

# AKTYWA PIENIĘŻNE

<b>1. ROZLICZENIA GOTÓWKOWE .....</b>	<b>3</b>
1.1. ORGANIZACJA GOSPODARKI KASOWEJ .....	3
1.2. DOKUMENTACJA OPERACJI KASOWYCH .....	4
1.3. EWIDENCJA OPERACJI KASOWYCH .....	5
<b>2. ROZLICZENIA BEZGOTÓWKOWE .....</b>	<b>6</b>
2.1. OGRANICZENIE OBROTU GOTÓWKOWEGO .....	6
2.2. EWIDENCJA OPERACJI BEZGOTÓWKOWYCH .....	7
2.3. FORMY ROZLICZEŃ BEZGOTÓWKOWYCH .....	7
2.4. WEKSLE .....	9
2.5. ŚRODKI PIENIĘŻNE W DRODZE .....	10
<b>3. KREDYTY BANKOWE .....</b>	<b>10</b>
3.1. EWIDENCJA KREDYTÓW .....	11
<b>Schemat 1. Ewidencja obrotu gotówkowego. ....</b>	<b>13</b>
<b>Schemat 2. Ewidencja operacji bankowych. ....</b>	<b>15</b>
<b>Schemat 3. Obieg weksla trasowanego.....</b>	<b>17</b>
<b>Schemat 4. Ewidencja weksli obcych .....</b>	<b>19</b>
<b>Schemat 5. Ewidencja weksli własnych.....</b>	<b>21</b>
<b>Schemat 6. Ewidencja kredytów w rachunku kredytowym.....</b>	<b>23</b>
<b>Schemat 7. Ewidencja kredytów w rachunku bieżącym .....</b>	<b>25</b>
<b>Schemat 8. Ewidencja środków pieniężnych w drodze .....</b>	<b>27</b>
<b>ZADANIA .....</b>	<b>29</b>
<b>Zadanie 1. typowe operacje na koncie „kasa”, raport kasowy .....</b>	<b>29</b>

<b>Zadanie 2.</b>	<b>inwentaryzacja gotówki w kasie .....</b>	<b>30</b>
<b>Zadanie 3.</b>	<b>typowe operacje na koncie „Rachunek bieżący” .....</b>	<b>31</b>
<b>Zadanie 4.</b>	<b>różnice kursowe.....</b>	<b>32</b>
<b>Zadanie 5.</b>	<b>kompensata rozrachunków w walucie obcej .....</b>	<b>32</b>
<b>Zadanie 6.</b>	<b>kompensata rozrachunków w walucie obcej .....</b>	<b>33</b>
<b>Zadanie 7.</b>	<b>obieg weksla .....</b>	<b>33</b>
<b>Zadanie 8.</b>	<b>ewidencja operacji gospodarczych dotyczących obrotu weksłami.....</b>	<b>34</b>
<b>Zadanie 9.</b>	<b>ewidencja kredytów bankowych.....</b>	<b>35</b>

## AKTYWA PIENIĘŻNE

Przez aktywa pieniężne ustawa o rachunkowości rozumie aktywa w formie krajowych środków płatniczych, walut obcych i dewiz oraz inne aktywa finansowe, w tym w szczególności naliczone odsetki od aktywów finansowych. Pojęcia „krajowe środki płatnicze”, „waluty obce”, „dewizy” zostały zdefiniowane w przepisach prawa dewizowego:

- ⇒ krajowe środki płatnicze są to pieniądze będące w kraju prawnym środkiem płatniczym (waluta polska), a także pełniące funkcję płatniczą: weksle, czeki, czeki podróżnicze, akredytywy, polecenia wypłat, przekazy i inne dokumenty bankowe i finansowe płatne w walucie polskiej;
- ⇒ waluty obce są to pieniądze nie będące w kraju krajowym środkiem płatniczym oraz międzynarodowe jednostki rozrachunkowe;
- ⇒ dewizy są to pełniące funkcję płatniczą: weksle, czeki, czeki podróżnicze, akredytywy, polecenia wypłat, przekazy i inne dokumenty bankowe i finansowe płatne w walutach obcych.

## 1. ROZLICZENIA GOTÓWKOWE

### 1.1. ORGANIZACJA GOSPODARKI KASOWEJ

Zasady dokonywania obrotu gotówkowego (przyjmowania i wydatkowania gotówki z kasy) określone są jako gospodarka kasowa.

Zasady gospodarki kasowej

- ➔ kierownictwo jednostki zobowiązane jest zapewnić odrębne, odpowiednio zabezpieczone pomieszczenie dla kasy
- ➔ wartości pieniężne powinno się powierzać wyłącznie osobom zaufanym, uczciwym i obowiązkowym, odpowiednio przygotowanym zawodowo
- ➔ w stosunku do osób materialnie odpowiedzialnych, którym powierzono prowadzenie kasy, stosuje się zasadę „ograniczonego zaufania”
- ➔ do kasy nie mogą mieć dostępu osoby trzecie
- ➔ kasjerowi nie wolno wykonywać żadnych funkcji dyspozycyjnych w zakresie obrotu pieniężnego
- ➔ przyjmowanie i wypłacanie gotówki może następować wyłącznie na podstawie pisemnych poleceń
- ➔ każda wpłata do kasy musi być poprzedzona wypisaniem dowodu „KP”, a każda wypłata - jeśli brak jest dowodu źródłowego – wypisaniem dowodu „KW”
- ➔ raport kasowy prowadzi się na bieżąco
- ➔ stan rzeczywisty gotówki kasjer sprawdza codziennie i uzgadnia ze stanem wynikającym z raportu kasowego
- ➔ w przypadku, gdy w przedsiębiorstwie funkcjonuje kilka kas, dla każdej z nich stosuje się odrębną numerację dokumentów oraz prowadzi się odrębny raport kasowy
- ➔ przynajmniej raz w roku należy przeprowadzić pełną inwentaryzację kontrolną każdej kasy
- ➔ stanowiska osób pełniących funkcje kasjerów wymagają ciągłego doksztalcania i samoksztalcania
- ➔ przewóz lub przenoszenie gotówki musi odbywać się ściśle według zasad obowiązujących w jednostce

- dokonywanie wypłat poza terenem jednostki lub też wypłaty wynagrodzeń na terenie zakładu pracy może być zlecane pracownikom jednostki
- gospodarka kasowa powinna podlegać ciągłemu nadzorowi kierownictwa i kontroli funkcjonalnej

## 1.2. DOKUMENTACJA OPERACJI KASOWYCH

Podstawowym wymogiem formalnym w zakresie gospodarki kasowej jest prawidłowość dokumentowania operacji kasowych. Wszelkie obroty gotówkowe muszą być udokumentowane odpowiednimi dowodami kasowymi wystawianymi i akceptowanymi przez wyznaczone do tego osoby. W dowodach nie można dokonywać żadnych poprawek – błędne dowody powinny być anulowane, a na ich miejsce wystawiane prawidłowe.

### DOWODY OBROTU GOTÓWKOWEGO



	źródłowe	zastępcze
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dowód wpłaty – kasa przyjmie KP</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Faktury</li> <li>• Listy płac, zaliczek</li> <li>• Dowody wpłat własnych do banku</li> <li>• Wnioski o zaliczkę</li> <li>• Rozliczenia zaliczek</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dowód wypłaty – kasa wypłaci KW</li> </ul>

## Raport kasowy

W przypadku dowodów księgowych wystawionych w walucie obcej wymagane jest przeliczenie ich wartości na walutę polską wg kursu obowiązującego w dniu przeprowadzenia operacji gospodarczych. Wynik tego przeliczenia zamieszcza się bezpośrednio na dowodzie księgowym.

### 1.3. EWIDENCJA OPERACJI KASOWYCH

Ewidencję środków pieniężnych w kasie prowadzi się na koncie zespołu 1 „**Kasa**”. Jeżeli w jednostce jest kilka kas to należy prowadzić ewidencje analityczną zapewniającą:

- możliwość ustalenia obrotów kasowych i stanu gotówki oraz innych środków pieniężnych w walucie krajowej,
- wyrażenie w walucie obcej stanu gotówki i innych środków pieniężnych z podziałem na poszczególne waluty,
- rozliczenie osób materialnie odpowiedzialnych za środki pieniężne w kasie.

