przez państwa członkowskie i przekazywane do unijnego budżetu. Według prawa środki te stanowią zasoby własne Unii Europejskiej. Na co Unia Europejska przeznacza zebrane środki? W głównej mierze na realizację wspólnej polityki rolnej (w tym rybactwa i rybołówstwa), a także polityki spójności¹⁷, które mają pomóc w podniesieniu konkurencyjności Unii Europejskiej oraz wpłynąć pozytywnie na rozwój m.in. rolnictwa, kultury, infrastruktury, szkolnictwa, wymiaru bezpieczeństwa¹⁸.

17. Polityka spójności ma na celu wspieranie działań prowadzących do wyrównania warunków ekonomicznych i społecznych we wszystkich regionach Unii Europejskiej. W szczególności Unia Europejska zmierza do zmniejszenia różnic w poziomie rozwoju regionów oraz likwidacji zacofania najmniej uprzywilejowanych regionów i wysp, w tym obszarów wiejskich.

18. <http://www.funduszeuropejskie.gov.pl/OrganizacjaFunduszyEuropejskich/Strony/czymysafundusze.aspx>, 20.03.2013.

**Szerzej o Funduszach Europejskich
zobacz na stronie:
www.funduszeuropejskie.gov.pl**

Dotacja z Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki

Osoby zamierzające założyć działalność gospodarczą, mogą starać się o jej dofinansowanie korzystając z Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki, którego elementem jest Działanie 6.2 – „Wsparcie oraz promocja przedsiębiorczości i samozatrudnienia”. Priorytetowym celem tego programu jest promocja, a także wsparcie inicjatyw i działań dążących do tworzenia miejsc pracy oraz budowania postaw kreatywnych, służących nie tylko rozwojowi przedsiębiorczości, ale i samozatrudnienia. Wsparcie z Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki obejmują szereg działań i instrumentów dających możliwość skorzystania z:

- ▶ doradztwa i szkoleń umożliwiających zdobycie wiedzy i umiejętności potrzebnych do założenia i prowadzenia działalności gospodarczej;
- ▶ środków finansowych na rozwój przedsiębiorczości, do wys. do 40 tys. zł;
- ▶ wsparcia pomostowego, w okresie pierwszych 6 do 12 miesięcy od rozpoczęcia działalności gospodarczej, wypłacanego miesięcznie w kwocie nie większej niż równowartość minimalnego wynagrodzenia obowiązującego na dzień wypłacenia dotacji i połączonego z doradztwem oraz pomocą w efektywnym wykorzystaniu dotacji.

**Szerzej o Programie Operacyjnym Kapitał Ludzki
zobacz na stronie:
www.efs.gov.pl**

Dotacja z Programu Innowacyjna Gospodarka

Głównym celem Programu Innowacyjna Gospodarka jest stymulowanie rozwoju polskiej gospodarki w oparciu o innowacyjne przedsięwzięcia. Cele szczegółowe tego programu to:

- ▶ zwiększenie innowacyjności przedsiębiorstw;
- ▶ wzrost konkurencyjności polskiej nauki;
- ▶ zwiększenie roli nauki w rozwoju gospodarczym;
- ▶ zwiększenie udziału innowacyjnych produktów polskiej gospodarki w rynku międzynarodowym;

- ▶ tworzenie trwałych i lepszych miejsc prac;
- ▶ wzrost wykorzystania technologii informacyjnych i komunikacyjnych w gospodarce.

Program Innowacyjna Gospodarka to dziewięć osi priorytetowych, z których każda koncentruje się na dofinansowaniu pewnych typów projektów, realizując tym samym wyznaczone cele szczegółowe Programu¹⁹.

Jednym z celów ósmej osi priorytetowej Program Innowacyjna Gospodarka jest stymulowanie rozwoju gospodarki elektronicznej poprzez wspieranie tworzenia nowych, innowacyjnych e-usług, innowacyjnych rozwiązań elektronicznego biznesu oraz zmniejszanie technologicznych, ekonomicznych i mentalnych barier wykorzystywania e-usług w społeczeństwie, czyli tego co popularnie nazywamy e-biznesem.

E-biznes to nic innego, jak prowadzenie biznesu opierającego się na rozwiązaniach teleinformatycznych, w szczególności aplikacjach internetowych.

Najczęściej spotykanymi i najbardziej popularnymi e-usługami są²⁰:

- ▶ tworzenie witryn internetowych,
 - np.: www.html.pl;
- ▶ zdalne dostarczanie oraz aktualizacja oprogramowania,
 - np.: www.dobreprogramy.pl, www.programosy.pl, www.eprogramy.org, www.pobieralnia.pl;
- ▶ zdalne zarządzanie systemami,
 - np.: www.calltech.com.pl, www.elzab.com.pl;
- ▶ hurtownie danych on-line, umożliwiające elektroniczne przechowywanie i wyszukiwanie konkretnych danych,
 - np.: www.chomik.pl;
- ▶ dostarczanie on-line przestrzeni na dysku na żądanie,
 - np.: www.msejf.pl, www.bekaper.pl;
- ▶ zdalne testowanie i konserwacja hardware i oprogramowania,
 - np.: www.hddlif.com, www.memtest86.com, www.crystalmark.info, www.zurawek.com, www.ccleaner.com;
- ▶ uzyskiwanie dostępu i pobieranie muzyki na komputery i telefony komórkowe,
 - np.: www.emusic.com, www.mp3.pl, www.soho.pl, www.lastfm.com;
- ▶ uzyskiwanie dostępu i pobieranie sygnałów dźwiękowych, urywków nagrań, dzwonek i innych dźwięków,
 - np.: www.papla.pl, www.dzwonki-na-telefon.pl, www.dzwonki.pl, www.wapster.pl;

19. Szerzej zobacz: www.poig.gov.pl.

20. R. Flis, J. Szut, B. Mazurek-Kucharska, J. Kuciński, E-usługi – definicja i przykłady, http://www.web.gov.pl/g2/big/2009_12/e128419bc4aca1881822862d9da143f5.pdf, 20.03.2013.

- ▶ uzyskiwanie dostępu i pobieranie filmów,
 - np.: www.kinomaniak.info, www.youtube.pl;
- ▶ pobieranie gier na komputery i telefony komórkowe,
 - np.: www.komorki.aeri.pl, www.gryzonie.pl, www.gryjava.e-gry.ne, www.mobilnehity.pl, www.pobieralnia.pl;
- ▶ uzyskiwanie dostępu do automatycznych gier on-line, które wymagają użycia Internetu lub innych podobnych sieci elektronicznych, gdy gracze są od siebie oddaleni,
 - np.: www.gry-online.pl, www.gryonline.wp.pl, www.gryonline.boja.pl;
- ▶ uzyskiwanie dostępu i pobieranie motywów pulpitów,
 - np.: www.eprogramy.org, www.bitfone.dmkhosting.com, www.tapety4U.webpark.pl;
- ▶ dostarczanie książek w formie cyfrowej i innych publikacji elektronicznych,
 - np.: www.ebook.pl, www.bookini.pl, www.iik.pl, www.ebook.kuponline.pl, www.audioteka.pl, www.ibuk.pl;
- ▶ prenumerata gazet i czasopism on-line,
 - np.: www.witryna.czasopism.pl, www.top-kiosk.pl, www.prasa.partnerzy.netpress.pl;
- ▶ zdalne dzienniki logowania i statystyki odwiedzania stron internetowych,
 - np.: www.home.pl, www.stat24.com, www.7point.pl, www.stat.4u.pl, www.linker.pl, www.freestat.pl, www.trafiq.pl;
- ▶ wiadomości, informacje sytuacji na drogach oraz prognozy pogody on-line (także web-serwisy),
 - np.: www.nadrogach.pap.pl, www.motofirma.pl, www.gddkia.gov.pl, www.pogoda.onet.pl, www.twojapogoda.pl, www.new.meteo.pl, www.pogodynka.pl, www.imgw.pl;
- ▶ informacje generowane automatycznie on-line przez oprogramowanie po wprowadzeniu przez klienta określonych danych, takich jak dane prawne lub finansowe (w szczególności stale uaktualniane kursy giełdowe,
 - np.: www.inwestycje.pl, www.gpw.pl, www.pl.saxobank.com;
- ▶ dostarczanie przestrzeni reklamowej, szczególnie banerów reklamowych, na stronach lub witrynach internetowych,
 - np.: www.reklmania.pl, www.adwords.google.com, www.blogvertising.pl;
- ▶ wyszukiwarki i katalogi internetowe,
 - np.: www.google.pl, www.ask.pl, www.netsprint.pl, www.szukacz.pl;
- ▶ automatyczna instalacja on-line zabezpieczeń typu firewall,
 - np.: www.pctools.com, www.zonealarm.com, www.ashampoo.com;
- ▶ dostarczanie informacji politycznych, kulturalnych, artystycznych, sportowych, naukowych, rozrywkowych itp.,
 - np.: www.se.pl, www.fakty.interia.pl, www.gazeta.pl, www.news.portalisko.pl, www.polityka.pl, www.lubin.on-line.pl, www.mmWarszawa.pl, www.cojestgrane.pl, www.labforculture.org, www.filmweb.pl, www.machina.pl, www.bulgaricus.com, www.sport.pl, www.sport.onet.pl, www.sports.pl, www.dzienniksport.com, www.nauka.hotnews.pl, www.nauka.gildia.pl, www.nauka.pl;

- ▶ systemy on-line ocen polityków, nauczycieli, lekarzy, filmów, książek,
 - np.: www.dobrzypolitycy.pl, www.sondawyborcza.pl, www.ocen.pl, www.obelfrach.pl, www.konsylium24.pl, www.rankinglekarzy.pl, www.filmweb.pl, www.filmus.pl, www.wik.com.pl;
- ▶ fora dyskusyjne,
 - np.: www.forum.gazeta.pl, www.forumowisko.pl, www.tygodnikforum.pl;
- ▶ systemy generujące fora i sondy na stronie klienta,
 - np.: www.fora.pl, www.pun.pl, www.iq24.pl, www.sonda.pl, www.99polls.com, www.polldaddy.com;
- ▶ automatyczne biura przyjmowania zamówień taksówek,
 - np.: www.wawataxi.pl, www.onlinetaxi.eu;
- ▶ usługi dla nowożeńców,
 - np.: www.netwesele.pl, www.slub.biznesport.pl;
- ▶ dostarczanie przepisów kulinarnych,
 - np.: www.KochaniePrzezGotowanie.pl, www.unclebens.pl, www.smaczny.pl, www.dobrakuchnia.com, www.przepisy.org, www.cprzepis1.pl;
- ▶ porównywarki cenowe zawierające opinie klientów,
 - np.: www.skapiec.pl, www.nokaut.pl, www.cokupic.pl, www.poile.pl, www.cenohit.pl, www.ceneo.pl, www.oferciak.pl;
- ▶ porady w doborze ubezpieczenia (kalkulatory, porównywarki)
 - np.: www.cuk.com.pl, www.ipolisa.pl, www.wygodnie.pl, www.auto-motor-i-sport.pl, www.ikonto.com.pl;
- ▶ sprzedaż ubezpieczeń,
 - np.: www.allianzdirect.pl, www.ubezpieczeniaonline.pl, www.wygodnie.pl;
- ▶ branżowe e-oferty pracy,
 - np.: www.pracuj.pl, www.Praca.Allegro.pl, www.infopraca.pl, www.praca.monsterpolska.pl, www.jobs4it.pl, www.job.org.pl, www.job.com, www.jobpilot.pl;
- ▶ e-zdrowie, w tym e-konsultacje medyczne, e-opieka medyczna, elektroniczne recepty, informacje medyczne dla lekarzy i pacjentów, informatory jednostkach medycznych, kontrola stanu zdrowia pacjenta, usługi skierowane bezpośrednio do pacjentów (elektroniczne konta zdrowotne, medyczne portale informacyjne i edukacyjne, apteki internetowe, BMI (Body Mass Index), rejestracja on-line,
 - np.: www.imed24.pl, www.emanus.pl, www.doz.pl, www.fabrykadiet.pl, www.pulsmed.com.pl, www.bmi.pasiasty.pl, www.synaptis.eu, www.medicalonline.pl, www.pfm.pl, www.telemedycyna.krakow.pl, www.telemedycyna.wlkp.pl;
- ▶ e-usługi związane z bankowością, inwestowaniem elektronicznym (w tym papiery wartościowe, fundusze inwestycyjne), doradztwem finansowym (w tym oferty dotyczące kredytów, lokat, ubezpieczeń, inwestycji), aukcjami kredytowymi (kredytobiorca jest inicjatorem, a banki przedstawiają oferty), zarządzaniem własnymi finansami, dokonywaniem płatności elektronicznych,

- np.: www.mBank.pl, www.Inteligo.pl, www.toyotabank.pl, www.kokos.pl, www.xelion.pl, www.opiekuninvestora.pl, www.inwestycje.pl, www.Inwestors.pl, www.przelewy24.pl, www.paypal.pl, www.openfinance.pl, www.invigo.pl;
- ▶ e-learning, czyli automatyczne nauczanie na odległość,
 - np.: www.prestin.pl, www.edulandia.pl, www.supermemo.net.pl, www.kursy-online.pl, www.kursy-online.4system.com, www.eskk.pl, www.Profeo.pl, www.menedzer.pl, www.szkola-online.pl, www.pou.pl, www.studiaonline.info;
- ▶ e-usługi związane z przemysłem turystycznym,
 - np.: www.eturystyka.org, www.done.pl, www.Cosinus.pl/Turystyka, www.e-turystyka.net, www.bilety.eturystyka.org, www.cyberpodroze.pl, www.booking.com/Hotele, www.Hotels.com/PL, www.hotel.pl;
- ▶ e-handel, w tym aukcje i sklepy,
 - np.: www.fruli.pl, www.allegro.pl, www.swistak.pl, www.ebay.pl, www.aukcje.org, www.podbij.pl, www.sprzedam.pl, www.zakupy.pl, www.pinia.pl, www.zakupyprzezinternet.info;
- ▶ e-logistyka,
 - np.: www.e-logistyka.pl, www.lcs.pl, www.2msystem.pl, www.dcl.pl, www.exepol.eu;
- ▶ e-radio,
 - np.: www.tuba.fm, www.nadaje.com, www.dbbroadcast.com, www.live365.com, www.polskastacja.pl;
- ▶ e-telewizja,
 - np.: www.totaltv.biz, www.megawypas.pl, www.telewizja-przez-internet.pl;
- ▶ serwisy społecznościowe, inaczej web. 2.0, w tym tematyczne i hobbystyczne,
 - np.: www.nasza-klasa.pl, www.trippy.pl, www.profeo.pl, www.szafa.pl, www.grono.net, www.wawka.pl, www.epuls.pl, www.wikipedia.pl, www.youtube.pl, www.facebook.pl;
- ▶ serwisy randkowe,
 - np.: www.sympatia.pl, www.fotoflirt.pl, www.moje-randki.pl;
- ▶ ogłoszenia w Internecie,
 - np.: www.olx.pl, www.Favore.pl, www.ojej.pl, www.i-Bazar.pl.

Zanim zapadnie decyzja o założeniu e-biznesu, potrzebne są przemyślane odpowiedzi na kilka podstawowych pytań:

- ▶ Jaki mam pomysł na swój e-biznes?
- ▶ Jakie produkty będę oferował?
- ▶ Czy istnieją już e-biznes podobny do tego, który pragnę otworzyć, a jeśli tak, to w czym mój będzie się od niego odróżniał?
- ▶ Kim będą odbiorcy moich towarów i w jaki sposób przekonam ich do realizacji zakupów?
- ▶ W jaki sposób pozyskam dostawców oferowanych przez mnie towarów?

Jeśli przyszły e-przedsiębiorca uzyskał odpowiedzi na powyższe pytania, które pokrótce określają zakres i strategię biznesową, konieczne jest nie tylko zapoznanie się przepisami prawnymi, które będą regulować funkcjonowanie e-biznesu, ale też, i to przede wszystkim, założenie działalności gospodarczej²¹.

**Szerzej o Programie Innowacyjna Gospodarka
zobacz na stronie:
www.poig.gov.pl**

Dotacja z Funduszu Pracy

Osobom bezrobotnym mogą być przyznane jednorazowo środki z Funduszu Pracy na podjęcie działalności gospodarczej, w tym na pokrycie kosztów pomocy prawnej, konsultacji oraz doradztwa związanych z podjęciem przez niego planowanej działalności²².

Bezrobotny zamierzający podjąć działalność gospodarczą może złożyć do starosty właściwego ze względu na miejsce zamieszkania lub pobytu, albo ze względu na miejsce prowadzenia działalności, wniosek o dofinansowanie.

We wniosku należy określić:

- ▶ kwotę wnioskowanej pomocy;
- ▶ rodzaj działalności gospodarczej, którą wnioskodawca zamierza podjąć;
- ▶ kalkulację kosztów związanych z rozpoczęciem działalności;
- ▶ źródła ich finansowania;
- ▶ działania podjęte w związku z podjęciem działalności.

Dodatkowo we wniosku należy:

- ▶ przedstawić specyfikację i harmonogram zakupów w ramach wnioskowanej dotacji;
- ▶ wskazać formę zabezpieczenia zwrotu refundacji (weksel z poręczeniem wekslowym, gwarancję bankową, zastaw na prawach lub rzeczach, blokadę rachunku bankowego, akt notarialny o poddaniu się egzekucji przez dłużnika).

21. K. Trzeciak, Rozpoczęcie sprzedaży w Internecie, http://www.web.gov.pl/g2/big/2012_12/a595cf7ca3f-f930ea4ae9b23bd92bd8b.pdf, 20.03.2013; P. Wąglowski. Prawne aspekty prowadzenia e-biznesu, http://www.web.gov.pl/g2/big/2009_12/cf917750d5daa7ec3cf21f4ac404efff.pdf, 20.03.2013.

22. Ustawa z dnia 20 kwietnia 2004 r. o promocji zatrudnienia i instytucjach rynku pracy, Dz. U. z 2008 r. nr 69, poz. 415.

Przyznanie dofinansowania jest dokonywane na podstawie umowy zawartej przez Urząd Pracy z bezrobotnym.

Wysokość przyznanej dotacji, określona w umowie, nie może być wyższa niż 6-krotność wysokości przeciętnego wynagrodzenia w poprzednim kwartale, które obowiązuje od pierwszego dnia następnego miesiąca po ogłoszeniu przez Prezesa GUS w Monitorze Polskim. Aktualna wysokość dotacji z Powiatowego Urzędu Pracy to 21.061 zł.

Osoba zainteresowana dotacją **składa ponadto oświadczenie**, że nie podejmie zatrudnienia w okresie 12 miesięcy po dniu rozpoczęcia prowadzenia działalności.

W trakcie trwania umowy o dofinansowanie starosta dokonuje oceny prawidłowości jej wykonania²³.

Biznesplan, czyli jak zaplanować efekty finansowe przedsięwzięcia

Istotą biznesplanu jest sformułowanie zamierzeń na bliższą lub dalszą przyszłość, z ustaleniem zadania podstawowego (konkretnego przedsięwzięcia, interesu) lub zestawu zadań do wykonania, celów, środków i sposobów (metod) działania (A. Korczyn, 2009).

Biznesplan jest elementem planowania strategicznego. Jest podstawowym narzędziem planistycznym w organizacji, wykorzystywanym m. in. przy ocenie opłacalności przedsięwzięć gospodarczych.

**Biznesplan ma odpowiadać
na podstawowe pytania
KTO? CO? JAK? ZA ILE?**

Najogólniej rzecz ujmując, można stwierdzić, iż jest to średnioterminowy i kompleksowy spis celów oraz zadań, jakie stawia przed sobą przedsiębiorstwo, ujęty w formie pisemnej. Fundamentem budowy biznesplanu jest określenie jego celów, które jednocześnie stają się zasadami sporządzania biznesplanu.

23. Rozporządzenie Ministra Pracy i Polityki Społecznej z dnia 23 kwietnia 2012 r. w sprawie dokonywania z Funduszu Pracy refundacji kosztów wyposażenia lub doposażenia stanowiska pracy dla skierowanego bezrobotnego oraz przyznawania środków na podjęcie działalności gospodarczej, Dz. U. z 2012 r. poz. 457.

Tabela 7. Cele sporządzania biznesplanu

Wewnętrzne	Zewnętrzne
Ustalenie bazy dla działań strategicznych i operacyjnych firmy	Pozyskanie źródeł finansowania inwestycji – element komunikacji przedsiębiorstwa z otoczeniem, m. in. z bankami, inwestorami, instytucjami państwowymi
Zdefiniowanie słabych i silnych strony działalności gospodarczej	
Wytyczenie cele, metod działań	
Dokonanie analizę stanu obecnego firmy	

Źródło: opracowanie własne na podstawie Ciechan-Kujawa M., Biznesplan, Toruń 2007 i Korczyn A., Jak opracować biznesplan?, Skierniewice 2009.

Zasady konstrukcji biznesplanu

Konieczność opracowania biznesplanu w przedsiębiorstwie może wynikać z różnych czynników, które prowadzą do uruchomienia procesu planowania biznesowego. Składa się ono z trzech kluczowych etapów:

- ▶ przeglądu aktualnej sytuacji przedsiębiorstwa;
- ▶ opracowania biznesplanu;
- ▶ ustalenia sposobu wdrożenia biznesplanu.

Cechą charakterystyczną biznesplanu jest jego konstrukcja, składająca się z czterech podstawowych części (E. Filar, J. Skrzypek, 2002):

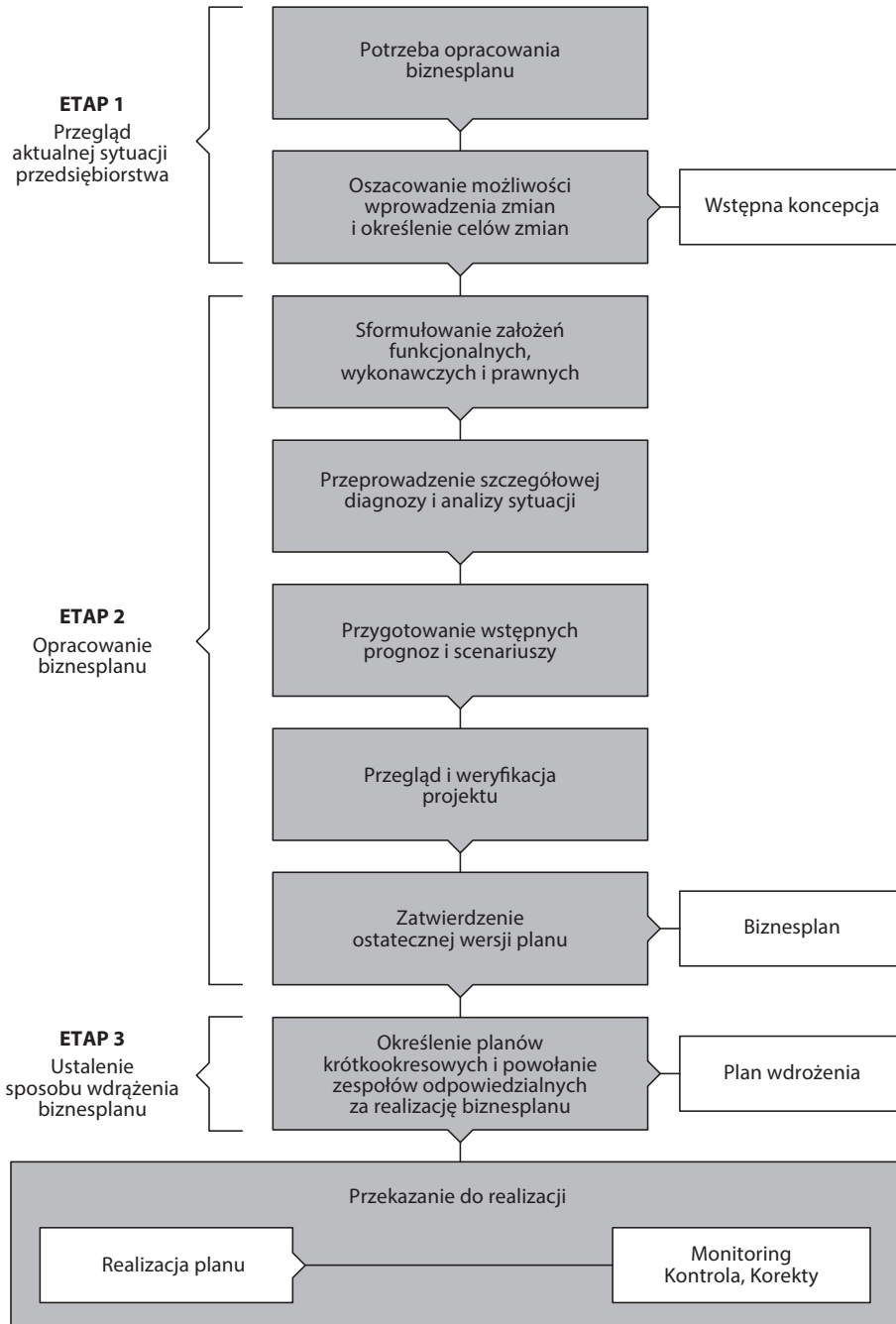
1. Wprowadzenia, na które składa się:

- ▶ streszczenie – krótko informuje o treści biznesplanu;
- ▶ ogólna charakterystyka przedsięwzięcia/przedsiębiorstwa – przedstawia przedsiębiorstwo i cele, jakie przedsiębiorca chce osiągnąć.

2. Planu strategicznego, który zawiera:

- ▶ analizę strategiczną – obejmującą analizę mikrootoczenia i otoczenia konkurencyjnego, analizę przedsiębiorstwa, analizę przewidywanych zmian elementów otoczenia i zasobów organizacji oraz analizę celów i oczekiwań stron zainteresowanych;
- ▶ określenie misji i wizji przedsiębiorstwa, czyli wskazanie klientów, produktów i usług, pola działania, techniki, pomysłu na przetrwanie, publicznego wizerunku.

Schemat 4. Procedura i etapy opracowania biznesplanu



Źródło: Ciechan-Kujawa M., *Biznesplan*, Toruń 2007.

3. Planów szczegółowych, obejmujących:

- ▶ plan marketingowy – wskazanie kluczowych kryteriów strategii marketingowej, polityki cenowej, działań w zakresie dystrybucji, reklamy i promocji oraz prognozy sprzedaży;
- ▶ plan działalności operacyjnej – opisuje proces i technologię wytworzenia wyrobu/usługi, infrastrukturę techniczną, konieczne inwestycje, zakupy materiałów i usług, zdolności wytwórcze, kosztorys produkcji i usług, oddziaływanie na środowisko;
- ▶ plan organizacji i zarządzania – obejmuje swoim zakresem wskazanie posiadanych zasobów ludzkich i kosztów zatrudnienia, zasad, metod zarządzania w przedsiębiorstwie, harmonogramu głównych zamierzeń;
- ▶ plan finansowy – informuje o bieżącej kondycji finansowej przedsiębiorstwa, ustala szansę osiągnięcia zamierzonego wyniku finansowego, wyjaśnia zależności pomiędzy kosztami, określa rentowność zamierzonej działalności oraz wskazuje źródła pozyskania kapitału (M., Ciechan-Kujawa, 2007).

4. Załączników – stanowią element szerszego przedstawienia kluczowych treści istotnych z punktu widzenia osoby piszącej biznesplan, będą to w szczególności: schematy organizacyjne, ekspertyzy, pozwolenia, koncesje, fotografie, rysunki, CV kadry kierowniczej i pracowników itp.

Tematy do dyskusji

1. Określ etapy realizacji zaplanowanego przedsięwzięcia, rozbijając je na etapy, ze wskazaniem zadań cząstkowych.
2. Określ i uzasadnij formę działalności przedsięwzięcia.
3. Wskaż zasady prowadzenia e-biznesu.
4. Wymień źródła finansowania z UE.
5. Przygotuj Curriculum Vitae i list motywacyjny. Z jakich elementów składają się te dokumenty?
6. Opisz przygotowania pracownika do rozmowy kwalifikacyjnej.
7. Opisz cechy dobrego pracownika.
8. Wyjaśnij, co powinien zrobić pracodawca, aby zatrudnić pracownika.

Bibliografia

Barowicz M., *Jak prowadzić działalność gospodarczą?*, Warszawa 2008.

Barrow C., Barrow P., *Business plan*, Warszawa 1992.

Ciechan-Kujawa M., *Biznesplan*, Toruń 2007.

Filar E., Skrzypek J., *Biznesplan*, Warszawa 2002.

- Grzywacz J., *Podstawy bankowości*, Warszawa 2003.
- Grzywacz J., *Współpraca przedsiębiorstwa z bankiem*, Warszawa 2003.
- Heropolitańska I., Jagodzińska-Serafin E., Kruglak., J., Ryżewska S., *Kredyty, pożyczki i gwarancje bankowe*, Warszawa 1999.
- Juraszek-Kopacz B., Piekut D. (red.), *Ekonomia społeczna i biznes – partnerstwo sukcesu*, Warszawa 2008.
- Kłowska B., *Obsługa bankowa przedsiębiorstw*, Toruń 1996.
- Korczyn A., *Jak opracować biznesplan?*, Skierniewice 2009.
- Koźmiński A.K., Piotrowski W., *Zarządzanie. Teoria i praktyka*, Warszawa 1996.
- Nowakowski W., *Prawne aspekty działalności gospodarczej*, Szczecin 2011.
- Pawłowicz L. (red.), *Ekonomika przedsiębiorstw. Zagadnienia wybrane*, Gdańsk 2001.
- Powałowski A. (red.) *Prawo gospodarcze publiczne*, Warszawa 2012.
- Sieradzka M., *Swoboda działalności gospodarczej*. Komentarz, publ. elektroniczna, System Informacji Prawnej LEX, 2010
- Snażyk Z., Szafranski A., *Publiczne prawo gospodarcze*, Warszawa 2012,
- Stoner J.A.F., Wankel Ch., *Kierowanie*, Warszawa 1996
- Strzyczkowski K., *Prawo gospodarcze publiczne*, Warszawa 2010.
- Szczyrski P., *Jak założyć stowarzyszenie? Jak założyć fundację? Jak zostać z OPP?*, Szczecin 2009.
- Tokarski M., *Faktoring w małych i średnich przedsiębiorstwach*, Kraków 2005.
- Węclawski J., *Venture capital. Nowy instrument finansowanie przedsiębiorstw*, Warszawa 1997.
- Wiatrak A., Pojęcie przedsiębiorczości jej cele i rodzaje, w: *Uwarunkowania rozwoju przedsiębiorczości – szanse i bariery*, Tarnobrzeg 2003.
- Wygnański J., *O ekonomii – podstawowe pojęcia, instytucje i kompetencje*, Szczecin 2009.
- Zaleśkiewicz, T., Przedsiębiorczość i podejmowanie ryzyka, w: T. Tyszka (red.), *Psychologia ekonomiczna*, Gdańsk 2004.
- Zawiślak A.M. *Organizacja i planowanie. Ujęcie systemowe*, Warszawa 1978.

Akty prawne

Rozporządzenie Ministra Pracy i Polityki Społecznej z dnia 23 kwietnia 2012 r. w sprawie dokonywania z Funduszu Pracy refundacji kosztów wyposażenia lub doposażenia stanowiska pracy dla skierowanego bezrobotnego oraz przyznawania środków na podjęcie działalności gospodarczej, Dz. U. poz. 457, ze zm.

- Ustawa z dnia 15 września 2000 r. Kodeks spółek handlowych, Dz. U. nr 94, poz. 1037, ze zm.
- Ustawa z dnia 16 września 1982 r., Prawo spółdzielcze, Dz. U. z 2003 r. nr 188, poz. 1848.
- Ustawa z dnia 20 kwietnia 2004 r. o promocji zatrudnienia i instytucjach rynku pracy, Dz. U. z 2008 r. nr 69, poz. 415.
- Ustawa z dnia 23 kwietnia 1964 r. Kodeks cywilny, Dz. U. nr 16, poz. 93, ze zm..
- Ustawa z dnia 24 kwietnia 2003 r. o działalności pożytku publicznego i o wolontariacie, Dz. U. z 2010 r. nr 234, poz. 1536, ze zm.
- Ustawa z dnia 25 września 1981 r. o przedsiębiorstwach państwowych, Dz. U. z 2002 r. nr 112, poz. 98.
- Ustawa z dnia 27 kwietnia 2006 r. o spółdzielniach socjalnych, Dz. U. z 2006 r. nr 94, poz. 651, ze zm.
- Ustawa z dnia 29 sierpnia 1997 r. – Prawo bankowe, Dz. U. z 2012 r. poz. 1376.
- Ustawa z dnia 6 kwietnia 1984 r. o fundacjach, Dz. U. z 1991 r. nr 46, poz. 203.
- Ustawa z dnia 7 kwietnia 1989 r. Prawo o stowarzyszeniach, Dz. U. z 2001 r. nr 79, poz. 855.

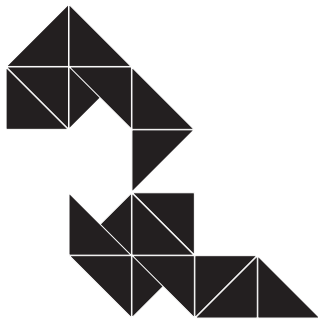
Netografia

- Wagłowski P., *Prawne aspekty prowadzenia e-biznesu*, http://www.web.gov.pl/g2/big/2009_12/cf917750d5daa7ec3cf21f4ac404efff.pdf, 20.03.2013.
- Centrum Innowacji i Transferu Technologii, *Przewodnik krok po kroku do własnej firmy*, http://www.uwm.edu.pl/pa/fileadmin/pliki_do_pobrania/publikacje/layout_zmiana_wysylka.pdf, 8.03.2013.
- Flis R., Szut J., Mazurek-Kucharska B., Kuciński J., *E-usługi – definicja i przykłady*, http://www.web.gov.pl/g2/big/2009_12/e128419bc4aca1881822862d9da143f5.pdf, 20.03.2013.
- Huczko P., *Jak założyć własną firmę?* www.zakladam-firme.wieszjak.pl/jak-zalozyc/209930,Jak-zalozyc-wlasna-firme.html, 7.03.2013.
- Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, *Jak zostać i pozostać przedsiębiorcą?* www.parp.gov.pl/files/e-book/#/1/, 7.03.2013.
- Trzeciak K., *Rozpoczęcie sprzedaży w Internecie*, http://www.web.gov.pl/g2/big/2012_12/a595cf7ca3ff930ea4ae9b23bd92bd8b.pdf, 20.03.2013.
- Noworudzki G., *Jak znaleźć pomysł na biznes*, <http://4business4you.com/biznes/wlasna-firma/jak-znalezc-pomysl-na-biznes/>, 17.03.2013.
- Noworudzki G., *8 powodów dla których warto założyć własną firmę*, <http://4business4you.com/biznes/wlasna-firma/8-powodow-dla-ktorych-warto-zalozyc-wlasna-firme/>, 17.03.2013.

<http://urząd.nf.pl/Artykul/11539/11-cech-dobrego-i-skutecznego-menedzera/personel-w-urzedzie-zarządzanie-pracownikami-menedzer-urząd/#artTresc> 17.03.2013.

http://www.wse.waw.pl/aa%20materialy%20dydaktyczne/E_Ekonomika%20i%20organizacja%20przedsiębiorstw_Ryżlak.pdf 18.03.2013.

www.biznes-rodzina.pl/index.php/artykuly/sprzedaz/272-typy-osobowoci 01.03.2013.



2 ANALIZA RYNKU

2.1 Lokalizacja i obszar działania

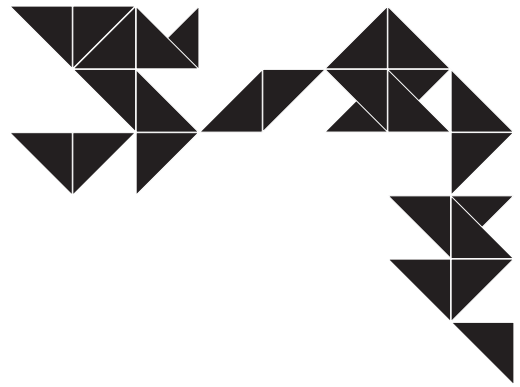
Przedsiębiorstwo działa na rynku. **Rynek** zaś to ogół stosunków wymiennych między sprzedającymi, reprezentującymi podaż produktów, a kupującymi zgłaszającymi zapotrzebowanie, czyli reprezentującymi popyt na produkty (A. Nowacka, R. Nowacki, 2004). Rynek jest grupowaniem uczestników (sprzedających i kupujących), miejscem komunikowania się i zawierania transakcji kupna – sprzedaży. Nie oznacza to, że musi dojść do bezpośredniego spotkania sprzedawcy i kupującego w określonym miejscu i czasie (np. sklepie). Obecnie partnerzy zawierający transakcję mogą nie znać się osobiście i nigdy nie spotkać, a jednak dokonać wymiany. Znaczna część transakcji jest bowiem zawierana za pośrednictwem sprzedaży wysyłkowej, telefonicznej, internetowej.

Podstawowymi elementami rynku są popyt, podaż, cena.

Popyt jest to zapotrzebowanie na dobra i usługi poparte posiadanymi środkami finansowymi. Stronę popytu tworzą kupujący, Źródłem popytu są potrzeby, ale to, że człowiek odczuwa jakąś potrzebę nie oznacza, że zgłasza on popyt na produkty lub usługi ją zaspokajające. Taka potrzeba może być zaspokojona na przykład we własnym zakresie (uprawa warzyw na działce). W większości przypadków potrzeby są jednak zaspokajane w wyniku nabywania dóbr i usług wytwarzanych przez innych i kupowanych na rynku.

Ilość dóbr i usług zaoferowanych na dany rynku do sprzedaży określona jest jako **podaż**. Stronę podaży tworzą producenci i sprzedawcy.

Relacje między popytem a podażą reguluje cena. **Cena** jest to wartość towaru wyrażona w jednostkach pieniężnych. Zgodnie z **prawem popytu** im wyższa jest cena danego produktu, tym mniejsze są ilości dokonywanych zakupów, natomiast niższymi cenami



towarzyszy wzrost wielkości popytu. **Prawo podaży** mówi o tym, że im wyższa jest cena rynkowa produktu, tym większe jego ilości są oferowane do sprzedaży. Sprzedawcy są bowiem zainteresowani sprzedażą jak największej ilości produktów, gdyż przynosi im to większy zysk (A. Nowacka, R. Nowacki, 2004).

Istotnym problemem do rozwiązania jest wybór lokalizacji i obszaru działania przedsiębiorstwa. Po przeprowadzeniu badań rynkowych, które są niezbędne przy podjęciu takiej decyzji, należy ustalić najważniejsze kryteria wpływające na wybór lokalizacji.

Czynniki, które należałoby wziąć pod uwagę przy podejmowaniu decyzji o tym, gdzie prowadzić działalność (C. Barrow, P. Barrow, R. Brown, 2001):

1. Czy udało Ci się ustalić konkretny rynek zbytu na wybrany przez Ciebie rodzaj działalności? Jeśli sprzedajesz produkt lub usługę skierowaną do określonej grupy społeczno-ekonomicznej, przeanalizuj cechy demograficzne wybranego rejonu. Czy znajduje się tam wystarczająca liczba klientów z odpowiednich grup wiekowych lub o określonych dochodach. Czy liczba takich osób rośnie, czy raczej spada?
2. Jeśli potrzebujesz wykwalifikowanych pracowników, to czy zdołasz ich znaleźć bez większych trudności?
3. Czy wybrana lokalizacja zapewni Ci dostęp do dodatkowych usług, które będą konieczne do sprawnego funkcjonowania biznesu?
4. Na ile dostępne są nieprzetworzone materiały, składniki i inne zapasy?
5. Jaki jest koszt wynajmu i usług komunalnych w porównaniu z innymi rejonami?
6. Czy wybrane miejsce ma dogodne warunki komunikacyjne? Jak daleko znajdują się najbliższa linia kolejowa i lotnisko?
7. Czy wiesz coś na temat ewentualnych zmian, które mogłyby wpłynąć na kondycję Twojego biznesu, na przykład nowa droga szybkiego ruchu przechodząca przez centrum miasta, zmiany w usługach transportowych, likwidacja dużego zakładu pracy?
8. Czy w najbliższym sąsiedztwie działa jakiś przedsiębiorca, który może stanowić dla Ciebie konkurencję? Czy będzie miało to korzystny czy raczej negatywny wpływ na Twoją działalność?
9. Czy wybrana przez Ciebie lokalizacja będzie sprzyjała wykreowaniu korzystnego wizerunku na rynku? Na przykład projektant luksusowej odzieży może być mało wiarygodny prowadząc działalność w rejonie słynącym przede wszystkim z przemysłu ciężkiego i wyjątkowego zanieczyszczenia środowiska.

10. Czy określony rejon jest ogólnie traktowany jako rozwojowy, czy wprost przeciwnie? Czy sprzyja inicjatywom gospodarczym?
11. Czy będziesz w stanie bez problemu docierać do wybranego miejsca? Czy możesz powiedzieć to samo o swoich najważniejszych pracownikach?

Wykorzystując powyższe kryteria, można szybko wykluczyć większość nieodpowiednich miejsc. Inne będą wymagały jednak kilkakrotnych odwiedzin o różnych porach dnia, w różnych dniach tygodnia, zanim podejmie się decyzję, że nie są to miejsca, jakich szukamy!

Należy pamiętać o kilku istotnych problemach:

1. Niemal każda korzyść wiąże się z określonymi kosztami i stwierdzenie to jest szczególnie aktualne w odniesieniu do lokalizacji. Należy pamiętać o tym, aby koszty związane z każdą rozważną lokalizacją ocenić skrupulatnie w stosunku do potencjalnych korzyści. Oszczędność wynikająca z niższych kosztów najmu może okazać się pozorna, jeśli wybierając gorszą lokalizację, straci się na wynikach sprzedaży. Z drugiej jednak strony nie należy wybierać kosztownego lokalu, dopóki nie ma się pewności, że przyniesie on wysokie zyski. Wyższe koszty niekoniecznie muszą oznaczać większe korzyści.
2. Przy wyborze lokalizacji należy kierować się typem wybranej przez siebie działalności. Nie przyjmuje się żadnej lokalizacji jako „pewnik”. Na przykład zaadoptowanie na księgarnię nieużywanej części sklepu muzycznego prowadzonego przez przyjaciela może wydać się niezłym pomysłem ze względu na zerowe koszty najmu, ale błąd takiego typu rozumowania polega na tym, że można otworzyć firmę w miejscu, które zupełnie się do tego nie nadaje. Fakt, że ktoś od początku wie, jaki rodzaj działalności chce prowadzić, wcale nie oznacza, że w ten sam sposób powinien podchodzić do kwestii wyboru lokalizacji. Należy wybrać możliwie najlepsze miejsce – czyli takie, które przyniesie największy zysk (C. Barrow, P. Barrow, R. Brown, 2001).

„Darmowe” lokale w praktyce mogą okazać się niezwykle kosztowne, jeśli nie są dostosowane do określonego typu działalności. Z drugiej strony – jeśli mamy już z góry upatrzoną lokalizację, być może powinniśmy zastanowić się nad wyborem rodzaju, tak aby był najbardziej odpowiedni dla tego miejsca. Takiej decyzji również nie należy podejmować bez dokładnego przemyślenia wszystkich „za” i „przeciw”. Jaki typ działalności zapewni najbardziej optymalne i dochodowe wykorzystanie danej powierzchni?

Jeśli chodzi o **wybór lokalu** na działalność gospodarczą należy wziąć pod uwagę następujące kwestie: (C. Barrow, P. Barrow, R. Brown, 2001):

1. **Czy wybrany lokal może być wykorzystywany na wybrany rodzaj działalności?** Niektóre z kategorii użytkowania lokali to: handel, działalność biurowa, przemysł lekki, przemysł ogólny. Jeśli wybrana działalność różni się od tej, którą prowadził poprzedni najemca, niewykluczone, że należy zwrócić się do władz lokalnych o zmianę sposobu użytkowania pomieszczenia. Istnieje mnóstwo przepisów regulujących użytkowanie

lokali przeznaczonych na działalność gospodarczą. W tej kwestii należy skontaktować się z odpowiednim wydziałem urzędu miasta i upewnić się, że planowane działania nie naruszają którejs z aktualnie obowiązujących norm.

2. Czy planowanie będą jakieś zmiany strukturalne w obrębie wykorzystywania lokalu?

Jeśli tak, powinniśmy ustalić, jakich pozwoleń budowlanych będziemy potrzebować, aby je przeprowadzić i upewnić się, że nasze plany są zgodne z przepisami budowlanymi. W obu przypadkach należy uzbroić się w cierpliwość i pamiętać o uwzględnieniu kosztów tych przedsięwzięć w prognozach przepływu gotówki. Na przykład przy otwieraniu restauracji pełny projekt lokalu trzeba złożyć do wydziału architektury w urzędzie miasta lub gminy. W projekcie musi się znaleźć wszystko: wentylacja, klimatyzacja, burzenie ścian, stawianie ścian, projekt kuchni, drogi ewakuacyjne, toalety itp. (bez systemu wentylacji straż pożarna nie zgodzi się na uruchomienie lokalu).

3. Czy wybrany lokal ma odpowiednią powierzchnię? Warto pomyśleć o tym, aby nie wydawać zbędnych środków na wynajem lub kupno lokalu, którego metraż będzie przekraczał rzeczywiste potrzeby firmy. Jeśli lokal okaże się zbyt mały, trzeba będzie ponownie rozpocząć czasochłonny proces poszukiwania nowej lokalizacji, a to może wiązać się ze sporymi kosztami lub może okazać się zgubne dla firmy. Na przykład otwarcie przedszkola musi spełniać określone wymogi:

- ▶ przedszkole nie może mieć szamba, musi mieć kanalizację miejską;
- ▶ przy przedszkolu musi być miejsce na parking;
- ▶ schody muszą mieć szerokość minimum 1,20 m;
- ▶ pomieszczenia dla dzieci – minimum 3 m wysokości;
- ▶ wentylacja musi być mechaniczna (trzeba mieć na nią miejsce);
- ▶ gdy woda w kranach miejskich wodociągów nie spełnia norm dla przedszkola, trzeba zamówić stację oczyszczania i ozonowania wody;
- ▶ inne to: przeróbki łazienek (bo muszą być kabiny), wszystkie meble atestowane, drzwi przeciwpożarowe (żeby dojazd był z innej strony);
- ▶ uzgodnienia ze strażą pożarną, z sanepidem, z wydziałem energetycznym o większy przydział prądu i inne.

Metodą prób i błędów należy ustalić idealną powierzchnię lokalu, która będzie łatwa do zaaranżowania, ekonomiczna pod względem wykonywanej pracy, estetyczna oraz wygodna zarówno dla personelu, jak i klientów.

4. Czy wybrany lokal spełnia wszystkie normy bezpieczeństwa i higieny pracy i jest zgodny z przepisami dotyczącymi ochrony przeciwpożarowej? W tej sprawie warto skontaktować się z odpowiednimi instytucjami, w których można uzyskać informacje na temat aktualnie obowiązujących przepisów. Są to na przykład: Główny Inspektorat Pracy, Główny Inspektorat Sanitarny, Główny Urząd Nadzoru Budowlanego, Komenda Główna Państwowej Straży Pożarnej.

5. Jeśli planuje się prowadzić firmę w domu, również należy upewnić się czy działalność jest zgodna i obowiązującymi przepisami oraz czy nie będzie uciążliwa dla sąsiadów. Prowadzenie działalności w miejscu zamieszkania może być przychylnie traktowane przez przedstawicieli banków finansujących przedsięwzięcie, ponieważ

znacznie ogranicza ryzyko związane z najtrudniejszym, początkowym okresem działalności. Natomiast w oczach przedstawicieli funduszy **venture capital** takie rozwiązanie świadczyłoby o tym, że przedsięwzięcie nie jest warte zachodu.

6. **Istotne jest rozstrzygnięcie, czy lokal kupić, czy raczej dogodniejszy byłby najem.** Zakup pomieszczeń na działalność gospodarczą ma sens wówczas, gdy firma zdobyła już pewną pozycję na rynku, ma określone perspektywy i może traktować tę inwestycję w kategoriach majątkowych. Natomiast w przypadku firmy, która dopiero wchodzi na rynek, spłata kredytu wraz z odsetkami może wynosić więcej niż czynsz za najem. W wyborze i określeniu lokalizacji pomocnym może być Internet.

Jednym z najważniejszych elementów jaki należy wziąć pod uwagę, jest **konkurencja**. Powstaje ona wtedy, gdy wielu producentów jednocześnie wprowadza na rynek i oferuje na nim produkty zaspokajające te same potrzeby.²⁴

Konkurencja to rywalizacja o fundusze nabywcze kupujących poprzez przedstawienie oferty w sposób bardziej atrakcyjny od innych (np. z punktu widzenia ceny lub jakości) (A. Nowacka, R. Nowacki, 2004).

Konkurenci bezpośredni obsługują tę samą grupę nabywców, oferując produkty zaspokajające te same potrzeby w podobny sposób (np. Mc Donald's i Burger King).

Sprzedawcy substytutów zaspokajają tę samą potrzebę co firma, choć za pomocą innych produktów (np. konkurentem dla producenta tapet ściennych jest producent farb, dla producenta masła – producent margaryny).

Konkurenci potencjalni to podmioty, które aktualnie nie są konkurentami przedsiębiorstwa, ale mogą się nimi stać w określonych okolicznościach, na przykład gdy rozszerzą swoją ofertę (np. dla producenta mebli kuchennych firma produkująca meble pokojowe w danej chwili jest potencjalnym konkurentem, ale stanie się bezpośrednim konkurentem, gdy zacznie produkować meble kuchenne).

Każdy z trzech rodzajów konkurentów może rywalizować o klienta za pomocą dwóch sposobów:

- ▶ ceny;
- ▶ działań pozacenowych.

Konkurencja cenowa – przybiera z reguły formę oferowania produktów po cenie niższej niż konkurenci. To najłatwiejszy sposób konkurowania, ale też niosący ze sobą bardzo duże ryzyko. Jeżeli konkurenci zaczną stosować podobną formę konkurencji, może to doprowadzić do wojny cenowej. W jej konsekwencji obniżają się ceny na całym rynku, co powoduje zmniejszenie zysku przedsiębiorstw, a nawet straty.

24. <http://www.przepisnabiznes.pl/dzialalnosc-gospodarcza/wybor-lokalu.html>, 15.03.2013

Czy przedsiębiorcy myślą: „Co by było, gdyby”?

Wyobraźmy sobie przedsiębiorcę, który podejmuje decyzję o wyborze dostawcy spośród kilku obecnych na rynku. Gdy podjął już decyzję i nawiązał współpracę z jednym z nich, to czy później zastanawia się: „Co by było, gdybym wybrał kogoś innego? Czy produkcja przebiegałaby sprawniej? Czy dzięki temu firma szybciej by się rozwijała?”.

Dokonywanie wyboru zawsze wiąże się z przyjęciem jednej propozycji i odrzuceniem pozostałych. Wyobrażanie sobie, że dokonujemy innego wyboru, powoduje zazwyczaj wytworzenie w naszym umyśle całego scenariusza, w którym wszystko toczy się dla nas korzystniej. Prowadzi to do zmian w nastroju i w sposobie myślenia (zob. Roese, 1997, za: T. Zaleśkiewicz, 2004). Nasz nastrój się obniża i wzrasta żal, a to z kolei powoduje, że zaczynamy źle oceniać własne możliwości i umiejętności. Pojawiają się wątpliwości. Negatywne emocje powodują także, że dane przedsięwzięcie może się nam wydawać bardziej ryzykowane. Jednak są i dobre strony myślenia „co by było gdyby”.

Rozpatrywanie własnej decyzji z różnych stron pozwala uzyskać szerszy ogląd i często prowadzi do wyłapania błędów w podejmowaniu decyzji. Wyobraźmy sobie osobę, która chciała zainwestować swoje pieniądze w akcje, ale ostatecznie z tego zrezygnowała. Po jakimś czasie dowiedziała, że kursy cen poszły w górę. Osoba ta na pewno doszła do wniosku, że przegapiła dobrą okazję. Jej nastrój pewnie też się pogorszył, lecz w przyszłości może zachować się już inaczej i potraktuje inwestowanie w akcje jako dobry sposób osiągnięcia zysków.

Dla przedsiębiorców kluczowe jest utrzymanie wysokiej samooceny oraz pozostanie bardzo aktywnym i optymistycznie nastawionym w stosunku do przyszłości. Dlatego też nie skupiają się oni na tym „co by było, gdyby”. Oczywiście nie znaczy to, że unikają refleksji na temat własnych porażek. Osoby prowadzące własną firmę są nawet bardziej niż inni skłonne do tego by się do niej przyznać i analizować jej przyczyny, poszukując ich w sobie. Umiejętność radzenia sobie z porażkami jest bardzo ważna, szczególnie w biznesie, w którym zdarzają się one dosyć często.

Aby dowiedzieć się, jak osoby prowadzące własną firmę interpretują przyczyny swoich porażek i jak na nie reagują, grupie przedsiębiorców zadano serię odpowiednich pytań (Cardon, McGrath, 1999, za: T. Zaleśkiewicz, 2004). Analiza uzyskanych informacji pozwoliła stwierdzić, że przedsiębiorcy uznają, iż przyczyną ich niepowodzeń jest niedostateczny wysiłek. Porażka według nich nie wynika z braku zdolności. Starają się oni wyciągnąć z niej wartościową naukę, tak by nie popełnić tego samego błędu w przyszłości. Co więcej, porażka staje się dla nich bodźcem motywującym do efektywniejszego działania. Można więc powiedzieć, że przedsiębiorcy traktują porażkę jako naturalny element swojej aktywności zawodowej i kiedy już zdarzy im się jej doświadczyć, to konstruktywnie ją wykorzystują.

Konkurencja pozacenowa – jest odmienną formą konkutowania (A. Nowacka, R. Nowacki, 2004). Polega na wykorzystywaniu jako źródła przewagi nad konkurentami instrumentów związanych z:

- ▶ produktem – jego cechy użytkowe, jakość, marka, opakowanie, serwis gwarancji;
- ▶ dystrybucją – miejsce i sposoby sprzedaży, dostępność produktu;
- ▶ promocją – większa częstotliwość stosowania, różnorodność stosowanych form.

Czasami na rynku pojawia się **konkurencja nieuczciwa**, związana z nieuczciwymi metodami postępowania, takimi jak: podrabianie oryginalnych produktów, marek, opakowań, stosowanej nieuczciwej reklamy, upowszechnianie negatywnych opinii o konkurentach i ich produktach. Nieuczciwa konkurencja narusza normy etyczne i podlega karom przewidzianym w obowiązującym ustawodawstwie, na przykład w Ustawie o zwalczaniu nieuczciwej konkurencji.

Analiza rynku i branży

Analiza rynku obejmuje czynności związane z badaniem rynku i opracowaniem zebranych informacji, dlatego powinna być wykonana na samym początku. Na tym etapie weryfikowane są bowiem wstępne założenia dotyczące celowości całego przedsięwzięcia.

Analiza rynku powinna dać odpowiedź na pytanie, czy oferowany przez firmę produkt lub usługa znajdą nabywców na rynku, a precyzyjniej – czy – biorąc pod uwagę istnienie konkurencji – na rynku istnieją potencjalni nabywcy danego produktu/usługi, ilu ich jest i na ilu z nich można liczyć.

Jeżeli badania wykażą, że popyt na dany produkt lub usługę jest zbyt mały lub konkurenci dysponują poważną przewagą, należy gruntownie zmodyfikować wstępne założenia dotyczące projektowania przedsięwzięcia (produktu, usługi, rynku, ceny) lub zaniechać dalszych prac.

Jeśli zaś okaże się, że istnieje miejsce na rynku, należy przystąpić do dalszych czynności planistycznych i weryfikacyjnych.

W przypadku analizy rynku chodzi o upewnienie się, czy na rynku są nabywcy, czy potrzebują danych produktów lub usług oraz z jaką konkurencją należy się liczyć. Oszacowanie popytu na dany produkt lub usługę oraz analiza konkurencji pozwolą dokonać prognozy sprzedaży.

Analiza rynku powinna więc zawierać takie elementy, jak (A. Tokarski, M. Tokarski, J. Wójcik, 2010):

Analiza rynku powinna zawierać takie elementy, jak (A. Tokarski, M. Tokarski, J. Wójcik, 2010):

- ▶ identyfikacja rynku do celowego;
- ▶ cechy standardowego odbiorcy lub – w przypadku firm już istniejących, działających poza masowym rynkiem konsumpcyjnym – charakterystyka odbiorców;
- ▶ analiza potencjalnego popytu;
- ▶ analiza konkurencji;
- ▶ szacunek sprzedaży.

Tabela 8. zawiera wszystkie niezbędne informacje dotyczące analizy rynku.

Ważnym zagadnieniem jest **ukazanie rynku docelowego**. W tym celu niezbędne jest udzielenie odpowiedzi na następujące pytania:

- ▶ Kim są potencjalni klienci?
- ▶ Jakie są ich potrzeby?
- ▶ Czy na danym rynku istnieje konkurencja?
- ▶ Jakimi motywami kierują się konsumenci, dążąc do zaspokojenia potrzeb?
- ▶ Jaki jest wpływ czynników ekonomicznych, socjologicznych i kulturowych na decyzję zakupu?
- ▶ Jaka jest reakcja nabywców na bodźce zewnętrzne (np. na reklamę)?
- ▶ Jak przebiega proces dokonywania zakupów i jakie funkcje pełnią w nich członkowie rodziny (kto jest inicjatorem, kto doradcą, kto ostatecznym decydem, a kto zaopatrzeniowcem?)?

Tabela 8. Informacje dotyczące analizy rynku

Problemy i pytania, na które powinny odpowiadać informacje dotyczące analizy rynku	Techniki i narzędzia do wykorzystania: istotne czynności do wykonania
1. Jakimi najważniejszymi cechami charakteryzuje się rynek produktów/usług istotnych z punktu widzenia przedsiębiorstwa?	1. Samodzielne przeprowadzenie badań (ankiet, wywiadów, obserwacji itp.) konsumentów.
2. Jakie są najważniejsze kryteria segmentacji tego rynku?	2. Wywiady ze specjalistami z danej dziedziny (sprzedawcami w sklepach, przedstawicielami handlu hurtowego, przedstawicielami konkurentów).
3. Dlaczego te a nie inne kryteria odgrywają najważniejszą rolę?	3. Analiza danych statystycznych.
4. Które z segmentów są interesujące z punktu widzenia przedsięwzięcia i dlaczego?	4. Konfrontowanie danych statystycznych z wynikami badań preferencji nabywców.
5. Jakie są cechy charakterystyczne dla tych segmentów? Które z tych cech są szczególnie istotne z punktu widzenia realizacji przedsięwzięcia? Jakie są perspektywy dla tych segmentów?	5. Analiza prasowych źródeł wtórnych.
6. Kim jest standardowy odbiorca produktów/usług w tym segmencie, jakie są jego najważniejsze cechy?	6. Analiza informacji będących w posiadaniu instytucji branżowych oraz – w określonych przypadkach – danych z instytucji naukowo-badawczych.
7. Ilu takich odbiorców znajduje się w zasięgu działania przedsięwzięcia?	7. Analiza danych publikowanych przez konkurentów.
8. Czy istnieją duzi odbiorcy, którzy już dziś deklarują zakup produktów/usług powstającej firmy, ilu ich jest, jakie są ich cechy i na jakie zamówienia można liczyć?	8. Badania własne (wywiady, obserwacja) konkurentów.

Problemy i pytania, na które powinny odpowiadać informacje dotyczące analizy rynku	Techniki i narzędzia do wykorzystania: istotne czynności do wykonania
9. Jakiej jest nasilenie konkurencji w omawianym segmencie, ilu jest konkurentów i jakie są ich cechy?	9. W określonych przypadkach – zakup informacji o strukturze rynku i konkurentach u podmiotów trzecich (zlecenie badań lub wykorzystanie istniejącej bazy danych).
10. Kto będzie bezpośrednim konkurentem dla przedsięwzięcia; jakie są cechy charakterystyczne najważniejszych konkurentów? Jakie są możliwości konkurowania z tymi firmami? Jakiej mogą być konsekwencje pojawienia się na rynku nowego konkurenta?	10. Literatura z zakresu planowania i tworzenia biznesplanów oraz prowadzenia badań marketingowych.
11. Czy istnieje groźba pojawienia się nowych konkurentów (jak silne są bariery wejścia do sektora)? Czy rysuje się groźba ze strony substytutów?	
12. Jakiej czynniki niezależne od firmy mogą mieć wpływ na wielkość sprzedaży (np. sezonowość popytu) i jak mogą być wykorzystywane/neutralizowane? Jaka jest planowana sprzedaż w pierwszym roku działalności?	

Źródło: J. Piaseczny, *Problemy i metody*, Warszawa 2002, s. 110–111.

Segmentacja rynku jest podstawą podjęcia przez przedsiębiorstwo decyzji o wyborze docelowego rynku działań.

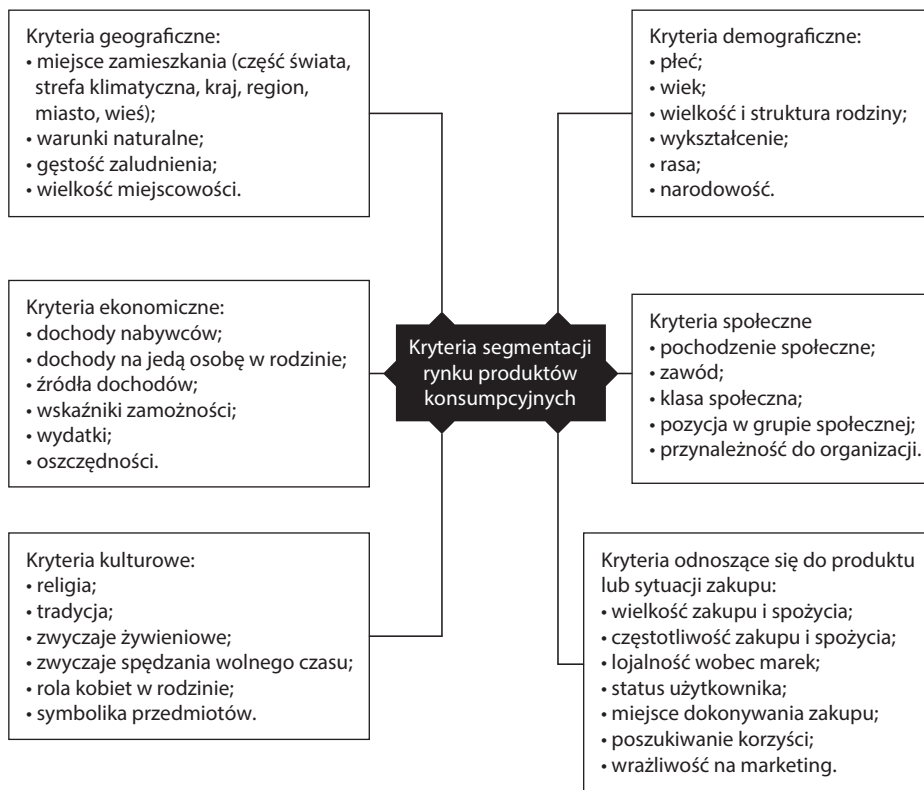
Proces segmentacji rynku polega na podziale zróżnicowanej masy klientów na jednorodne (homogeniczne) grupy o podobnych potrzebach i oczekiwaniach. Grupy te określa się mianem segmentów. Dla przedsiębiorstwa ważne jest określenie grupy konsumentów, do których kieruje swoje produkty. Segmentacja rynku jest ważnym i istotnym elementem w walce o pozyskanie nowych klientów na konkurencyjnym rynku.

Poszczególne segmenty rynku skupiają odbiorców o podobnych cechach. Konsumentów należących do jednego segmentu są do siebie podobni, natomiast należący do różnych segmentów różnią się od siebie.

Cechy, na podstawie których wyodrębnia się segmenty rynku, nazywamy kryteriami segmentacji. Można je podzielić na dwie grupy (Rysunek 1):

- ▶ kryteria odnoszące się do konsumenta (geograficzne, demograficzne, ekonomiczne, społeczne, kulturowe);
- ▶ kryteria odnoszące się do produktu lub sytuacji zakupu.

Rysunek 1. Kryteria segmentacji rynku produktów konsumpcyjnych



Źródło: A. Nowacka, R. Nowacki, *Podstawy marketingu*, Warszawa 2004, s. 46.

W przypadku nabywców instytucjonalnych kryteriami segmentacji mogą być:

- ▶ liczba zatrudnionych;
- ▶ wielkość obrotów;
- ▶ powierzchnia punktów sprzedaży;
- ▶ branża;
- ▶ lokalizacja;
- ▶ obszar prowadzonej działalności.

Segmentacja rynku nie jest pojedynczą czynnością. Jest procesem złożonym z kilku działań, którego realizacja wymaga określonego czasu. Można wyodrębnić następujące etapy segmentacji:

- ▶ wybór kryteriów segmentacji – podjęcie decyzji, które kryteria będą brane pod uwagę (np. wiek lub lojalność wobec marki);

- ▶ określenie wariantów wybranych kryteriów – na przykład określenie dla wieku przedziałów wiekowych (do 20 lat, 21–30 lat itp.), a dla lojalności – wyróżnienie nabywców lojalnych i nielojalnych;
- ▶ grupowanie konsumentów ze względu na podobieństwo ich cech;
- ▶ charakterystyka wyodrębnionych segmentów z punktu widzenia innych cech (analiza cech i zachowań charakteryzujących dany segment osób, np. w wieku do 20 lat);
- ▶ określenie wielkości wyodrębnionych segmentów na podstawie danych statystycznych.

Jeżeli wiadomo, jakie segmenty istnieją na rynku i jak są obsługiwane przez konkurencję, należy zdecydować się, który (lub które) z nich chcemy obsługiwać. To najważniejsza decyzja, gdyż złe określenie segmentu to ryzyko, że produkt nie znajdzie nabywców. Segmentacja powinna chronić firmę przed stosowaniem środków oddziaływania wobec osób, których produkt nie interesuje (A. Nowacka, R. Nowacki, 2004).

Najlepszy segment to taki, który spełnia następujące warunki (A. Tokarski, M. Tokarski, J. Wójcik, 2010):

- ▶ jest **pojemny**, czyli odpowiednio duży, co oznacza, że umożliwia osiągnięcie zakładanych celów sprzedażowych;
- ▶ jest **dostępny**, czyli firma ma możliwość wejścia do niego i działania na nim;
- ▶ jest **przyszłościowy**, czyli przewiduje się jego rozwój;
- ▶ jest **mało atrakcyjny dla konkurentów**, czyli nie zachęca ich do działania;
- ▶ jest **opłacalny**, czyli umożliwia realizację celów firmy.

Często okazuje się, że wielkość (liczba nabywców) nie gwarantuje opłacalności, bo choć jest ich wielu, to kupują tak małe ilości produktów i tak rzadko, że jest to niezyskowne dla przedsiębiorstwa.

Najbardziej opłacalni są nabywcy kupujący często i dużo produktu. To oni są dla przedsiębiorstw najważniejsi. W marketingu znana jest **reguła „80/20”**, zgodnie z którą 20% nabywców regularnie i często dokonujących zakupów decyduje o 80% obrotów. Prawidłowość ta występuje w pewnych przybliżonych granicach (A. Nowacka, R. Nowacki, 2004).

Na podstawie oceny **atrakcyjności** segmentów rynku wybierany jest **rynek docelowy**, czyli taki, na którym firma będzie prowadzić działalność.

Rynek docelowy to grupa lub grupy konsumentów, do których firma adresuje swoją ofertę. Rynku docelowego nie można utożsamiać z rynkiem geograficznym, zazwyczaj bowiem podobni pod względem potrzeb i preferencji konsumenci zamieszkują różne regiony.

Atrakcyjność rynku zależy w dużym stopniu od możliwości osiągnięcia przewagi konkurencyjnej. Często związane jest to z poszukiwaniem **nisz rynkowych**.

Nisza rynkowa – wąska grupa nabywców szukających ściśle określonych korzyści.

Nisza rynkowa powstaje wówczas, gdy na jakimś obszarze segmentu rynku nie ma ani jednej firmy oferującej pożądaną produkt albo konkurenci oferują produkty o niskiej i niezadowolającej jakości. Z reguły nabywcy są skłonni zapłacić wyższą cenę za specyficzny produkt zaspokajający ich potrzeby. Dla przedsiębiorstwa nisza oznacza znalezienie takiego miejsca na rynku, które zapewnia osiąganie zysku, a przy tym jest pomijane przez konkurentów (A. Nowacka, R. Nowacki, 2004).

Przedsiębiorstwo, wybierając rynek docelowy, musi ocenić jego wielkość w przyszłości, perspektywy rozwoju oraz jego atrakcyjność dla przedsiębiorstwa.

Działania przedsiębiorcy muszą być skierowane na rynek. Należy sprzedawać te towary i usługi, na które jest największy popyt, poznać wielkość luki rynkowej, czyli niezajętej części rynku.

Analizę rynku można przeprowadzić metodami (A. Tokarski, M. Tokarski, J. Wójcik, 2010):

- ▶ bezpośredniego sondażu rynku (ankieta, wywiad, eksperyment rynkowy, badania panelowe, badania motywacyjne) lub
- ▶ statystycznymi – opierając się na danych z ubiegłych okresów.

Metody bezpośredniego badania rynku są bardzo pracochłonne, a zatem – kosztowne. Proste i tańsze są metody statystyczne, jednak dostarczają tylko danych szacunkowych.

W analizie rynku trzeba uwzględnić wiele czynników, do których należy:

- ▶ określenie wielkości sprzedaży konkurentów;
- ▶ średnie wydatki klientów na zakup danego produktu;
- ▶ ceny rynkowe;
- ▶ częstotliwość zakupu;
- ▶ określenie, jak kształtują się te wielkości w czasie.

Dane te można znaleźć w roczniku statystycznym lub w Internecie. Wszystko, co można kupić i sprzedać, jest produktem.

Wśród bezpośrednich metod analizy rynku najbardziej popularne są **badania ankietowe**. Dzięki nim można sporządzić „portret typowego nabywcy” produktu. Porównując „portret typowego nabywcy” z rynkiem geograficznym, można ustalić „rynek nabywcy”, czyli liczbę osób, które skłonne są kupić produkt. Dane te można przeliczyć na przychody, jakie można uzyskać ze sprzedaży produktu.

Pomnóż liczbę potencjalnych nabywców przez ich miesięczne wydatki na zakup danego produktu, a otrzymasz „rynek produktu”. Nie zapomnij jednak, że na rynku mogą już działać inne firmy, które stanowią dla Ciebie konkurencję. Jej znajomość jest konieczna do określenia opłacalności przedsięwzięcia. Jeśli ustalisz w przybliżeniu obroty Twoich konkurentów, możesz – poprzez porównanie ich z rynkiem produktu – określić „lukę rynkową”.

W ocenie segmentu firma powinna starannie ocenić bariery wejścia na rynek, unikać segmentów, na których trwa walka konkurencyjna. Firmy nie powinny starać się pozyskiwać tych segmentów, którym nie są w stanie zaoferować niczego szczególnie wyróżniającego się na tle konkurentów.

Bardzo ważnym zagadnieniem jest określenie rozmiaru branży w kontekście wytwarzania przez nią wyrobów i usług. Oszacowania jej rozmiaru dokonuje się na podstawie wielkości sprzedaży produkcji, wyrażonej wartościowo lub w jednostkach naturalnych. Niezbędne są też dane publikowane w statystykach i dokumentach oficjalnych oraz wyniki rozmów przeprowadzonych z ekspertami. Na podstawie tych informacji wyznacza się roczne wskaźniki wzrostu branży, które można porównać z projektowanymi wskaźnikami wzrostu przedsiębiorstwa w ujęciu rocznym. Powyższe informacje pozwalają na oszacowanie perspektyw rozwojowych i prawdopodobnej ewolucji branży, w której działa przedsiębiorstwo (A. Tokarski, M. Tokarski, J. Wójcik, 2010).

Charakterystyka branży powinna uwzględnić także:

- ▶ listę firm wiodących w branży z uzasadnieniem ich pozycji;
- ▶ miejsce firmy w branży, mierzone m.in. udziałem wielkości sprzedaży produkcji firmy w sprzedaży całej branży, udziałem wielkości zatrudnienia przedsiębiorstwa w zatrudnieniu całej branży, przy czym oceny miejsca firmy w branży należy dokonać również z punktu widzenia klientów firmy i konkurencji;
- ▶ cechy konkurencyjności firmy, które charakteryzują słabe i mocne strony przedsiębiorstwa w stosunku do innych firm w branży.

Przedsiębiorstwa konkurujące na rynku rywalizują między sobą o fundusze nabywcze. Należy zatem sprecyzować, czyje są to fundusze i kto jest zaangażowany w decyzję zakupu. Może to być nabywca (klient) albo konsument.

Nabywca (klient) to osoba dokonująca zakupu produktu w celu zaspokojenia potrzeb własnych i/lub innych członków swojego gospodarstwa domowego.

Konsument to osoba wykorzystująca (konsumująca) produkt.

Możliwe są przy tym trzy sytuacje (A. Nowacka, R. Nowacki, 2004):

- ▶ w przypadku części produktów nabywca jest jednocześnie konsumentem kupowanego produktu – kupuje wyłącznie dla siebie;
- ▶ niekiedy grono konsumentów obejmuje nabywcę oraz dodatkowe osoby – klient kupuje dla siebie i swojej rodziny;
- ▶ czasami nabywca nie jest w ogóle konsumentem – klient dokonuje zakupu produktu wyłącznie dla innych.

Dodatkowo można wyróżnić dwie grupy nabywców:

- ▶ **indywidualnych** – czyli osoby nabywające dobra materialne i usługi w celu zaspokojenia własnych potrzeb osobistych, wspólnych potrzeb gospodarstwa domowego lub osobistych potrzeb innych członków rodziny;
- ▶ **instytucjonalnych** – czyli organizacje nabywające dobra materialne i usługi w celu zaspokojenia potrzeb wynikających z przedmiotu ich działalności, mogą to być przedsiębiorstwa produkcyjne, przedsiębiorstwa handlu hurtowego i detalicznego, jednostki budżetowe oraz organizacje instytucje nieochodowe.

Proces postępowania nabywców na rynku związany jest z dokonywaniem przez niego zakupów. Przebiega on różnie, w zależności od tego, czy są to nabywcy indywidualni czy instytucjonalni.