Ewidencję obrotu gotówkowego w kasie w walutach obcych prowadzi się na oddzielnym koncie „**Kasa zagranicznych środków pieniężnych**”. Gotówkę w walutach obcych przelicza się na polskie złote:

- w dniu wpływu tych walut do kasy:
  - ⇒ po kursie kupna banku, z którego usług jednostka korzysta, w sytuacji gdy wpływ jest spowodowany spłatą należności,
  - ⇒ po kursie sprzedaży banku, z którego usług jednostka korzysta, w sytuacji gdy wpływ jest spowodowany zakupem waluty w banku;
- w dniu rozchodu tych walut z kasy:
  - ⇒ po kursie sprzedaży banku, z którego usług jednostka korzysta, w sytuacji gdy rozchód jest spowodowany spłatą zobowiązań,
  - ⇒ po kursie kupna banku, z którego usług jednostka korzysta, w sytuacji gdy rozchód jest spowodowany sprzedażą waluty.

Natomiast na dzień bilansowy środki pieniężne wyrażone w walucie obcej wycenia się po

obowiązującym na ten dzień kursie średnim ustalonym przez Prezesa NBP. Powstałe różnice kursowe (zarówno w ciągu roku, jak i na dzień bilansowy) zalicza się do przychodów finansowych (dodatnie różnice) lub kosztów finansowych (ujemne różnice).

Konto „Kasa” dla obrotu gotówkowego w walucie krajowej, jak i konto „Kasa zagranicznych środków pieniężnych” funkcjonują w sposób analogiczny:

- po stronie Wn (Dt) tych kont księguje się wszelkie wpłaty gotówki do kasy,
- po stronie Ma (Ct) tych kont księguje się wszystkie wypłaty gotówki z kasy.

Konto „Kasa” na koniec okresu może wykazywać wyłącznie saldo debetowe, które oznacza zapas gotówki w kasie.

## 2. ROZLICZENIA BEZGOTÓWKOWE

### 2.1. OGRANICZENIE OBROTU GOTÓWKOWEGO

We wzajemnych transakcjach między podmiotami gospodarczymi występują ograniczenia obrotu gotówkowego. Według art. 22 ust. 1 *Ustawy z dnia 2.07.2004 r. o swobodzie działalności gospodarczej* (Dz. U. z 2004 r. nr 173, poz. 1807) przedsiębiorca jest zobowiązany do dokonywania lub przyjmowania płatności za pośrednictwem rachunku bankowego w każdym przypadku, gdy:

- 1) stroną transakcji, z której wynika płatność, jest inny przedsiębiorca oraz
- 2) jednorazowa wartość transakcji, bez względu na liczbę wynikających z niej płatności, przekracza równowartość 15.000 euro przeliczonych na złote według średniego kursu walut obcych ogłaszanego przez Narodowy Bank Polski ostatniego dnia miesiąca poprzedzającego miesiąc, w którym dokonano transakcji.

Banki otwierają i prowadzą dla jednostek gospodarczych następujące rodzaje rachunków bankowych:

1. rachunek bieżący – przeznaczony jest do gromadzenia środków pieniężnych posiadacza rachunku oraz do dokonywania krajowych rozliczeń pieniężnych;
2. rachunek pomocniczy – przeznaczony jest do przeprowadzania rozliczeń pieniężnych przez posiadacza rachunku w innym oddziale tego samego banku lub w innym banku;
3. rachunek środków wyodrębnionych – przeznaczony jest do przechowywania środków pieniężnych z tytułu działalności wyodrębnionych, finansowanych z funduszy specjalnych (np. rachunek ZFŚS);

4. rachunek lokaty terminowej – służy do gromadzenia wolnych środków pieniężnych, wyłączonych przez jednostkę gospodarczą z obiegu w zamian za wyższe oprocentowanie, rachunek ten nie może być wykorzystywany do przeprowadzania rozliczeń pieniężnych;
5. rachunek dla rozliczeń zagranicznych – przeznaczony jest do dokonywania rozliczeń z kontrahentami zagranicznymi.

Dokumentem obrazującym obroty na kontach bankowych jest **wyciąg bankowy** wraz z załącznikami. W wyciągu bankowym bank zawiadamia posiadacza rachunku o przeprowadzonych operacjach pieniężnych.

## 2.2. EWIDENCJA OPERACJI BEZGOTÓWKOWYCH

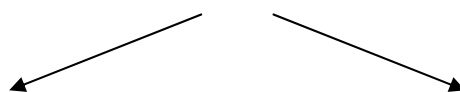
Ewidencja środków pieniężnych ulokowanych w banku oraz dokonywanie rozliczeń za pośrednictwem banku odbywa się na koncie „Rachunek bieżący” (zwanym również „Rachunek bankowy”).

Konto „Rachunek bieżący”:

- obciążane jest wszelkimi wpływami środków pochodzących z wpłat własnych oraz z wpłat dłużników,
- uznawane wypłatami środków na własne cele oraz na rzecz wierzycieli.

## 2.3. FORMY ROZLICZEŃ BEZGOTÓWKOWYCH

### FORMY ROZLICZEŃ BEZGOTÓWKOWYCH



#### dokonywane za pośrednictwem banku

1. polecenie przelewu
2. polecenie zapłaty
3. czek rozrachunkowy
4. akredytywa

#### dokonywane bezpośrednio przez kontrahentów

1. weksle

5. okresowe rozliczenia saldami
6. rozliczenia planowe
7. karty płatnicze

**Polecenie przelewu** polega na tym, że zleceniodawca (dłużnik) składa dyspozycję bankowi, aby przelał z jego rachunku określoną kwotę pieniędzy na rzecz wyraźnie wskazanego odbiorcy, informując przy tym krótko o rodzaju regulowanego zobowiązania.

**Polecenie zapłaty** stanowi udzielona bankowi dyspozycja wierzyciela obciążenia określoną kwotą rachunku bankowego dłużnika i uznania tą kwotą rachunku wierzyciela.

**Czek rozrachunkowy** jest dokumentem, za pomocą którego wystawca (dłużnik) zleca bankowi przekazanie z jego rachunku określonej kwoty na rachunek odbiorcy czeku (wierzyciela).

**Akredytywa** polega na wyodrębnieniu (zarezerwowaniu) przez bank dłużnika środków na rachunku dłużnika i przekazaniu ich do banku wierzyciela, w celu dokonania zapłaty za spełnione przez wierzyciela świadczenie. Akredytywa nie ma zbyt szerokiego zastosowania w obrocie krajowym (jeżeli już występuje to najczęściej w formie akredytywy dokumentowej), jest natomiast szeroko stosowana w rozrachunkach zagranicznych (zarówno w formie akredytywy dokumentowej jak i pieniężnej).

**Okresowe rozliczenia saldami** występują, gdy kontrahenci świadczą sobie wzajemnie dostawy i usługi. Są one formą rozliczeń kompensacyjnych, polegających na okresowym porównywaniu i rozliczeniu sald. Istota rozliczeń saldami polega na zaniechaniu regulowania poszczególnych należności i ewidencjonowania wzajemnych świadczeń.

**Rozliczenia planowe** polegają na tym, że strony w umowie ustalają okresy, w których rozliczenie będzie następowało i wysokość sumy rozliczeń (niezależnie od wartości dostarczonych towarów i usług).

Rozliczenia planowe stosowane są do opłacania dostaw o stałym i regularnym charakterze. Przy powtarzalnej wielkości dostaw istnieje bowiem możliwość planowego ustalania wysokości należności dostawcy.

**Karty płatnicze** są coraz powszechniej stosowaną formą rozliczeń. Karty te oprócz dokonywania płatności za zakupy służą także dokonywaniu bezgotówkowych przelewów z konta posiadacza, podejmowaniu gotówki z bankomatu oraz umożliwiają korzystanie z innych usług bankowych.



Do najbardziej popularnych kart płatniczych należą: karty kredytowe, karty debetowe, karty bankomatowe, karty obciążeniowe.