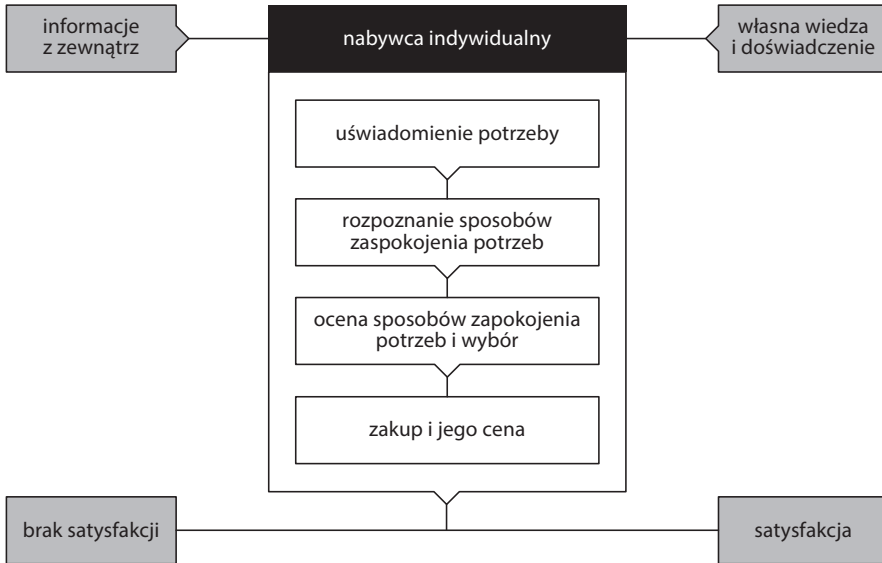
Decyzje nabywcy indywidualnego mogą przybierać formę:

- ▶ **decyzji nawykowych** – związanych z częstym powtarzaniem decyzji, wielokrotnie już podejmowanych, dotyczących produktów często kupowanych, o niewielkiej wartości (np. zakup codziennej gazety);
- ▶ **decyzji nierutynowych** – dotyczących produktów znanych i już wcześniej kupowanych niesystematycznie, o nieco wyższych cenach (np. zakup spodni dżinsowych);
- ▶ **decyzji rozważnych** – dotyczących produktów kupowanych bardzo rzadko, o wysokiej cenie i dużym znaczeniu (np. zakup samochodu);
- ▶ **decyzji impulsywnych** – związanych z produktem, których zakup nie jest wcześniej planowany przez konsumenta, ale jest wywołany oddziaływaniem jakiegoś bodźca, na przykład zapachu lub promocji.

Proces podejmowania decyzji o zakupie składa się z kilku etapów (Rysunek 2).

W wyniku tego procesu nabywca zaspokaja potrzebę. Jeżeli zostanie ona zaspokojona w sposób zgodny z oczekiwaniami, pojawi się odczucie satysfakcji. Jeżeli zaś oczekiwania będą wyższe niż rezultaty działania, to wynikiem procesu będzie brak satysfakcji, określane jako dysonans pozakupowy (A. Nowacka, R. Nowacki, 2004).

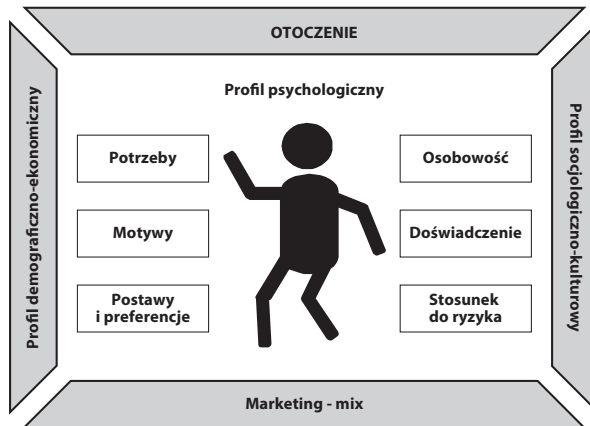
Rysunek 2. Proces postępowania nabywców indywidualnych na rynku



Źródło: A. Nowacka, R. Nowacki, Podstawy marketingu, Warszawa 2004, s. 37.

Na proces postępowania konsumentów na rynku wpływa wiele czynności (Rysunek 3).

Rysunek 3. Czynniki kształtujące postępowanie konsumentów na rynku



Źródło: A. Nowacka, R. Nowacki, Podstawy marketingu, Warszawa 2004, s. 40.

Czynniki wewnętrzne (tzw. profil psychologiczny konsumenta), które związane są z oddziaływaniem elementów o charakterze psychologicznym, wpływających z wnętrza człowieka.

Czynniki zewnętrzne, dotyczące oddziaływania elementów, które mają swoje źródła poza organizmem człowieka i obejmują:

- ▶ czynniki o charakterze socjologicznym i kulturowym, wynikające z życia w określonym społeczeństwie, tworzące tzw. profil socjologiczno-kulturowy konsumenta;
- ▶ czynniki charakteryzujące konsumenta pod względem cech demograficznych i ekonomicznych, tworzące tzw. profil demograficzno-ekonomiczny konsumenta, takie jak: płeć, wiek, wykształcenie, miejsce zamieszkania, dochody, wydatki;
- ▶ czynniki związane z marketingiem-mix stosowanym na rynku przez różne firmy;
 - produkt, który pasuje nabywcy lub nie;
 - cena, która jest akceptowana lub nie;
 - dystrybucja, która umożliwia zakup lub nie;
 - promocja, która pobudza do zakupu lub nie;
- ▶ czynniki związane z otoczeniem, w którym funkcjonuje konsument.

Na sposób postępowania konsumenta na rynku mają wpływ czynniki składające się na profil psychologiczny konsumenta:

- ▶ **Potrzeby** – to odczucia braku czegoś wynikające z dostrzegania różnicy między istniejącym stanem rzeczy a stanem pożądanym (oczekiwanym) (A. Nowacka, R. Nowacki, 2004). Największe znaczenie ma podział na:
 - **potrzeby podstawowe**, które wynikają z biologicznego aspektu istnienia człowieka (np. potrzeba głodu, pragnienia, ubrania, mieszkania);
 - **potrzeby wyższego rzędu**, które są efektem rozwoju cywilizacyjnego i mają dla życia człowieka znaczenie uzupełniające (np. potrzeby związane z oświatą, kulturą, rozrywką).Źródła ich powstawania są różne: fizyczny brak produktu, uzyskanie informacji o nowym produkcie, ujawnienie się nowych potrzeb, zmiana sytuacji materialnej czy zmiana oczekiwań w stosunku do produktu.
- ▶ **Motywy**, czyli dążenia do zaspokojenia potrzeb. Motywy mogą mieć różnorodny charakter:
 - racjonalny, gdy dążąc do zaspokojenia potrzeby, osoba kieruje się ceną produktu, jego trwałością, wydajnością, przydatnością, wygodą użytkownika czy dokonywania zakupu;
 - emocjonalny, gdy zaspokajając potrzeby, osoba zwraca uwagę na estetykę produktów, jego formę, kolor, kształt, materiał lub ich znaczenie symboliczne (np. chęć wyróżnienia się wśród innych);
 - moralny, gdy dążąc do zaspokojenia potrzeby, osoba uwzględnia zgodność z normami etycznymi i prawnymi, pochodzenie produktu, ekologię, wartości humanitarne.
- ▶ **Postawy i preferencje** – przychylny, neutralny lub niechętny nastawienia do osób, przedmiotów lub działań.

- ▶ **Osobowość** – zbiór cech psychicznych i mechanizmów wewnętrznych, ze względu na które ludzie różnią się między sobą. Za pomocą cech osobowości można opisać zachowanie człowieka. Osobowość człowieka tworzą: cechy dziedziczne, temperament, stopień inteligencji, poziom pewności siebie.
- ▶ **Doświadczenie** – związane z procesem uczenia się i zmieniające się wraz z wiekiem.
- ▶ **Skłonność do ryzyka** – stanowiąca pewien rodzaj niepewności, z którą konsument ma do czynienia, gdy nie może przewidzieć konsekwencji swoich działań. Minimalizowanie ryzyka lub jego likwidacja może przebiegać za pomocą różnych środków i działań: kupowanie produktów dobrze znanych, markowych, z gwarancją, zbieranie informacji o przedmiocie zakupu. Z drugiej strony, są osoby skłonne do kupowania innowacyjnych, nowatorskich produktów.

2.2. Analiza otoczenia przedsiębiorstwa

Żadne przedsiębiorstwo nie działa w poróżni, ale w określonym otoczeniu rynkowym. Analiza otoczenia umożliwia podejmowania właściwych decyzji, które przyczyniają się do osiągnięcia sukcesu rynkowego.

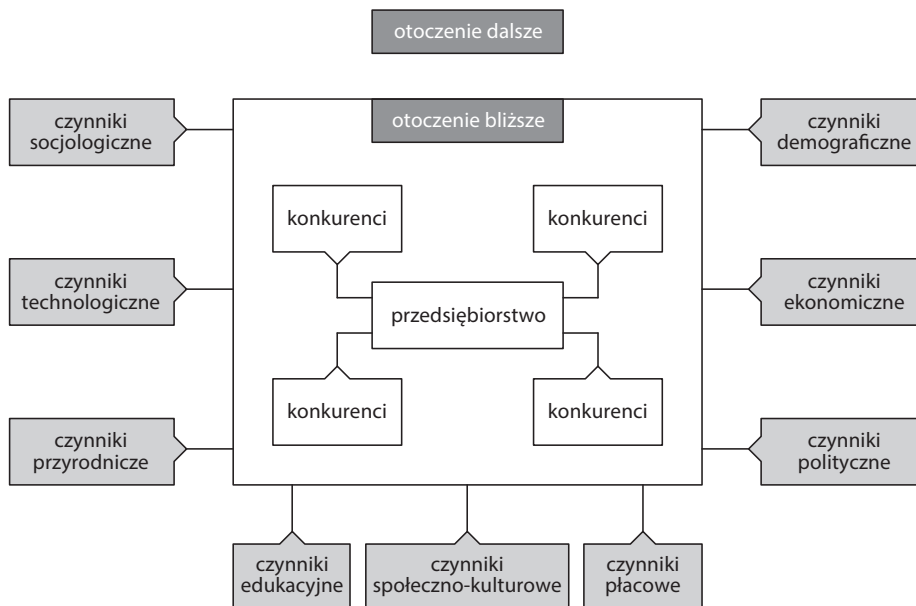
„Aby zilustrować znaczenie otoczenia dla organizacji, rozważmy analogię z pływakiem przepływającym przez rzekę. Przed wypłynięciem musi on ocenić szybkość prądu, przeszkody, a także odległość. Jeśli oceni te elementy właściwie, dotrze do wybranego miejsca na drugim brzegu rzeki. Jeśli jednak zrozumie je niewłaściwie, może dotrzeć zbyt daleko, w dół lub w górę od wybranego miejsca na brzegu. Organizacja przypomina pływaka, otoczenie zaś rzekę. Tak więc jak pływak musi zrozumieć warunki panujące w wodzie, tak organizacja musi zrozumieć podstawowe elementy swego otoczenia, aby mogła wśród nich prawidłowo manewrować” (R. W. Griffin, 2007).

Otoczenie rynkowe przedsiębiorstwa jest to ogół czynników wpływających na zdolność przedsiębiorstwa do zaspokajania potrzeb nabywców w sposób umożliwiający mu osiągnięcie zysku.

Otoczenie przedsiębiorstwa można podzielić na dwie części:

- ▶ otoczenie bliższe – tworzą je formalnie równorzędne podmioty rynkowe, z którymi przedsiębiorstwo wchodzi na rynku w różnorodne relacje;
- ▶ otoczenie dalsze – tworzą je czynniki niezależne od przedsiębiorstwa, wpływające na działania wszystkich podmiotów funkcjonujących w otoczeniu bliższym.

Rysunek 4. Schemat otoczenia rynkowego przedsiębiorstwa



Źródło: Opracowanie własne na podstawie A. Nowacka, R. Nowacki, *Podstawy marketingu*, Warszawa 2004, s. 19.

Charakterystyka otoczenia bliższego przedsiębiorstwa obejmuje takie podmioty, jak (A. Nowacka, R. Nowacki, 2004):

- ▶ dostawcy – zaopatrują przedsiębiorstwo w dobra związane z podstawowym obszarem działalności, na przykład w maszyny, urządzenia, surowiec, materiały, produkty do dalszej odsprzedaży;
- ▶ pośrednicy – wspierają przedsiębiorstwo w procesie dystrybucji oraz świadczą na jego rzecz usługi, mogą to być: hurtownicy, detaliści, przedsiębiorstwa transportowe, agencje badawcze, reklamowe, banki, instytucje ubezpieczeniowe itp.;
- ▶ konkurenci – rywalizują z przedsiębiorstwem na rynku i decydują o jego pozycji, są głównym źródłem zagrożenia na rynku, a swoimi działaniami mobilizują firmę do efektywnego działania;
- ▶ nabywcy – są końcowymi odbiorcami oferty przedsiębiorstwa.

Otoczenie dalsze przedsiębiorstwa obejmuje czynniki takie, jak ujęto w Tabeli 9.

Każde przedsiębiorstwo, podejmując decyzje rynkowe, musi analizować wszystkie elementy swojego otoczenia w sposób ciągły i kompleksowy oraz uwzględniać istniejące pomiędzy nimi zależności.

Tabela 9. Charakterystyka otoczenia dalszego przedsiębiorstwa

Rodzaj czynników	Charakterystyka
Demograficzne	<ul style="list-style-type: none"> wielkość i struktura ludności według wieku i płci struktura wykształcenia (podstawowe, zawodowe, średnie, wyższe) struktura gospodarstw domowych (ich wielkość, rodzaj) okresowe wyże lub niżej demograficzne migracja ludności w skali krajowej i międzynarodowej gęstość zaludnienia (rozkład aglomeracji miejskich)
Ekonomiczne	<ul style="list-style-type: none"> poziom i dynamika PKB ogółem i na 1 mieszkańca ogólny poziom i struktura zamożności społeczeństwa (bieżące dochody, oszczędności, zadłużenia) polityka pieniężna państwa i system podatkowy poziom cen koniunktura gospodarcza (stopa wzrostu, stopa inflacji, rozmiar bezrobocia)
Polityczne	<ul style="list-style-type: none"> stabilność systemu politycznego w danym społeczeństwie układ partii politycznych wojny i ruchy narodowowyzwoleńcze zagrożenia terroryzmem
Prawne	<p>Regulacje prawne wpływające na ograniczenie swobody działalności przedsiębiorstw, które dotyczą:</p> <ul style="list-style-type: none"> ochrony przed nieuczciwą konkurencją (np. Ustawa o zwalczaniu nieuczciwej konkurencji); sposobów reklamowania się (np. Ustawa o radiofonii i telewizji); koncesjonowania i otrzymywania zezwoleń (np. sprzedaż materiałów pirotechnicznych, lekarstw, alkoholu, wyrobów tytoniowych); zapewnienia bezpieczeństwa sprzedawanych produktów (np. atesty, zgodność z obowiązującymi normami); ochrony interesów konsumentów; ochrony środowiska naturalnego.
Społeczno-kulturowe	<ul style="list-style-type: none"> religia, kultura i tradycja (np. obdarowywanie się prezentami z okazji świąt) wartości i normy społeczne (np. stosunek do własnego zdrowia i wolnego czasu) odchodzenie od tradycyjnego modelu rodziny (np. zmiana modelu 2 + 2 na 2 + 1) ewolucja roli kobiet (np. rosnąca aktywność zawodowa kobiet) wzory zachowań (np. wzory dokonywania zakupów) działania subkultur młodzieżowych (np. skinów, szalikowców)
Technologiczne	<ul style="list-style-type: none"> poziom rozwoju naukowego (np. wiedza o technologiach produkcji – know-how) poziom rozwoju technicznego danego kraju (np. zaawansowanie techniczne maszyn i urządzeń) rozwój infrastruktury telekomunikacyjnej (np. telefonizacja, Internet)
Naturalne (przyrodnicze)	<ul style="list-style-type: none"> klimat charakter, jakość i dostępność zasobów naturalnych położenie geograficzne klęski żywiołowe
Edukacyjne	<ul style="list-style-type: none"> ogólny poziom wykształcenia w społeczeństwie system edukacyjny (np. sieć i struktura szkół)
Socjologiczne	<ul style="list-style-type: none"> struktura klasowa społeczeństwa (np. wyodrębnienie klasy średniej, biznesmenów) charakter i rozwój organizacji społecznych (np. istnienie organizacji charytatywnych, konsumentkich, ekologicznych)

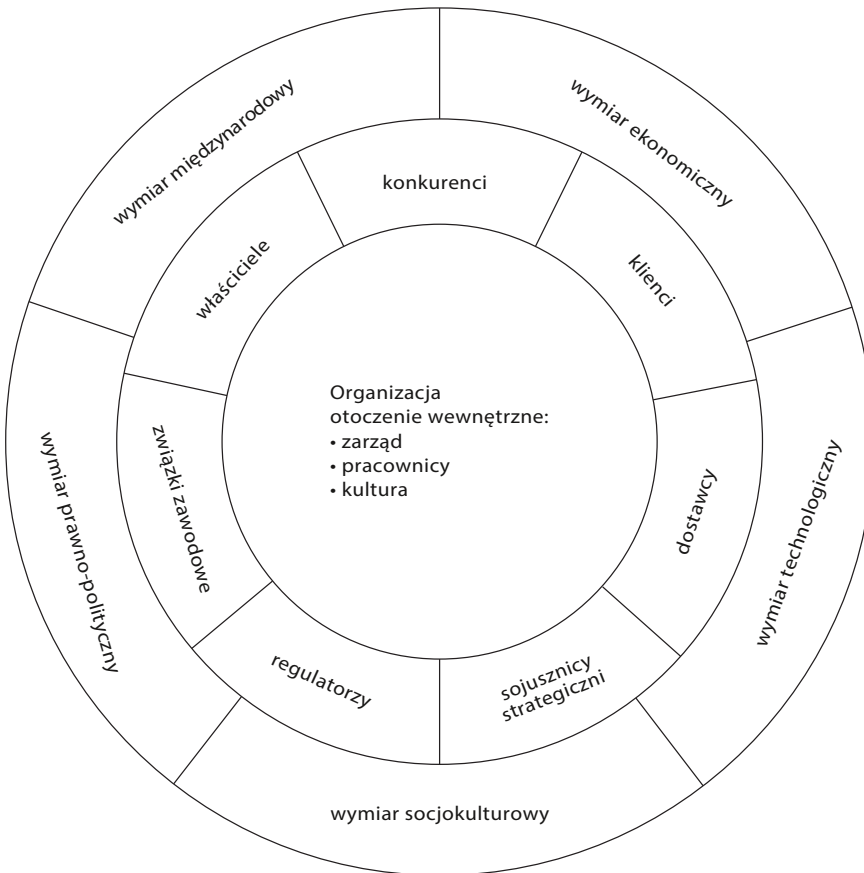
Źródło: A. Nowacka, R. Nowacki, *Podstawy marketingu*, Warszawa 2004, s. 20–21.

Analiza otoczenia powinna być przeprowadzona z dwóch punktów widzenia:

- ▶ szans (sprzyjających warunków działania dla przedsiębiorstwa);
- ▶ zagrożeń.

Otoczenie podmiotu gospodarczego przedstawia Rysunek 5.

Rysunek 5. Organizacja i jej otoczenie



Źródło: A. Tokarski, M. Tokarski, J. Wójcik, *Biznesplan po polsku*, Warszawa 2010, s. 89.

Otoczenie zewnętrzne stanowi wszystko to, co z zewnątrz organizacji może na nią wpływać. Otoczenie zewnętrzne składa się z dwóch warstw: otoczenia ogólnego i otoczenia celowego.

Otoczenie wewnętrzne organizacji składa się z warunków i sił wewnątrz organizacji. Jego główne składowe obejmują: zarząd, pracowników i kulturę organizacji.

Misja przedsiębiorstwa

To określenie istoty działalności przedsiębiorstwa ze względu na jego rolę i zasadnicze funkcje spełniane na rzecz otoczenia. Określenie misji może dotyczyć stanu istniejącego (czy jest dane przedsiębiorstwo?) lub wyrażać dążenia przedsiębiorstwa (czy powinno być?). W drugim ujęciu poprawnie zdefiniowana misja stanowi najważniejszy, kierunkowy cel działalności, stanowiący punkt odniesienia dla wyznaczania celów niższego rzędu oraz kształtowania strategii przedsiębiorstwa. Podstawę definiowania misji tworzą takie elementy, jak: historia firmy i jej dotychczasowe osiągnięcia, podstawowe wartości uznawane przez jej właścicieli i zarząd, możliwości i zagrożenia wynikające z analizy zmian zachodzących w otoczeniu gospodarczym, kompetencje firmy wynikające z jej wielkości, struktury zgromadzonych zasobów oraz nabytego doświadczenia, a także oczekiwania społeczne, których spełnianie wpływa na ukształtowanie się korzystnego image przedsiębiorstwa (za: J. Altkorn, T. Kramera, 1998, s. 159).

Analiza „pięciu sił” Portera

M. E. Porter, jako jeden z najwybitniejszych specjalistów od strategii konkurencji, zaproponował logiczną i prostą analizę sektora działalności na podstawie pięciu czynników, tzw. sił, które wyznaczają natężenie konkurencji w danym sektorze oraz jego rentowność, jak również finansową atrakcyjność dla inwestorów. Do czynników tych należą (M. Porter, 1999):

- ▶ siła przetargowa dostawców;
- ▶ siła przetargowa nabywców;
- ▶ natężenie konkurencji między przedsiębiorstwami w sektorze;
- ▶ groźba nowych wejść;
- ▶ groźba pojawienia się substytutów.

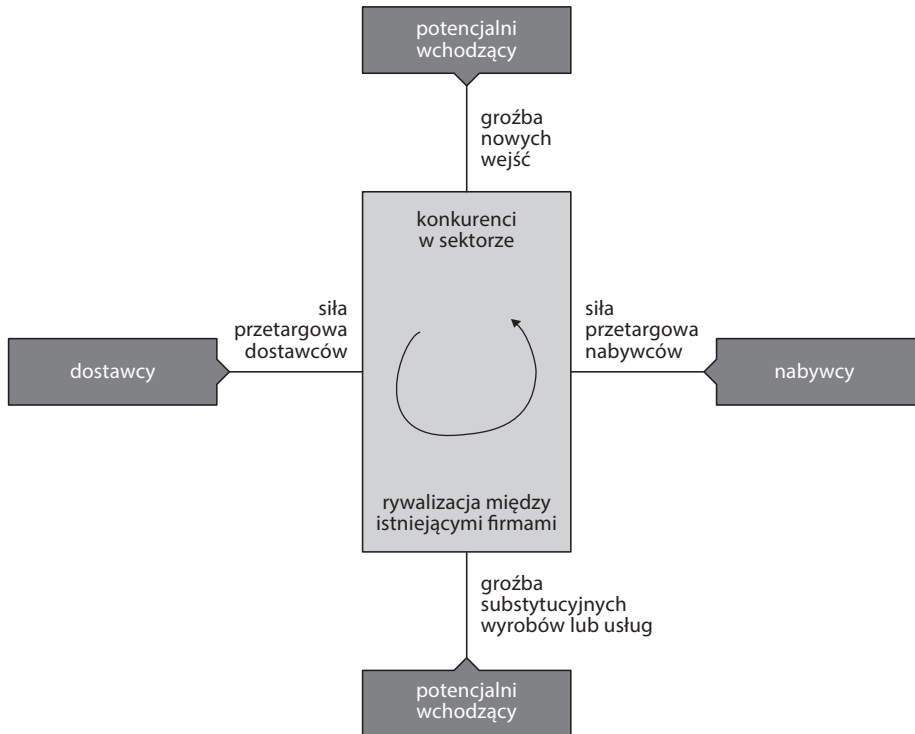
Możliwości rozwojowe i atrakcyjność sektora są tym mniejsze, im silniejsza jest presja na sektor ze strony dostawców i odbiorców oraz im większe są możliwości pojawienia się na rynku substytutów lub wejścia do sektora nowych producentów, a także im ostrzejsza jest walka między konkurentami wewnątrz sektora.

Zależności zachodzące pomiędzy wymienionymi czynnikami, siłami konkurencyjnymi przedstawia Rysunek 6.

Przed przystąpieniem do analizy każdej z pięciu sił konkurencji należy określić najważniejsze parametry atrakcyjności ekonomicznej sektora. Należą do nich (A. Tokarski, M. Tokarski, J. Wójcik, 2010):

- ▶ obecna wielkość sektora;
- ▶ przyszła wielkość sektora i spodziewana dynamika sprzedaży w poszczególnych latach;
- ▶ obecna i przewidywana rentowność sektora.

Rysunek 6. Model „pięciu sił” M. E. Portera



Źródło: M. Porter, *Strategia konkurencji. Metody analizy sektorów i konkurentów*, Warszawa 1999, s. 22.

Uproszczona metoda oparta na modelu „pięciu sił” polega na udzieleniu odpowiedzi na następujące pytania (G. Gierszewska, M. Romanowska, 2001):

- ▶ Ilu konkurentów jest wewnątrz sektora i jakie są ich udziały w rynku?
- ▶ Jakie grupy strategiczne są w sektorze i jakie skupiają przedsiębiorstwa?
- ▶ Jakie kategorie dostawców są w sektorze i jaką mają siłę oddziaływania na badany sektor? Gdzie znajduje się strategiczny dostawca?
- ▶ Jakie są segmenty odbiorców i jaki mają udział w powstawaniu zysku? Którzy odbiorcy mają podstawowe znaczenie dla przedsiębiorstwa? Jakie szanse i zagrożenia związane z popytową stroną sektora należy przewidywać?
- ▶ Jak duża jest groźba pojawienia się nowych producentów w sektorze?
- ▶ Jak duża jest groźba pojawienia się substytutów w sektorze i jakie to będą substytuty?

Na podstawie analiz wykonanej prezentowaną metodą można sformułować ogólną ocenę atrakcyjności danego sektora. Wyniki tej analizy mogą być bardzo pomocne także przy przeprowadzaniu analizy szans i zagrożeń oraz mocnych i słabych stron firmy metodą SWOT.

2.3. Możliwości i zagrożenia

Szansy i zagrożenia są niezależne od firmy. Te czynniki wynikają z otoczenia, w którym firma zamierza działać. Żadna firma nie jest w stanie przewidzieć wszystkich możliwości i zagrożeń, które pochodzą z rynku, przedsiębiorstwo powinno umieć jednakże reagować na zmianę tego otoczenia. Przykładowe możliwości i zagrożenia przedstawia Tabela 10.

Tabela 10. Potencjalne możliwości i zagrożenia

Możliwości	Zagrożenia
1. Rosnący popyt na produkty.	1. Malejący popyt na produkty.
2. Ograniczona liczba firm konkurencyjnych.	2. Duża liczba firm konkurencyjnych.
3. Bariery wejścia na rynek dla konkurencji.	3. Brak barier wejścia na rynek dla konkurentów.
4. Pojawienie się nowych grup klientów.	4. Rosnące koszty surowców.
5. Wejście na nowe rynki.	5. Brak ulg inwestycyjnych.
6. Dostępność tanich surowców.	6. Segment rynku bardzo atrakcyjny dla konkurentów.
7. Atrakcyjny system ulg inwestycyjnych.	7. Wąski rynek działania.
8. Niskie wynagrodzenia pracowników.	8. Rosnące koszty wynagrodzeń.
9. Wąski segment rynku, nieatrakcyjny dla konkurentów.	9. Niski poziom lojalności nabywców.
10. Możliwość poszerzenia asortymentu.	10. Kryzys gospodarczy w kraju.
11. Możliwość podjęcia produkcji wyrobów komplementarnych.	11. Wzrost sprzedaży substytutów.
12. Wysoki poziom lojalności nabywców.	12. Niekorzystne rozwiązania systemowe.
13. Ożywienie gospodarcze w kraju.	13. Podatność firmy na recesję i wahania koniunktury.
14. Szybki wzrost rynku.	14. Zmiana potrzeb i gustów nabywców.
15. Ograniczona rywalizacja w sektorze.	15. Niekorzystne zmiany demograficzne.

Źródło: Opracowanie własne.

W rzeczywistości otoczenie tworzy przedsiębiorstwom niejednakowe warunki, zależnie od regionu, branży, sektora, wielkości tych przedsiębiorstw, ich formy własności i wielu innych czynników.

Szczególnie duży wpływ na tworzenie szans i zagrożeń w makroskali ma przynależność do branży. Polityka rządu może różnicować warunki działalności przedsiębiorstw. Branże

Przykład 1. (G. Gierszewska, M. Romanowska, 2000)

Dwa zakłady mleczarskie – w Suwałkach i Radomiu, o podobnej wielkości i zbliżonym profilu produkcji, inaczej będą odczytywały makrootoczenie. Bliskość granicy państwa daje zakładom mleczarskim w Suwałkach możliwości eksportu wyrobów na rynek litewski i białoruski, dlatego też polityka zagraniczna rządu w stosunku do krajów wschodnich może stanowić dla nich istotną szansę lub zagrożenie. Wysokie bezrobocie i niskie zarobki w województwie suwalskim powodują zaś niższe koszty robocizny i dają możliwości selekcji pracowników. Sytuację tych dwóch zakładów różnicuje również stan środowiska przyrodniczego i związana z tym jakość podstawowego surowca – mleka, a także stosunek władz lokalnych do przedsiębiorców, istnienie lokalnych funduszy, działalność organizacji regionalnych itp.

priorytetowe dla gospodarki mogą liczyć na preferencyjne kredyty, zamówienia rządowe, cła ochronne i inne udogodnienia systemowe oraz finansowe.

Otoczenie ekonomiczne przedsiębiorstwa jest wyznaczone przez kondycję gospodarki. Najważniejsze jej wskaźniki to:

- ▶ Stopa wzrostu ekonomicznego, która ma bezpośredni wpływ na wielkość oraz charakter szans i zagrożeń dla przedsiębiorstwa. Wzrost ekonomiczny w całej gospodarce niesie ze sobą wzrost wydatków konsumentów, co stwarza szanse rozwoju przedsiębiorstwa, 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 działalności.
- ▶ Wysokość wskaźnika stopy procentowej w gospodarce determinuje poziom popytu na produkty przedsiębiorstwa. W gospodarce rynkowej typowym zachowaniem konsumenta jest pożyczanie pieniędzy na zakup towarów. Przykładem może być rynek handlu nieruchomościami, na którym wysokość zastawu hipotecznego wprost oddziałuje na popyt. Podobnie jest na rynku samochodowym czy wyposażenia inwestycyjnego. Stopa procentowa determinuje poziom inwestycji w przedsiębiorstwie. Zagrożeniem dla rozwojowych, ekspansywnych strategii organizacyjnych jest wzrost stopy procentowej, szansą natomiast – jej obniżenie.
- ▶ Wahania kursów walut w stosunku do dolara czy euro 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 produktów wyprodukowanych w innych krajach i konkurencyjny na rynku światowych, nawet jeśli został wyprodukowany po relatywnie wyższych kosztach.
- ▶ Stopa inflacji. Inflacja może destabilizować gospodarkę, ograniczać tempo wzrostu ekonomicznego, powodując wzrost stopy procentowej i wahania kursów wymiany walut. Jeśli inflacja jest wysoka, inwestowanie staje się ryzykowne.

Analiza konkurencji pozwala ocenić sytuację przedsiębiorstwa, warunki jego funkcjonowania i rozwoju w określonym otoczeniu konkurencyjnym, ograniczonym jednak przez M. Portera do pojedynczego sektora, czyli wąsko rozumianego rynku, na którym działa grupa przedsiębiorstw oferujących wyroby lub usługi o podobnym przeznaczeniu (substytuty). Atrakcyjność sektora dla przedsiębiorstw, które w nim działają lub zamierzają działać, jest zależna od natężenia pięciu sił napędowych konkurencji wewnątrz sektora. Są to (J. Targalski, A. Francik 2009):

- ▶ **Grożba wejścia do sektora nowych konkurentów.** Atrakcyjność sektora dostrzegana jest nie tylko przez przedsiębiorców, którzy już w nim działają, ale także przez innych, potencjalnych przedsiębiorców. Dla tych wewnątrz sektora stanowią oni zagrożenie, bo mogą zdecydować się na wejście, wnosząc nieszablonowe pomysły i nowe zasoby, na tyle znaczące, że będą wystarczające do przełamania istniejących barier wejścia i uzyskania korzystnej pozycji konkurencyjnej.

Aby chronić się przed zagrożeniem, przedsiębiorcy zajmujący już pewną pozycję w sektorze tworzą lub powiększają bariery wejścia dla potencjalnych przedsiębiorców. Powiększają rozmiary działalności, żeby wykorzystać ekonomię skali. Różnicują produkty, chcąc podnieść wymagania kapitałowe, koszty startu i rozruchu oraz wymogi czasowe dla nowo wchodzących. Uzależniają od siebie nabywców przez szkolenia, dodatkowe wyposażenie, pomoc techniczną itp. Starają się wzmocnić bariery od nich niezależne, do których należy na przykład polityka państwa (wymóg posiadania licencji, spełnienia norm bezpieczeństwa czy wymogów ochrony środowiska). Konkurenci w sektorze starają się „wyprzedzać” innych, podejmując różnorodne działania w zakresie oferowanych produktów (np. nowe wzory), oferowanych cen, kampanii reklamowych lub promocyjnych.

- ▶ Kluczowe znaczenie dla przedsiębiorcy ma **zagrożenie wejściem do sektora nowych firm**, zachęconych jego atrakcyjnością. Nowo wchodzące firmy wnoszą do sektora nowy potencjał, nowe pomysły biznesowe i nowe strategie konkurencyjne, potrzebne do uzyskania udziału w rynku. Stanowią tym samym zagrożenie dla firm już obecnych w sektorze, zmuszając je do reakcji obronnej i kreowania nowych strategii konkurencyjnych.
- ▶ **Grożba pojawienia się wyrobów lub usług substytucyjnych**, tzn. spełniających takie same funkcje, jak wyroby danego sektora (np. okna drewniane, plastikowe, aluminiowe). Występowanie tej groźby oznacza, że firmy w sektorze muszą konkurować nie tylko ze sobą, ale też z firmami konkurencyjnych sektorów. Wprowadzane do danego sektora substytuty powodują spadek cen, a w konsekwencji i zysków, co czyni sektor mniej atrakcyjnym.
- ▶ Kolejny czynnik to **siła przetargowa nabywców**, która może zmuszać przedsiębiorców w sektorze do obniżek cen, zwiększenia zakresu usług czy podniesienia jakości wyrobów. Szczególnie nabywcy, którzy zakupują duże ilości produktów są w stanie wywierać skuteczny nacisk na sprzedawców. Także ci, którzy bardziej selektywnie lokują swoje zamówienia – ze względu na ich wysokie koszty – są obiektem szczególnych zabiegów ze strony sprzedawców. Siła nabywców wzrasta też, gdy wyroby sektora są znormalizowane lub mało zróżnicowane, co ułatwia im zakup u dowolnego sprzedawcy. Większą siłą przetargową zyskują również nabywcy dysponujący pełną informacją o popycie, występu-

jących na rynku cenach czy ponoszonych przez dostawców **kosztach**. Dla firm działających w sektorze, w którym występują takie zjawiska, bardzo ważnym problemem jest zatem ostrożny dobór nabywców, tak aby w miarę możliwości zniwelować ich siłę przetargową.

- ▶ **Siła przetargowa dostawców.** Stwarza ona dla sektora zagrożenia przeciwne do tych, jakie wywołuje siła przetargowa nabywców, a więc możliwość podwyżek cen, ograniczenia zakresu usług lub obniżenia jakości wyrobów. Dostawcy wykorzystują swą siłę przetargową szczególnie wtedy, gdy są bardziej skoncentrowani niż nabywcy, łącząc się w grupy, są nawet w stanie zagrozić niektórym nabywcom przejęciem prowadzonej przez nich działalności. Siła przetargowa dostawców występuje wyraźnie w sektorach, w których nie muszą oni konkurować z wyrobami substytucyjnymi oraz wtedy, gdy ewentualna zmiana dostawcy może się okazać zbyt kosztowna dla nabywcy.

Pozycję konkurencyjną przedsiębiorstwo może sobie zapewnić tylko w procesie ciągłej budowy przewagi konkurencyjnej, która polega na zdolności do nieustannego dodawania przez przedsiębiorstwo wartości, uznawanych zarówno przez klientów, jak i przez właścicieli przedsiębiorstwa.

Przewaga rynkowa ma różne źródła, wpływają na nią też różne czynniki. Znaczący small businessu uważają, że w takich firmach można budować przewagę konkurencyjną, zwracając uwagę na cztery główne źródła. Należą do nich:

- ▶ koncentracja na kliencie;
- ▶ dbałość o jakość;
- ▶ koncentracja na innowacjach;
- ▶ staranna obsługa.

Służy temu zarządzanie relacjami z klientami.

Zarządzanie relacjami z klientami

Zarządzanie relacjami z klientami CRM (ang. *Customer Relationship Management*) – to zestaw procedur i narzędzi istotnych w zarządzaniu kontaktami z klientami.

CRM, jako przyjęta strategia działania, koncentruje się na wspieraniu czynności marketingowych, procesu sprzedaży oraz wszelkich działań związanych z obsługą klienta poprzez skierowanie uwagi wyłącznie na potrzeby konsumenta, ze szczególnym uwzględnieniem wykształconych kulturowo wzorców. CRM dotyczy wszystkich tych aspektów zarządzania, które mają na celu zaspokojenie potrzeb klientów. W tym przypadku największy nacisk położony jest na wykorzystanie i udoskonalenie cyklu życia konsumenta. Bezpośrednio głównym zadaniem CRM jest więc bieżące kreowanie lojalności klientów poprzez

efektywne zaspokajanie ich indywidualnych potrzeb, pośrednio zaś – pozyskiwanie nowych konsumentów.

Zalety

Koncepcja CRM istnieje w świecie biznesu przez długi czas, ale w ostatnich latach wykorzystanie CRM wzrosło ze względu na lepszy dostęp do technologii i integracji danych. Firmy powinny przeanalizować rozwiązania CRM w celu utrzymania istniejących klientów i służyć ich unikalnym potrzebom. Jeśli firmy skoncentrują się na dostarczaniu wysokiej jakości usług, które są dostosowane do tych klientów, a następnie, będą budować ich lojalność, będzie to skutkowało zwiększeniem przychodów firm.

Dzięki lepszemu zarządzaniu działalnością, rozwiązania CRM pozwalają firmom na zwiększenie przychodów poprzez pozyskiwanie nowych klientów i utrzymanie dotychczasowych.