## 2.4. WEKSLE

Weksel jest papierem wartościowym o określonej dokładnie przez prawo wekslowe formie, w którym wystawca weksła (weksel własny) lub wskazana przez niego osoba (weksel trasowany) jest bezwarunkowo zobowiązany do zapłaty określonej osobie, w ustalonym miejscu i terminie, sumy pieniężnej zapisanej na wekslu.

Bezwarunkowy charakter weksła przejawia się w tym, że wymieniona na wekslu suma musi być zapłacona niezależnie od spełnienia jakichkolwiek warunków przez posiadacza weksła.

Prawo wekslowe rozróżnia dwa rodzaje weksli: weksel własny (sola, suchy, prosty) i weksel trasowany (obcy, ciągniony).

Weksel własny zawiera bezwarunkowe przyrzeczenie wystawcy do zapłacenia określonej kwoty na rzecz innej osoby.

Weksel trasowany zawiera bezwarunkowe polecenie wystawcy weksła (trasanta) zapłacenia określonej kwoty przez inną osobę (trasata) na rzecz osoby trzeciej wskazanej na wekslu (remitenta) lub na rzecz innej osoby posiadającej ten weksel.

**Ewidencja weksli** powinna dostarczać informacji o wysokości zobowiązań i należności wekslowych oraz o terminach ich płatności. Ewidencja analityczna powinna pozwolić na identyfikację każdego weksła – ustalenie jego wystawcy, sumy wekslowej, terminu i miejsca płatności, daty wystawienia, akceptantów, daty wpływu, daty wydania. Ewidencja taka może być prowadzona w formie księgi wekslowej, w której dla każdego z weksli przeznaczony jest odrębny wiersz. Dla prawidłowego przebiegu obrotu wekslowego jednostka powinna prowadzić terminarz weksli.

Weksle obce ujmowane są w ewidencji w wartości nominalnej na koncie „Weksle obce”:

- po stronie Dt księguje się otrzymane weksle obce (w korespondencji z kontem „Rozrachunki z odbiorcami” lub „Sprzedaż”),
- po stronie Ct – wykup weksli obcych (w korespondencji z kontem „Kasa” lub „Rachunek bieżący”).

Zobowiązania z tytułu weksli obcych przekazanych do dyskonta lub indosowanych ujmuje się w ewidencji pozabilansowej na koncie „Weksle obce dyskontowane i indosowane”. Na stronie Ct tego konta jednostronnie księguje się zobowiązania warunkowe z tytułu weksli obcych przekazanych, a na stronie Dt wygaśnięcie zobowiązania warunkowego z chwilą wykupu weksli zdyskontowanych lub indosowanych albo ich zwrotu.

Wystawienie weksła in blanco (jako np. forma zabezpieczenia spłaty kredytu) powoduje jedynie zmiany w ewidencji pozabilansowej – powstanie zobowiązania warunkowego.

## 2.5 ŚRODKI PIENIĘŻNE W DRODZE

Środki pieniężne w drodze to środki znajdujące się formalnie między:

- kasą jednostki a jej rachunkiem bankowym,
- poszczególnymi rachunkami bankowymi jednostki prowadzonymi przez różne oddziały banku,
- kasą lub rachunkiem bankowym jednostki macierzystej a kasą lub rachunkiem bankowym jego oddziałów.

Środki pieniężne w drodze stanowią równowartość własnych wpłat i przelewów na rachunek bankowy lub do kasy jednostki gospodarczej oraz równowartość czeków obcych złożonych do realizacji w banku. Są to te środki, na które księgowość ma dowód dokonania wpłaty lub przelewu, natomiast ze względów technicznych brak jest dokumentu bankowego lub kasowego potwierdzającego przyjęcie wpłaty.

Ewidencja środków pieniężnych w drodze polega na księgowaniu na koncie „Inne środki pieniężne” ( w analityce „Środki pieniężne w drodze”) wszystkich nie potwierdzonych w danym dniu wpłat. Taki sposób ewidencji pozwala zachować w ciągu okresu sprawozdawczego zasadę zgodności sald rachunku bankowego w jednostce i w banku, co nie jest możliwe, gdy konto „Środki pieniężne w drodze” uruchamia się tylko na koniec miesiąca przenosząc na nie kwoty nie potwierdzonych wpłat przez banki z konta „Rachunek bankowy”.

## 3. KREDYTY BANKOWE

**Kredytem** jest kwota środków pieniężnych, którą bank (kredytodawca) zobowiązuje się oddać do dyspozycji kredytobiorcy na czas i na warunkach określonych w umowie, z przeznaczeniem na określony cel.

Na kredytobiorcy ciąży obowiązek wykorzystania kredytu zgodnie z celem określonym w umowie kredytowej, zwrotu kredytu wraz z odsetkami w oznaczonych terminach spłaty oraz zapłaty prowizji od udzielonego kredytu. Bank udziela kredytu na pisemny wniosek kredytobiorcy, po dostarczeniu przez niego określonych dokumentów umożliwiających ocenę m.in. jego zdolności kredytowej.

### 3.1. EWIDENCJA KREDYTÓW

W przypadku uzyskania kredytu w rachunku bieżącym nie istnieje konieczność otwierania nowego konta w zakładowym planie kont. Zaksięgowanie wyciągu bankowego z dnia, w którym zaczęto korzystać z tego kredytu, spowoduje wystąpienie salda Ct na koncie „Rachunek bieżący”. Saldo to będzie wykazywane w bilansie po stronie pasywów jako „Kredyty – długo lub krótkoterminowe”.

W sytuacji niespłacenia tego kredytu w terminie nastąpi jego przeksięgowanie na konto „Kredyty bankowe” (w analityce „Kredyty bankowe przeterminowane”). Każdy wpływ środków na rachunek bieżący (z wyłączeniem kwot przeznaczonych na wypłatę wynagrodzeń dla pracowników i pokrycie wszelkiego rodzaju zobowiązań budżetowych) będzie przeksięgowany na konto „Kredyty bankowe” aż do chwili spłaty całości kredytu.

Do ewidencji kredytów prowadzonych w rachunku kredytowym prowadzi się, w zależności od okresu, na który udzielono kredytu, odpowiednio konta „Kredyty bankowe długoterminowe” lub „Kredyty bankowe krótkoterminowe”. Ewidencja szczegółowa do tych kont powinna zapewnić:

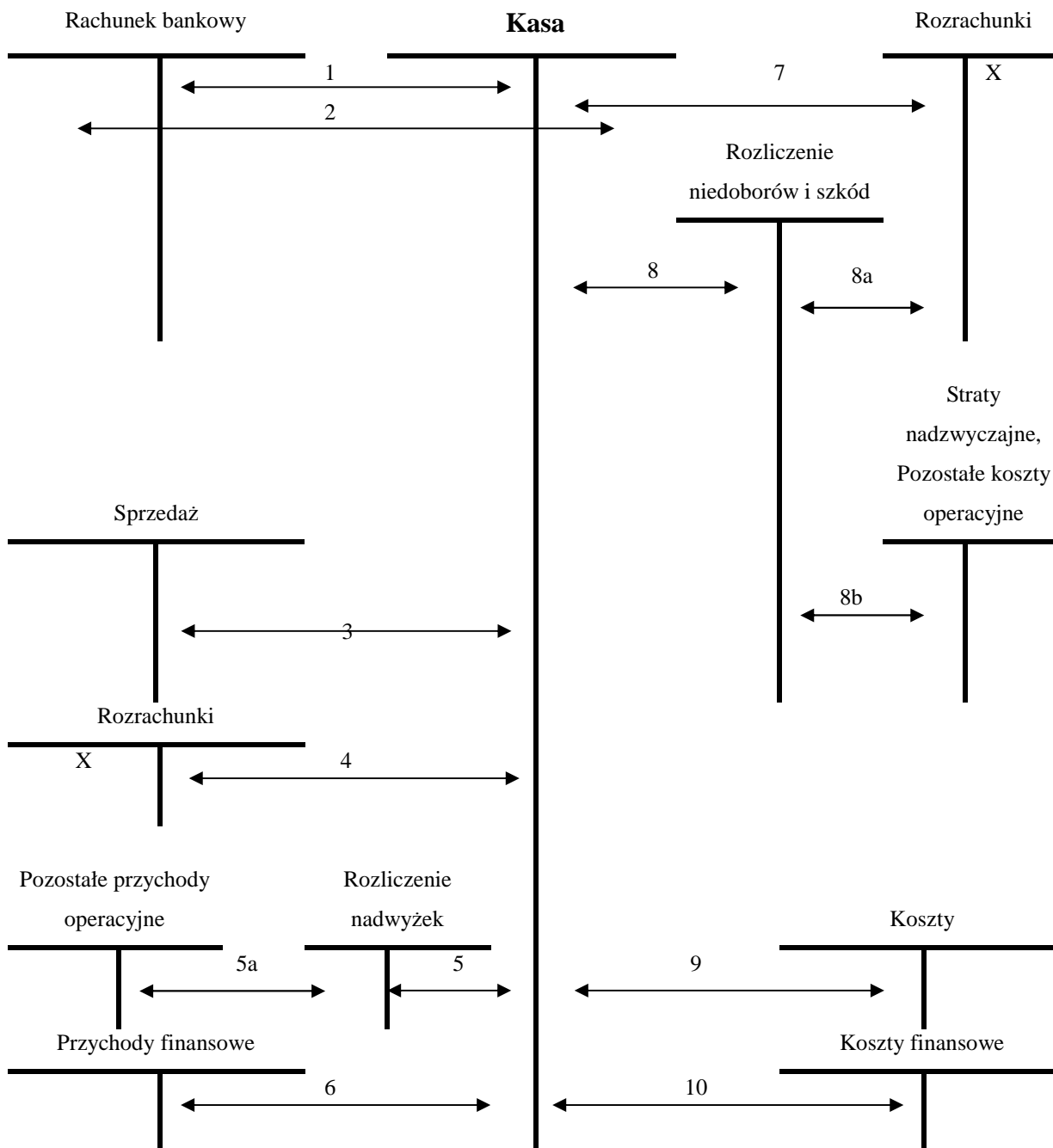
- ewidencję kredytów zawartych na podstawie odrębnych umów,
- pogrupowanie kredytów ze względu na poszczególne banki, w których zostały one zaciągnięte,
- wyodrębnienie kredytów przeterminowanych,



- wyodrębnienie kredytów udzielonych w walutach obcych (z podziałem na poszczególne waluty).

W przypadku przeznaczenia środków uzyskanych z tego kredytu na działalność inwestycyjną – odsetki i inne opłaty związane z tym kredytem poniesione w trakcie trwania inwestycji zwiększą jej wartość, natomiast po oddaniu inwestycji do użytkowania będą stanowiły koszty finansowe.

### Schemat 1. Ewidencja obrotu gotówkowego.



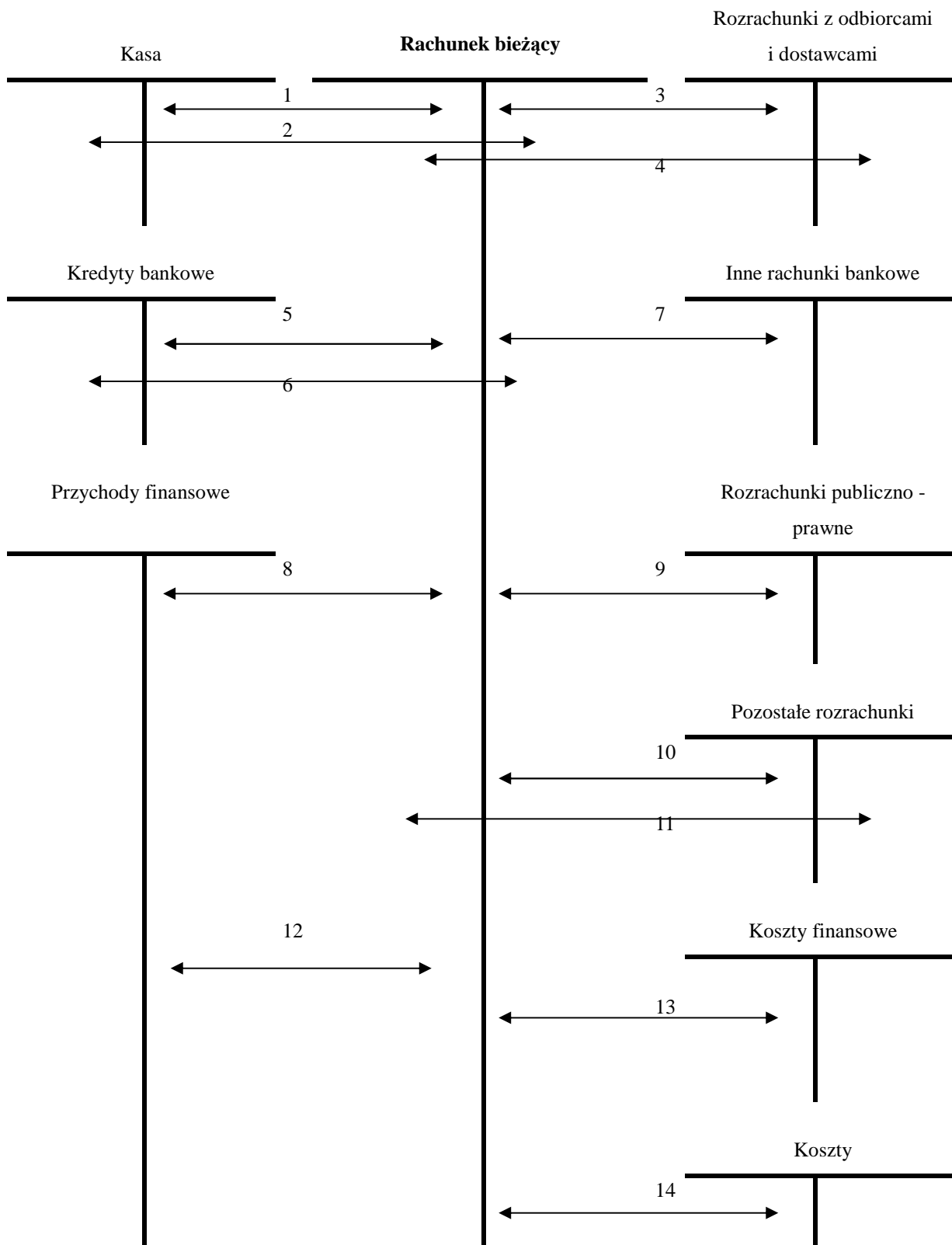


Objaśnienia:

1. podjęcie gotówki (czekiem gotówkowym) z rachunku bankowego do kasy, potwierdzone wyciągiem bankowym,
2. przekazanie nadwyżki gotówki (nadwyżka ponad wysokość pogotowia kasowego) na rachunek bankowy – wyciąg bankowy otrzymano,  
*przystawiony na schemacie sposób ewidencji operacji 1) i operacji 2) nie uwzględnia konta „Środki pieniężne w drodze”*
3. wpłata do kasy utargów gotówkowych z tytułu sprzedaży,
4. wpływ należności (np. od odbiorców, od pracowników),
5. stwierdzenie nadwyżki gotówki w kasie,
- 5a. wyjaśnienie nadwyżek kasowych i odpisanie ich w pozostałe przychody operacyjne,
6. dodatnie różnice kursowe,
7. uregulowane gotówką zobowiązania (np. z tytułu dostaw, wynagrodzeń),
8. stwierdzenie niedoboru gotówki w kasie,
- 8a. wyjaśnienie niedoborów kasowych i przypisanie ich do zwrotu kasjerowi,
- 8b. wyjaśnienie niedoborów kasowych i odpisanie ich w straty nadzwyczajne lub w pozostałe koszty operacyjne
9. wypłaty gotówkowe obciążające bezpośrednio koszty (np. z tytułu zakupu blankietów wekslowych),
10. ujemne różnice kursowe.