Zastosowanie:

- ▶ w systemie informatycznym odnotowano kupno usługi lub towaru;
- ▶ niezapłacenie rachunku w odpowiednim terminie powoduje podjęcie akcji wysłania ponaglenia;
- ▶ jeśli system nie odnotuje wpływu pieniędzy w odpowiednim czasie, spróbuje podjąć próbę przypomnienia klientowi o tym fakcie (np. automatycznie drukując korespondencję do wysyłki, wysyłając SMS itp.);
- ▶ jeśli okaże się na przykład, że ponaglenie nie przyniosło skutku, system „klasy CRM” może dodać takiego klienta do kolejki rozmów telefonicznych pracownika firmy lub powiadomić prawnika firmy z prośbą wszczęcia postępowania sądowego;
- ▶ automatyzacja wysłania kartek urodzinowych dla klientów firmy, ofert handlowych (często sprofilowanych dzięki danym wcześniej zebranych w CRM).

Po dokonaniu klasyfikacji klientów i produktów na odpowiednie grupy przedsiębiorstwo podejmuje w stosunku do nich odpowiednią decyzję. I tak, wskazuje się na następujące, możliwe do realizacji (najkorzystniejsze), alternatywne rozstrzygnięcia:

- ▶ przekonanie nieopłacalnych klientów do rezygnacji z dalszej współpracy lub przekonanie ich do zakupu produktów wysoko opłacalnych dla przedsiębiorstwa.

Związek z klientem

Wszystkie relacje związane z danym klientem określamy mianem **związku**. Składa się on z **epizodów**, które dzieli się na:

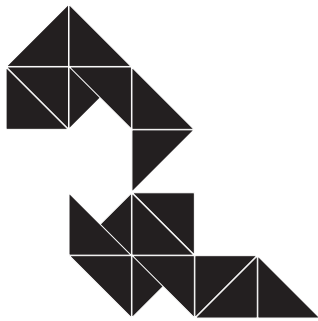
- ▶ transakcje finansowo-usługowe;
- ▶ kontakty, rozmowy.

Tematy do dyskusji

1. Wyjaśnij mechanizmy rządzące rynkiem w kontekście wyboru przedsięwzięcia lub znalezienia dla niego odpowiedniej lokalizacji.
2. Zbierz informacje o rynku w kontekście wybranego przedsięwzięcia i zaprezentuj je w kontekście możliwości i zagrożeń.
3. Omów i uzasadnij rolę Internetu w określaniu lokalizacji przedsiębiorstwa.
4. Jakie czynniki należałoby wziąć pod uwagę przy podejmowaniu decyzji o lokalizacji działalności?
5. Jakimi kryteriami należy się kierować przy wyborze rynku docelowego?
6. Jakie czynniki kształtują postępowanie konsumenta na rynku?
7. Jakie czynniki należy wziąć pod uwagę przy określaniu otoczenia dalszego przedsiębiorstwa i jakie podmioty przy określaniu otoczenia bliższego?
8. Od czego zależy atrakcyjność ekonomiczna sektora, w którym chciałbyś prowadzić działalność?
9. Jakie znaczenie dla przedsiębiorcy ma CRM?

Bibliografia

- Altkorn, J., Kramera, T., *Leksykon marketingu*, Warszawa 1998.
- Barrow C., Barrow P., Brown R., *Biznesplan w małej firmie*, Gliwice 2001.
- Gierszewska G., Romanowska M., *Analiza strategiczna przedsiębiorstwa*, Warszawa 2001.
- Nowacka A., Nowacki R., *Podstawy marketingu*, Warszawa 2004.
- Porter M. *Strategia konkurencji. Metody analizy sektorów i konkurentów*, Warszawa 1999.
- Griffin, R. W. *Podstawy zarządzania organizacjami*, Warszawa 2007.
- Targalski J., Francik A. (red. nauk.), *Przedsiębiorczość i zarządzanie firmą. Teoria i praktyka*, Warszawa 2009.
- Tokarski A., Tokarski M., Wójcik J., *Biznesplan po polsku*, Warszawa 2010.
- Zaleśkiewicz, T., *Przedsiębiorczość i podejmowanie ryzyka*, w: T. Tyszka (red.), *Psychologia ekonomiczna*. Gdańsk 2004.



3 PLANOWANIE DZIAŁALNOŚCI

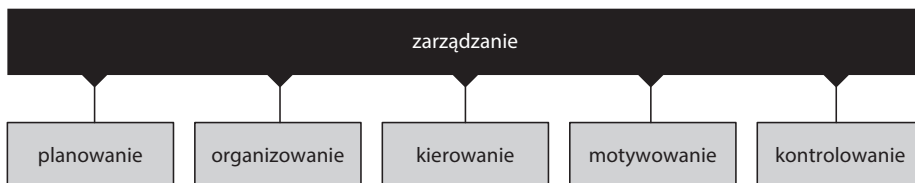
3.1. Istota planowania

*Za każdym razem, kiedy widzisz biznes,
który odnosi sukces, oznacza to, że ktoś kiedyś podjął odważną decyzję.*

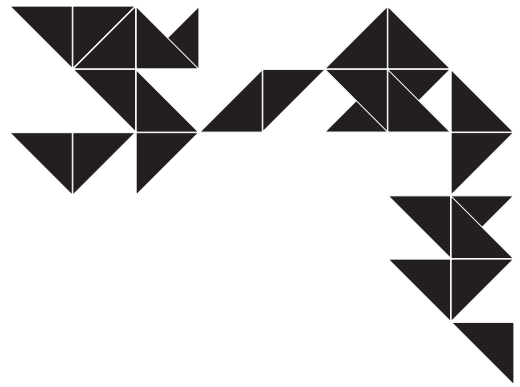
Peter Drucker

Planowanie to wybór celów, określenie sposobów ich osiągnięcia, precyzowanie stosownych zadań i terminów ich wykonania oraz uruchomienie niezbędnych do tego zasobów – ludzkich, rzeczowych i finansowych. W efekcie powstaje plan działalności przedsiębiorstwa. Plan powinien mieć formę pisemną, ponieważ wtedy możemy dokonać porównania przyjętych założeń z faktycznymi osiągnięciami oraz mamy możliwość wprowadzenia korekt i poprawek.

Schemat 5. Funkcje zarządzania



Źródło: Opracowanie własne.



Poprzez planowanie przedsiębiorstwo zmniejsza ryzyko związane z prowadzoną działalnością. Jasno określone zadania i cele ułatwiają realizację tych zadań oraz pomagają w podejmowaniu decyzji.

Według kryterium charakteru możemy wyróżnić: planowanie strategiczne, taktyczne oraz operatywne (P. Banaszyk, R. Fimińska-Banaszyk, A. Stańda, 1997).

Planowanie strategiczne – obejmuje okres co najmniej kilkuletni. Jest planem przyszłości, dzięki któremu o wiele łatwiej wytyczyć ścieżki postępowania i realizacji celu. Określa priorytety działania firmy i jest planem kompleksowym. Planowanie strategiczne:

1. udziela odpowiedzi na takie pytania, jak: „Czym się zajmujemy i czym się powinniśmy zajmować?“, „Kim są, a kim powinni być nasi klienci?“;
2. tworzy ramy dla planowania taktycznego i operacyjnego oraz podstawy codziennych decyzji – stojąc wobec konieczności podjęcia takiej decyzji, kierownik może zapytać: „Który z możliwych kierunków działania będzie najlepiej odpowiadać naszej strategii?“;
3. wiąże się z dłuższym okresem niż inne rodzaje planowania;
4. ułatwia koncentrację energii i zasobów organizacji na najważniejszych działaniach;
5. jest działalnością najwyższego szczebla w tym znaczeniu, że musi w nim czynnie uczestniczyć kierownictwo naczelne, gdyż tylko ono ma dostateczne zasoby wiedzy i doświadczenia, aby uwzględnić wszystkie aspekty funkcjonowania danej organizacji, jego zaangażowanie jest konieczne dla wywołania i podtrzymania zaangażowania na niższych szczeblach.

Planowanie taktyczne – obejmuje szeroki zakres działań podmiotu gospodarczego i z reguły nie jest adresowane do szczegółowego wykonawcy, gdyż określa zadanie w formie ogólnej, dla całej jednostki gospodarczej. Planowanie to dotyczy zwykle okresu około jednego roku. W planie taktycznym można wyodrębnić część techniczną, która określa czynniki rzeczowe biorące udział w działalności gospodarczej jednostki organizacyjnej, oraz część finansową, określającą nakłady pieniężne i wynik finansowy działalności. Planowanie taktyczne, mające charakter problemowy, może częściowo wchodzić do planu funkcjonalnego jednostki prowadzącej działalność gospodarczą (np. w skład biznesplanu) lub może stanowić podstawę jego sporządzenia lub uzasadnienia merytorycznego.

Planowanie operacyjne – ma charakter planowania wykonawczego, w porównaniu z planowaniem strategicznym. Polega na określeniu celów pośrednich w stosunku do celów określonych w planowaniu strategicznym. Planowanie operacyjne uwzględnia:

1. pojedyncze zdarzenia lub działania;
2. małą liczbę zmiennych;
3. osiągnięcie założonych celów i wykonania zadań;
4. bilansujący i odtwórczy charakter czynności planistycznych;
5. małą agregację informacji;
6. krótki horyzont planowania.

Plan operacyjny jest zbiorem decyzji określających konkretne zadania i działania konieczne do poprawnego ich wykonania w przewidzianym ściśle czasie oraz warunki wewnątrz firmy, które muszą być dotrzymane podczas realizacji poszczególnych zadań i czynności (technologiczne, ekonomiczne, organizacyjne), a także warunki zewnętrzne (np. ochrony środowiska).

Przedmiotem planowania operacyjnego są wszystkie decyzje, które w różnych obszarach działania przedsiębiorstwa muszą być podejmowane na bieżąco, aby terminowo i skutecznie realizować strategię oraz zapewnić przetrwanie i rozwój firmy. W planowaniu operacyjnym wyróżniamy: planowanie marketingowe, planowanie sprzedaży, planowanie działalności podstawowej, planowanie zaopatrzenia, planowanie zatrudnienia, planowanie kosztów, planowanie finansowe itp. Planowanie strategiczne szkicuje perspektywę rozwoju, a planowanie operacyjne określa konkretne sposoby realizacji tych zamierzeń.

Opracowanie dobrego planu wymaga znajomości i stosowania następujących zasad planowania:

1. **Zasady realności planu**, czyli określenie realnych możliwości wykonania zadań. Nie należy tworzyć planu opartego na marzeniach, wykraczającego poza możliwości wykonawcze przedsiębiorstwa.
2. **Zasady wariantowych rozwiązań**, polega na dochodzeniu do celów za pomocą różnych, alternatywnych rozwiązań. Musimy mieć nie tylko plan A, ale również alternatywę, czyli plan B lub nawet C.
3. **Zasada koncentracji**, to umiejętnie połączenie celów i środków.
4. **Zasada gospodarności** oznacza uzyskiwanie najlepszych efektów, przy jak najmniejszych kosztach i środkach,
5. **Zasada elastyczności planowania** to przewidywanie zmiany warunków rynku i dostosowywanie się do tych zmian,
6. **Zasada podstawowego ogniwa** polega na określeniu zadań najważniejszych, decydujących o wynikach.

Plan opracowany zgodnie z zasadami planowania uwzględnia możliwości potencjalnego przedsiębiorcy, czas na rozwój firmy, spodziewane zyski, straty, inwestycje. W małej firmie osobą sporządzającą plan jest właściciel lub menedżer, niejednokrotnie to ta sama osoba. Błędem jest, jeśli mała firma lub osoba, która zamierza założyć firmę, wyznaczając datę rozpoczęcia działalności nie ma wyraźnie wytyczonych etapów postępowania. Decydując się na założenie firmy, najpierw należy zaplanować działania najlepiej na parę lat do przodu.

3.2. Biznesplan

Podstawą każdego działania jest idea – pomysł, który powinien być dobrze przemyślany i skrupulatnie zaplanowany. Podstawą odniesienia sukcesu jest dokładne przeanalizowanie produktu lub usługi, którą chcemy wprowadzić na rynek oraz ocena naszych możliwości. Plan przedsięwzięcia gospodarczego nazywany jest biznesplanem.

Biznesplan²⁵ – narzędzie planistyczne wykorzystywane przy ocenie opłacalności przedsięwzięć gospodarczych. Sporządzany na potrzeby wewnętrzne firmy, jest także narzędziem komunikacji zewnętrznej – m.in. w celu pozyskania źródeł finansowania inwestycji. Stanowi kompleksowy spis celów oraz zadań, jakie stawia się przed przedsiębiorstwem. Jego elementami są m.in. analiza finansowa, analiza rynku, analiza SWOT.

Biznesplan ustalany jest indywidualnie dla każdej działalności, jego zawartość jest elastyczna. Znaczenie przy pisaniu biznesplanu ma również adresat, czyli instytucja, dla której jest przygotowywany. Biznesplan powinien być napisany w sposób czytelny, prosty i przemyślany. Informacje zawarte w nim powinny być rzetelne i obiektywne. Istotą biznesplanu jest określenie celów oraz ustalenie sposobów, metod i środków ich osiągnięcia (Z. Pawlak, 2002). W firmie pełni on trzy podstawowe **funkcje**:

- ▶ służy do rozwijania pomysłów związanych z prowadzeniem przedsiębiorstwa – dzięki temu popełnia się błędy na papierze, a nie w praktyce;
- ▶ służy do oceny działalności przedsiębiorstwa po okresie, na jaki był stworzony; – uważna obserwacja i analiza wskażą, na ile założenia biznes planu były realne, jakie są osiągnięcia i w których punktach firma odeszła od jego założeń;
- ▶ służy jako podstawa wniosku kredytowego oraz ważny dokument przy rozmowach biznesowych (np. przy poszukiwaniu inwestora).

25. www.pl.wikipedia.org/wiki/Biznesplan, 06.02.2013.

Tabela 11. Struktura biznesplanu

Elementy biznesplanu	Charakterystyka
Strona tytułowa	Adresat (np. bank), określenie przedsięwzięcia, lokalizacja przedsięwzięcia, koszt przedsięwzięcia, planowana wysokość kredytu, inne źródła finansowania, wnioskodawca, adres wnioskodawcy, imię i nazwisko szefa, osoba odpowiedzialna za przedsięwzięcie i jej adres, autor biznesplanu, pieczęcie i podpisy.
Streszczenie, czyli krótki opis przedsięwzięcia	Nazywane podsumowaniem menedżerskim. Ma za zadanie wzbudzić zainteresowanie osób podejmujących decyzję oraz zachęcać do dalszej lektury. Powinno zawierać krótki przegląd najważniejszych elementów biznesplanu.
Charakterystyka przedsiębiorstwa	Obejmuje krótką historię biznesu lub przedsięwzięcia, jej cele, misję, status prawny, wielkość, sytuację na rynku, konkurencyjność ofert, wartość majątku, źródła jego pochodzenia, kondycję finansową i inne istotne informacje, dotyczące na przykład jakości produktu lub działań chroniących środowisko.
Charakterystyka produktu lub usługi	Opis produktu pokazujący techniczne cechy produktu wytwarzanego przez naszą firmę, jego unikalność oraz potrzebę wprowadzenia.
Zasoby ludzkie/ Personel	Opisuje umiejętności pracowników, wykształcenie, obowiązki osób zarządzających działalnością, stosunki własnościowe oraz sposób podziału własności, role osób w zespole, opis systemu motywacji itp. Może również zawierać wykaz i charakterystykę doradców biznesu.
Plan marketingowy	Obejmuje analizę rynku, identyfikację klientów, lokalizację, dystrybucję, promocję oraz politykę cenową.
Plan organizacyjny	Pracownicy – opis planowego zatrudnienia, zasady wynagradzania pracowników, tryb i koszty szkolenia. Dostawcy – wytypowanie firm współpracujących i określenie sposobów nawiązania z nimi współpracy. Księgowość – określenie decyzji o rodzaju prowadzonej księgowości.
Harmonogram realizacji	Obejmuje opis czynności niezbędnych do realizacji przedsięwzięcia, kolejność i czas trwania poszczególnych czynności, osoby odpowiedzialne za wdrożenie i sfinalizowanie poszczególnych działań.
Analiza ryzyka	Szanse i zagrożenia, działania podejmowane w celu eliminacji zagrożeń oraz wykorzystania szans.
Analiza ekonomiczno-finansowa	To fundament biznesplanu i punkt jego wyjścia, obejmuje analizę finansową przedsięwzięcia, tj. kapitał własny i obcy, przychody, koszty, zysk, bilans, rachunek zysków i strat, analizę wskaźnikową, rachunek przepływów środków pieniężnych (<i>cash flow</i>).
Załączniki	Szczegółowe tabelaryczne zestawienia i wyliczenia, schematy, wykresy.

Źródło: Opracowanie własne na podstawie A. Rozłucka, *Mam biznes*, www.mambiznes.pl/artykuly/czytaj/id/50.

Mimo że opracowanie biznesplanu jest czasochłonne i pracochłonne, nie ma wątpliwości, że warto go opracować, rozpoczynając przygodę z biznesem. Pisząc biznesplan, zwiększamy możliwość osiągnięcia sukcesu, a nasze pomysły nabierają realnego kształtu. Błędy popełnione w biznesplanie, na papierze, możemy zawsze skorygować, natomiast nie zawsze da się naprawić błędy popełnione w rzeczywistości.

3.3. Analiza finansowa

Celem przedsiębiorstwa jest osiągnięcie przez nie zysków poprzez efektywne zarządzanie. Aby realizować ten cel, niezbędne są informacje pozyskiwane z działu księgowości. Firmy sporządzają dokumentację, w której przedstawiona jest ich sytuacja majątkowa i finansowa. Do najważniejszych dokumentów firmy należy bilans oraz rachunek zysków i strat (W. Gos, 2011).

Bilans

Bilans to dwustronne zestawienie wartości środków gospodarczych (aktywów) oraz źródeł ich pochodzenia (pasywów) sporządzone w określonej formie i na określony dzień (B. Gierusz, 2011). **Prawidłowo sporządzony bilans zawiera:**

- ▶ słowo *bilans*;
- ▶ oznaczenie momentu bilansowego, czyli daty, na którą bilans jest sporządzony;
- ▶ dokładne oznaczenie podmiotu, dla którego jest sporządzany;
- ▶ wyszczególnienie nazw i wartości poszczególnych grup aktywów i pasywów;
- ▶ podpis osoby odpowiedzialnej za prowadzenie dokumentacji finansowej przedsiębiorstwa oraz podpis kierownika jednostki;
- ▶ datę sporządzania bilansu.

Tabela 12. Podstawowe składniki bilansu

AKTYWA	PASYWA
Aktywa trwałe	Kapitał własny
<p>I. Rzeczowe aktywa trwałe Środki trwałe – maszyny, urządzenia, grunty, środki transportu.</p>	<p>Kapitał podstawowy Równowartość środków wniesionych bezterminowo do jednostki przez jej właścicieli, pochodzących ze źródeł zewnętrznych. Wniesienie wkładów kapitałowych przez właścicieli jest warunkiem powstania jednostki i uruchomienia przez nią działalności.</p>

<p>II. Wartości niematerialne prawne Niematerialne składniki majątku (np. licencje, znaki towarowe, prawa autorskie).</p>	<p>Kapitał zapasowy Jeden z kapitałów własnych jednostki, przeznaczony przede wszystkim na pokrycie strat. Zasady jego tworzenia określone są, w zależności od formy prawnej jednostki, w ustawie, umowie spółki lub jej statucie. Głównym jego źródłem są odpisy z wygosparowanego zysku.</p>
<p>III. Należności długoterminowe Środki pieniężne, różnego rodzaju pożyczki i kredyty o terminie spłaty przekraczającym rok.</p>	<p>Zysk/strata z lat ubiegłych Wynik finansowy, czyli wyrażony w pieniądzu rezultat działalności gospodarczej, który nie został rozliczony w poprzednich latach.</p>
<p>IV. Inwestycje długoterminowe Różnego rodzaju aktywa finansowe, nieruchomości i wartości niematerialne i prawne, które nie są użytkowane przez jednostkę, lecz zostały nabyte w celu osiągnięcia korzyści ekonomicznych wynikających ze wzrostu ich wartości (np. akcje, obligacje, nieruchomości).</p>	<p>Zysk/strata netto Wynik finansowy z danego roku obrotowego.</p>

Aktywa obrotowe	Kapitał obcy
<p>Zapasy Zapasy obejmują materiały, surowce, produkcję w toku, produkty gotowe, towary oraz zaliczki na poczet przyszłych dostaw, wszystkich wymienionych rodzajów zapasów.</p>	<p>Rezerwy na zobowiązania Tworzy się, aby uwzględnić w sprawozdaniu finansowym koszty, które dotyczą danego roku obrachunkowego, ale jeszcze nie powstały, można je jednak przewidzieć z dużym prawdopodobieństwem oraz oszacować ich wielkość. Rezerwy tworzy się na przykład z tytułu oczekiwanych strat wynikających ze zwrotów gwarancyjnych towarów i produktów, strat wynikających z udzielonych poręczeń i operacji kredytowych lub skutków toczącego się postępowania sądowego.</p>
<p>Należności krótkoterminowe Do należności krótkoterminowych zalicza się wszystkie należności z tytułu dostaw i usług oraz inne należności wymagalne w okresie krótszym niż 12 miesięcy od dnia bilansowego.</p>	<p>Zobowiązania długoterminowe Zobowiązania długoterminowe obejmują zobowiązania o terminie zapadalności powyżej 12 miesięcy. Zalicza się tu przede wszystkim długoterminowe kredyty i pożyczki, obligacje i inne zobowiązania z tytułu emisji długoterminowych dłużnych papierów wartościowych.</p>
<p>Inwestycje krótkoterminowe W bilansie wykazuje się tu między innymi środki pieniężne w kasie oraz na rachunkach bankowych, jak również inne odpowiedniki pieniężne, takie jak weksle i czeki. W pozycji tej ujęte są również inwestycje firmy w krótkoterminowe papiery wartościowe, jak również akcje i papiery dłużne o okresie zapadalności powyżej roku, jeśli firma zakupiła je z zamiarem dalszej odsprzedaży w krótkim czasie (poniżej 12 miesięcy).</p>	<p>Zobowiązania krótkoterminowe Zobowiązania o terminie spłaty poniżej jednego roku zaliczane są do zobowiązań krótkoterminowych. Jest to obszerna grupa obejmująca zobowiązania z tytułu dostaw i usług, z tytułu wynagrodzeń, podatków, ceł, ubezpieczeń, kredytów i pożyczek, z tytułu emisji krótkoterminowych papierów wartościowych, zobowiązań wekslowych, otrzymanych zaliczek na dostawy oraz innych zobowiązań</p>

Źródło: Opracowanie własne.

Aktywa w bilansie

Aktywa to zasoby majątkowe o wiarygodnie określonej wartości, powstałe w wyniku przeszłych zdarzeń i mające spowodować w przyszłości wpływ do jednostki korzyści ekonomicznych. Ich podstawowy podział to podział na **aktywa trwałe** i **aktywa obrotowe**. Głównym kryterium tego podziału jest czas, przez jaki firma planuje wykorzystywać dane składniki. Ogólnie przyjętą graniczną długością okresu, od którego zależy klasyfikacja aktywów do jednej z grup jest 12 miesięcy (A. Rutkowski, 2003).

Pasywa w bilansie

Pasywa to inaczej źródła finansowania majątku. Ich podstawowy podział to podział na własne źródła finansowania – kapitał własny, oraz obce źródła finansowania – zobowiązania (kapitał obcy). Zobowiązania dzielą się tak, jak aktywa – na długo- i krótkoterminowe, zależnie od tego, czy zostaną spłacone w ciągu 12 miesięcy czy później²⁶.

Rachunek zysków i strat

Rachunek zysków i strat to część sprawozdania finansowego, w której znajduje się zestawienie wszystkich przychodów oraz kosztów danej spółki wynikających z jej działalności.

Przychody

Przychody to uzyskany lub należny wpływ wartości, korzyści materialnych w ramach prowadzonej działalności gospodarczej²⁷. W rachunkowości przychody to przyływy aktywów albo inne zwiększenie aktywów danego podmiotu lub zmniejszenie jego zobowiązań (lub kombinacja powyższych) wynikające z dostarczenia lub produkcji dóbr, świadczenia usług lub innych czynności będących podstawową działalnością danego podmiotu. (B. Gierusz, 2011).

W rachunku zysków i strat końcowy wynik finansowy oblicza się globalnie, a procedura jego ustalania jest następująca:

26. www.druki.gofin.pl/wzor,788,556,bilans-uproszczony.html, 02.02.2013.

27. Ustawa z dnia 26 lipca 1991 r. o podatku dochodowym od osób fizycznych, Dz. U. z 2012 r. poz. 361 – dalej cytowana jako: PDOFU.

Tabela Ustalanie wyniku finansowego

(+) Przychody z działalności podstawowej (statutowej)

(-) Koszty działalności podstawowej

= Wynik operacji sprzedaży (zysk lub strata)

(+) Przychody z pozostałej działalności operacyjnej

(-) Koszty pozostałej działalności operacyjnej

= Wynik operacyjny (zysk lub strata)

(+) Przychody działalności finansowej

(-) Koszty działalności finansowej

= Wynik działalności gospodarczej (zysk lub strata)

(+) Zyski nadzwyczajne

(-) Straty nadzwyczajne

= Wynik brutto (zysk lub strata)

(-) Obowiązkowe obciążenia wyniku finansowego

= Wynik netto (zysk lub strata)

Źródło: Opracowanie własne na podstawie Ustawy o rachunkowości.

Koszty

W związku z prowadzoną działalnością gospodarczą przedsiębiorstwo ponosi koszty.

Koszty dzielimy na²⁸:

- ▶ **Koszty stałe** – koszty przedsiębiorstwa, których nie da się zmienić w krótkim okresie bez wprowadzenia radykalnych zmian w firmie, a ich wysokość nie zależy od wielkości produkcji. Przykładem kosztów stałych jest amortyzacja budynków fabrycznych lub koszt ich dzierżawy.
- ▶ **Koszty zmienne** – koszty, jakie przedsiębiorca ponosi na działania związane bezpośrednio z produkcją. Poziom tych nakładów zależny jest wprost od wielkości produkcji, czy lico oznacza, że w przypadku zwiększenia produkcji koszty zmienne rosną, zmniejszają się natomiast wraz ze spadkiem produkcji. Koszty zmienne wynoszą zero, gdy przedsiębiorca nic nie produkuje. Do kosztów zmiennych związanych z produkcją zaliczamy nakłady na surowce, towar, roboczogodzinę itp. oraz energia lub paliwo.

28. www.pl.wikipedia.org/wiki/Koszty_rachunkowe, 26-03-2013.

Koszty całkowite = koszty stałe + koszty zmienne

Koszty jednostkowe = koszty całkowite/ilość wyprodukowanych sztuk

W rachunkowości przedsiębiorstwa przychody i koszty pokazane są w rachunku zysków i strat. Dzięki niemu można obliczyć zysk netto, który jest różnicą pomiędzy przychodami a kosztami.

Wskaźniki analizy finansowej

Oceny działalności przedsiębiorstwa możemy dokonać, stosując różnego rodzaju wskaźniki. Do oceny efektów finansowych działalności przedsiębiorstwa stosuje się wskaźniki rentowności (zyskowności).

1. **Wskaźnik rentowności sprzedaży – określa, ile zysku generuje firma z 1 zł przychodu netto.**

$$\text{ROS} = \text{zysk netto/sprzedaż netto} \cdot 100\%$$

Im jest on wyższy, tym wyższa jest efektywność dochodów, co oznacza, że dla osiągnięcia określonej kwoty zysku przedsiębiorstwo musi zrealizować niższą sprzedaż niż wówczas, gdy rentowność sprzedaży byłaby niższa.

2. **Wskaźnik rentowności aktywów – określa, ile zysku netto przyniosły aktywa o wartości 1 zł**

$$\text{ROA} = \text{zysk netto/aktywa} \cdot 100\%$$

Im wyższy poziom rentowności aktywów, tym lepsza sytuacja finansowa przedsiębiorstwa. Wielkością ROA zainteresowani są szczególnie kredytodawcy firmy, gdyż stanowi on cenne źródło informacji o zdolności majątku do przynoszenia dochodów będących źródłem rat i odsetek od zaciągniętych kredytów. Od swoich klientów banki oczekują, aby w ich firmach wskaźnik ten osiągał poziom 2-6%, przy czym w małych firmach powinien on być wyższy niż w dużych. Osiąganie niskiego poziomu wskaźnika na tle przedsiębiorstw z tej samej branży zazwyczaj oznacza niewykorzystanie pełnych mocy wytwórczych firmy.

3. **Wskaźnik rentowności kapitałów własnych – pokazuje, jaki zysk generuje zaangażowany kapitał własny.**

$$\text{ROE} = \text{zysk netto/kapitał własny} \cdot 100\%$$

Wzrastający poziom tego wskaźnika świadczy o wyższej efektywności zaangażowanego kapitału. Jest to sygnał dla udziałowców, że przedsiębiorstwo właściwie wykorzystuje posiadane zasoby. Dlatego właśnie, w przypadku nowej emisji udziałów (akcji) szczególną uwagę należy zwrócić na poziom tego wskaźnika oraz jego zmiany w czasie. Trzeba jednak pamiętać, że wielkość tego wskaźnika będzie podlegała znacznym zaburzeniom, szczególnie tuż po przeprowadzeniu nowej emisji akcji (wówczas w mianowniku będzie już zawarta wielkość „świeżego” kapitału, który nie został jeszcze wykorzystany w działalności przedsiębiorstwa).

Rentowność, inaczej dochodowość, opłacalność, zyskowość – to zdolność kapitału do wytworzenia dochodu i jest mierzona różnymi wskaźnikami. Liczy się ją jako stosunek wyniku finansowego przedsiębiorstwa do ogółu kosztów uzyskania przychodu.

Próg rentowności (BEP – ang. break even point) jest odzwierciedleniem sytuacji, w której przychody ze sprzedaży pokrywają koszty stałe i zmienne przedsiębiorstwa²⁹, informuje nas, kiedy sprzedaż zacznie przynosić zyski. Nazywany też **punktem krytycznym** ze względu na jego wagę dla rachunku ekonomicznego przedsiębiorstwa. Wskaźnik BEP możemy wyliczyć, stosując metodę ilościową i wartościową.

BEP ilościowy – pokazuje, przy jakiej ilości wyprodukowanych towarów przychody zrównoważą się z kosztami.

$$\text{BEP ilościowy} = \text{koszty stałe/cena} - \text{koszty jednostkowe zmienne}$$

BEP wartościowy – informuje, przy jakiej cenie sprzedaży przedsiębiorstwo zacznie przynosić zyski.

$$\text{BEP wartościowy} = \text{koszty stałe/cena} - \text{koszty jednostkowe zmienne.}$$

3.4. Marketing

W zarządzaniu własną firmą bardzo ważna jest wiedza o tym, co robić i jak to robić, by osiągnąć zysk, czyli wiedza z zakresu podstawowych zasad marketingu. Znajomość marketingu we współczesnym świecie stała się kluczem do sukcesu. Sukces działalności gospodarczej opartej na marketingowym sposobie myślenia to dostarczenie klientowi tego, czego pragnie w odpowiedniej cenie, ilości i jakości. Dla wszelkich działań marketingowych punktem wyjścia jest zawsze człowiek-konsument. Człowiek odczuwając potrzeby dąży do ich zaspokojenia w drodze zakupu produktów lub usług. Ważne znacze-

29. www.slownikiekonomiczny.pl/Poj%C4%99cia-mikroekonomia/prog-rentownoci-ang-break-even-point.html, 26.03.2013.

nie mają także osiągnięte dochody oraz ceny produktów. Nie mniejszy wpływ na decyzje zakupów ma najbliższe otoczenie, rodzina, przyjaciele czy grupa, w której się znajdujemy. Nabywca ulega presji otoczenia, która lansuje określony styl życia. Zadaniem marketingu jest poznanie motywacji zakupu nabywców oraz pobudzenie, a nawet tworzenie w nich, potrzeby zakupu danego dobra czy usługi. Dla przedsiębiorstwa najważniejszym celem jest „stworzenie klienta”, który zdecyduje o przyszłości przedsiębiorstwa i jego podstawach egzystencji (E. Michalski, 2009).

Marketing (według Kotlera) to proces zarządczy, którego celem jest wymiana produktów na konkurencyjnym rynku, zapewniająca wzajemne korzyści sprzedającym i kupującym.

Marketing to również nowoczesny styl myślenia ekonomicznego o sposobie prowadzenia rynkowej działalności gospodarczej. Działalność gospodarcza nastawiona jest na osiągnięcie maksymalnego zysku. Można to zadanie zrealizować, jeżeli działalność ukierunkowana jest na klienta (nabywcę, odbiorcę, użytkownika, konsumenta). Temu właśnie sprzyja marketing, który obejmuje działania rozpoczynające i kończące się na kliencie, ustalając i zaspokajając jego potrzeby. Działania marketingowe zmierzają do zaspokojenia potrzeb konsumentów i tym samym osiągnięcia celów przedsiębiorstwa.

Działania marketingowe służą temu, by (J. Altkorna 2003):

- ▶ pozyskać nowych klientów;
- ▶ sprawić, by klienci więcej kupowali;
- ▶ sprawić, by klienci częściej kupowali.

Do podstawowych działań marketingu należą:

- ▶ określenie potrzeb;
- ▶ kształtowanie produktu;
- ▶ tworzenie i utrzymywanie popytu;
- ▶ ustalenie polityki rynkowej;
- ▶ finansowanie obrotu towarowego;
- ▶ działania związane z fizycznym ruchem towaru.

Marketing zajmuje się, w ogólnym rozumieniu, potrzebami konsumentekimi pod różnymi kątami. Na przestrzeni lat i rozwoju technologicznego powstało mnóstwo nowych metod marketingowych (J. Penc, 1995).

Rodzaje metod marketingowych:

- ▶ marketing bezpośredni, zwany medialnym;
- ▶ marketing internetowy, który korzysta z sieci internetowej;
- ▶ marketing młodzieżowy, wychodzący naprzeciw potrzebom dzieci i młodzieży;

- ▶ marketing mobilny, związany m.in. z telefonią komórkową, czyli bardzo nowoczesnym medium informacji;
- ▶ marketing polityczny, który przedstawia metody zdobywania poparcia i budowania wizerunku kandydatów i partii;
- ▶ marketing niestandardowy, który wykorzystuje różne techniki niekonwencjonalne, czasami nawet kontrowersyjne;
- ▶ marketing szeptany, związany z buzz marketingiem i marketingiem plotki;
- ▶ marketing wirusowy, który ma za zadanie rozpowszechniać się w codziennych sytuacjach;
- ▶ e-mail marketing, związany z pocztą elektroniczną;
- ▶ marketing afiliacyjny, wykorzystujący sieci afiliacyjne i programy partnerskie;
- ▶ marketing-mix, czyli słynne formuły i koncepcje 4P, 7P i 4C.

Marketing strategiczny

Marketing strategiczny jest procesem formułowania strategii marketingowej w ramach zarządzania strategicznego i stanowi część składową tego zarządzania. Na marketing strategiczny składa się strategiczne planowanie rynkowe oraz projektowanie strategii marketingowych. (J.J. Lambin, 2001) Koncepcję marketingu strategicznego kształtują realia rynkowe firmy, takie jak:

- ▶ zmienność otoczenia makroekonomicznego i światowego;
- ▶ globalizacja;
- ▶ gwałtowny rozwój technologii;
- ▶ zmienność zachowań konsumentów na rynku;
- ▶ wahania koniunktury.

Marketing wewnętrzny

Koncepcja marketingu wewnętrznego powstała, gdyż dostrzeżono jak ważną rolę pełni pracownik w tworzeniu więzi z klientem (Tansuhaj, Randall, McCullough, 1988; Gronroos, 1984, za: K. Przybyłowski, S.W. Hartley, R.A. Kerin, W. Rudelius, 1998).

Koncepcja ta dotyczy przedsiębiorstw, które dostarczają swoim klientom usługi. Stanowi ona, że marketing skierowany do klientów powinna poprzedzać koncentracja na pracownikach organizacji. Jeśli skierowane do nich zostaną działania podobne do działań marketingowych, wykształcą oni w sobie orientację rynkową. W koncepcji tej podkreśla się, że rozwój pracowników poprzez proces rekrutacji, szkolenia, komunikację i administrację, to najbardziej istotne aspekty na drodze do sukcesu w branży usługowej (np. Kelly, 1992, Heskett, 1987, za: K. Przybyłowski, S.W. Hartley, R.A. Kerin, W. Rudelius, 1998).

Marketing partnerski

Marketing partnerski (*relationship marketing*) jego podstawą jest utrzymanie bezpośrednich kontaktów pomiędzy sprzedającym a nabywcą. W ramach koncepcji marketingu partnerskiego w działaniach rynkowych kontakty bezpośrednie stanowią istotny warunek odniesienia sukcesu i są rozpatrywane jako długookresowy proces budowania trwałych powiązań z nabywcami. Ważną cechą charakterystyczną marketingu partnerskiego jest odejście od wymiany koncentrującej się wyłącznie na danej transakcji na rzecz wymiany opartej na ścisłej współpracy sprzedającego z nabywcą (K. Fonfara, 1999).

Skuteczność działania danej firmy zależy nie tylko od jej kontaktów z nabywcami. Koncepcja marketingu partnerskiego przyjmuje, iż realizacja celów firmy wymaga również aktywności na 6 różnych rynkach, tj.: rynku nabywców, rynku dostawców, rynku wewnętrznym, rynku potencjalnych pracowników firmy (rynek pracy), rynku podmiotów opiniotwórczych oraz rynku wpływowych organizacji.

Marketing-mix

Marketing-mix to specyficzna kompozycja marketingowa, składająca się z zależnych od siebie elementów, które jako zintegrowany system mogą oddziaływać na różnego rodzaju zjawiska rynkowe. Wyróżnia się kilka koncepcji marketingu-mix: 4P, 4C, marketing-mix dla usług, 7P.