## Schemat 2. Ewidencja operacji bankowych.



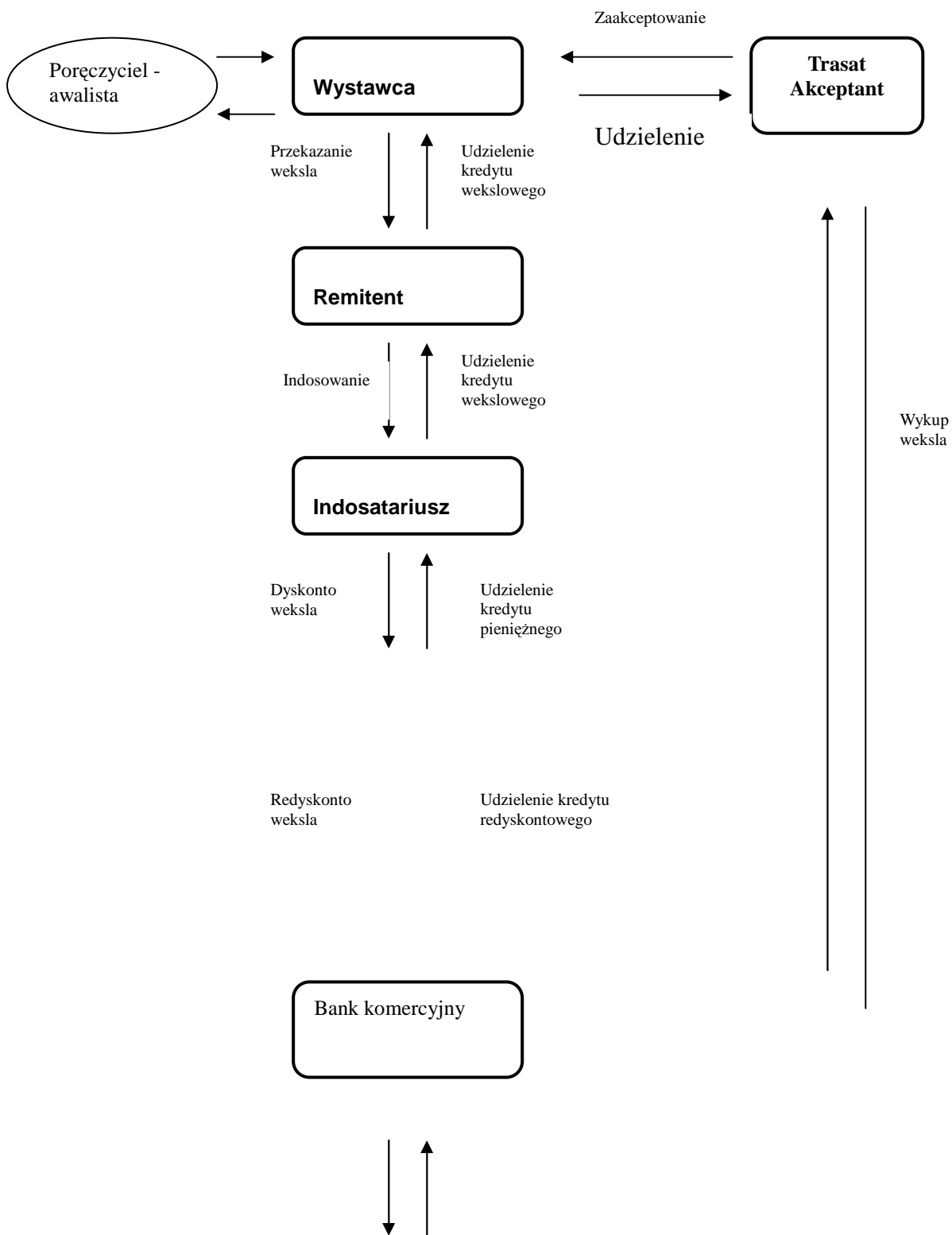
Objaśnienia:

1. wpłata gotówki z kasy do banku,
2. pobranie gotówki z banku do kasy,  
*przystawiony na schemacie sposób ewidencji operacji 1) i operacji 2) nie uwzględnia konta „Środki pieniężne w drodze”*
3. uregulowanie zobowiązania wobec dostawcy,
4. otrzymanie należności od odbiorcy,
5. uzyskanie kredytu bankowego w postaci przelewu środków na rachunek bankowy jednostki,
6. spłata kredytu bankowego,
7. przekazanie środków na inny rachunek bankowy,
8. otrzymane odsetki bankowe,
9. spłata zobowiązań publiczno – prawnych,
10. błędnie zaawizowana przez bank wypłata,
11. korekta błędnie zaawizowanej przez bank wypłaty,
12. różnice kursowe dodatnie,
13. różnice kursowe ujemne,
14. prowizja pobrana przez bank za prowadzenie rachunku bankowego.





### Schemat 3. Obieg weksła trasowanego



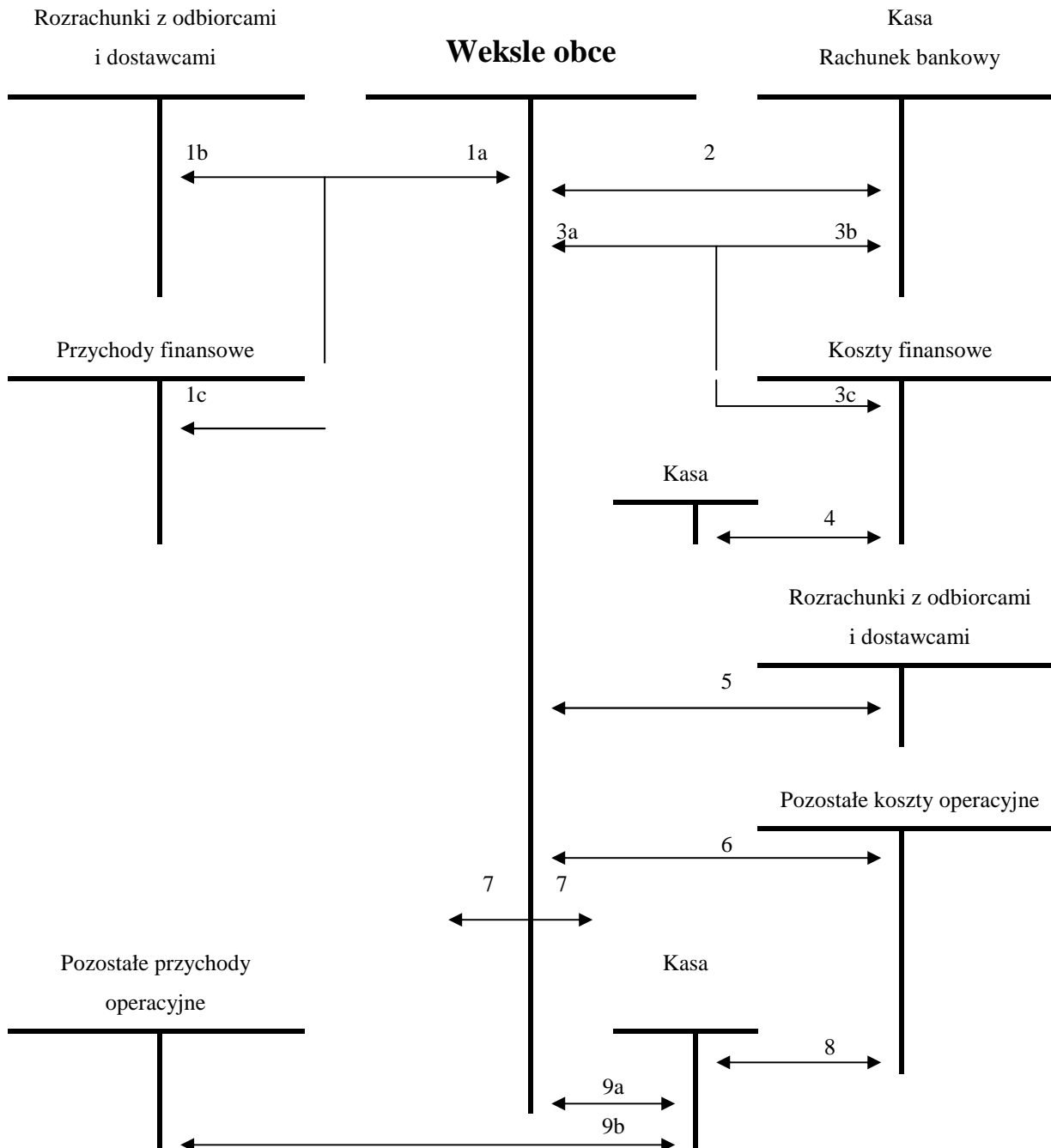


**Bank centralny**

\_\_\_\_\_

← \_\_\_\_\_

## Schemat 4. Ewidencja weksli obcych

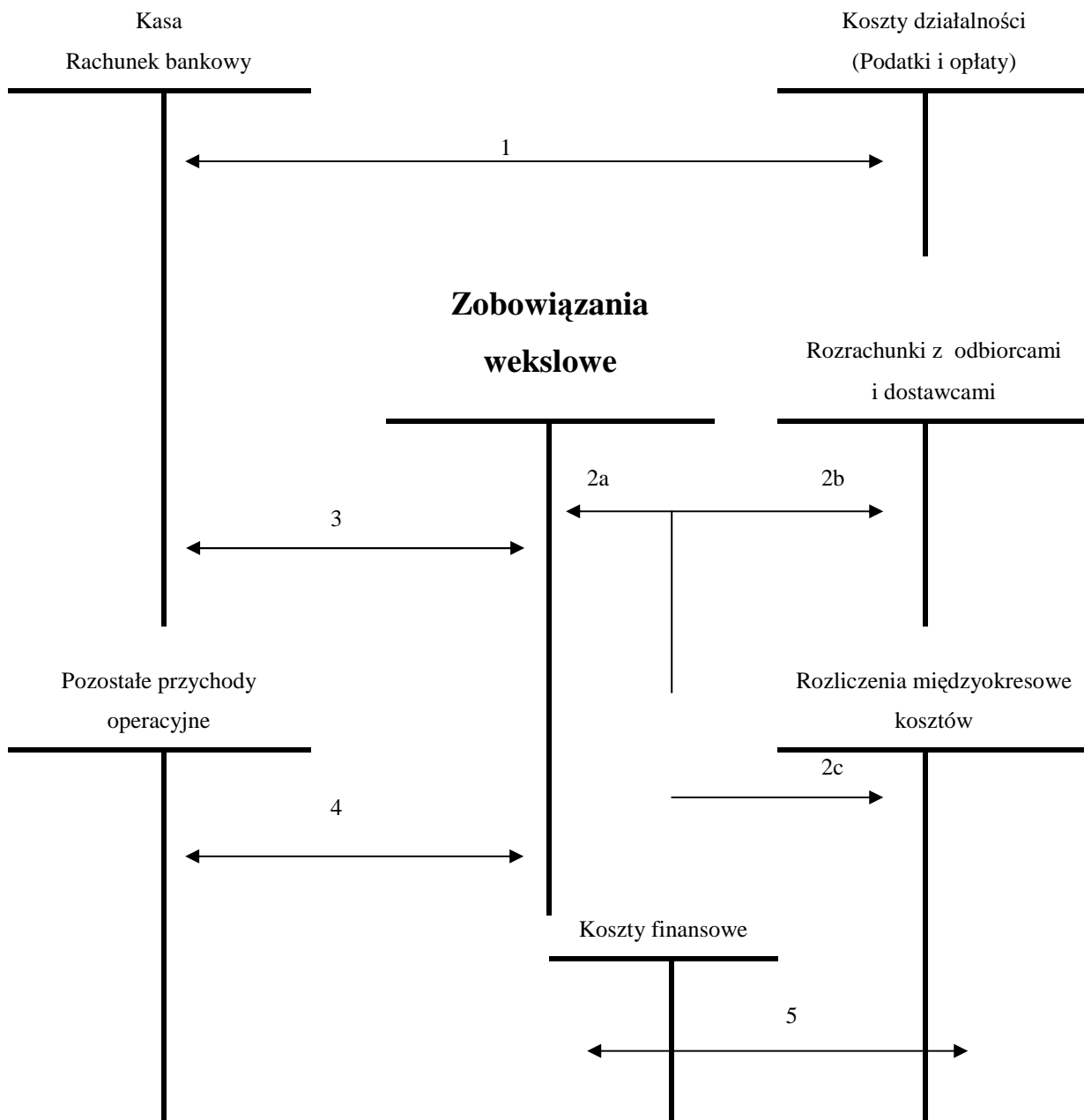


Objaśnienia:

- 1) Otrzymanie weksla obcego w formie zapłaty jako regulacja należności
  - a) Wartość nominalna weksla,
  - b) Wartość należności pokrywanej przez wręczenie weksla,
  - c) Należne dyskonto,
- 2) Wykup weksla przez dłużnika,

- 3) Zdyskontowanie weksła obcego w banku
  - a) Wartość nominalna weksła,
  - b) Wartość nominalna weksła pomniejszona o dyskonto,
  - c) Potrącone dyskonto,
- 3'. Równoległe księgowanie w ewidencji pozabilansowej („weksle obce przekazane do dyskonta”),
- 4) Prowizja za przyjęcie weksła do dyskonta,
- 5) Przekazanie weksła obcego przez indos wierzycielowi,
- 5'. Równoległe księgowanie w ewidencji pozabilansowej („weksle obce indosowane”),
- 6) Odpisanie weksli przedawnionych,
- 7) Oprotestowanie weksła obcego na skutek odmowy zapłaty (odpowiednie zmiany w ewidencji szczegółowej),
- 8) Koszt protestu weksła,
- 9) Wykupienie przez dłużnika weksła oprotestowanego
  - a) Wartość weksła
  - b) Koszt oprotestowania weksła.

## Schemat 5. Ewidencja weksli własnych



### Objaśnienia:

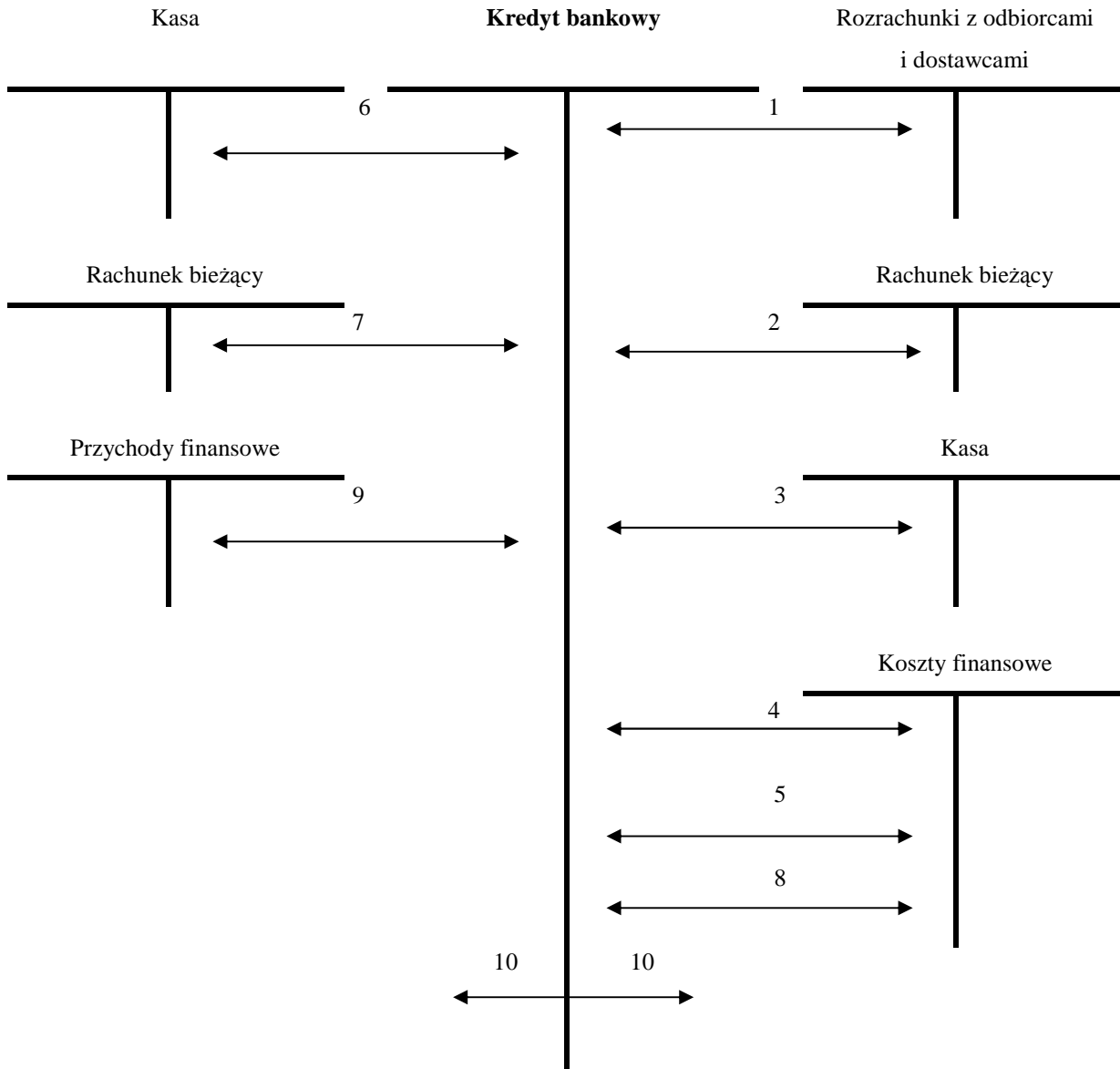
- zakup blankietów wekslowych (związany z poniesieniem opłaty skarbowej),
- przekazanie weksła wierzycielowi:
  - wartość nominalna weksła
  - suma zobowiązania wystawcy weksła,