Koncepcja 4P – zaproponowana przez McCarthy'ego³⁰:

1. **Produkt** (ang. product) – ważna jest jakość produktu, marka, opakowanie, gwarancja, postrzeganie go przez konsumentów oraz czy zaspokaja potrzeby klientów. Produkt musi spełniać określone funkcje oraz jest rozpatrywany pod różnymi aspektami: rynkowym, cyklu życia, technologicznym itp.
2. **Cena** (ang. price) – jest wydatkiem, który musi być poniesiony przez konsumentów, aby nabyć produkt, natomiast dla producenta jest wynagrodzeniem za poniesione nakłady. Charakteryzuje się ją pod kątem polityki cenowej, wskaźnika elastyczności cenowej popytu, progów rentowności, rabatów i warunków płatności.
3. **Dystrybucja** (ang. place) – zajmuje się sposobem rozmieszczenia produktów na rynku w celu ich sprzedaży. Ważne są kanały dystrybucyjne, czyli układy wzajemnie zależnych organizacji zaangażowanych w sprzedaż produktu.
4. **Promocja** (ang. promotion) – zaliczamy do niej: reklamę, public relations, sponsorowanie, sprzedaż osobistą, kampanie, techniki marketingowe.

30. www.mfiles.pl/pl/index.php/Marketing_mix, 20-04-2013.

Rozszerzona formuła 7P

5. **Ludzie** (ang. people) – personel i klienci.
6. **Proces** (ang. process) – cała procedura marketingowa: od zainteresowania klienta, aż do obsługi posprzedażowej.
7. **Świadectwo materialne** (ang. physical evidence) – elementy, które świadczą o jakości produktu lub usługi, m.in. logo, wyposażenie, budynki.

Koncepcja 4C – występują te same elementy, co w formule 4P, ale z punktu widzenia klienta. Strategie marketingu „pull” i „push”³¹.

Strategia „pull” zakłada bezpośrednie oddziaływanie na nabywcę poprzez stosowanie inwazyjnych działań promocyjnych. Przekaz reklamowy atakuje odbiorcę, który nie ma możliwości podjęcia decyzji o tym, czy chce się z nim zapoznać. Przykładem takiego przekazu są banery.

Strategia „push” polega na wzbudzeniu u odbiorcy potrzeby lub chęci do dobrowolnego zapoznania się z przekazem reklamowym. Narzędzia stosowane w ramach tej strategii nie są inwazyjne, a konsument sięga po nie z własnej, nieprzymuszonej woli. Przykładem takiego narzędzia jest newsletter³². Użytkownik, który chce go otrzymywać, dobrowolnie podaje swoje dane osobowe, aby subskrybować wysyłkę elektroniczną, która zawiera treści komercyjne, a często też treści merytoryczne.

Promocja a reklama

Jednym z elementów marketingu-mix jest promocja. Jest ona pojęciem szerszym niż reklama. Prócz reklamy, ma za zadanie przedstawienie i utrwalenie w umyśle potencjalnych klientów pozytywnego i niezapomnianego obrazu firmy. Firma wchodząca na rynek swe działania rozpoczyna od promocji znaku firmy, prezentuje we wszystkich mediach swoje osiągnięcia. Reklama produktu danej firmy rozpoczyna się znacznie później. Niewielkie firmy, których fundusze na reklamę są niewielkie, muszą dokładnie przemyśleć swoją kampanię reklamową.

Reklama, jako główny element promocji, stanowi również część składową marketingu. Celem reklamy jest przyciągnięcie konsumenta do przedsiębiorstwa (A. Komosa, 2002). Nie może jednak zbyt odstępować od celów, jakie chce osiągnąć dana organizacja na rynku. Cele reklamy muszą być zatem dopasowane do strategii danego biznesu.

31. www.portalwiedzy.onet.pl, 25.03.2013.

32. www.pl.wikipedia.org/wiki/Newsletter, 25.03.2013.

Tabela 13. Narzędzia promocji

Reklama	Sprzedaż osobista	Promocje sprzedaży	Public relations (PR)
<ul style="list-style-type: none"> ▶ reklama w środkach masowego przekazu, takich jak: prasa, radio, telewizja, kino ▶ reklama w Internecie, np. e-mailing ▶ billboardy, lightboardy, plakaty oraz reklama pneumatyczna ▶ wydawnictwa reklamowe, takie jak: ulotki, foldery, prospekty ▶ reklama pocztowa 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ telesprzedaż ▶ prezentacja na targach, wystawach ▶ telemarketing ▶ sprzedaż wysyłkowa ▶ sprzedaż w domu klienta ▶ sprzedaż z wykorzystaniem przedstawicieli firmy (np. konsultantów i akwizytorów) 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ próbki produktów ▶ kupony ▶ rabaty ilościowe ▶ premie ▶ okresowe obniżki cen ▶ konkursy, gry, loterie promocyjne ▶ karty stałego klienta ▶ upominki 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ wywiady w środkach masowego przekazu ▶ wykłady, seminaria, konferencje ▶ wydawnictwa propagandowe ▶ relacje prasowe ▶ sponsoring ▶ lobbying ▶ finansowanie akcji charytatywnych

Źródło: Opracowanie własne.

Cele działań reklamowych:

- ▶ **uświadomienie marki** – cel ten jest do osiągnięcia, gdy reklama jest zbudowana na zasadzie luźnej i przyjaznej pogawędki z odbiorcą;
- ▶ **budowanie w kliencie poczucia lojalności wobec marki** – lojalny klient staje się odporny na działania konkurencji, reklamy konkurencji nie przemawiają do niego, lojalny klient poszerza ponadto grono klientów przedsiębiorcy, opowiadając o swoim zadowoleniu ze współpracy z organizacją;
- ▶ **edukacja klienta** – polega na uświadamianiu odpowiedniej grupy ludzi jak posługiwać się i po co są dane towary bądź usługi;
- ▶ **walka z konkurencją** – ten cel jest oczywisty, przedsiębiorcy przeznaczają ogromne kwoty pieniędzy po to, by uniemożliwić nowym firmom wejście na rynek, jak również osłabić pozycję już istniejących przedsiębiorstw;
- ▶ **tworzenie image przedsiębiorstwa** – duże przedsiębiorstwa produkują czasem tysiące różnych towarów, dlatego też zdecydowali, by doskonale znana była jedynie sama marka ich produktów.

Skuteczność każdej reklamy możemy zbadać, stosując model **AIDA** (E. Michalski, 2009).

Tabela 14. Model skuteczności działań promocyjnych AIDA

A	Attention	zwrócenie uwagi – O co chodzi?
I	Interest	wzbudzenie zainteresowania – Chcę wiedzieć więcej!
D	Desire	chęć zakupu – Chcę to mieć!
A	Action	akcja, działanie – Planuję zakup. Kupuję.

Źródło: Opracowanie własne.

Marka przedsiębiorstwa

Zarządzając przedsiębiorstwem, musimy pamiętać o budowaniu marki firmy, czyli dobrego jej wizerunku. Ważny jest wybór odpowiedniego znaku firmowego oraz dobór właściwych kolorów. Klient często kojarzy daną firmę z konkretnym znakiem lub kolorem. Na przykład: Play – kolor fioletowy, Orange – pomarańczowy, Plus – zielony, T-mobile – różowy. Właściwe dobranie kolorów do charakteru produktu lub usługi oraz do typu odbiorców to połowa sukcesu. Projektant musi zdawać sobie sprawę z istnienia ogromnych różnic w postrzeganiu znaczenia barw, nie tylko w ogólny i szeroko przyjęty sposób, ale także w sposób subiektywny i uzależniony od rodzaju specjalizacji firmy lub wyrobu. Ta sama barwa w odczuciach osoby pracującej na przykład w banku może mieć inny wydźwięk niż u osoby pracującej w przychodni lekarskiej. Nie bez znaczenia jest fakt, iż jaskrawoczerwone oznaczenia mają karetki pogotowia, a w stonowanych i bladych odcieniach niebieskiego są najczęściej ulotki reklamowe firm zajmujących się finansami. Warto dodać, że każdy kolor może być interpretowany w podwójny sposób — negatywny i pozytywny. Używając barw w sposób nieświadomy i nieprzemysłany, łatwo o pomyłkę i narażenie się na niemałe straty, barwa zielona symbolizuje na przykład naturę, ekologię, witalność, młodość, ale może również oznaczać szaleństwo i nieporządek (A. Putowska, 2002). Kreując wizerunek firmy, produktu, usługi, procesu lub osoby, staramy się zadziwić ich wyjątkowymi właściwościami.

Podstawowym celem budowania marki jest zakodowanie w ogólnej świadomości pożądanego wizerunku firmy, produktu, usługi, procesu lub osoby. Najpopularniejsze marki mają zwykle proste, konsekwentnie promowane przez lata przesłanie. Najznakomitsze z nich są łatwo rozpoznawalne przez konsumentów, a swój sukces opierają na charakterystycznych, niepowtarzalnych cechach, co określa się, jako budowanie marki poprzez wartości. Marki światowej sławy nie wymagają promocji, już dawno wypracowały bowiem w świadomości klientów określone skojarzenia. Podobnie jak ludzie, produkty mają szczególne właściwości, które określają ich osobowość: Coca-Cola jest orzeźwiająca i dostępna dla wszystkich, frytki w McDonald's zawsze są świeżo usmażone, bez względu na porę dnia, Rolex – wprawdzie kosztowny – niezmiennie zachwyca klasą i niezawodnością.

Jak inni postrzegają człowieka, który jeździ nowym Volkswagenem Beetle, nosi garnitur kupiony w Marks&Spencer czy zegarek marki Swatch? Co pomyślą o osobie ubranej w garnitur od Armaniego, buty od Prady, z Rolexem na rękę? Czy podobnie odbierają go, gdy założy džinsy firmy Levi's, w rękę trzyma Coca-Colę lub hamburgera z McDonald's? Jak postrzegane są przez nas te osoby, zależy w dużej mierze od tego, jakie skojarzenia będą w nas marki poszczególnych producentów.

Przypisywanie kolorów do określonych branży lub produktów zawodzi czasami z marketingowego punktu widzenia. Czasami bardziej opłaca się złamać zasady, oczywiście w sposób kontrolowany i bardzo przemyślany, aby zwrócić na siebie uwagę i znacząco odróżnić się od konkurencji.

Tematy do dyskusji

1. Znajdź cele działalności reklamowej, wskaż zależności między potrzebami konsumenta a marketingiem.
2. Wymień i opisz zagrożenia płynące z marketingu.
3. Wylicz wybrane wskaźniki rentowności – ROA i ROS.
4. Przedstaw rolę marketingu w budowaniu marki, takiej jak: Coca-Cola, IBM.
5. Omów znaczenie i rolę kolorów w reklamie.

Bibliografia

- Komosa A., *Szkolny słownik ekonomiczny*, Ekonomik 2002.
- Rutkowski A., *Zarządzanie Finansami*, Warszawa 2003.
- Gierusz B., *Podręcznik samodzielnej nauki księgowania*, Gdańsk 2011.
- Michalski E., *Marketing. Podręcznik akademicki*, Warszawa 2009.
- Altkorna J., *Podstawy marketingu*, Kraków 2003.
- Penc J., *Strategie zarządzania*, Warszawa 1995.
- Sarzyńska-Putowska J., *Komunikacja wizualna – wybrane zagadnienia*, Kraków 2002.
- Pawlak Z., *Biznesplan – zastosowania i przykłady*, Warszawa 2002.
- Przybyłowski K., Hartley, S. W., Kerin R. A., Rudelius, W., *Marketing*. Kraków 1998.
- Banaszyk P., Fimińska-Banaszyk R., Stańda A., *Zasady zarządzania w przedsiębiorstwie*, Poznań 1997.
- Gos W., *Bilans, znaczenie, koncepcje sporządzenia, formy prezentacji*, Warszawa 2011.
- Fonfara K., *Marketing partnerski na rynku przedsiębiorstw*, Warszawa 1999.
- Lambin J.J., *Strategiczne zarządzanie marketingowe*, Warszawa 2001.

Netografia

www.pl.wikipedia.org/wiki/Biznesplan, 06.02.2013.

www.druki.gofin.pl/wzor,788,556,bilans-uproszczony.html, 02.02.2013.

www.slownikekoniczny.pl/Poj%C4%99cia-mikroekonomia/prog-rentownoci-ang-break-even-point.html, 26.03.2013.

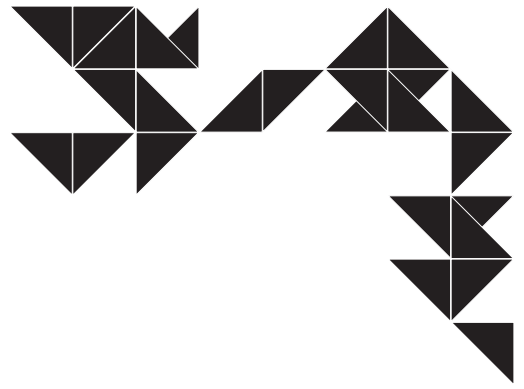
www.slownikekoniczny.pl/Poj%C4%99cia-mikroekonomia/prog-rentownoci-ang-break-even-point.html, 26.03.2013.

www.portalwiedzy.onet.pl, 25.03.2013.

www.pl.wikipedia.org/wiki/Newsletter, 25.03.2013.

www.mfiles.pl/pl/index.php/Marketing_mix, 20-04-2013.

www.mfiles.pl/pl/index.php/Plan, 20-03-2013.



MÓJ BIZNES

4

4.1. Podstawowe pojęcia

Kto to jest przedsiębiorca?

Przedsiębiorcą jest osoba fizyczna, osoba prawna lub jednostka organizacyjna prowadząca we własnym imieniu działalność gospodarczą lub zawodową³³.

Co to jest przedsiębiorstwo?

Przedsiębiorstwo jest zorganizowanym zespołem składników niematerialnych i materialnych przeznaczonym do prowadzenia działalności gospodarczej. Obejmuje ono w szczególności (art. 55¹ KC):

- ▶ 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 oraz prawa do korzystania z nieruchomości lub ruchomości wynikające z innych stosunków prawnych;
- ▶ wierzytelności, prawa z papierów wartościowych i środki pieniężne.

33. Ustawa z dnia 23 kwietnia 1964 r. Kodeks cywilny, Dz. U. Nr 16, poz. 93, ze zm. – dalej cytowana jako: KC.

Najprostszą formą prowadzenia działalności gospodarczej jest przedsiębiorstwo jednego właściciela będącego osobą fizyczną – czyli jednoosobowa działalność gospodarcza, potocznie zwana firmą.

Co to jest działalność gospodarcza?

Działalność gospodarcza jest to zarobkowa działalność wytwórcza, budowlana, handlowa, usługowa oraz poszukiwanie, rozpoznawanie i wydobywanie kopalin ze złóż, a także działalność zawodowa, wykonywana w sposób zorganizowany i ciągły.

Podstawy prawne zakładania działalności gospodarczej określone zostały Ustawą o swobodzie działalności gospodarczej³⁴ oraz Kodeksem cywilnym.

Fundamentalne cechy jednoosobowej działalności gospodarczej:

- ▶ prowadzona i reprezentowana przez jednego właściciela (przedsiębiorcę);
- ▶ właściciel odpowiada za wszystkie zobowiązania swojej firmy całym majątkiem, bez żadnych ograniczeń;
- ▶ założenie jej nie jest obwarowane jakimikolwiek wymaganiami kapitałowymi;
- ▶ dla jej utworzenia wystarcza wpis do CEiDG.

4.2. Procedura zakładania działalności

Rejestracja działalności gospodarczej

Pierwszym korkiem do uruchomienia własnej firmy jest dokonanie jej rejestracji w odpowiednim dla wybranej formy prawnej rejestrze:

- ▶ w Centralnej Ewidencji i Informacji o Działalności Gospodarczej (CEiDG) – wpisowi podlegają przedsiębiorcy będący osobami fizycznymi, w tym wspólnicy spółki cywilnej (Dz. U. nr 173, poz. 1807);
- ▶ w Krajowym Rejestrze Sądowym (KRS) – wpisowi podlegają m.in. spółki prawa handlowego, przedsiębiorstwa państwowe, podmioty ekonomii społecznej³⁵.

Pamiętając i mając na uwadze fakt, iż najprostszą i najpopularniejszą formą prowadzenia działalności gospodarczej to jednoosobowa działalność gospodarcza, zajmiemy się procedurą jej uruchomienia krok po kroku.

34. Ustawa z dnia 2 lipca 2004 r. o swobodzie działalności gospodarczej, Dz. U. z 2010 r. nr 220, poz. 1447.

35. Ustawa z dnia 20 sierpnia 1997 r. o Krajowym Rejestrze Sądowym, Dz. U. z 2007 r. nr 168, poz. 1186.

Wniosek o wpis do CEIDG

Aby zarejestrować działalność gospodarczą jako osoba fizyczna mamy do wyboru kilka trybów postępowania:

- ▶ zalogowanie się do CEIDG, wypełnienie wniosku on-line i złożenie (podpisanie) go elektronicznie;
- ▶ bez logowania się do CEIDG, przygotowanie wniosku on-line i podpisanie go w dowolnej gminie;
- ▶ pobranie i złożenie wniosku papierowego w Urzędzie Gminy, który przekształca go na wniosek elektroniczny;
- ▶ przesłanie wniosku listem poleconym do wybranego Urzędu Gminy – podpis musi być notarialnie potwierdzony.

Tym samym wiemy już, że wniosek o wpis do rejestru CEIDG możemy złożyć:

- ▶ osobiście – w Urzędzie Gminy lub Miasta;
- ▶ korespondencyjne, wysyłając podpisany wniosek do właściwego urzędu gminy lub miasta.;
- ▶ elektronicznie – za pośrednictwem strony www.firma.gov.pl.

Wpisowi do CEIDG podlegają następujące informacje:

- ▶ firma przedsiębiorcy oraz jego numer PESEL,;
- ▶ data urodzenia przedsiębiorcy;
- ▶ numer identyfikacyjny REGON przedsiębiorcy, o ile taki posiada;
- ▶ numer identyfikacji podatkowej (NIP);
- ▶ informacja o obywatelstwie polskim przedsiębiorcy, o ile takie posiada, i innych obywatelstwach przedsiębiorcy;
- ▶ oznaczenie miejsca zamieszkania i adresu zamieszkania przedsiębiorcy, adres do doręczeń przedsiębiorcy oraz adresy, pod którymi jest wykonywana działalność gospodarcza, w tym adres głównego miejsca wykonywania działalności i oddziału, jeżeli został utworzony; dane te są zgodne z oznaczeniami kodowymi przyjętymi w krajowym rejestrze urzędowym podziału terytorialnego kraju, o ile to w danym przypadku możliwe;
- ▶ adres poczty elektronicznej przedsiębiorcy oraz jego strony internetowej, o ile przedsiębiorca takie posiada i zgłosił te informacje we wniosku o wpis do CEIDG;
- ▶ data rozpoczęcia wykonywania działalności gospodarczej;
- ▶ określenie przedmiotów wykonywanej działalności gospodarczej, zgodnie z Polską Klasyfikacją Działalności (PKD);
- ▶ informacje o istnieniu lub ustaniu małżeńskiej wspólności majątkowej;
- ▶ numer identyfikacji podatkowej (NIP) oraz numer identyfikacyjny REGON spółek cywilnych, jeżeli przedsiębiorca zawarł umowy takich spółek;

- ▶ dane pełnomocnika upoważnionego do prowadzenia spraw przedsiębiorcy wraz ze wskazaniem zakresu spraw, które obejmuje dane pełnomocnictwo, o ile przedsiębiorca udzielił pełnomocnictwa i zgłosił informację o jego udzieleniu we wniosku o wpis do CEIDG;
- ▶ informacja o zawieszeniu i wznowieniu wykonywania działalności gospodarczej;
- ▶ informacja o ograniczeniu lub utracie zdolności do czynności prawnych oraz ustanowieniu kurateli lub opieki;
- ▶ informacja o ogłoszeniu upadłości z możliwością zawarcia układu, o ogłoszeniu upadłości obejmującej likwidację majątku dłużnika, zmianie postanowienia o ogłoszeniu upadłości z możliwością zawarcia układu na postanowienie o ogłoszeniu upadłości obejmującej likwidację majątku dłużnika i zakończeniu tego postępowania;
- ▶ informacja o wszczęciu postępowania naprawczego;
- ▶ informacja o przekształceniu przedsiębiorcy będącego osobą fizyczną wykonującą we własnym imieniu działalność gospodarczą w jednoosobową spółkę kapitałową;
- ▶ informacja o zakazie prowadzenia działalności gospodarczej;
- ▶ informacja o zakazie wykonywania określonego zawodu, którego wykonywanie przez przedsiębiorcę podlega wpisowi do CEIDG;
- ▶ informacja o zakazie prowadzenia działalności związanej z wychowaniem, leczeniem, edukacją małoletnich lub z opieką nad nimi;
- ▶ informacja o wykreśleniu wpisu w CEIDG.

Wraz z wnioskiem o wpis do CEIDG składa się oświadczenie o braku orzeczonych – wobec osoby, której wpis dotyczy – zakazów, pod rygorem odpowiedzialności karnej za złożenie fałszywego oświadczenia.

Infolinia CEIDG
dla osób zakładających działalność
801 055 088

Wpis jest dokonany z chwilą zamieszczenia danych w CEIDG, nie później niż następnego dnia roboczego po dniu wpływu do CEIDG wniosku.

Zaświadczeniem o wpisie w CEIDG jest wydruk ze strony internetowej CEIDG. Wpis do CEIDG jest dokonany, jeżeli wniosek jest złożony przez osobę uprawnioną i jest poprawny.

Jeżeli wniosek o wpis w CEIDG zawiera błędy:

- ▶ gdy został złożony on-line – system CEIDG poinformuje niezwłocznie o niepoprawności wniosku;

- ▶ gdy został złożony w Urzędzie Gminy lub Miasta – organ gminy niezwłocznie wzywa do skorygowania lub uzupełnienia wniosku w terminie 7 dni roboczych.

Rejestracja w CEIDG jest wolna od opłat

Przedsiębiorca może podjąć działalność gospodarczą w dniu złożenia wniosku o wpis do CEIDG. Jednakże przedsiębiorca ma prawo we wniosku o wpis do CEIDG określić późniejszy dzień podjęcia działalności gospodarczej niż dzień złożenia wniosku. Data rozpoczęcia działalności gospodarczej nie może być wcześniejsza niż dzień złożenia (podpisania) wniosku o wpis do CEIDG.

CEIDG przesyła określone dane zawarte we wniosku o wpis do CEIDG niezbędne dla:

- ▶ uzyskania, zmiany albo skreślenia wpisu w krajowym rejestrze urzędowym podmiotów gospodarki narodowej (REGON);
- ▶ zgłoszenia identyfikacyjnego albo aktualizacyjnego;
- ▶ zgłoszenia płatnika składek;
- ▶ złożenia oświadczenia o wyborze formy opodatkowania podatkiem dochodowym od osób fizycznych albo wniosku o zastosowanie opodatkowania w formie karty podatkowej;
- ▶ zgłoszenia rejestracyjnego lub aktualizacyjnego, o których mowa w przepisach o podatku od towarów i usług, do właściwego naczelnika urzędu skarbowego wskazanego przez przedsiębiorcę, a po uzyskaniu informacji o nadanym numerze identyfikacji podatkowej (NIP) do:
 - Głównego Urzędu Statystycznego;
 - Zakładu Ubezpieczeń Społecznych albo Kasy Rolniczego Ubezpieczenia Społecznego wraz z informacją o dokonaniu wpisu do CEIDG i nadanym numerze NIP.

Obowiązki wobec ZUS

Po dokonaniu wpisu do CEIDG w terminie 7 dni należy zgłosić się do oddziału ZUS w celu wyboru formy ubezpieczenia i złożyć druk:

- ▶ ZUS ZUA – gdy zarejestrowana działalność będzie naszym jedynym źródłem dochodu;
- ▶ ZUS ZZA – gdy jesteśmy zatrudnieni na umowę o pracę i dodatkowo założyliśmy działalność gospodarczą.

Obowiązki wobec Państwowej Inspekcji Pracy

Po dokonaniu wpisu do CEIDG w terminie 30 dni do Państwowej Inspekcji Pracy należy zgłosić zawiadomienie o fakcie zatrudnienia pracowników w związku z założoną działalnością. W takim zawiadomieniu, na piśmie, wskazujemy miejsce, rodzaj i zakres prowadzonej działalności gospodarczej.

Zatrudnienie pracownika

Nabór pracowników prowadzi pracodawca. Stosownie do swoich potrzeb określa: ile osób, o jakich cechach (w szczególności dotyczących wykształcenia, umiejętności, doświadczenia zawodowego) i na jakie stanowisko zatrudnia. Poniżej przedstawiono najważniejsze zagadnienia dotyczące przygotowania się do procesu rekrutacji przez osoby poszukujące zatrudnienia.

Każda osoba poszukująca pracy powinna mieć przygotowane CV. Jest to dla pracodawcy podstawowy dokument zawierający informacje o potencjalnym kandydacie dotyczące wykształcenia, przebiegu kariery zawodowej, umiejętności.

CV powinno zawierać:

- ▶ imię nazwisko, adres i dane kontaktowe (telefon, email);
- ▶ informacje o posiadanym wykształceniu;
- ▶ doświadczenie zawodowe;
- ▶ znajomość języków;
- ▶ dodatkowe umiejętności, przebyte kursy, uzyskane certyfikaty;
- ▶ zainteresowania, hobby;
- ▶ klauzulę wyrażającą zgodę na przetwarzanie danych osobowych zawartych w CV na cele związane z procesem rekrutacji.

Podstawowym dokumentem aplikacyjnym jest CV lub życiorys. Zdarza się, że pracodawcy wymagają od kandydatów także listu motywacyjnego. Jednakże to nie wszystkie dokumenty, jakie mogą być potrzebne w poszukiwaniach pracy. W ogłoszeniach o pracę często konieczne jest wypełnienie formularza aplikacyjnego (w formie papierowej lub on-line), zawierającego pytania i wymagające podania o sobie informacji potrzebnych z punktu widzenia pracodawcy. Pozwala to lepiej zorganizować, ujednoclić proces rekrutacji nowych pracowników, tworząc jednocześnie bazę interesujących pracodawcę danych.

Powołując się w CV na przebyte kursy czy posiadane certyfikaty, należy przygotować je na rozmowę kwalifikacyjną, do wglądu dla osoby prowadzącej rekrutację. Nie wysyłamy ich razem z CV.

List motywacyjny nie jest podaniem o pracę. Ma zachęcić pracodawcę do zapoznania się z daną kandydaturą, zachęcić do przeczytania CV kandydata i zaproszenia go na rozmowę kwalifikacyjną. Jest formą odpowiedzi na ogłoszenie o pracy, dlatego powinien być adresowany do konkretnego pracodawcy.

Przed przystąpieniem do jego napisania należy przemyśleć, dlaczego chcemy pracować u danego pracodawcy oraz dlaczego należy zatrudnić akurat nas. Koniecznie trzeba sprawdzić, o jakie stanowisko się ubiegamy i określić swoje możliwości podjęcia pracy.

Celem listu motywacyjnego jest zaprezentowanie siebie jako najlepszego, optymalnego kandydata na dane stanowisko. Trzeba jednak pisać prawdę, być wiarygodnym i przekonującym.

List powinien być napisany na komputerze (chyba że w ogłoszeniu pracodawca określił własnoręczną formę pisemną), krótko i zwięźle – nie dłuższy niż kartka A4. Czytelność zapewni jedna ze standardowych czcionek (np. Times New Roman) w rozmiarze 12-14 punktów, nadto treść powinna być podzielona akapitami. List nie może powielać informacji zawartych w CV. Prezentowane informacje powinny być konkretne i poparte faktami.

Z treści listu motywacyjnego powinno wynikać, skąd kandydat dowiedział się ofercie.

Zapraszając kandydatów na rozmowę kwalifikacyjną, pracodawca chce poznać przyszłych pracowników. Rozmowa służy weryfikacji informacji zawartych w dokumentach aplikacyjnych, sprawdzeniu, czy posiadane kwalifikacje, doświadczenie są prawdziwe. Podczas rozmowy osoba rekrutująca może jednocześnie zbadać umiejętności interpersonalne potencjalnego pracownika, na przykład: odporność na stres, zdolności komunikacyjne, asertywność.

1. Zebranie informacji o firmie i stanowisku.

Należy zebrać informacje dotyczące firmy i stanowiska, na które aplikujemy. Kandydat powinien wiedzieć od kiedy firma istnieje i czym się zajmuje, jaką ma pozycję na rynku i czy ma szanse rozwoju. Pozwoli to określić zakres wiedzy i umiejętności potrzebnych na danym stanowisku, preferowane cechy psychologiczne.

2. Zebranie i zestawienie najważniejszych informacji o swojej osobie.

Ważne jest, by podczas rozmowy móc bez problemu odpowiedzieć na pytania dotyczące samego siebie. Należy zastanowić się, jakie cechy będą przydatne w pracy, **o którą aplikujemy**. Jeśli przygotujemy sobie te elementy, nie będą zaskoczeniem ewentualne pytania dotyczące na przykład naszych mocnych czy słabych stron. Wcześniejsze przygotowanie i płynna odpowiedź zwiększy szanse na zatrudnienie, zapobiegając jednocześnie stresowi związanemu z takim pytaniem.

3. Opracowanie przykładowej listy pytań, które na pewno się pojawią.

Przykładowe pytania, które mogą zostać zadane podczas rozmowy kwalifikacyjnej przez prowadzącego nabór:

- a) Jakie są Pana/i mocne strony, cechy?
- b) Jakie są Pana/i słabe strony, cechy?
- c) Dlaczego chciałbyś pracować w naszej firmie?
- d) Dlaczego miałbym Pana/ią zatrudnić?
- e) Co chciałby Pan/i robić za 5, 10 lat?
- f) Co Pan/i wie o naszej firmie?
- g) Proszę wskazać 5 cech pasujących do Pana/i charakteru.
- h) Czy woli Pan/i pracować w grupie, czy indywidualnie?
- i) Jakie zadania sprawiały Panu/i najwięcej a jakie najmniej satysfakcji?
- j) Jakie są Pana/i oczekiwania finansowe?

4. Przygotowanie pytań, na które my chcielibyśmy uzyskać odpowiedzi.

Zwiększymy swoje szanse na zatrudnienie, wykazując zainteresowanie przyszłą pracą, na przykład pytając o to, jak przebiega proces szkolenia, wdrożenia na nowe stanowisko. Należy jednak pamiętać o zasadzie, że nie powinno się zadawać pytań, na które odpowiedzi są ogólnodostępne, na przykład na stronie internetowej firmy. W ten sposób wykażemy się brakiem odpowiedniego przygotowania do rozmowy kwalifikacyjnej (patrz pkt 1).

5. Ocena czasu dotarcia do pracodawcy – punktualność.

Bardzo ważna jest punktualność. Jeżeli kandydat spóźnia się na rozmowę kwalifikacyjną, świadczy to o braku właściwego zorganizowania, czy wręcz lekceważącym stosunku do nowego pracodawcy. Pozwala to jednocześnie wysunąć wniosek, że skoro kandydat spóźnił się na rozmowę, to będzie spóźnił się do pracy. Często spóźnienie przekreśla szanse kandydata na zatrudnienie w danej firmie, a nawet pozbawia możliwości rozmowy.

6. Właściwy ubiór.

Pierwsze wrażenie jest ogromnie ważne. Ubranie może również świadczyć o szacunku do rozmówcy, osoby prowadzącej nabór. Na rozmowę kwalifikacyjną należy wybrać strój, który pasuje do danego zawodu lub branży. W razie wątpliwości lepiej ubrać się tradycyjnie, klasycznie niż swobodnie. Standardem dla mężczyzny jest ciemny garnitur, koszula i krawat. Ubiór powinien być czysty i schludny, buty wypastowane.

Kobiety nie powinny ubierać się wyzywająco, odkrywając znacznie swoje ciało, nie powinny odsłaniać swojego brzucha, dekoltu, zakładać przezroczystych bluzek i zbyt krótkich spódnic, kończących się 30 centymetrów nad kolanem.

Włosy powinny być świeżo umyte, schludnie upięte, a paznokcie pomalowane przezroczystym lub w stonowanym odcieniu lakierem. W przygotowaniu makijażu na rozmowę lepiej zastosować zasadę „lepiej mniej niż więcej”, zachowując umiar. Nie powinno się używać zbyt mocnych perfum.

Jakich pytań nie zadawać i jakich tematów nie poruszać?

- a) Dotyczących podstawowej działalności przedsiębiorcy, np.: Czym zajmuje się Państwa przedsiębiorstwo?
- b) Komplementów względem osoby rekrutującej, np.: Ładnie Pani w tym zakładzie.
- c) Negatywnych kwestii o byłym pracodawcy, oczerniania, w tym ewentualnego wypowiedzenia przez niego umowy o pracę.
- d) Szczegółowych kwestii dotyczących poprzedniego pracodawcy, tajemnic zakładu.
- e) Słabych stron, cech, chyba że zostanie zadane pytanie – odpowiedź powinna być bardzo zwięzła.
- f) Polityki, religii, życia prywatnego.
- g) Zarobków i innych świadczeń związanych z pracą, o ile nie padnie stosowne pytanie.

Więcej informacji na temat procesu rekrutacji, przygotowania do rozmowy kwalifikacyjnej można znaleźć na stronach wortal³⁶ poświęconych pracy³⁷.

Umowa o pracę

Umowę o pracę, zgodnie z obowiązującym prawem, możemy zawrzeć:

- ▶ na czas nieokreślony;
- ▶ na czas określony;
- ▶ na okres próbny – nieprzekraczający 3 miesięcy;
- ▶ na czas zastępstwa nieobecnego pracownika;
- ▶ na czas wykonania określonej pracy.

Umowa o pracę określa strony umowy, rodzaj umowy, datę jej zawarcia oraz warunki pracy i płacy, w szczególności zaś:

- ▶ rodzaj pracy;
- ▶ miejsce wykonywania pracy;
- ▶ wynagrodzenie za pracę odpowiadające rodzajowi pracy, ze wskazaniem składników wynagrodzenia;

36. Wortal – portal wertykalny (ang. vertical portal), portal wyspecjalizowany, publikujący informacje z jednej dziedziny, tematycznie do siebie zbliżone (np.: dotyczące muzyki, filmu, programów komputerowych, motoryzacji, pracy), w przeciwstawieniu do zwykłego portalu, obejmującego szeroki zakres tematyczny (horyzontalnego).

37. Zob. pracuj.pl; monsterpolska.pl; gazetapraca.pl; praca.money.pl; praca.wp.pl.

- ▶ wymiar czasu pracy;
- ▶ termin rozpoczęcia pracy.

Umowę o pracę zawiera się na piśmie. Jeżeli umowa o pracę nie została zawarta z zachowaniem formy pisemnej, pracodawca powinien, najpóźniej w dniu rozpoczęcia pracy przez pracownika, potwierdzić pracownikowi na piśmie ustalenia co do stron umowy, rodzaju umowy oraz jej warunków.

Prawa i obowiązki pracownika i pracodawcy to ogół norm określających zasady, których należy przestrzegać w miejscu pracy w celu osiągnięcia założonych efektów.

Organem powołanym do sprawowania nadzoru i kontroli przestrzegania prawa pracy, w szczególności przepisów i zasad bezpieczeństwa i higieny pracy, a także przepisów dotyczących legalności zatrudnienia i innej pracy zarobkowej jest **Państwowa Inspekcja Pracy**³⁸.

Do zadań Państwowej Inspekcji Pracy należą:

- ▶ nadzór i kontrola przestrzegania przepisów prawa pracy, w szczególności przepisów i zasad bezpieczeństwa i higieny pracy, przepisów dotyczących stosunku pracy, wynagrodzenia za pracę i innych świadczeń wynikających ze stosunku pracy, czasu pracy, urlopów, uprawnień pracowników związanych z rodzicielstwem, zatrudniania młodocianych i osób niepełnosprawnych;
- ▶ kontrola legalności zatrudnienia, innej pracy zarobkowej, wykonywania działalności;
- ▶ kontrola legalności zatrudnienia, innej pracy zarobkowej oraz wykonywania pracy przez cudzoziemców;
- ▶ kontrola wyrobów wprowadzonych do obrotu lub oddanych do użytku pod względem spełniania przez nie zasadniczych lub innych wymagań dotyczących bezpieczeństwa i higieny pracy, określonych w odrębnych przepisach;
- ▶ podejmowanie działań polegających na zapobieganiu i ograniczaniu zagrożeń w środowisku pracy;
- ▶ współdziałanie z organami ochrony środowiska w zakresie kontroli przestrzegania przez pracodawców przepisów o przeciwdziałaniu zagrożeniom dla środowiska;
- ▶ opiniowanie projektów aktów prawnych z zakresu prawa pracy;
- ▶ prawo wnoszenia powództw, a za zgodą osoby zainteresowanej – uczestnictwo w postępowaniu przed sądem pracy, w sprawach o ustalenie istnienia stosunku pracy.

Państwowa Inspekcja Pracy **udziela bezpłatnie porad** w zakresie prawa pracy³⁹.

38. Ustawa z dnia 13 kwietnia 2007 r. o Państwowej Inspekcji Pracy, Dz. U. z 2012 r. poz. 404, poz. 769.

39. http://www.bip.pip.gov.pl/pl/bip/porady_wszystkie, 10.03.2013.

Zatrudnienie niepracownicze

Umowy o pracę to nie jedyne formy podejmowania pracy zarobkowej. Kodeks cywilny⁴⁰ i przepisy wykonawcze do Kodeksu Pracy dają możliwość zatrudnienia w oparciu o: umowę zlecenie, umowę o dzieło, umowę agencyjną oraz umowę o pracę nakładczą⁴¹.

Kluczowe elementy różniące poszczególne typy umów zawarte zostały w Tabeli 16.

Tematy do dyskusji

1. Jak przygotować dobre Curriculum Vitae i list motywacyjny?
2. Wymień rodzaje umów o pracę i wskaż na ich różnice.
3. Wskaż obowiązki pracodawcy.