c. dyskonto wliczone w sumę wekslową,

3. wykupienie weksła przez wystawcę,
4. odpisanie zobowiązań z tytułu weksli przedawnionych,
5. stawka dyskonta obciążająca bieżące koszty działalności finansowej wystawcy (dyskonto rozliczane jest liniowo w czasie trwania kredytu wekslowego).

## Schemat 6. Ewidencja kredytów w rachunku kredytowym



### Objaśnienia:

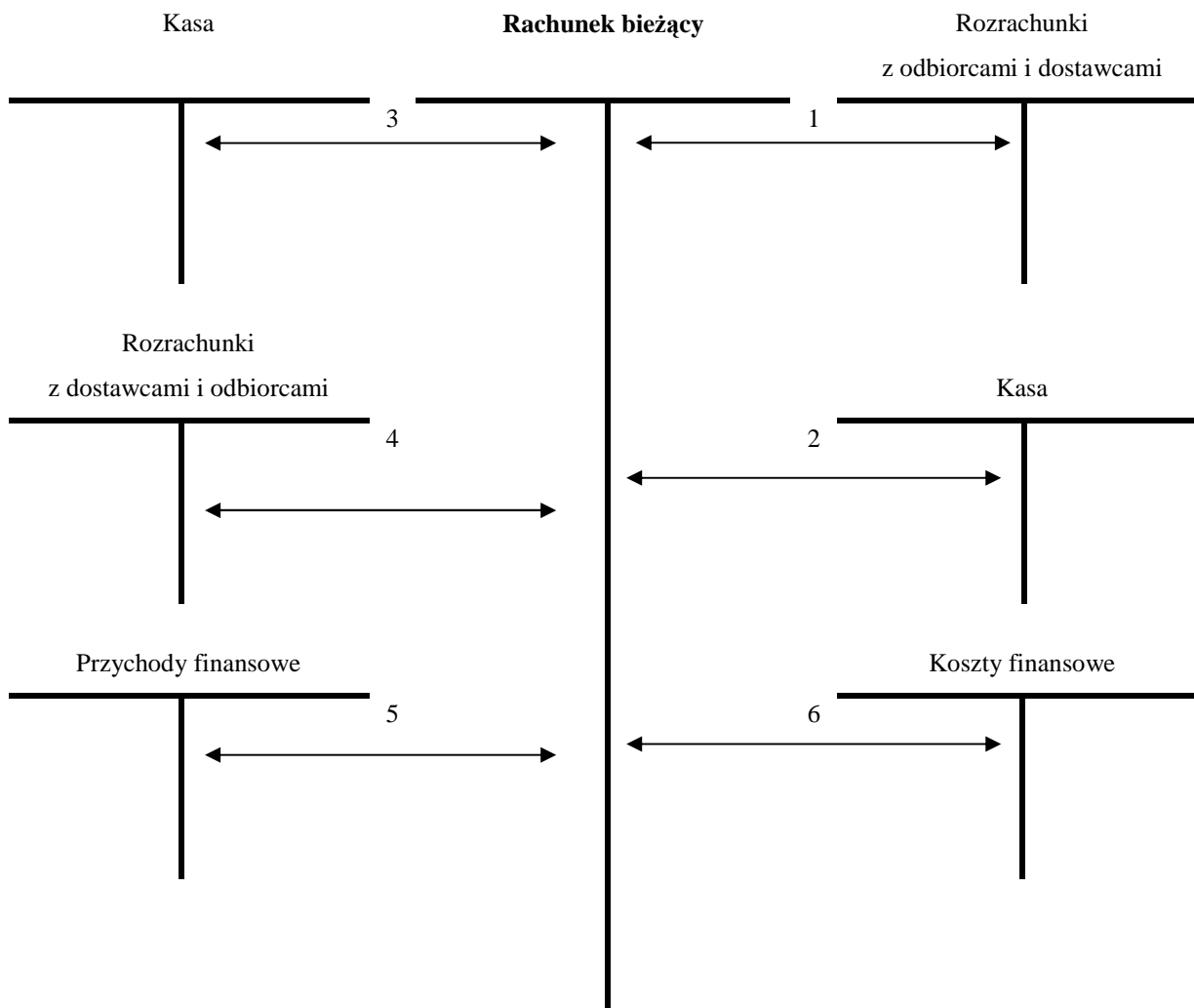
1. zaciągnięcie kredytu na pokrycie zobowiązań,
2. zaciągnięcie kredytu – przelew środków na rachunek bieżący,
3. zaciągnięcie kredytu – pobranie gotówki z banku kasy,
4. pobranie prowizji od uzyskanego kredytu,
5. naliczenie odsetek od zaciągniętego kredytu,
6. spłata kredytu gotówką,



7. spłata kredytu ze środków zgromadzonych na rachunku bieżącym,
8. zrealizowane różnice ujemne przy kredytach w walucie obcej (kurs waluty w dniu spłaty kredytu był wyższy od kursu z dnia zaciągnięcia kredytu),
9. zrealizowane różnice dodatnie przy kredytach w walucie obcej (kurs waluty w dniu spłaty kredytu był niższy od kursu z dnia zaciągnięcia kredytu),
10. przeniesienie zadłużenia przeterminowanego (w analityce konto „Zadłużenie przeterminowane”).



## Schemat 7. Ewidencja kredytów w rachunku bieżącym



### Objaśnienia:

1. uruchomienie kredytu – przelew środków na rachunek wierzyciela,
2. uruchomienie kredytu – wypłata gotówkowa,
3. spłata kredytu – wpłata gotówkowa,
4. spłata kredytu – przelew środków z rachunku dłużnika,
5. naliczenie odsetek od salda debetowego na koncie „Rachunek bieżący”,
6. naliczenie odsetek od salda kredytowego na koncie „Rachunek bieżący”.