Akty prawne:

Ustawa z dnia 2 lipca 2004 r. o swobodzie działalności gospodarczej, Dz. U. z 2010 r. nr 220, poz. 1447.

Ustawa z dnia 20 sierpnia 1997 r. o Krajowym Rejestrze Sądowym, Dz. U. z 2007 r. nr 168, poz. 1186.

Ustawa z dnia 23 kwietnia 1964 r. Kodeks cywilny, Dz. U. nr 16, poz. 93, ze zm.

Ustawa z dnia 13 kwietnia 2007 r. o Państwowej Inspekcji Pracy, Dz. U. nr 168, poz. 1186.

Netografia:

Huczko P., Jak założyć własną firmę?, www.zakladam-firme.wieszjak.pl/jak-zalozyc/209930,Jak-zalozyc-wlasna-firme.html, 7.03.2013.

Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Jak zostać i pozostać przedsiębiorcą?, www.parp.gov.pl/files/e-book/#/1/, 7.03.2013.

Centrum Innowacji i Transferu Technologii, Przewodnik krok po kroku do własnej firmy, http://www.uwm.edu.pl/pa/fileadmin/pliki_do_pobrania/publikacje/layout_zmiana_wysylka.pdf, 8.03.2013.

40. Ustawa z dnia 23 kwietnia 1964 r. – Kodeks cywilny, Dz. U. nr 16, poz. 93, ze zm.

41. Rozporządzenie Rady Ministrów z dnia 31 grudnia 1975 r. w sprawie uprawnień pracowniczych osób wykonujących pracę nakładczą, Dz. U. z 1976 r. nr 3, poz. 19.

Tabela 15. Prawa i obowiązki pracownika i pracodawcy

Prawa pracownika	Prawa pracodawcy
<ul style="list-style-type: none"> • prawo do swobodnie wybranej pracy • prawo do równego traktowania mężczyzn i kobiet w zatrudnieniu • prawo do godziwego wynagrodzenia za pracę • prawo do jednakowego wynagrodzenia za jednakową pracę lub za pracę o jednakowej wartości • prawo do corocznego, nieprzerwanego, płatnego urlopu wypoczynkowego • tworzenie i przystępowanie do organizacji mających na celu reprezentację i obronę praw pracownika • zachowuje prawo do wynagrodzenia za czas urlopu szkoleniowego oraz za czas zwolnienia z całości lub części dnia pracy; • przysługuje w każdym tygodniu prawo do co najmniej 35 godzin nieprzerwanego odpoczynku, obejmującego co najmniej 11 godzin nieprzerwanego odpoczynku dobowego • jeżeli obdoby wymiar czasu pracy pracownika wynosi co najmniej 6 godzin, pracownik ma prawo do przerwy w pracy trwającej co najmniej 15 minut, wliczanej do czasu pracy 	<ul style="list-style-type: none"> • tworzenie i przystępowanie do organizacji mających na celu reprezentację i obronę praw pracodawców • rozwiązywanie umowy o pracę bez wypowiedzenia z winy pracownika • na czas przestoju może powierzyć pracownikowi inną odpowiednią pracę, za której wykonanie przysługuje wynagrodzenie przewidziane za tę pracę • może stosować karę upomnienia i nagany za nieprzestrzeżenie przez pracownika ustalonej organizacji i porządku w procesie pracy, przepisów bezpieczeństwa i higieny pracy, przepisów przeciwpożarowych, a także przyjętego sposobu potwierdzania przybycia i obecności w pracy oraz usprawiedliwiania nieobecności w pracy • za nieprzestrzeżenie przez pracownika przepisów bezpieczeństwa i higieny pracy lub przepisów przeciwpożarowych, opuszczenie pracy bez usprawiedliwienia, stawienie się do pracy w stanie nietrzeźwości lub spożywanie alkoholu w czasie pracy pracodawca może stosować karę pieniężną • może wprowadzić jedną przerwę w pracy niewliczaną do czasu pracy, w wymiarze nieprzekraczającym 60 minut, przeznaczoną na spożycie posiłku lub załatwienie spraw osobistych • na pisemny wniosek pracownika może ustalić indywidualny rozkład jego czasu pracy w ramach systemu czasu pracy, którym pracownik jest objęty • może zobowiązać pracownika do pozostawania poza normalnymi godzinami pracy w gotowości do wykonywania pracy wynikającej z umowy o pracę w zakładzie pracy lub w innym miejscu wyznaczonym przez pracodawcę (dyżur) • może odwołać pracownika z urlopu – tylko wówczas, gdy jego obecności w zakładzie wymagają okoliczności nieprzewidziane w chwili rozpoczęcia urlopu • na pisemny wniosek pracownika może udzielić mu urlopu bezpłatnego

Obowiązki pracownika

- wykonywanie pracy określonego rodzaju na rzecz pracodawcy i pod jego kierownictwem oraz w miejscu i czasie wyznaczonym przez pracodawcę
 - przestrzegania czasu pracy ustalonego w zakładzie
 - przestrzegania regulaminu pracy
 - przestrzegania przepisów oraz zasad bezpieczeństwa i higieny pracy
 - troska o dobro zakładu pracy, ochrona jego mienia oraz zachowywanie w tajemnicy informacji, których ujawnienie mogłoby narazić pracodawcę na szkodę
 - przestrzeganie w zakładzie zasad współżycia społecznego
 - jeżeli pracodawca zawarł z pracownikiem umowę o zakazie konkurencji, nie może prowadzić działalności konkurencyjnej wobec pracodawcy ani też świadcząc pracy w ramach stosunku pracy lub na innej podstawie na rzecz podmiotu prowadzącego taką działalność
- ## Obowiązki pracodawcy
- zatrudnienie pracowników podejmujących pracę z zakresem ich obowiązków, sposobem wykonywania pracy na wyznaczonych stanowiskach oraz z ich podstawowymi uprawnieniami
 - organizowanie pracy w sposób zapewniający pełne wykorzystanie czasu pracy, jak również osiągnięcie przez pracowników, przy wykorzystaniu ich uzdolnień i kwalifikacji, wysokiej wydajności i należytej jakości pracy
 - organizowanie pracy w sposób zapewniający zmniejszenie uciążliwości pracy, zwłaszcza pracy monotonnej i pracy w ustalonym tempie
 - przeciwdziałanie dyskryminacji w zatrudnieniu, w szczególności ze względu na płeć, wiek, niepełnosprawność, rasę, religię, narodowość, przekonaania polityczne, przynależność związkową, pochodzenie etniczne, wyznanie, orientację seksualną, a także ze względu na zatrudnienie na czas określony lub nieokreślony albo w pełnym lub w niepełnym wymiarze czasu pracy
 - zapewnienie bezpiecznych i higienicznych warunków pracy oraz prowadzenie systematycznych szkoleń pracowników w zakresie bezpieczeństwa i higieny pracy
 - terminowe i prawidłowe wypłacanie wynagrodzenia
 - ułatwianie pracownikom podnoszenie kwalifikacji zawodowych
 - stwarzanie pracownikom podejmującym zatrudnienie po ukończeniu szkoły prowadzącej kształcenie zawodowe lub szkoły wyższej warunków sprzyjających przystosowaniu się do należytego wykonywania pracy
 - zaspokajanie w miarę posiadanych środków socjalnych potrzeby pracowników;
 - stosowanie obiektywnych i sprawiedliwych kryteriów oceny pracowników oraz wyników ich pracy
 - prowadzenie dokumentacji w sprawach związanych ze stosunkiem pracy oraz akt osobowych pracowników
 - przechowywanie dokumentacji w sprawach związanych ze stosunkiem pracy oraz akt osobowych pracowników w warunkach niegroźnych uszkodzeniem lub zniszczeniem
 - wpływanie na kształtowanie w zakładzie pracy zasad współżycia społecznego
 - informowanie pracowników w sposób przyjęty u danego pracodawcy o możliwości zatrudnienia w pełnym lub w niepełnym wymiarze czasu pracy, a pracowników zatrudnionych na czas określony – o wolnych miejscach pracy
 - przeciwdziałanie mobbingowi
 - w związku z rozwiązaniem lub wygaśnięciem stosunku pracy pracodawca jest obowiązany niezwłocznie wydać pracownikowi świadectwo pracy
 - pokrywanie kosztów poniesionych przez pracownika w bezpośrednim związku z odwołaniem go z urlopu
 - zatrudniającego pracownicę w porze nocnej, pracodawca jest zobowiązany na okres jej ciąży zmienić jej rozkład czasu pracy w sposób umożliwiający wykonywanie pracy poza porą nocną, a jeżeli jest to niemożliwe lub niecelowe, przemieścić pracownicę do innej pracy, której wykonywanie nie wymaga pracy w porze nocnej
 - zatrudniającego pracownicę w ciąży lub karmiącą dziecko piersią, jest zobowiązany dostosować warunki pracy i tak ograniczyć czas pracy, aby wyeliminować zagrożenia dla zdrowia lub bezpieczeństwa pracownicy
 - nie może wypowiedzieć ani rozwiązać umowy o pracę w okresie od dnia złożenia przez pracownika wniosku o udzielenie urlopu wychowawczego do dnia zakończenia tego urlopu
 - zapewnienie młodocianym pracownikom opieki i pomocy, niezbędnej dla ich przystosowania się do właściwego wykonywania pracy

Źródło: Opracowanie własne na podstawie Ustawy Kodeks pracy.

Tabela 16. Porównanie umów cywilnoprawnych

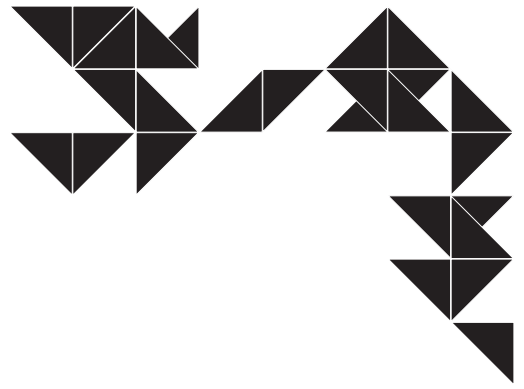
Kryteria	Umowa zlecenia	Umowa o dzieło	Umowa agencyjna	Umowa o pracę nakładczą
Podstawa prawna	art. 734–751 KC	art. 627–646 KC	art. 758–764 KC	Rozporządzenie Rady Ministrów w sprawie uprawnień pracowniczych osób wykonujących pracę nakładczą
Przedmiot umowy	dokonania określonej czynności prawnej dla dającego zlecenie	zobowiązanie do wykonania oznaczonego dzieła	zobowiązanie do stałego pośrednictwa lub przedstawicielstwa.	wykonanie pracy zgodnie z warunkami umowy zleconej przez nakładcę
Trwałość umowy	zlecenie wykonane w konkretnym czasie lub bezterminowo	charakter jednorazowy	charakter ciągły	charakter ciągły
Strony umowy	zleceniodawca i zleceniobiorca	przyjmujący zamówienie (wykonawca) i zamawiający	przyjmujący zlecenie (agent) i dający zlecenie – strony umowy muszą być przedsiębiorcami	nakładca i wykonawca
Sposób wykonywania pracy/usługi	zleceniobiorca zobowiązuje się do wykonywania powtarzalnych czynności, a nie do osiągnięcia rezultatu	przyjmujący zamówienie zobowiązuje się do osiągnięcia rezultatu	pośredniczenie lub zawieranie umów oznaczonego rodzaju na rzecz dającego zlecenie lub w jego imieniu	wykonawca zobowiązuje się do osiągnięcia rezultatu wynikającego z zawartej umowy

Kryteria	Umowa zlecenia	Umowa o dzieło	Umowa agencyjna	Umowa o pracę nakładczą
Charakter wykonania pracy/usługi	zleceniobiorca powinien wykonywać pracę osobiście, może powierzyć wykonanie zlecenia osobie trzeciej tylko wtedy, gdy wynika to z umowy lub ze zwyczajów albo gdy jest do tego zmuszony przez okoliczności	przyjmujący zlecenie może powierzyć wykonanie zlecenia osobie trzeciej tylko wtedy, gdy to wynika z umowy lub ze zwyczajów albo gdy jest do tego zmuszony przez okoliczności	agent może powierzyć wykonywanie zlecenia osobie trzeciej tylko za pisemną zgodą dającego zlecenie	wykonawca nie musi wykonać pracy nakładczej osobiście
Formy umowy	ustna, pisemna lub w sposób dorozumiany (np. poprzez dopuszczenie wykonywania przedmiotu zlecenia)	może być zawarta w każdej formie	może być zawarta w formie dowolnej, w sytuacji gdy wprowadza odpowiedzialność agenta za wykonanie zobowiązania przez klienta, powinna być zawarta w formie pisemnej	powinna być zawarta w formie pisemnej
Rodzaj odpowiedzialności	zleceniobiorca nie jest odpowiedzialny za ostateczny efekt, wykonując zlecenie, musi działać z należytą starannością	zgodnie z zasadami rękojmi za wady	agent ponosi ryzyko niewodzenia podjętych działań	wykonawca odpowiada za efekt pracy
Rozwiązanie umowy	dopuszczalność wypowiedzenia w każdym terminie	dopuszczalność wypowiedzenia w każdym terminie	szczegółowo określony tryb i terminy wypowiedzenia wynikający z Ustawy	dopuszczalność rozwiązania w każdym czasie na mocy porozumienia stron lub za wypowiedzeniem

Źródło: Opracowanie własne na podstawie Kodeksu cywilnego i Rozporządzenia Rady Ministrów w sprawie uprawnień pracowniczych osób wykonujących pracę nakładczą

Przydatne strony

- ▶ www.firma.gov.pl
- ▶ www.zus.pl
- ▶ www.pip.gov.pl
- ▶ www.twoja-firma.pl



ZARZĄDZANIE ZESPOŁEM

5

Zarządzanie jest to sztuka kierowania ludzką aktywnością.

Jean Paul Getty

Niezmiernie ważną rolę w rozwoju wielu dziedzin życia, odgrywa umiejętne zarządzanie ich zasobami.

Pojęcie zarządzania nie doczekało się jednoznacznej teoretycznej wykładni i jest wielorako rozumiane. W najbliższym nam pojmowaniu **zarządzanie** stanowi złożony, wielostronny proces sterowania całokształtem działalności firmy, jej rozwojem i sposobami zachowania się w otoczeniu. Niewątpliwie jest wielką sztuką, której trzeba się stale uczyć – podobnie jak sztuki skutecznego komunikowania – ponieważ zmienia się nie tylko sama firma. Zmieniają się też systemy znajdujące się z nią w ciągłej interakcji (J. Penc, 2005).

Ten skomplikowany proces, na który składa się zatrudnianie ludzi i konieczność zastosowania różnych technik (na przykład produkcyjnych) sprawia, iż zarządzanie staje się coraz bardziej złożone. W większości przedsiębiorstw właściciele kapitału (akcjonariusze) powierzają zarządzanie zakładem wyspecjalizowanej kadrze kierowniczej, czyli **menedżerom** (więcej na ten temat w podrozdziale 5.3.), co często powoduje oddzielenie i rozróżnienie funkcji bycia właścicielem firmy od funkcji zarządzającego firmą. Menedżer – jako osoba uprawniona do wydawania poleceń i wskazówek innym, uzyskuje w pewnym znaczeniu władzę, która jest podstawowym warunkiem zarządzania. W odniesieniu do tego można stwierdzić, że **zarządzanie** – to wykonywanie władzy w stosunku do ludzi, rzeczy i kapitału. Kierownik – menedżer, wydając polecenia pracownikom, dąży do jakiegoś pożądanego celu przedsiębiorstwa, właśnie za pośrednictwem swoich

podwładnych. W odniesieniu do tego **zarządzanie** – to osiągnięcie konkretnych celów poprzez ludzi. Ponieważ kierując firmą i wydając stosowne polecenia, podejmuje jakieś decyzje (jest decyzyjny), **zarządzanie** utożsamia się także z procesem podejmowania decyzji. Poza tym można powiedzieć, że na ten złożony proces, jakim jest zarządzanie, poza planowaniem, decydowaniem, organizowaniem i strukturą organizacyjną, składa się także motywowanie, informacja i komunikowanie, kontrolowanie, oraz – co jest bardzo istotne – **zarządzanie zespołem ludzi** (B. Piasecki, 1998).

* Najbardziej znany we Francji specjalista i autor dzieł na temat zarządzania ludźmi oraz badacz rozwoju zasobów ludzkich w zarządzaniu.

J.M. Perretti* postrzega ludzi pracowników jako zasoby, które należy optymalizować, a nie jako źródło kosztów, które trzeba minimalizować. Co więcej – uważa, że funkcja personalna w przedsiębiorstwie przeszła najbardziej spektakularną i najbardziej trwałą ewolucję na przestrzeni lat, w dobrym tego słowa znaczeniu.

Czynnik ludzki w przedsiębiorstwie stanowi zatem niezmiernie ważny majątek finansowy lub produkcyjny, a dobrze realizowana praktyka zarządzania ludźmi, może w rezultacie prowadzić do wzrostu produktywności, obniżki kosztów, **fluktuacji** pracowników (przemieszczanie się pracowników, a dokładnie – ich przychodzenie i odchodzenie z pracy w określonym czasie), a nawet do poprawy relacji międzyludzkich. Ponadto dzięki niej firma – w procesie rekrutacji – stawiać będzie na wysoko kwalifikowany personel, zwłaszcza w wysoce konkurencyjnym rynku pracy (B. Piasecki, 1998).

** Był wiceprezesem portalu Pracuj.pl, jest jego współzałożycielem. Razem ze swoimi współnikami współtworzył firmę, która dziś jest największym polskim portalem rekrutacyjnym. Kierował trzema międzynarodowymi projektami zorientowanymi na rozwój narzędzi wspomagających zarządzanie ludźmi.

Zarządzanie zespołem nie jest prostą sprawą. R. Szczepanik** porównał ten proces do budowy domu, twierdząc, że etap tworzenia zespołu odpowiada rysowaniu projektu i stawianiu fundamentów. Jeżeli zostanie to źle zaplanowane, wykonane i niezauważone w porę, to wszystko, co zostanie zrobione później, będzie błędne. Dom trzeba będzie przebudować albo zburzyć go aż po piwnice. Z konstruowaniem zespołu jest podobnie – jeżeli źle dobierzemy członków tego zespołu, to, pomimo najlepszego ich szkolenia i optymalnego motywowania, rezultaty mogą być mierne. Jeżeli natomiast źle zostanie zaplanowana kultura pracy zespołowej i kultura organizacyjna zespołu, jej zmiana zajmie szereg lat (R. Szczepanik, 2010).

5.1. Zasady organizacji pracy

Człowiek własną pracą i wysiłeniem do wszystkiego dojść może

Adam Mickiewicz

Czym tak naprawdę jest praca i do czego ta ludzka forma działania jest człowiekowi potrzebna?

Praca to pewna celowa działalność człowieka – zbiorowa lub jednostkowa – zmierzająca do uzyskania jakiegoś wytworu materialnego bądź niematerialnego. Całemu procesowi

pracy (na który składają się: sama praca, przedmiot pracy i narzędzia pracy) towarzyszy na ogół przekonanie o jej pożytku (W. Okoń, 2001).

Praca odgrywa doniosłą rolę w życiu człowieka i w życiu społeczności, w której człowiek przebywa. Spełnia ona trzy podstawowe, a za razem współzależne od siebie funkcje:

- ▶ jest czynnikiem tworzenia produktu społecznego – **funkcja ekonomiczna**;
- ▶ jest środkiem uzyskiwania dochodów – **funkcja dochodowa**;
- ▶ jest środkiem zaspakajania aspiracji społecznych i zawodowych – **funkcja społeczna** (W. Pomykało, 1995).

Jak zatem tę pracę zorganizować, aby przyniosła szereg korzyści dla człowieka?

T. Kotarbiński* definiuje **organizację** jako pewną całość, której wszystkie składniki przyczyniają się do powodzenia tej całości. Innymi słowy, **organizacja** – to pewien uporządkowany układ powiązanych wzajemnie elementów, które tworzą całość dającą się wyodrębnić z otoczenia.

* Polski filozof, logik i etyk, twórca etyki niezależnej. Nauczyciel i pedagog.

Pojęciem pokrewnym do *organizacji* jest **struktura organizacyjna**, którą tworzą wyodrębnione stanowiska pracy, połączone różnymi więziami organizacyjnymi, oraz **zasady organizacji pracy**. Zasady te to pewne reguły, których stosowanie zapewnia skuteczność działania organizacyjnego.

Wyróżnić można kilka zasad, które składają się na organizację pracy:

- ▶ **Zasada ekonomicznego działania** – polega na dążeniu do osiągnięcia korzystnego efektu pracy przy danym nakładzie sił i środków (**zasada efektywności**) oraz do osiągnięcia założonego efektu pracy najmniejszym nakładzie sił i środków.
- ▶ **Zasada optymalnego wyniku działania** – oznacza, że przy zwiększeniu środków bądź nakładów pracy nie dopuszcza się do przekroczenia momentu, w którym zaczyna maleć wynik działania.
- ▶ **Zasada podziału pracy** – dotyczy rozłożenia pracy na elementy proste i powierzenie ich wykonania specjalistom, co stwarza możliwość zwiększenia wyniku działania.
- ▶ **Zasada koncentracji pracy** – oznacza powierzenie jednorodnych funkcji tym samym, dobrze przygotowanym wykonawcom, co przynosi oszczędność środków i energii.
- ▶ **Zasada harmonii** – polega na odpowiednim doborze materiałów, maszyn i narzędzi oraz skoordynowaniu działań w czasie tak, aby uzyskać najlepsze wyniki.
- ▶ **Zasada ciągłości pracy** – polega na utrzymaniu względnie równomiernego tempa pracy, co daje wysoką wydajność.

- ▶ **Zasada kompleksowego działania** – oznacza, że każdy fragment pracy musi być rozpatrywany w powiązaniu z pozostałymi.
- ▶ **Zasada identyfikacji pracy** – polega na zmierzaniu do uzyskania lepszych wyników ilościowych i jakościowych poprzez usprawnienie techniczne i organizacyjne.
- ▶ **Zasada indywidualizacji** – to przydzielanie pracy według indywidualnych sprawności, możliwości, predyspozycji i zainteresowań (M. Wiszniewska, 2013).

Z organizacją pracy wiąże się także **proces rekrutacji**. Każde zatrudnianie nowego pracownika wymaga przeprowadzenia przez firmę rekrutacji. Jest to złożony, wieloetapowy proces – często rozłożony w czasie. Celem procesu rekrutacji jest wyłonienie spośród kandydatów na określone stanowisko takiej osoby, która możliwie najdokładniej spełni oczekiwania firmy. Proces rekrutacji pracowników, w zależności od tego, jakie jest źródło pozyskania kandydatów na dane stanowisko, może przybrać formę rekrutacji **wewnętrznej** (gdy wolne stanowisko przeznaczane jest dla pracownika już zatrudnionego, lecz np. na niższym stanowisku), **zewnętrznej** (stanowisko przeznaczone jest dla kandydata spoza firmy) lub **mieszanej**. Proces rekrutacji w różnych przedsiębiorstwach może przebiegać inaczej, da się w nim jednak wyróżnić pewne wspólne, podstawowe **etapy rekrutacji pracowników**:

- ▶ Określenie potrzebnych na danym stanowisku kompetencji, które stanowią będą wyznacznik oczekiwań wobec pracownika.
- ▶ Sformułowanie ogłoszenia rekrutacyjnego, które nakreśli zadania na danym stanowisku oraz oczekiwane przez firmę kompetencje.
- ▶ Wybór nośnika ogłoszenia rekrutacyjnego, czyli publikacja ogłoszenia w wybranych serwisach i prasie i uruchomienie wszystkich dostępnych firmie kanałów rekrutacji.
- ▶ Analiza CV kandydatów, jako pierwszy etap selekcji w procesie rekrutacji, czyli odrzucenie tych kandydatów, którzy nie spełniają minimum oczekiwanego przez firmę.
- ▶ Kontakt firmy z wybranymi osobami, czyli z kandydatami, którzy przeszli pozytywnie proces selekcji. Oni otrzymują zaproszenie na spotkanie rekrutacyjne, które może zostać poprzedzone rekrutacyjną rozmową telefoniczną.
- ▶ Selekcja kandydatów na podstawie zebranych danych z CV, wywiadu, referencji, czyli podejmowanie decyzji przez osoby odpowiedzialne za zatrudnienie nowego pracownika – istotny element procesu rekrutacji.
- ▶ Udzielanie informacji zwrotnej kandydatom odrzuconym i złożenia oferty pracy wybranemu kandydatowi (ten etap procesu rekrutacji również może obejmować kilka spotkań lub rozmów).
- ▶ Proces zatrudniania, czyli przekazania przyszłemu pracownikowi wszystkich niezbędnych do zawarcia umowy o pracę danych (blog infoPraca, 20.03.2013).

Osoby, które zawodowo zajmują się wyszukiwaniem wybitnych specjalistów na określone stanowiska pracy, to **headhunterzy – łowcy głów** (L. Wiśniakowska, 2007).

Najczęściej są to pracownicy dużych korporacji lub agencji pośrednictwa pracy. Ich zadaniem jest identyfikacja szczególnie cenionych na rynku specjalistów i nawiązanie z nimi kontaktu w celu skłonienia ich do zmiany pracodawcy. Proces rekrutacji prowadzony przez „łowców głów” jest poufny⁴².

Headhunterzy szczególnie aktywnie działają w branżach wymagających dużej wiedzy, specjalizacji i doświadczenia, a więc tam, gdzie dobrych pracowników jest niewielu (w handlu, finansach, marketingu, prawie, w reklamie i public relations, a także w branżach inżynieryjnych). Szczególną kategorią osób, na którą headhunterzy polują, są **menedżerowie**⁴³. Ich rekrutacja przebiega nieco inaczej niż szukanie wąsko wyspecjalizowanych pracowników. Menedżerowie to bardzo specyficzna grupa ludzi, dla których szczególnie ważna jest potrzeba rozwoju, sukcesu, tworzenia czegoś nowego, przekształcania rzeczywistości. Konwersacja z headhunterem nie jest zwykłą rozmową kwalifikacyjną. Headhunter dysponuje dużo szerszym wachlarzem narzędzi diagnostycznych niż potencjalny – nawet bardzo dobrze przygotowany – pracodawca. W trakcie rozmowy headhunter diagnozuje cechy rozmówcy, typ jego osobowości oraz temperament. Sprawdza jego predyspozycje, motywacje i kwalifikacje. Często zaskakuje przygotowanymi materiałami i prosi potencjalnego pracownika o ustosunkowanie się do różnych kwestii⁴⁴.

Profesjonalny headhunter jest najczęściej osobą, która doskonale zna branżę, do której rekrutuje. Rekrutacja przez headhunting jest kosztowna, dlatego też stosuje się ją, poszukując pracowników na wysokie, dobrze opłacane stanowiska specjalistyczne. Headhunterzy są w stanie dotrzeć do kandydatów na wiele różnych sposobów, wykorzystując w tym celu na przykład serwisy społecznościowe, Internet, kontakty biznesowe, bazy danych CV i nierzadko podstęp, a także inne metody, które uzależnione są od tego, кого headhunter poszukuje⁴⁵.

Przy organizacji pracy niezmiernie ważne są także przyjmowane przez menedżera **style kierowania zespołem ludzi** oraz ich efektywność. Wyróżnić można między innymi trzy podstawowe style kierowania pracą grupy: **autokratyczny, demokratyczny i liberalny**⁴⁶.

Styl autokratyczny zakłada, że przeciętny człowiek ma chwiejny stosunek do pracy i powierzanych mu obowiązków, od których najczęściej się uchyla. Brakuje mu poczucia odpowiedzialności, dąży do minimalizacji wysiłku wkładanego w pracę. W związku z tym kadra kierownicza (menedżerowie) powinna być surowa i wymagająca, gdyż tylko taka postawa zapewni realizację stawianych zadań. Autokratyczny styl kierowania prowadzi

42. <http://pl.wikipedia.org/wiki/Headhunter>, 09.05.2013.

43. Więcej o menedżerach zob. w rozdziale 5.3 niniejszego podręcznika.

44. P. Pacuła, *Headhunting: daj się złapać łowcy głów*, <http://menstream.pl/wiadomosci-kariera/headhunting-dajsie-zlapan-lowcy-glow,0,649763.html>, 09.05.2013.

45. <http://kariera.infopraca.pl/2011/06/headhunter-%E2%80%93-kto-to-taki/>, 09.05.2013.

46. W. Cwalina, J. Sobek, *Psychologia organizacji i zarządzania – przywództwo, konflikty, negocjacje, motywacja do pracy, systemy zarządzania*, http://nop.ciop.pl/m5-2/m5-2_1.htm, 21.03.2013.

do bardzo wysokiej wydajności i efektywności pracy w danej grupie roboczej. Jej jakość jest jednak niska, podobnie jak niska jest motywacja do pracy. Taki styl kierowania zespołem daje najlepsze rezultaty w sytuacjach zagrożenia i presji czasowej (np. obronność kraju, w czasie klęsk żywiołowych) oraz gdy pracownicy nie mają stosownych kwalifikacji zawodowych, a także boją się podejmować indywidualną odpowiedzialność.

Styl demokratyczny zakłada natomiast, że przeciętny pracownik z chęcią przystępuje do realizacji powierzanych mu obowiązków i zadań. Menedżer potrafi być twórczy i odpowiedzialny, a podwładni mają prawo do udziału w podejmowaniu decyzji. Menedżer określa jedynie cel działania, który pracownicy realizują, wybierając sposób, który uznają za najbardziej odpowiedni. Demokratyczny styl kierowania zespołem – w przeciwieństwie do stylu autokratycznego – sprzyja lepszej jakości pracy i motywacji do podejmowania zadań. Efektywność jednak jest znacznie mniejsza. Stosowanie demokratycznego stylu kierowania jest właściwe w odniesieniu do pracowników wysoko wykwalifikowanych, posiadających dużą potrzebę niezależności i swobody działania.

Styl liberalny zakłada pozostawienie pracownikom niemalże całkowitej swobody w podejmowaniu decyzji, czyli w wyborze celów zawodowych i sposobów ich realizacji. Przyjęcie takiego stylu kierowania ludźmi, prowadzi do nieefektywnej pracy zespołu, a jej wyniki są bardzo niskiej jakości.

Wybór określonego stylu kierowania ludźmi zależy od kadry kierowniczej (W. Cwalina, J. Sobek, 2013).

Właściwa organizacja pracy może być swoistym kluczem do sukcesu, pośrednio poprzez efektywną pracę poszczególnych zespołów. Poza tym umiejętna organizacja pracy, stwarza warunki do efektywnego wykorzystania czasu (organizacja pracy i zarządzanie czasem mają wiele wspólnego). Nawet nieznaczne błędy w organizacji pracy mogą mieć istotny wpływ na zmniejszenie jej efektywności. Tutaj także znaczącą rolę odgrywają liderzy poszczególnych zespołów.

5.2. Lider – szef, czy kolega?

*Liderem jest ten, kto widzi więcej niż inni,
patrzy dalej niż inni i kto dostrzega rzeczy, zanim zobaczą je inni.*

LeRoy Eims

Osiągnięcie szeroko rozumianego sukcesu jest marzeniem niemalże każdego człowieka. W sposób szczególny dostrzegalne jest to w świecie biznesu. Sukces i powodzenie w dużej mierze zależą od tych pracowników, którzy kierują ludźmi.

Kierowników nastawionych do wypełniania swoich obowiązków w sposób wybitnie nowatorski nazywa się **liderami**. Piastujący, lub też nie, formalnie stanowisko kierownicze lider jest podatny na nowe wizje, jest empatyczny i emocjonalnie nastawiony na ludzkie potrzeby, oczekiwania i nastroje. Fascynują go wielkie innowacje oraz dalekosiężne plany. Liderzy bardziej cenią sobie przebywanie w świecie myśli, teorii i **imaginacji** (zdolność do tworzenia obrazów za pomocą wyobraźni), niż paranie się konkretami codziennej krzątania. Liderzy są skłonni do eksperymentowania, elastyczności – prezentują postawę marzycielską i niekonwencjonalną w poczynaniach. Przede wszystkim są twórczy i oryginalni – wrogo nastawieni do rutyny. W rozwiązywanie istniejących problemów liderzy wkładają mnóstwo serca i emocji, w przeciwieństwie na przykład do menedżerów, o których więcej w kolejnym podrozdziale (W. Pomykało, 1995).

Czym zatem charakteryzuje się **lider**?

Ludzi w naturalny sposób przyciągają osoby **pewne siebie**, co jest charakterystyczne dla ludzi z pozytywnym nastawieniem. Pewność siebie dodaje sił. Dobry przywódca potrafi sprawić, by ludzie byli go pewni, a wielki przywódca, by byli pewni siebie. Poza pewnością siebie, ważna jest **siła charakteru**. Cechy składające się na właściwy charakter to między innymi uczciwość, integralność, chęć uczenia się, zdobywania wiedzy i nabywania nowych umiejętności, a także niezawodność, wytrwałość, sumienność i hołdowanie etyce pracy. Słowa człowieka o właściwym charakterze, zgadzają się zazwyczaj z jego czynami.

Wybitnych liderów zawsze cechuje **samodyscyplina**, zarówno emocjonalna, jak i ta związana z czasem. Osoby zdyscyplinowane mają świadomość, że ponoszą odpowiedzialność za swoje reakcje emocjonalne, nieustannie się rozwijają i ciągle dążą do doskonałości, intensywnie wykorzystując własny czas. Poza tym liderzy powinni posiadać umiejętność **skutecznego porozumiewania się**, ponieważ dobra komunikacja to początek pozytywnego wzajemnego oddziaływania na siebie (O. Rzycka. 2013).

Lider zespołu w pewnym sensie ma **prawo do bycia nieco przed i nad zespołem**. Nad – ponieważ musi obserwować komunikację między członkami zespołu, przed – gdyż musi wyczuć, kiedy pojawią się ewentualne trudności mogące zaważyć na dalszej współpracy całego zespołu. Lider dobrze kierujący zespołem posiada pewien zestaw cech, które decydują m.in. o szacunku w grupie, zdolności do motywacji członków zespołu oraz o dalekowzroczności w przypadku nowych wyzwań. Te cechy to m.in.:

- ▶ **konsekwencja;**
- ▶ **decyzyjność i elastyczność** (wspomniane w przypadku omawiania procesu zarządzania zespołem);
- ▶ **otwartość;**
- ▶ **szacunek dla innych;**
- ▶ **przedsiębiorczość.**

Dobry lider zna członków zespołu nieco lepiej niż oni siebie nawzajem. Zauważa ewentualne konflikty i dba o realizację postawionych celów, utrzymując tym samym wysoki stopień motywacji. Potrafi zweryfikować stadium rozwoju zespołu oraz zdecydować o podjęciu kolejnych kroków we współpracy z zespołem.

Lider doskonały, czyli taki, który mógłby stać się modelowym przykładem dla dzisiejszych nowoczesnych liderów, posiada pewne cechy, na które uwagę zwrócili dwaj profesjonalni trenerzy z wieloletnim doświadczeniem: **A. Leigh*** i **M. Maynard****.

* Australijski polityk, profesor ekonomii.

** Światowej sławy trener wykonawczy, pracował z wieloma osobami w celu poprawienia ich umiejętności przywódczych i komunikacyjnych.

Doskonały lider łączy w sobie takie cechy, jak: **wnikliwość** (umiejętność komunikacji interpersonalnej), **inicjatywa**, **inspiracja** (przekonanie o sukcesie), **zaangażowanie** (zaprośzenie do wspólnej pracy, a tym samym do osiągnięcia sukcesu), **improvizacja** (kreatywne i elastyczne działania), **indywidualizm** (pewność siebie i asertywność) oraz **orientacja na zadanie** (umiejętność testowania i kontrolowania statusu zadania) (J. Józwiak, 2013).

Lider, podobnie jak menedżer, to jednostka przywódcza, która kieruje zespołem ludzi. W odniesieniu do tego **przywództwo** należy rozumieć jako proces komunikacyjny, który pomaga grupom organizować się w taki sposób, aby osiągać zakładane i pożądane cele (S. Morreale, B. Spitzberg, J. Barge, 2007).

5.3. Współczesny menadżer

Menedżerowie muszą być nie tylko decydentami, lecz także inspiratorami zdolnymi do motywowania ludzi.

Lee Iacocca

W skutecznym kierowaniu zespołem kluczową rolę odgrywają sprawnie prowadzone działy personalne, a w szczególności ich **menedżerowie** (S. Witkowski, T. Listwan, 2008).

W języku angielskim *manager* oznacza administratora, dyrektora, kierownika, zarządzającego, przełożonego. Są oni zwierzchnikami konkretnego zespołu ludzkiego, a ich rola sprowadza się do „nadzorowania” procesu osiągania przez zespół założonych celów, które są stawiane przez kogoś „trzeciego” lub też sami menedżerowie uczestniczą w ich formułowaniu. Menedżerowie kierują pracą innych, udzielają wskazówek, podpowiadają, instruują i nauczają. Są odpowiedzialni za wszelkie poczynania całego zespołu.

Menedżerowie zajmują różne stanowiska. Na szczycie „piramidy” znajdują się menedżerzy najwyższego szczebla, tzw. *executives*, a więc prezesi, wiceprezesi, dyrektorzy, którzy kierują pracą innych menedżerów. Na średnim szczeblu zarządzania działają menedżerowie, którzy są zastępcami dyrektorów lub kierowników dużych działów oraz głównymi inżynierami, ekonomistami, księgowymi. Podlegają oni menedżerom najwyższego

szczebla. Najliczniejszą grupę stanowią menedżerowie szczebla najniższego (pierwszego) i najczęściej są nimi kierownicy działów kierujący pracą szeregowych pracowników.

Menedżerowie realizują tzw. **funkcje zarządzania**, które w kolejności są następujące:

- ▶ **planowanie** (wyznaczanie celu globalnego i celów szczegółowych);
- ▶ **organizowanie** (określanie kto i co powinien robić, aby osiągnąć cel);
- ▶ **kierowanie** (przewodzenie, inicjowanie i motywowanie do podejmowania stosownych działań);
- ▶ **kontrolowanie** działań.

Kierujący zespołem menedżerowie mają do spełnienia również określone role, a mianowicie: **interpersonalne, informujące i decyzyjne** (wspomniane już wcześniej). Muszą wykazać się także pewnymi umiejętnościami, które **R. L. Katz*** określił, jako:

* Nauczyciel, menedżer.

- ▶ **umiejętności techniczne** – rozumiane jako pewna zdolność do posługiwania się narzędziami, metodami i technologią w określonej specjalności;
- ▶ **umiejętności społeczne** – czyli umiejętność współpracy indywidualnie i z poszczególnymi grupami;
- ▶ **umiejętności koncepcyjne** – czyli zdolność menedżera do koordynacji działań poszczególnych grup, a także integrowanie wszystkich dziedzin, które realizowane są w jego polu działania (W. Pomykało, 1995).

A. Blikle** określił menedżera jako tego, który pragnie budować swój zespół według nowoczesnych zasad oraz kształtować w nim postawy otwartości, życzliwości i wzajemnej współpracy. Powinien dbać o dobrą atmosferę w zespole i powinno zależeć mu na usuwaniu źródeł niechęci, zawiści i poczucia krzywdy (A. Blikle, 2000).

** Polski informatyk, profesor nauk matematycznych, członek Rady Języka Polskiego i pracownik naukowy.

Można przypuszczać, że pewne wymagania stawiane „menedżerom jutra”, będą znacznie trudniejsze. Potrzebne mu będą już nie tylko wyuczone, utrwalone i sprawdzone metody pracy czy rozwinięte umiejętności, ale i nowe – wynikające chociażby ze zmiany organizacji albo wzrostu znaczenia jego przywódczej roli (J. Penc, 2005).

Tematy do dyskusji

1. Dlaczego o zarządzaniu zespołem mówi się, że jest „sztuką”?
2. Jakie funkcje spełnia praca i którą z nich uznałbyś za najważniejszą?
3. Czy lider jest bardziej szefem czy kolegą?
4. Jakie cechy powinien posiadać „nowoczesny menedżer”?
5. Opracuj proces rekrutacji do firmy, w której jesteś menedżerem.
6. Wybierając przedsięwzięcie, nad którym chcesz pracować, określ rolę poszczególnych członków zespołu i ich zadania.

5.4. Praca w zespole

W zarządzaniu zespołem ważna jest praca zespołowa, która stanowi podstawową, a zarazem wyższą formę organizacji pracy. Polega na powierzeniu określonej grupie pracowników czynności lub operacji wydzielonych z procesów pracy⁴⁷. Efektywność pracy zespołowej zależy w dużej mierze od lidera, jego umiejętności budowania zespołu oraz kierowania nim. Dobrze dobrany zespół, uzupełniające się kompetencje członków oraz odpowiedni podział zadań powodują tzw. **efekt synergii**⁴⁸.

Do zapamiętania

Efekt synergii – to zasada, którą można potocznie zapisać jako '2+2=5', czyli uzyskanie zwielokrotnionych korzyści dzięki umiejętnemu połączeniu części składowych całości.

Każda grupa, aby właściwie funkcjonować, musi być zintegrowana. Integracja może mieć charakter kulturowy lub normatywny. Aby grupa funkcjonowała właściwie, między jej członkami powinna zachodzić właściwa komunikacja. Skuteczność pracy zespołu jest największa, gdy między zachowaniami zadaniowymi i zespołowymi zachodzi czy istnieje właściwa proporcja, a zachowania indywidualne są ograniczone do minimum.

Etapy rozwoju zespołu:

1. **etap formowania** – dominuje niepokój, poznawanie się członków zespołu, zależność od przywódcy zespołu, testowanie zadania;
2. **etap ścierania się** – dominuje atmosfera konfliktu, rodzi się emocjonalny opór wobec lidera, wobec stawianych zadań, metod, opór wobec wszystkiego;
3. **etap normowania się** – daje możliwość kształtowania spójności grupy, norm i zasad współzycia, współdziałania, choć ciągle jeszcze występuje otwarta i dynamiczna wymiana poglądów, wyodrębnia się tożsamość grupy, wsparcie;
4. **działanie** – wszelkiego rodzaju problemy interpersonalne zostały rozwiązane, cele i zadania zostały zaakceptowane, zespół podejmuje działanie;
5. **rozwiązanie zespołu** – etap ten występuje tylko wtedy, gdy zespół powołano do konkretnego zadania.

Zalety pracy zespołowej:

1. pozwala uzyskiwać lepsze rezultaty niż praca jednostek (synergiczny efekt działania zespołowego);
2. podniesienie wydajności pracy;

47. www.pl.wikipedia.org, 15.03.2013.

48. www.mfiles.pl, 15.03.2013.

3. stworzenie warunków do wykorzystania indywidualnych umiejętności w interesie zespołu;
4. wykonywanie przez członka zespołu tego, co jest dla niego odpowiednie, dzięki temu wzrasta zadowolenie z pracy;
5. zmniejsza się poczucie zależności od przełożonego;
6. wzmocnienie więzi pomiędzy poszczególnymi członkami zespołu (integracja), grupa staje się całością;
7. uaktywnienie procesu wzajemnej kontroli i samokontroli.

Wady pracy zespołowej:

1. może prowadzić do konformizmu;
2. może pojawić się w zespole lider samozwaniec wymuszający na członkach grupy przyjęcie postaw negatywnych;
3. zmusza do częściowej rezygnacji z własnych ambicji na rzecz norm i wartości obowiązujących w zespole;
4. zespół potrzebuje więcej czasu na podjęcie decyzji lub rozwiązanie danego problemu niż indywidualny pracownik.

Aby grupa mogła sprawnie funkcjonować musi posiadać **lidera**, czyli osobę która przejmie przywództwo i będzie kierowała pracą. By dobrze kierować grupą, lider powinien wyróżniać się wieloma istotnymi cechami.

Menedżer sprawujący pieczę nad ludźmi ma obowiązek cenić ich za to, kim są, wierzyć, że chcą dać z siebie wszystko, chwalić ich osiągnięcia i – jako ich przywódca – zgadzać się ponosić za nich odpowiedzialność. Najważniejszym zadaniem menedżera jest pozyskiwanie i utrzymywanie przy sobie ludzi wartościowych. Ludzie, jeśli mają przywódcę dostrzegającego ich wartość, mogą się rozwijać, doskonalić i zwiększać swoją efektywność. Osoba, która chce odnosić sukcesy jako lider, musi wychować innych liderów. Stworzyć zespół. Skala sukcesu lidera zależy od ludzi z jego najbliższego otoczenia, dlatego jego zadaniem jest znalezienie najlepszych ludzi, by następnie uczynić z nich najlepszych przywódców, jakimi potrafią być. Bez sukcesorów nie ma sukcesu⁴⁹.

W każdej grupie możemy wyodrębnić pewne charakterystyczne **role grupowe**⁵⁰:

- ▶ błazna;
- ▶ kozła ofiarnego (syndrom ofiary, w grupie spełnia rolę „bezpiecznika”, „zaworu bezpieczeństwa”);
- ▶ lidera zadaniowego;
- ▶ lidera sympatii;
- ▶ dziecka grupowego;

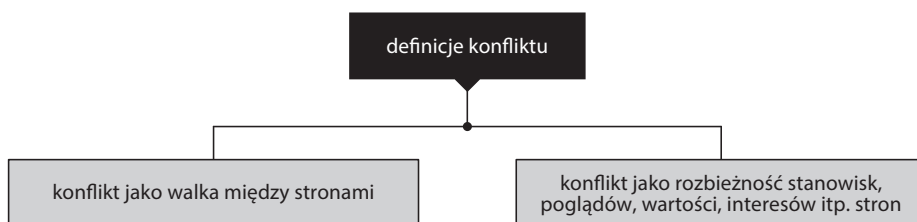
49. www.biurocentrum.pl/?strona=toptemat&action=pokaz&id=2799, 20-04-2013.

50. por. K. Kalin, P. Muri, *Kierować sobą i innymi*, Kraków 1996.

- ▶ outsidera;
- ▶ adwokata diabła (ciągła opozycja do grupy);
- ▶ komentatora;
- ▶ sumienia grupy.

W każdej grupie dochodzi do konfliktów. Zadaniem lidera grupy jest umiejętność zapobiegania im, a jeżeli już powstaną, ich rozwiązywanie. Konflikt to sprzeczność interesów lub poglądów na dany temat reprezentowanych przez różnych członków grupy.

Schemat 16. Podział definicji konfliktu według kryterium przedmiotu



Źródło: A. Lewicka-Zelent, *Uwarunkowania gotowości nieletnich do zadośćuczynienia w paradygmacie sprawiedliwości naprawczej*, Lublin 2013, s. 70.

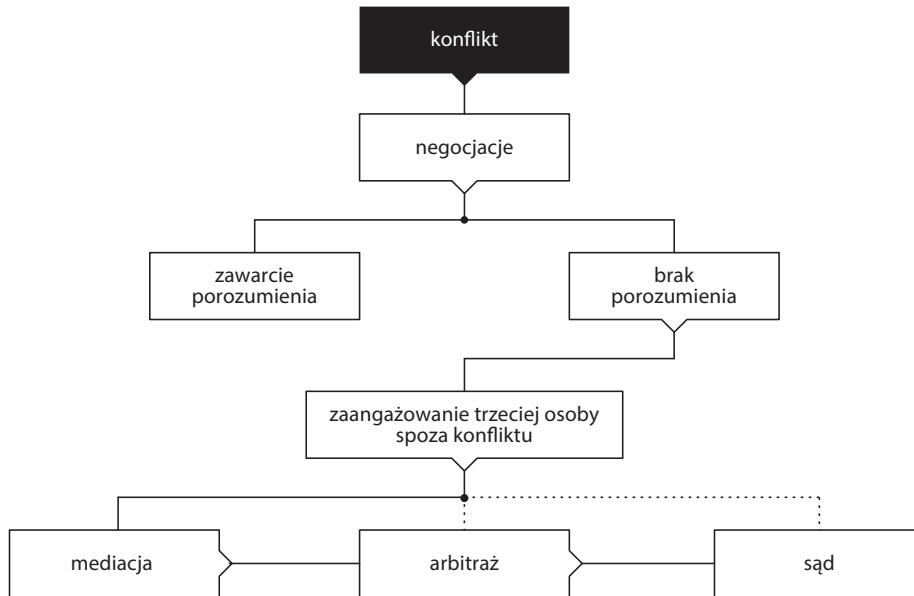
Przyczyny powstawania konfliktów w zespole⁵¹:

1. Współzależność pracy w zespole:
 - ▶ różnice kompetencji poszczególnych członków zespołu;
 - ▶ różnice zdań w kwestiach istotnych dla zespołu;
 - ▶ ograniczenie możliwości zaspokojenia wszystkich oczekiwań, na przykład co do pracy, urlopów, premii czy podwyżek;
 - ▶ poczucie niesprawiedliwości związane z zasadami rozdziału obowiązków i nagród.
2. Zła komunikacja:
 - ▶ utrudnienia w przepływie informacji;
 - ▶ niejasne polecenia;
 - ▶ brak okazji do wyjaśnienia wątpliwości;
 - ▶ nieefektywne zebrania zespołu.
3. Brak wzmocnień pozytywnych:
 - ▶ stałe podnoszenie wymagań bez doceniania sukcesów;
 - ▶ znacząca przewaga krytyki nad uznaniem;
 - ▶ brak wsparcia w sytuacji zmian i kryzysów.
4. Przewaga rywalizacji nad współpracą:
 - ▶ akceptowanie podziału na lepszych i gorszych;

51. <http://www.pino.pl/article-view/id,755614,type,1,t,przyczyny-powstawania-konfliktow-i-sposoby-ich-rozwiazywania-w-zespole>, 09.05.2013.

- ▶ siłowe rozwiązywanie konfliktów;
- ▶ brak szacunku dla różnych opinii i interesów.

Schemat 27. Pożądana kolejność stosowania metod dochodzenia do porozumienia



Niewielki formalizm

Niewielkie nakłady ekonomiczne
 Uwzględnienie interesów stron
 Autentyczność stron
 Orientacja na przyszłość

Formalizm

Znaczne nakłady ekonomiczne
 Uwzględnienie norm prawnych
 Brak autonomii stron
 Orientacja na przeszłość

Źródło: A. Lewicka-Zelent w oparciu o: Blankenburg E., Gottwald W., Stempel D.(red.), Alternativen in der Ziviljustiz, Köln 1982, s. 292.

Wskazane metody rozwiązywania konfliktów (mediacja, negocjacje, arbitraż, sąd) wzajemnie się uzupełniają. Ze względu na pewne ich atrybuty, kolejność ich wykorzystywania nie powinna być przypadkowa, ale oparta na pogłębionej analizie zalet i wad każdej z nich.

Konflikt może być źródłem korzystnych zmian dla zespołu, ponieważ podnosi motywację i zaangażowanie do pracy. Ważne jest, aby lider efektywnie pokierował konfliktem.

5.5. Etyka biznesu

Etyczne implikacje funkcjonowania przedsiębiorstw

Działalność człowieka we wszystkich jego przejawach można, w zależności od przyjętego punktu widzenia, rozpatrywać jako działalność *dobrą* lub *złą*. Nadawanie sensu swoim działaniom i określanie ich jako *dobre* lub jako *złe* nazywanym moralnością. **Moralność** jest pewnym zjawiskiem społecznym, które można określić, jako „[...] zbiór przekonań na temat dobra i zła, które żywi dana grupa lub jednostka względem ludzkich działań” (B. Przybył, J. Swianiewicz 2002). W tym ujęciu moralność jest pojęciem zakresowo różnym od etyki, która jest wypracowanym systemem osądów moralnych, opartym na określonej teorii dobra i zła. Moralność jest pojęciem pierwotnym w stosunku do etyki, czerpiącej z moralności swoje refleksje i inspiracje. Współczesna **etyka to, najogólniej rzecz ujmując, teoria moralności, chociaż niekiedy oznacza również zespół norm i ocen moralnych charakterystycznych dla danego społeczeństwa lub grupy społecznej** (M. Godziek, 2005).

Obszarem rozważań etyki jest wiele zjawisk, a w szczególności pytanie o naturę dobra i zła. Cel tych rozważań jest dwojaki: ocenienie postępowania człowieka oraz odwołanie się do standardów moralnych (a co za tym idzie – poszukiwanie skutecznych zasad postępowania moralnego w określonych sytuacjach). Do kluczowych pojęć stosowanych przez naukę o moralności zaliczamy (B. Przybył, J. Swianiewicz 2002):

- ▶ **prawa** – uprawnienie do określonych działań;
- ▶ **obowiązki** – zobowiązanie do podejmowania określonych działań lub posłuszeństwo wobec przepisów prawnych;
- ▶ **normy moralne** – przyjęte, uniwersalne zasady zachowania, respektowane przez członków danej społeczności, często związane są z obowiązującym systemem religijnym (prawdomówność, szacunek dla innych ludzi, szczególnie starszych, troska o najbliższych, odpowiednie zachowanie w szkole, na ulicy, w urzędzie);
- ▶ **normy postępowania** – dopuszczone przez prawo zakres działań w danej społeczności;
- ▶ **normy prawne** – reguły zachowania, skonstruowane na podstawie przepisów prawa (obowiązek płacenia podatków, kodeks ruchu drogowego, postępowania administracyjnego, prawa i obowiązki ucznia itp.);
- ▶ **sankcja moralna** – niekoniecznie zamierzona przez człowieka nagroda lub kara za czyn (kara za czyn niemoralny/haniebny, nagroda za czyn dobry);
- ▶ **obiektywizm moralny** – stanowisko głoszące, że wartości i normy moralne istnieją niezależnie od odbierającego je podmiotu;
- ▶ **subiektywizm moralny** – stanowisko, które uzależnia znaczenie sądów etycznych od indywidualnych emocji i gustów lub od społecznych warunków panujących w danej społeczności i w określonym czasie.

Za początek etyki biznesu uznaje się rok 1745, w którym została wydana encyklika *Vix pervenit* dotycząca lichwy (Benedykt XIV, 1745). Rozważania z tego zakresu rozwijały się przez wiele lat, a w obecnym rozumieniu tego terminu etykę w biznesie/etyka biznesu cechują dwie podstawowe tendencje. Pierwsza to rozszerzanie się etyki na różne dziedziny biznesu, takie jak: reklama i marketing, negocjacje, akwizycja czy sprzedaż obwoźna, proces rekrutacji personelu, ocenianie przedsiębiorstwa, pracowników itp. Drugą tendencją jest dostrzeżenie zjawiska długotrwałych korzyści organizacji (zysk) związanych z etycznym image. Stopniowo biznes staje się działalnością uzależnioną od społecznej akceptacji. Pojawiają się sformułowania: „przyjazny biznes”, „wspólnota w biznesie”, „etyczne postępowanie przedsiębiorstwa”, „kultura etyczna” czy „etyka po prostu się opłaca”. Powszechne staje się podejście uznające, że wartości etyczne nie są barierą dla rozwoju ekonomicznego, są natomiast fundamentem, bez którego nie może istnieć gospodarka wolnorynkowa.

Moralność jest zależna od społeczeństwa, które ją realizuje. Jest bardzo zmienna i zależy od wielu czynników ekonomiczno-społecznych i psychologiczno-społecznych. Przyczyną rozchwiania moralności może być na przykład transformacja ustrojowa i gospodarcza (zarzucenie starych wartości, niejasność nowych, relatywizm moralny), historia (*liberum veto*, zabory, komunizm), przenikanie się gospodarki i polityki (brak wzorców), nadużywanie prawa (luki, opieszałość egzekwowania), trudności ekonomiczne (brak kapitału by sprostać konkurencji międzynarodowej, obniżanie standardów przez firmy zagraniczne by konkurować w warunkach lokalnych), brak lobby konsumentów, brak promowania wartości.

Etyczne aspekty relacji przedsiębiorstwo – konsument

Zaufanie stanowi zasadniczą jakość zdrowych relacji pomiędzy ludźmi – odnosi się to również do relacji klient – przedsiębiorstwo. Przedsiębiorstwa muszą zdobywać zaufanie poprzez swoje postępowanie, muszą zyskać na rynku wiarygodność. Wiarygodność to zespół czterech przenikających się i nieredukowalnych cech: **prawość, uczciwość, dostrzymywanie obietnic, lojalność.**

Na gruncie tychże relacji pojawia się wiele problemów i trudności o charakterze etycznym i moralnym. Za najważniejsze zobowiązania przedsiębiorców wobec konsumentów uznać można:

- ▶ **uczciwe postępowanie** – przedsiębiorstwo przestrzega reguł i zasad rynkowych bez oszukiwania, bez uchylania się od obowiązków, bądź innych form „nieczystego” postępowania;
- ▶ **uczciwą konkurencję** – przedsiębiorstwo powinno przestrzegać praw (w szczególności sposób praw antymonopolowych i prawa o ochronie konkurencji), a jego pracownikom nie wolno angażować się w działania ograniczające konkurencję, naruszające prawa antymonopolowe lub prawo o ochronie konkurencji. Pracownicy i współpracownicy oraz właściciele zakładów nie mogą w sposób nieuczciwy wykorzystywać klientów, dostawców, konkurentów ani innych osób (manipulacje,

ukrywanie informacji, błędne przedstawianie faktów). Przedsiębiorstwo powinno traktować klientów w sposób jednakowy. Wiarygodne przedsiębiorstwo działa wyłącznie w zalegalizowanych stowarzyszeniach, w celach biznesowych, naukowych lub branżowych;

- ▶ **uczciwą reklamę** – przedsiębiorstwo zobowiązane jest do zapewnienia zgodności działań reklamowych i promocyjnych z obowiązującym prawem. Prezentacje produktów i ich porównania muszą być przedstawione w sposób uczciwy, całościowy, autentyczny i zgodny z prawdą, tak by dostarczyć odbiorcy możliwie pełnej wiedzy o produkcie, co umożliwi odbiorcy przekazu (reklamy, prezentacji, itp.) wyrobienie sobie własnej, obiektywnej opinii o wartości użytkowej produktu lub usługi.

Czego nie wolno stosować w reklamie

Nakłaniać do rozwijania uzależnień, kłamać, atakować wprost inne towary lub usługi, naruszać dobre obyczaje, naruszać godność człowieka pod jakimkolwiek względem, nakłaniać do przemocy, dyskryminować, wywoływać szkód w środowisku naturalnym.

Przedsiębiorca zobowiązany jest do przestrzegania następujących zasad etycznych:

- ▶ **dotrzymywać zobowiązań;**
- ▶ **zachowywanie tajemnicy handlowej i zasady poufności** – podczas działań przedsiębiorstwa wszystkie informacje poufne pozyskane o klientach, współpracownikach lub konkurencji powinny być objęte tajemnicą, a ich wykorzystanie powinno ograniczać się wyłącznie do działań przedsiębiorstwa bezpośrednio skierowanych do tychże podmiotów;
- ▶ **przestrzegać praw konsumenta.**

Czarny PR

Działania nazywane potocznie w Polsce „czarnym PR” to planowe działania osób (nazywanych stroną pierwszą) pracujących na zlecenie instytucji/osoby (nazywanych stroną drugą) realizowane w złej wierze, z chęci wprowadzenia opinii publicznej w błąd albo zdyskredytowania opinii – czy to poprzez emitowanie za pomocą mediów lub innych grup opiniotwórczych nierzetelnych bądź kłamliwych informacji o stronie trzeciej, czy też poprzez różnorodne, naganne działania mające na celu albo odwrócenie uwagi, albo powzięcie przez dziennikarzy, opinię publiczną i zainteresowane grupy fałszywego przekonania dotyczącego strony drugiej. Działania takie z istoty swojej nie mają nic wspólnego z public relations (za: J. Kubek, 2005, s 57).

Nad bezpieczeństwem konsumenta oraz przestrzeganiem jego praw czuwa wiele organów (m.in.: Urząd Ochrony Konkurencji Konsumentów⁵², Federacja Konsumentów⁵³, Rzecznik

52. Informacje na temat działalności Urzędu Ochrony Konkurencji i Konsumentów można uzyskać na stronach www.uokik.gov.pl.

53. Informacje na temat działalności Federacji Konsumentów można uzyskać na stronach www.federacja-konsumentow.org.pl.

Praw Konsumenta), zapewnia je też szereg uregulowań w polskim i unijnym prawodawstwie. W Polsce ochrona praw konsumentów zapisana jest w Konstytucji RP, w artykule 76: *Władze publiczne chronią konsumentów, użytkowników i najemców przed działaniami zagrażającymi ich zdrowiu, prywatności i bezpieczeństwu oraz przed nieuczciwymi praktykami rynkowymi. Zakres tej ochrony określa ustawa.* Uregulowania prawne oraz właściwe organy nadzorcze mają za zadanie ochronę zbiorowych interesów konsumentów poprzez przeciwdziałanie nieuczciwym praktykom rynkowym oraz zwalczanie niedozwolonych postanowień umownych. Do podstawowych praw konsumenta zaliczyć można: prawo do zwrotu zakupionego towaru, gwarancję, reklamację, prawo do rzetelnej informacji o produkcie.

Decyzja konsumenta o zakupie danego produktu lub wybrania tej a nie innej usługi jest uwarunkowana pewnymi czynnikami psychologicznymi, wśród których za najważniejszy uznać można faktyczną potrzebę posiadania danego produktu/usługi. Na wybór konsumenta składa się kilka elementów: cena towaru, jego jakość, jego marka, jego przydatność, możliwość wykorzystania, renoma firmy, wcześniejsze pozytywne doświadczenia związane z zakupem tego typu produktu/usługi, perswazyjna reklama, naciski ze strony innych osób (np. dzieci), prestiż posiadania danego produktu/usługi, chęć jego posiadania. Wyznacznikiem zadowolenia klienta jest fakt, że zakupiony produkt/usługa odpowiada potrzebom, które leżały u podstaw decyzji o zakupie, stąd duża rola przedsiębiorstwa w rzetelnym informowaniu i cechach produktu/usługi. Rzetelność ta związana jest również z innymi działaniami, o których mowa była powyżej – dotrzymanie zobowiązań i przestrzeganie praw konsumenta.

Zagrożenia wynikające z nieprzestrzegania zasad etyki w relacjach biznesowych:

- ▶ osłabienie lub utrata dobrych relacji z klientami;
- ▶ utrata wiarygodności i zaufania klientów;
- ▶ nadszarpnięcie lub utrata reputacji;
- ▶ utrudnienie w realizacji ważnych celów, między innymi poprzez brak zaufania i niewiarygodność przedsiębiorstwa.

Etyczne aspekty relacji przedsiębiorca – państwo

Oferowanie korzyści to jeden z przejawów **korupcji**, czyli zachowań lub sytuacji społecznych, w których doszło do naruszenia systemu wartości akceptowanego przez dane społeczeństwo (np. złamanie zasady uczciwości, rzetelności, praworządności). Zgodnie z ustawą o Centralnym Biurze Antykorupcyjnym⁵⁴ **korupcja** to czyn polegający na obiecywaniu, proponowaniu, wręczaniu, żądaniu, przyjmowaniu przez jakąkolwiek osobę, bezpośrednio lub pośrednio, jakiegokolwiek nienależnej korzyści majątkowej, osobistej lub innej, dla niej samej lub jakiegokolwiek innej osoby. Korupcją jest również przyjmowanie propozycji lub obietnicy takich korzyści w zamian za działanie lub zaniechanie działania w wykonywaniu funkcji publicznej lub w toku działalności gospodarczej.

54. Ustawa z dnia 9 czerwca 2006 r. o Centralnym Biurze Antykorupcyjnym, Dz. U. Nr 104, poz. 708, ze zm.

Aby uznać dane działanie za korupcję, spełnione muszą być następujące warunki: wzajemna umowa stron („dający”, „otrzymujący”) oraz konkretne korzyści wynikające z tej transakcji. Do najczęstszych spotykanych form korupcji zaliczamy:

- ▶ przekupstwo (łapownictwo);
- ▶ protekcję, kumoterstwo oraz nepotyzm (obsadzanie stanowisk publicznych członkami własnej rodziny);
- ▶ świadome, niezgodne z prawem dysponowanie środkami z budżetu państwa lub majątkiem będącym dobrem publicznym;
- ▶ stronniczość w przyznawaniu uprawnień (np. przyznawanie koncesji);
- ▶ nieuczciwe rozstrzyganie kontraktów, zamówień publicznych, przetargów,
- ▶ uchylanie się przez osobę publiczną od płacenia zobowiązań wynikających z przepisów;
- ▶ kradzież dobra publicznego;
- ▶ defraudację, czyli wykorzystywanie publicznych pieniędzy lub majątku publicznego do własnych korzyści.

Ze zjawiskiem korupcji możemy spotkać się w różnych sferach życia publicznego:

- ▶ **korupcja polityczna** – na pograniczu polityki i biznesu, w zamian za poparcie konkretnego przedsiębiorstwa urzędnik państwowy jest „nagradzany” w jakiejś formie finansowej bądź niefinansowej (stanowisko pracy);
- ▶ **korupcja legislacyjna** – wpływanie na kształt ustawodawstwa prowadzące do tego, że parlamentarzysta otrzymuje dodatkowe dobra od osób zainteresowanych konkretnym brzmieniem ustawy, rozporządzenia;
- ▶ **korupcja gospodarcza** – zapewnienie przychylnych decyzje urzędników drogą przekupstwa;
- ▶ **korupcja administracyjna** – ta forma występuje w różnych działach administracji publicznej: oświacie, służbie zdrowia, opiece społecznej.

Innym zjawiskiem o nieetycznym wymiarze w zakresie relacji przedsiębiorstwo – państwo są oszustwa podatkowe.

Oszustwo podatkowe – polega na wprowadzeniu w błąd organu podatkowego przez niezgodne z rzeczywistością przedstawienie lub zatajenie okoliczności mających wpływ na wysokość podatku. Oszustwa podatkowe mogą przybierać różne formy, takie jak. podrabianie towarów akcyzowych (alkohol i wyroby tytoniowe) czy wprowadzanie do obrotu paliw z zaniżoną akcyzą. Zdecydowanie najpowszechniejsze są oszustwa podatkowe związane z zatrudnieniem pracowników (pracownicy tzw. szarej strefy), zaś kolejną istotną grupę stanowią oszustwa związane z ukrywaniem obrotu i/lub dochodu. Przesłępstwa takie są przedmiotem zainteresowania organów ścigania i służb specjalnych.

Przykładem nieetycznego zachowania przedsiębiorstwa wobec państwa jest działanie nazywane **kreatywną rachunkowością** (księgowością), które polega na innowacyjności w sposobach liczenia wartości prezentowanych w sprawozdaniach finansowych mieszczące się na granicy obowiązującego prawa lub wykraczające poza prawo (Gabrusewicz). Jako przykłady kreatywnej rachunkowości wskazać można: ukrywanie zysku lub straty, ukrycie ryzyka finansowego, manipulowanie podstawowymi wskaźnikami.

Aby mówić o popełnieniu przestępstwa w postaci oszustwa podatkowego, konieczne jest zaistnienie kilku warunków::

- ▶ niezgodny ze stanem faktycznym sposób przedstawienia faktów;
- ▶ istotne znaczenie tego czynu;
- ▶ ukryty cel;
- ▶ brak jawności działania;
- ▶ działanie ze świadomym zamiar oszukania;
- ▶ strona poszkodowana podjęła jakieś działanie na podstawie fałszywych informacji (na podstawie błędnych danych jedna ze stron wyciągnęła nieprawdziwe wnioski).

Przestrzeganie norm prawnych obyczajowych i etycznych jest dla przedsiębiorstwa podstawą do osiągnięcia trwałego pozytywnego wizerunku i odbioru u swoich kontrahentów i współpracowników. Coraz częściej podejmuje się dyskusje publiczne wskazujące na ogromną rolę etyki w kontaktach i relacjach biznesowych. Być może w pierwszym odbiorze korzyści dla przedsiębiorstwa działającego etycznie nie są zbyt wyraźne i często na ich skutki należy poczekać kilka lat. Konsekwencje braku norm etycznych lub ich niewłaściwego stosowania są jednak już o wiele lepiej widoczne – wprost mierzalne stratami finansowymi.

Do konsekwencji nieetycznych zachowań należą między innymi:

- ▶ utrata zaufania społecznego, w tym własnych pracowników;
- ▶ procesy sądowe z udziałem przedsiębiorstw i pracowników;
- ▶ utrata miejsc pracy;
- ▶ długoterminowe szkody lokalne: bezrobocie;
- ▶ utrata reputacji.

Aby można było mówić o etycznym podejściu do biznesu i prowadzenia działalności gospodarczej, konieczne jest przyjęcie stanowiska, że maksymalizacja zysku nie jest najważniejszym celem biznesu, mimo iż zysk jest jego warunkiem koniecznym. Relacje zachodzące pomiędzy: przedsiębiorcą a pracownikami przedsiębiorstwa, przedsiębiorcą a klientem, przedsiębiorcą a państwem oraz przedsiębiorcą a społeczeństwem, mają charakter etyczny i, mimo że można rozpatrywać je oddzielnie, nie należy zapominać, że są one ze sobą powiązane i od siebie zależne.

Tematy do dyskusji

1. Wymień wartości, którymi kieruje się etyka w biznesie.
2. Wyjaśnij pojęcie *mobbingu* w odniesieniu do relacji w przedsiębiorstwie.
3. Opisz rolę zjawisk politycznych i ich wpływ na zachowania konsumenckie.
4. Znając predykatory zachowań konsumenckich, określ, jakie czynniki psychologiczne i społeczno-kulturowe kształtują zachowania konsumentów.
5. Zaprojektuj, zgodnie z zasadami etycznymi, działania marketingowe promujące wybrany produkt.
6. Przeanalizuj zachowania wybranego przedsiębiorstwa pod względem etycznym.
7. Wyjaśnij, na czym polega odpowiedzialność etyczna przedsiębiorcy wobec innych podmiotów.
8. Wiedząc, czego nie wolno stosować w reklamie, zaprojektuj i przeprowadź etyczne działania marketingowe.
9. Zaprojektuj kodeks etyczny, który będzie obowiązywał w grupie.

Bibliografia

Baggini J., Fost., *Przybornik etyka*, Warszawa 2012.

Blikle A., Doktryna jakości, *PC Kurier*, 2000, nr 8.

Ciupak-Zarzycka M., Rzaczkowska E., Kowalska M., Koziół M., Majewska K., Sroka R., Syczewska B., Majdrowiczka M., Tycner P., Tyczkowska-Kochańska K., *Firma = etyka. Przedsiębiorcy, dostawcy, społeczeństwo*, Warszawa 2009.

Czaplewski W., *Filozofia z przyległościami*, Bydgoszcz 2000.

Godziek M., *Etyka przedsiębiorczości*, Chorzów 2005.

Kubek, J., *Z zagadnień filozofii zarządzania i etyki biznesu*. Gdańsk 2005.

Kunzmann P., Burkard F., Wiedmann F., *Atlas filozofii*, Warszawa 1999.

Lipman M., Sharp A., Oscanyan F., *Filozofia w szkole*, Warszawa 2008.

Morreale S., Spitzberg B., Barge J., *Komunikacja między ludźmi*, Warszawa 2007.

Okoń W., *Nowy słownik pedagogiczny*, Warszawa 2001.

Penc J., *Sztuka skutecznego zarządzania*, Karków 2005.

Piasecki B., *Ekonomika i zarządzanie małą firmą*, Warszawa-Łódź 1998.

Pomykało W., *Encyklopedia biznesu Tom I i II*, Warszawa 1995.

Przybył B., Swianiewicz J., *Krytyczne myślenie. Edukacja filozoficzna*, Kielce 2002.

Szczepanik R., *17 nieśmiertelnych błędów szefa*, Gliwice 2010.

Witkowski S., Listwa T., *Kompetencje a sukces zarządzania organizacją*, Warszawa 2008.

Wojtyśiak J. *Pochwała ciekawości*, Kraków 2003.

Netografia

Gabrusewicz T, *Współczesne teorie rachunkowości*, http://www.gabrusewicz.pl/uploads/wspolczesna_teoria_rachunkowosci.pdf, 29.04.2013.

Cwalina W., Sobek J., *Psychologia organizacji i zarządzania – przywództwo, konflikty, negocjacje, motywacja do pracy, systemy zarządzania*, http://nop.ciop.pl/m5-2/m5-2_1.htm, 21.03.2013.

Jóźwiak J., *Lider zespołu – nowoczesny model kierowania grupą społeczną*, <http://www.alfabet sukcesu.pl/komunikacja/przywodztwo/lider-zespołu-nowoczesny-model-kierowania-grupa-spoeczna>, 20.03.2013.

Pacuła P., *Headhunting: daj się złapać łowcy głów*, <http://menstream.pl/wiadomosci-kariera/headhunting-daj-sie-zlapac-lowcy-glow,0,649763.html> 09.05.2013.

Proces rekrutacji – etapy, <http://weblog.infopraca.pl/2011/05/proces-rekrutacji-etapy/>, 20.03.2013.

Rzycka O., *Jakie są pożądane cechy lidera?* <http://manager.wieszjak.pl/przywodztwo-w-zespole/253397,2,Jakie-sa-pozadane-cechy-lidera.html>, 20.03.2013.

Wiszniewska M., *Istota i zasady organizacji pracy. Scenariusz lekcji z przedmiotu Ekonomia i organizacja przedsiębiorstw*, <http://www.edukacja.edux.pl/p-2179-istota-i-zasady-organizacji-pracy-scenariusz.php>, 20.03.2013.

<http://kariera.infopraca.pl/2011/06/headhunter-%E2%80%93-kto-to-taki/> 09.05.2013.

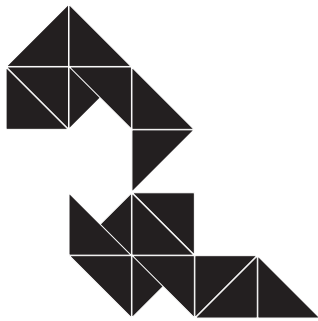
<http://pl.wikipedia.org/wiki/Headhunter> 09.05.2013.

Akty prawne

Ustawa z dnia 9 czerwca 2006 r. o Centralnym Biurze Antykorupcyjnym, Dz. U. nr 104, poz. 708, ze zm.

Przydatne strony

- ▶ www.uokik.gov.pl
- ▶ www.federacja-konsumentow.org.pl



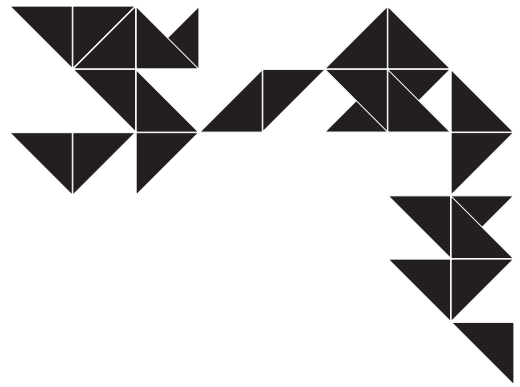
6 REALIZOWANIE I KONTROLA DZIAŁALNOŚCI

6.1. Efektywność przedsięwzięcia

Budowanie sukcesu firmy jest trudnym i długotrwałym procesem, na który z jednej strony składają się wysiłki przedsiębiorcy, a z drugiej – wewnętrzne i zewnętrzne czynniki powodzenia (niepowodzenia). Wszystkie są bardzo zróżnicowane, co wynika z odrębności i indywidualnego charakteru każdego przedsiębiorstwa, odmienności rynku, na którym działa, specyficznych cech i potrzeb klientów oraz posiadanego przez przedsiębiorstwo potencjału pozwalającego je w pełni satysfakcjonować.

Uważa się, że zasadniczy wpływ na sukces firmy mają przedsiębiorcy wykorzystujący nie-dostrzegane przez innych szanse rynkowe i mobilizujący niedostępne dla innych zasoby. Wskazuje się przy tym na charakterystyczne cechy, takie jak (J. Targalski, A. Francik 2009):

- ▶ pewność siebie, wiara w sukces i przekonanie o możliwości jego osiągnięcia;
- ▶ wytrwałe dążenie do celu, ponawianie prób pomimo niepowodzeń, uczenie się na błędach;
- ▶ zdolności innowacyjne, niekoniecznie wynalazcze, ale pozwalające dostrzegać możliwości, odkrywać nisze rynkowe, wprowadzać zmiany;
- ▶ zorientowanie na wyniki, na osiągnięcie sukcesu (powodzenia);
- ▶ skłonność do podejmowania skalkulowanego ryzyka;
- ▶ gotowość do poświęcenia czasu i umiejętności dla jednego przedsięwzięcia.



Obok cech osobowych równie ważna jest **profesjonalizacja zarządzania**. Proces zarządzania musi ulegać zmianie.

W miarę postępowania rozwoju firmy, stabilizacji rynkowej, większego doświadczenia i lepszej znajomości konkurencji rośnie jego rola i znaczenie. Tak ważna na początku idea produktu/usługi ustępuje miejsca idei profesjonalnego zarządzania. Firma wymaga coraz bardziej systematycznego planowania i skutecznych mechanizmów kontroli. Coraz bardziej złożony organizm firmy wymaga zaś nowych, adekwatnych do poziomu jej rozwoju, rozwiązań organizacyjno-prawnych.

Decyzje muszą być podejmowane coraz rozważniej i uwzględniać zarówno potencjał wewnętrzny, jak i zewnętrzne uwarunkowania zmiennego otoczenia. Przede wszystkim przedsiębiorca, który chce osiągnąć sukces, w procesie zarządzania musi skupić uwagę na kliencie i tych czynnikach, które mają wpływ na jego zadowolenie.

Do takich czynników zalicza się (J. Targalski, A. Francik 2009):

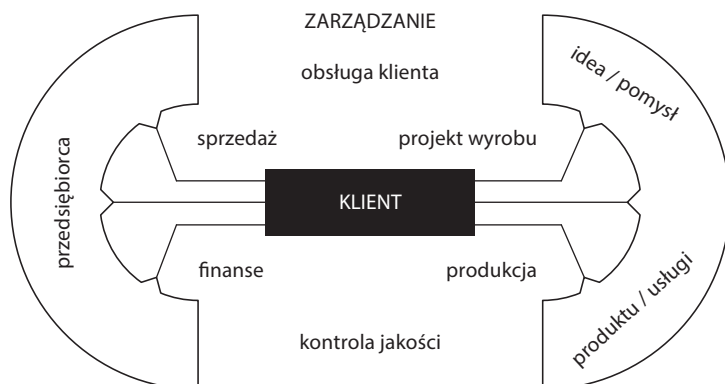
- ▶ projekt wyrobu;
- ▶ sposób i jakość jego produkcji;
- ▶ finansowanie;
- ▶ sprzedaż;
- ▶ obsługę klienta.

Dzięki skupieniu uwagi na tych czynnikach oraz wykorzystaniu zasobów przedsiębiorstwa pierwotny pomysł na biznes można przeistoczyć w sukces. Zwłaszcza jeśli klient otrzyma właściwy produkt, o właściwej jakości i cenie, we właściwym miejscu i czasie.

Niekiedy te same czynniki, które są uznawane za sprzyjające powodzeniu, mogą wpływać na niepowodzenie firmy, na przykład:

- ▶ nietrafnie wybrany moment rozpoczęcia działalności;
- ▶ produkt zaoferowany w niewłaściwym miejscu, po zbyt wysokiej lub zbyt niskiej cenie i bez potrzebnej mu promocji.

Rysunek 6. Czynniki sukcesu przedsiębiorstwa



Źródło: J. Targalski, A. Francik (red. nauk.), *Przedsiębiorczość i zarządzanie firmą. Teoria i praktyka*, Warszawa 2009, s. 208.

W większości przypadków przyczyną niepowodzenia firmy będą decyzje podjęte w kilku kluczowych obszarach. Należą do nich (J. Targalski, A. Francik 2009):

1. wybór rodzaju działalności i docelowego rynku;
2. lokalizacja działalności lub punktów sprzedaży;
3. dobór i zatrudnienie pracowników;
4. zarządzanie operacyjne i strategiczne.

Według badań przeprowadzonych na dużej grupie przedsiębiorstw wskazuje się na trzy główne grupy czynników powodzenia (J. Targalski, A. Francik 2009):

Do grupy pierwszej można zaliczyć takie czynniki, jak:

- ▶ złe planowanie startu, a zwłaszcza przedwczesne wejście na rynek;
- ▶ wadliwy, nieudany lub nietrafny wybór wyrobu;
- ▶ niewłaściwie dobrana sieć lub strategia dystrybucji;
- ▶ niejasne zdefiniowanie misji przedsiębiorstwa, powodujące ciągłe zmiany jego profilu i brak stabilizacji;
- ▶ poleganie tylko na jednym odbiorcy.

Do drugiej grupy czynników należą czynniki finansowe:

- ▶ zbyt mały kapitał początkowy;
- ▶ zbyt szybkie i zbyt duże zadłużenie przedsiębiorstwa;
- ▶ złe relacje pomiędzy przedsiębiorcą a inwestorem strategicznym (różne cele, odmienna wizja biznesu, odmiennie motywacje po obu stronach).

Trzecią grupę stanowią ogólne problemy zarządzania, w szczególności problemy zespołu zarządzającego i zasobów ludzkich. System selekcji zatrudnienia i awansowania, a także system zwalniania pracowników oraz relacje interpersonalne między pracownikami wbrew pozorom nie są tylko sprawą wewnętrzną, mogą również przyciągać klientów lub przeciwnie – spowodować całkowitą ich utratę.

Odporność na niepowodzenia można powiększyć, dbając o dobrą znajomość rynku, sektora i branży, gromadząc wiedzę i doświadczenie, nadając przedsiębiorstwu profil zaspokajanych potrzeb jednocześnie wykorzystujący wewnętrzny potencjał i uwzględniający zewnętrzne uwarunkowania makroekonomiczne.

Ryzyko niepowodzenia można ograniczyć, zwracając uwagę na:

- ▶ rolę zyskowności i przepływów pieniężnych;
- ▶ rolę zadłużenia;
- ▶ dostosowanie rozmiarów przedsiębiorstwa do wielkości kapitału początkowego i rozmiarów finansowania kredytem;
- ▶ szybkość zwrotu kapitału;
- ▶ znaczenie monitorowania wskaźników finansowych.

Istotne z punktu widzenia sukcesu przedsiębiorstwa jest właściwe stosowanie instrumentów promocyjnych.

Instrumenty promocji pełnią dwie zasadnicze funkcje (L. Kuczevska, 2004):

- ▶ informacyjną, ponieważ umożliwiają komunikowania się przedsiębiorstwa z rynkiem;
- ▶ wspierania procesów sprzedaży – zwiększając intensywność oddziaływania przedsiębiorstwa na rynek.

Istnieje wiele możliwości dotarcia do klienta, ale wybór metody zależy od możliwości finansowych oraz od charakteru prowadzonej działalności.

Promocja to zespół instrumentów, za pomocą których przedsiębiorca komunikuje się z rynkiem oraz wspiera sprzedaż swoich produktów. Promocja obejmuje zespół elementów o zróżnicowanej funkcji. Łącznie tworzą one kompozycję, na którą składa się promocja-mix:

- ▶ reklama;
- ▶ promocja dodatkowa;
- ▶ public relations (PR);
- ▶ aktywizacja (sprzedaż osobista);
- ▶ marketing bezpośredni.

Reklama jest masową, odpłatną i bezosobową formą przedstawiania i popierania produktów, usług lub idei przez określonego nadawcę (L. Kuczevska, 2004):

Funkcje reklamy:

- ▶ **informacyjna** – polega na informowaniu klienta o usługach oraz korzyściach, jakie otrzymuje, kupując tę usługę;
- ▶ **przypominająca** – przypomina się klientom o produktach i marce firmy z nastawieniem na zdobywanie ich wierności i lojalności;
- ▶ **zachęcająca i nakłaniająca** – ma na celu nakłonić klienta do zakupu towaru lub usług.

Etapy oddziaływania reklamy na odbiorcę – model AIDA. Formuła ta jest wykorzystywana przy określeniu celów reklamy (B. Kozłowska, K. Osowska, 2010):

- ▶ **ATTENTION** (zwrócenie uwagi) – etap 1;
- ▶ **INTEREST** (wywołanie zainteresowania) – etap 2;
- ▶ **DESIRE** (wzbudzenie chęci posiadania) – etap 3;
- ▶ **ACTION** (sprowokowanie odbiorcy do działania – zakup) – etap 4;

Jeśli klient zauważy reklamę (**etap 1**) i wzbudzi ona jego zainteresowanie, osiąga **etap 2**. Przykuć uwagę klienta może ciekawy materiał reklamowy, sposób jego zaprezentowania. Jeśli pod wpływem reklamy zainteresowany nią klient będzie rozważał chęć zakupu produktu, to przejdzie do **etapu 3**. Jeśli skończy się to zakupem (**etap 4**), to reklama okazała się skuteczna.

By zminimalizować ryzyko przy tworzeniu przekazu reklamowego, po sprecyzowaniu segmentu odbiorców oraz określeniu motywów, jakie nimi kierują przy dokonywaniu zakupów, należy posłużyć się **metodą 5M**.

Sprowadza się ona do udzielenia odpowiedzi na 5 pytań:

- ▶ Gdzie się reklamować?
- ▶ Ile wydać?
- ▶ Jakie są cele przedsiębiorstwa?
- ▶ Co powinien zawierać przekaz?
- ▶ Jak mierzyć rezultaty?

Działania podejmowane podczas opracowywania kampanii reklamowej to⁵⁵:

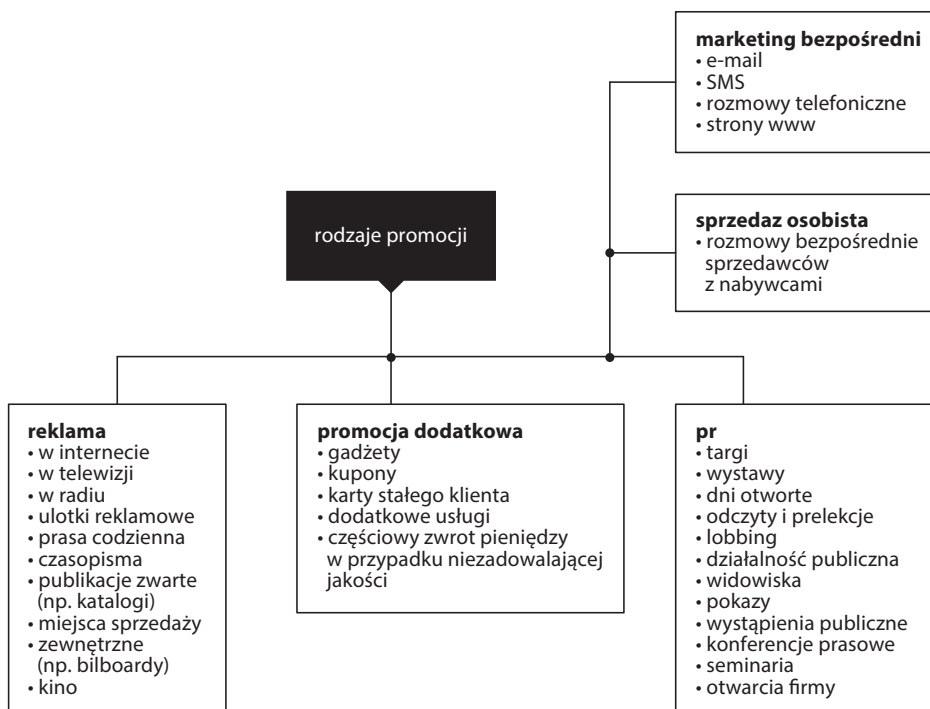
- ▶ analiza rynku (analiza produktów, badanie grupy konsumentów);

55. Zob. A. Bogacka-Gawrysiak, *Strategia medialna w Reklamie (2M5)*, Cz. II, http://www.wsz-pou.edu.pl/magazyn/?strona=mag_repetyt62&nr=62&p=, 09.05.2013.

- ▶ stworzenie przekazu reklamowego (myśli przewodniej), hasła reklamowego;
- ▶ opis segmentu docelowego;
- ▶ charakterystyka celów reklamy;
- ▶ opracowanie oferty;
- ▶ wybór nośników reklamy;
- ▶ opracowanie budżetu reklamy;
- ▶ propozycja oceny skuteczności reklamy.

Ważnym elementem przekazu reklamowego jest hasło reklamowe.

Rysunek 7. – Rodzaje promocji



Źródło: Opracowanie własne.

Hasło reklamowe powinno:

- ▶ być oryginalne;
- ▶ być krótkie;
- ▶ łatwo wpadać w ucho;
- ▶ odróżniać przedsiębiorstwo od innych przedsiębiorstw;
- ▶ brać pod uwagę dbałość o klienta.

Promocja dodatkowa (promocja sprzedaży) jest terminem stanowiącym zbiorcze określenie dla różnych instrumentów niemieszczących się w ramach innych środków komunikowania się przedsiębiorstwa z rynkiem. Obejmuje ona instrumenty tworzące dodatkowe i nadzwyczajne bodźce zwiększające stopień atrakcyjności produktu wobec nabywcy i podwyższające jego skłonność do zakupu (J. Altkorn, 1997). Uzyskane dzięki niej efekty sprzedażowe mają charakter krótkotrwały, ma jednak za zadanie wyróżnić i uatrakcyjnić produkt w konkretnym miejscu i czasie. Elementami **promocji dodatkowej** są różnego rodzaju bodźce ekonomiczne, takie jak:

- ▶ gadżety reklamowe (np. długopisy, upominki);
- ▶ obniżki cen;
- ▶ bezpłatne próbki towaru;
- ▶ kupony;
- ▶ karty stałego klienta;
- ▶ zwrot pieniędzy w przypadku niezadowolającej jakości;
- ▶ loterie;
- ▶ gry.

Public relations (PR) – ma na celu stworzenie i utrzymanie życzliwych relacji pomiędzy firmą a otoczeniem. Kreowanie wizerunku firmy w ramach działań PR polega na przekazywaniu informacji na temat jej działalności możliwie największej grupie odbiorców, na budowaniu wizerunku firmy. W efekcie dobrych stosunków z otoczeniem dochodzi do pośredniego wpływu na wzrost sprzedaży.

Do **najpopularniejszych środków PR** można zaliczyć:

- ▶ kontakty z prasą, radiem, telewizją;
- ▶ oddziaływanie na polityków i ośrodki opiniotwórcze w zakresie ustawodawstwa regulującego ważne sprawy dla firmy;
- ▶ specjalne wydarzenia (pokazy, wystąpienia publiczne, otwarcia, imprezy itp.);
- ▶ organizację dni otwartych firmy;
- ▶ organizację odczytów i prelekcji;
- ▶ działalność publiczną (np. akcje dobroczynne);
- ▶ sponsorowanie imprez sportowych, kulturalnych itp.;
- ▶ lobbging (np. tworzenie środowiska poparcia dla inicjatyw rozwojowych czy też utrzymywanie kontaktów z ludźmi biznesu i kultury).

Sprzedaż osobista polega na bezpośrednich kontaktach między sprzedającymi i kupującymi. Sprzedawcy, wykorzystując ten instrument promocji:

- ▶ przekazują treści skłaniające do zakupu;
- ▶ mogą dobrze poznać postawy i motywy nabywców;
- ▶ utrzymują stałe kontakty z klientami;
- ▶ pozyskują nowych nabywców.

Marketing bezpośredni to forma komunikowania się z pojedynczym klientem poprzez:

- ▶ przesyłanie informacji za pomocą SMS-ów;
- ▶ wykorzystywanie poczty e-mail do reklamy;
- ▶ telemarketing, czyli rozmowy reklamowe przez telefon;
- ▶ umieszczanie tablic interaktywnych, informacyjnych o produkcie lub usłudze w danym czasie, na których aktualizacja danych jest automatyczna.

6.2. Analiza SWOT

Analiza SWOT jest kompleksową metodą służącą do badania podmiotu gospodarczego, ponieważ uwzględnia elementy otoczenia zewnętrznego, makrootoczenia, na które przedsiębiorstwo nie ma wpływu, oraz elementy otoczenia wewnętrznego, mikrootoczenia, na które przedsiębiorstwo oddziałuje i ma wpływ za pośrednictwem podejmowanych działań.

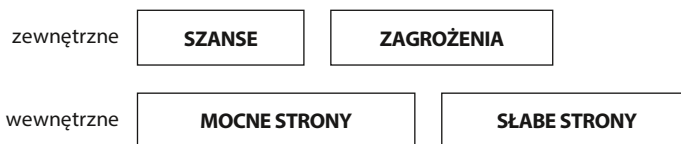
Nazwa **SWOT** pochodzi od słów z języka angielskiego (I. Penc-Pietrzak, 2003):

- ▶ **Strengths** – mocne strony organizacji wynikające z otoczenia wewnętrznego;
- ▶ **Weaknesses** – słabe strony organizacji wynikające z otoczenia wewnętrznego;
- ▶ **Opportunities** – szanse wynikające z otoczenia zewnętrznego;
- ▶ **Threats** – zagrożenia wynikające z otoczenia zewnętrznego.

Analiza SWOT umożliwia całościową ocenę zewnętrznych i wewnętrznych czynników określających potencjał rozwojowy przedsiębiorstwa.

Klasyfikację czynników wpływających na pozycję strategiczną przedsiębiorstwa w analizie SWOT przedstawia rysunek poniżej.

Rysunek 8. Klasyfikacja czynników w analizie SWOT



Źródło: G. Gierszewska, M. Romanowska, *Analiza strategiczna przedsiębiorstwa*, Warszawa 2001, s. 210.

Najbardziej istotne są dla przedsiębiorstwa te atuty, które ważne są dla jego klientów. Po ustaleniu mocnych stron przedsiębiorstwa należy porównać je z atutami konkurentów.

Tabela 17. Analiza SWOT przedsiębiorstwa

SILNE STRONY	SŁABE STRONY
<p>Poziom cen – dzięki największej sprzedaży detalicznej w Polsce północnej firma oferuje upusty cenowe, stosuje niską marżę. Polityka cenowa przyciąga klientów.</p> <p>Kwalifikacje zawodowe pracowników – pracownicy mają wysokie kwalifikacje, dużą wiedzę i umiejętności.</p> <p>Jakość produktu lub oferowanej usługi – produkt wytwarzany według najnowszych technologii, profesjonalność usług.</p> <p>Oryginalność produktu – produkt wyróżnia się na rynku tym, że jest mało znany, ekologiczny.</p> <p>Oryginalne opakowanie produktu – estetyka.</p> <p>Niezawodność produktu – mała ilość reklamacji.</p> <p>Lokalizacja punktów sprzedaży – usytuowanie w centrum miasta.</p> <p>Przepływ informacji – każdy punkt sprzedaży wyposażony jest w telefon, komputer, fax.</p>	<p>Reklama i promocja – brak odpowiedniej reklamy, badań marketingowych rynku, nie stosuje się innych środków promocji.</p> <p>Wysokie koszty pracy – wysokie wymagania pracowników, a zwłaszcza obciążenia podatkowe, ZUS.</p> <p>Małe doświadczenie w danej branży – firma funkcjonuje na rynku od roku.</p> <p>Wysokie koszty wynajmu lokali handlowych – lokale znajdują się w centrum miast, co podraża koszty wynajmu.</p> <p>Niedoświadczona kadra kierownicza – staż kadry kierowniczej w branży to średnio 3 lata, małe doświadczenie w zakresie kierowania przedsiębiorstwem.</p> <p>Brak usług – brak kompleksowej obsługi, np. sprzedaż wraz z montażem powoduje niezadowolenie klientów, czasami – rezygnację z zakupu.</p> <p>Sezonowość – duża rozpiętość przychodów w poszczególnych miesiącach roku, np. najsłabszy okres sprzedaży to miesiące letnie, wzrost obserwuje się w miesiącach zimowych.</p> <p>Zadłużenie kredytem bankowym – comiesięczna spłata raty kredytu zaciągniętego na rozpoczęcie działalności gospodarczej.</p>
SZANSE	ZAGROŻENIA
<p>Ewolucja postaw klientów – klienci poszukują produktów naturalnych, ekologicznych.</p> <p>Wykorzystanie niszy rynkowej – tworzenie nowych punktów sprzedaży w miastach i miejscowościach, w których tego typu działalności nikt nie prowadzi.</p> <p>Atrakcyjny system ulg inwestycyjnych – państwo stwarza warunki do prowadzenia tego typu działalności, wprowadzając ulgi inwestycyjne i inne formy dofinansowania, np.: subwencje, dotacje.</p> <p>Niskie koszty wchodzenia na nowe rynki zbytu – przedsiębiorstwo posiada dobre zaplecze transportowe.</p> <p>Poszerzenie asortymentu – istnieją możliwości wprowadzenia nowych produktów przy wykorzystaniu dotychczasowego potencjału przedsiębiorstwa.</p>	<p>Mała siła nabywca społeczeństwa – cena produktu jest zbyt wysoka dla przeciętnego konsumenta.</p> <p>Konkurencja – główną konkurencję stanowią wyroby, których produkcja nie wymaga wysokich nakładów technologicznych.</p> <p>Kryzys gospodarczy w kraju – wzrost bezrobocia, wzrost poziomu inflacji, zmniejszanie się w wyniku procesów migracyjnych liczby ludności kraju wpływa na zmniejszanie się popytu konsumenckiego.</p> <p>Rosnące koszty wynagrodzeń – w wyniku zmian w systemie ubezpieczeń społecznych, np. wzrost składek na ubezpieczenie rentowe.</p> <p>Pojawienie się atrakcyjnych substytutów – dzięki postępowi technicznemu pojawia się na rynku coraz więcej substytutów, tańszych, bardziej dostępnych dla klientów.</p>

Źródło: Opracowanie własne.

Analiza słabości pozwoli ustalić, gdzie leżą słabe punkty, które mogą podważyć możliwości zrealizowania przez firmę przedsięwzięcia.

Każdy człowiek pragnie osiągnąć sukces, zrealizować cel i dąży do doskonałości, tak w życiu prywatnym, jak i zawodowym. Dlatego pogłębiały wiedzę, zdobywamy nowe doświadczenia, wyznaczamy sobie cele.

CEL = OSIĄGNIĘTY EFEKT

Cechy celu przydatne (ważne) przy jego określaniu:

- ▶ konkretny;
- ▶ szczegółowy;
- ▶ realny;
- ▶ określony w czasie – wykonywany w określonym czasie;
- ▶ akceptowalny (powinien wyzwalać wymagany poziom motywacji, adekwatny do naszych możliwości);
- ▶ sprawdzalny;
- ▶ zrozumiały;
- ▶ spójny wewnętrznie;
- ▶ elastyczny (modyfikowany).

Analiza SWOT pozwala usystematyzować wiedzę, obrazuje nowe możliwości lub zagrożenia, uwypukla pewne kwestie, a przede wszystkim:

- ▶ racjonalizuje pomysł;
- ▶ „nakazuje” zapoznać się z otoczeniem;
- ▶ ocenia obecne trendy;
- ▶ ocenia mocne i słabe strony (osobiste, przedsięwzięcia);
- ▶ weryfikuje założenia projektowe, cel.

Warto w tym momencie wspomnieć o zasadzie Pareto (P. Kotler, 1994). Zasada ta mówi, że 80% efektów generowanych jest przez 20% nakładów. W związku z tym należy skupić się na rzeczach najważniejszych. Czasami nie warto być najlepszym we wszystkim. W praktyce jest to prawie niemożliwe. Dlatego tak ważne jest poznanie i ocena swoich mocnych stron, uświadomienie sobie, w czym jesteśmy dobrzy, co sprawia nam satysfakcję.

Jak stworzyć analizę SWOT według osób?

Dla analityków, osób które dogłębnie chcą zbadać temat, przeanalizować wszystkie „za” i „przeciw”, uwzględniając dużą ilość czasu do dyspozycji – poprzez uzupełnienie klasycznej tabeli, tj. należy wypisać mocne i słabe strony oraz szanse i zagrożenia.

Dla osób bardziej energicznych, lubiących szybkie działanie, pracę zespołową – należy wykorzystać „burzę mózgów”, wszystkie osoby tworzące zespół wypowiadają się na dany temat. Stosując ten sposób, w pierwszej kolejności zapisujemy wszystkie pomysły, następnie je weryfikujemy, analizujemy ich sensowność.

Czasami warto złamać reguły i dokonać podziału tylko na dwie grupy: czynników mających pozytywny i negatywny wpływ na nasze przedsięwzięcie. Nie będzie to klasyczna analiza SWOT, ale pozwoli nam uzmysłowić sobie możliwości osiągnięcia założonego celu.

Ważne elementy, które należy wziąć pod uwagę przy określeniu celu: dla nauczyciela

1. **Określaj cele w sposób pozytywny.** Zapisuj to, co chcesz mieć/osiągnąć, a nie to, czego nie chcesz. Pamiętaj, że nasz umysł przyciąga to, o czym najczęściej myślimy, a podświadomość nie rozumie zaprzeczeń. Jeśli będziesz myślał „Nie chcę tej choroby”, to będziesz „przyciągał” więcej choroby!
2. **Napisz cel w czasie teraźniejszym.** Podświadomość nie zna przyszłości, jest tylko TERAZ.
3. **Umieszczaj cele w kontekście.** Kiedy, gdzie, z kim chcesz osiągnąć ten cel? Zobacz, usłysz, poczuj przedsmak tego, co się wydarzy. Zobacz swoje otoczenie, ludzi, wszystko, co jest powiązane z celem.
4. **Zapisuj jak najwięcej szczegółów.** Jeśli chcesz mieć na przykład samochód, określ, jaki będzie miał kolor, jaki dźwięk będzie wydawał silnik, jaka to będzie marka, model, jakie będzie miał wyposażenie.
5. **Wybieraj cele zależne od Ciebie.** Ustal, czy jesteś w stanie osiągnąć go sam? Od kogo zależy wynik? Pamiętaj, że w im większym procencie cel zależy od Ciebie, tym większe prawdopodobieństwo, że go osiągniesz!
6. **Sprawdź, jakimi zasobami dysponujesz.** Znając własne zasoby (możliwości, umiejętności, kapitał, wiedzę itd.), łatwiej osiągniesz cel. Będziesz wiedział, co jest Ci potrzebne do osiągnięcia celu, skąd będziesz czerpał zasoby.
7. **Jaka jest wielkość celu?** Każdy cel powinien mieć odpowiednią wielkość. Jeśli jest zbyt „duży”, podziel go na „kawałki”. Dla każdego z nich ustal osobną datę osiągnięcia.
8. **Cel powinien być ekologiczny.** Zastanów się, czy jest on zgodny z Twoimi wartościami? Czy nie zaburzy czegoś w Twoim życiu? Jak będzie się miał do innych ludzi – rodziny, przyjaciół, znajomych z pracy? Czy na pewno im nie zaszkodzi?
9. **Brak sprzeczności.** Zbadaj swoją spójność na poziomie świadomym i podświadomym w stosunku do celu. Wyobraź sobie, że już osiągnąłeś swój cel i sprawdź, jak się z nim czujesz (pozwól wyrazić się Twojej podświadomości, język emocji, uczuć, ciała), jakie są konsekwencje osiągnięcia celu.
10. **Oznaki osiągnięcia celu.** Skąd będziesz wiedział, że osiągnąłeś cel? Zastanów się, co się zmieni, w jaki sposób poznasz, że już masz to, czego pragniesz. Jak uczysz zdobycie celu?

6.3. Masz biznes – co dalej?

Przedsiębiorstwa, które rozpoczynają działalność i te już funkcjonujące na rynku są pod wieloma względami unikatowe. Dotyczy to małych biznesów. Różnią się one:

- ▶ rodzajem i specyfiką podejmowania działalności;
- ▶ klientelą, do której adresuje działalność, czyli rynkiem;
- ▶ poziomem innowacyjności.

Istnieją jednocześnie pewne prawidłowości ich rozwoju. Przechodzą one przez określone fazy, napotykać określone problemy i wyzwania, sprostanie którym wymaga:

- ▶ wiedzy;
- ▶ kwalifikacji;
- ▶ kapitału.

Można wyróżnić pięć faz rozwoju małego biznesu (J. Targalski, A. Francik, 2009):

1. powstanie (założenie przedsiębiorstwa);
2. przetrwanie na rynku;
3. sukces:
 - z nastawieniem na eksploatację (konsumpcję);
 - z aktywnym nastawieniem na wzrost;
4. dynamiczny wzrost (ekspansja);
5. dojrzałość.

Przedsiębiorstwa przechodzą przeobrażenia. Wewnętrzne uwarunkowania i czynniki zewnętrzne powodują, że:

- ▶ zmienia się rola i poziom zaangażowania właściciela oraz styl zarządzania;
- ▶ kształtuje się coraz bardziej złożona struktura organizacyjna;
- ▶ rośnie lub maleje stopień formalizacji systemu zarządzania;
- ▶ przyjmowane są różne cele strategiczne;
- ▶ a w wyższych fazach rozwoju – strategię zarządzania.

Wśród czynników, które stymulują szybszy rozwój firmy, prowadząc do sukcesu, oraz czynników, których wystąpienie może przyczynić się do niepowodzenia lub upadku, cztery odnoszą się do właściciela i cztery do przedsiębiorstwa.

Do właściciela odnoszą się (J. Targalski, A. Francik, 2009):

- 1) cele własne przedsiębiorcy i ich ewentualna identyfikacja z celami firmy;
- 2) zdolność właściciela do wykonywania tak ważnych zadań, jak:

- ▶ marketing;
 - ▶ wdrażanie innowacji;
 - ▶ wytwarzanie (wykonawstwo);
 - ▶ zarządzanie dystrybucją itp.;
- 3) zdolności, umiejętności i postawy kierownicze właściciela, takie jak:
- ▶ gotowość do delegowania uprawnień;
 - ▶ kierowanie działaniami grupy pracowników;
- 4) zdolność do strategicznego patrzenia w przyszłość i dopasowania sił i słabości firmy do własnych celów.

Do przedsiębiorstwa odnoszą się (J. Targalski, A. Francik, 2009):

- 1) zasoby finansowe – w tym gotówka i zdolność kredytowa;
- 2) zasoby ludzkie – liczba i kwalifikacje, szczególnie na poziomie zarządu i kierownictwa;
- 3) system zarządzania – system informacyjny oraz system planowania i kontroli;
- 4) silne strony przedsiębiorstwa (zasoby biznesowe), w tym:
 - ▶ stosunki z dostawcami odbiorcami;
 - ▶ udział w rynku;
 - ▶ możliwości produkcji i kanały dystrybucji;
 - ▶ technologia i reputacja;
 - ▶ wszystko to, co daje firmie pozycję konkurencyjną w branży i na rynku.

W różnych okresach (fazach) działalności przedsiębiorstwa czynniki te mają różne znaczenie i natężenie. Zdolności operacyjne właściciela mają ogromne znaczenie w początkowej fazie istnienia firmy, w okresie późniejszym wzrasta natomiast rola zdolności strategicznych właściciela. Podobnie wzrasta znaczenie zasobów ludzkich, a maleje znaczenie zasobów biznesowych.

W początkowych fazach rozwoju przedsiębiorcy wybierają zwykle jedną z dwóch strategicznych możliwości:

- ▶ specjalizację;
- ▶ dywersyfikację.

Specjalizacja polega na skoncentrowaniu się przedsiębiorstwa na jednym rodzaju działalności i na rynkowym wyeksponowaniu jego odmienności od innych firm (J. Targalski, A. Francik, 2009). Zalecana jest ona szczególnie młodym firmom, które nie osiągnęły jeszcze przewagi konkurencyjnej.

Dywersyfikacja polega na koncentrowaniu działalności przedsiębiorstwa na dwu lub więcej dziedzinach (J. Targalski, A. Francik, 2009).

Strategie specjalizacji i dywersyfikacji mogą być realizowane:

- ▶ **metodą rozwoju wewnętrznego**, która wymaga skupienia się na zarządzaniu wewnętrznymi procesami wzrostu (inwestycje wewnętrzne);
- ▶ **metodą rozwoju zewnętrznego**, polegającą na łączeniu się z innymi firmami (fuzje przedsiębiorstw) lub nabywaniu przedsiębiorstw.

W praktyce nabywania szczególne znaczenie ma analiza przedsiębiorstwa.

Tabela 18. Analiza przeglądowa przedsiębiorstwa

Dane ogólne:	<ul style="list-style-type: none">• rodzaje przedsiębiorstwa;• strategie;• wiek – dotychczasowy rozwój;• trendy.
Produkt:	<ul style="list-style-type: none">• specyfikacja techniczna;• wielkość produkcji;• ceny;• wartość dodana.
Zespół menedżerski:	<ul style="list-style-type: none">• główne stanowiska, wykształcenie, kariera, umiejętności;• struktura organizacji;• charakterystyka zespołu.
Pozycja na rynku:	<ul style="list-style-type: none">• rozmiar rynku;• wzrost rynku i czynniki wzrostu;• segmentacja rynku;• identyfikacja klientów i relacje z klientami;• kanały dystrybucji;• udziały w rynku;• czynniki wyróżniające – cena, jakość, marka itp.
Analiza konkurencji:	<ul style="list-style-type: none">• bariery wejścia na rynek i wyjścia z rynku;• czynniki konkurencyjne;• zagrożenie substytucją;• siła dostawców;• siła nabywców;• trendy – technologiczne, ekonomiczne, fiskalne.
Działalność operacyjna:	<ul style="list-style-type: none">• wielkość i struktura zatrudnienia;• proces wytwórczy i system planowania;• zdolności produkcyjne;• zaopatrzenie;• kontrola jakości;• wyposażenie w środki trwałe;• badania i rozwój.
Finanse:	<ul style="list-style-type: none">• zyskowność sprzedaży;• wsparcie i płynność finansowa;• przepływ funduszy;• aktywa.
Wycena wartości:	<ul style="list-style-type: none">• wartość w czasie;• analiza efektywności inwestycji.

Ryzyko rzeczywiste:	<ul style="list-style-type: none">• w sektorze;• ryzyko technologiczne;• ryzyko finansowe;• wiarygodność przedsiębiorstwa;• relacje dostawcy–pracownicy–odbiorcy.
Sprzedający (właściciel):	<ul style="list-style-type: none">• sprzedaż;• wartość (cena) realistyczna;• zastrzeżenia, koncesje, ograniczenia;• wartość, która może być dodana.

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: J. Targalski, A. Francik (red. nauk.), Przedsiębiorczość i zarządzanie firmą. Teoria i praktyka, Warszawa 2009, s. 254–255.

Z nabyciem przedsiębiorstwa wiążą się zarówno korzyści, jak i zagrożenia.

Korzyści to:

- ▶ nabycie nowych technologii, nowych wyrobów i nowych rynków;
- ▶ obniżka kosztów związana z prowadzeniem działalności gospodarczej na większą skalę;
- ▶ ograniczenie konkurencji itp.

Zagrożenia to:

- ▶ przestarzałe technologie;
- ▶ mała rentowność;
- ▶ ukryte zobowiązania (zadłużenie);
- ▶ silna konkurencja itp.

Siedem śmiertelnych chorób

W. Edwards Deming wymienia siedem śmiertelnych chorób, które mogą niszczyć kondycję przedsiębiorstwa.

Pierwszą patologią biznesu, którą odnotował, jest oportunizm – brak stałości celu, długofalowych planów, jakichkolwiek wielkich idei sukcesu rynkowego.

Drugą chorobą jest presja na doraźne zyski, czyli zbyt duża koncentracja na osiągnięciu szybkich zysków.

Trzecią jest ocena wyników na podstawie liczb. Niszczy to ducha pracy zespołowej, wzmacnia rywalizację, pozostawia pracowników w goryczy, przygnębionych i pokonanych.

Czwartą chorobą jest karuzela menedżerów, którzy dziś są, jutro odchodzą.

Piątą to prowadzenie firmy na podstawie statystyk sprawozdawczości. Najważniejszy czynnik – zadowolony klient – pozostaje często nieznanym i niepoznawalnym.

Szóstą to wysokie koszty medyczne związane z nienależytą uwagą poświęconą tematowi zdrowia i bezpieczeństwa pracy w organizacji.

Siódmą to nadmierne koszty z tytułu odszkodowań, rekompensaty szkód w procesach wygranych przez pracowników skarżącego.

Źródło: S. Young, *Etyczny kapitalizm*. Wrocław 2005, s. 135–136.

Tematy do dyskusji

1. Przygotuj prezentację, w której przedstawione zostaną efekty realizacji przedsięwzięcia ze wskazaniem jego mocnych i słabych stron.
2. Oceń możliwości realizacji podobnego przedsięwzięcia na gruncie realnej polityki rynkowej.
3. Dokonaj analizy aktualnych zjawisk politycznych i określ ich rolę dla prowadzonego przedsięwzięcia.
4. Dokonaj analizy rynku wybranej działalności w perspektywie 2-letniej, wskazując możliwości jej rozszerzenia na inne obszary/formy.

Bibliografia

Kotler P., *Marketing. Analiza, planowanie, wdrożenie i kontrola*, Warszawa 1994.

Koźmiński A.K., Piotrowski W., *Zarządzanie – teoria i praktyka*, Warszawa 1996.

Machaczka J., *Podstawy zarządzania*, Kraków 2001.

Stabryła A., *Podstawy zarządzania firmą*, Warszawa 1995.

Young, S., *Etyczny kapitalizm*. Wrocław 2005.