**KAPITAŁ LUDZKI**  
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI

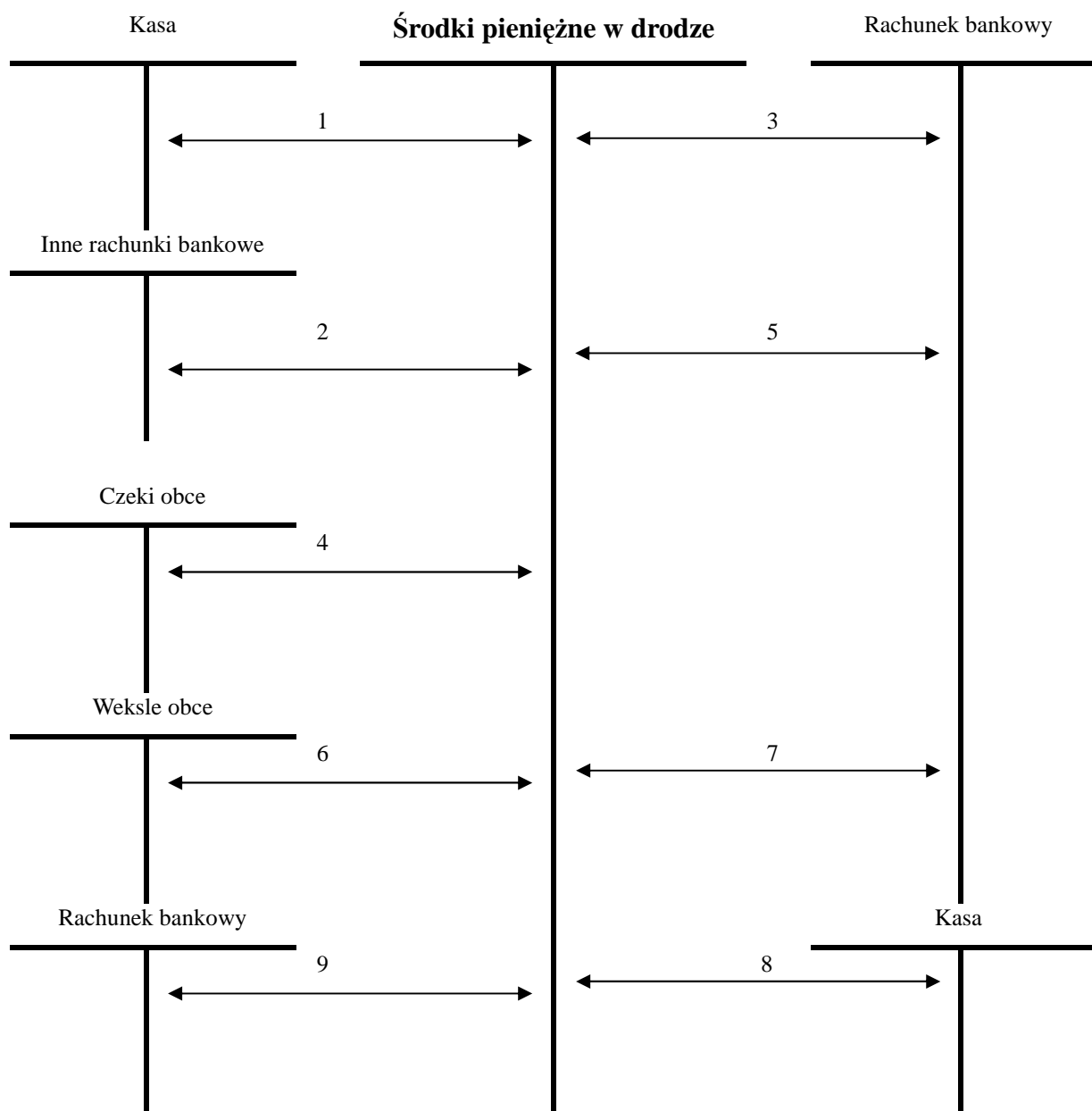
**UNIA EUROPEJSKA**  
EUROPEJSKI  
FUNDUSZ SPOŁECZNY



Projekt współfinansowany przez Unię Europejską w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

---

## Schemat 8. Ewidencja środków pieniężnych w drodze



Objaśnienia:

1. wpłata z kasy do banku nie potwierdzona przez bank,
2. przelew środków pomiędzy własnymi rachunkami bankowymi nie potwierdzony przez bank,
3. potwierdzenie wyciągiem bankowym wpływu środków na rachunek bankowy,
4. przekazanie czeków obcych do realizacji,
5. potwierdzona wyciągiem bankowym realizacja czeku obcego,
6. przekazanie weksla obcego do dyskonta do banku,
7. potwierdzone wyciągiem bankowym zdyskontowanie weksla obcego,



8. wypłata gotówki z bankomatu,
9. otrzymanie wyciągu bankowo potwierdzającego wypłatę z bankomatu.

**ZADANIA**
**Zadanie 1. typowe operacje na koncie „kasa”, raport kasowy**

W jednostce gospodarczej Delta stan wybranych kont na 1.03.200X r. przedstawiały się następująco:

- Kasa - 1.250,-
- Rachunek bieżący 40.000
- Rozrachunki z tyt. wynagrodzeń (Ct) 26 520
- Inne rozrachunki z pracownikami (Dt) – w analityce M. Kowal 10,-

W dniu 1.03 miały miejsce następujące operacje kasowe:

<i>Lp.</i>	<i>Treść</i>	<i>Kwota</i>	<i>Wn</i>	<i>Ma</i>
1.	W oparciu o czek got. własny nr 024002 podjęto środki pieniężne na wypłatę wynagrodzeń	30 000		
2.	Pracownik S. Nowak pobrał zaliczkę na koszty podróży służbowej – wniosek o zaliczkę	120		
3.	Pracownik M. Kowal zwrócił pobraną zaliczkę na zakup materiałów KP 216	10		
4.	Na podstawie listy płac nr 02-02 wypłacono pracownikom wynagrodzenia	26 520		
5.	Pracownik N. Janas pobrał zaliczkę na zakup materiałów – wniosek o zaliczkę	2 620		
6.	KP 217 wpłata utargów za sprzedaż gotówkową towarów	1 800		
7.	Na podstawie dowodu KW 241 opłacono czynsz za najem pomieszczeń	250		
8.	Nadwyżkę pogotowia kasowego przekazano na rachunek bieżący (bankowy dowód wpłaty)	.....		

Należy sporządzić raport kasowy na 1.03, otworzyć wybrane konta podanymi saldami początkowymi, i zaksięgować operacje gospodarcze oraz zamknąć konto „Kasa”.

<b>Raport kasowy – RK nr .....</b>		
Za okres	Kasa	Str...
Od .....do .....m-ca ..... 20... r.		



Projekt współfinansowany przez Unię Europejską w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

Poz.	Data	Dowód, symbol, nr	Treść	Przychód		Rozchód		Str. konta	Nazwa konta koresp.
				zł	gr	zł	gr		
1.									
2.									
3.									
4.									
5.									
6.									
7.									
8.									
Podpisy			Obroty	Strony dnia				Ilość załączników	
kasjer	Kontroler		Stan kasy	Poprzedni				KP	
				Obecny				KW	
Księgowano									
Dzień rej.	Strona	pozycja	podpis	SUMA				Inne	

## Zadanie 2. inwentaryzacja gotówki w kasie

W ewidencji księgowej jednostki gospodarczej stan gotówki w kasie wynosi 7.500 zł. Ewidencja szczegółowa uwzględnia wyodrębnienie dwóch kas i tak w kasie I znajduje się 4.500 zł, w kasie II - 3.000 zł.

Po przeprowadzonej inwentaryzacji stwierdzono, że rzeczywisty stan gotówki w kasie I wynosi 4.000 zł, a w kasie II - 3.300 zł.

Postępowanie wyjaśniające ustaliło, że:

1. niedobór w kasie I na kwotę 400 jest niezawiniony przez kasjera, powstał w wyniku kradzieży;
2. winą za niedobór w kasie I na kwotę 100 obciążono kasjera, który uznał niedobór i spłacił wynikające stąd zobowiązanie gotówką;
3. nadwyżka w kasie II została zaliczona do przychodów jednostki.

Przedstawić powyższe sytuację na kontach księgowych, formułując treść odpowiednich operacji gospodarczych.

### Zadanie 3. typowe operacje na koncie „Rachunek bieżący”

Przedsiębiorstwo na dzień 1 lipca posiada m. in.( w zł):

- gotówkę w kasie 500
  - środki pieniężne na rachunku bankowym 20.000
  - należności od odbiorców 3.000,
- w tym: należność od odb. A 2.000, należności od odb. B 1.000
- zobowiązania wobec dostawców 3.000,
  - w tym: zobowiązanie wobec dost. X 1.200,

W lipcu w spółce zaszły m.in. następujące operacje gospodarcze:

1. otrzymano WB potwierdzający:
  - a) spłatę zobowiązania wobec dost. X 1.200 zł,
  - b) otrzymanie odsetek od środków zgromadzonych na rachunku bankowym 300 zł,
  - c) wpływ należności od firmy XYZ w wysokości 100 zł – spółka uznała ten zapis jako błędny, o czym poinformowała bank,
2. otrzymano od kontrahenta B czek rozrachunkowy na pokrycie należności 1.000 zł,
3. otrzymany czek złożono do realizacji w banku,
4. otrzymano WB potwierdzający:
  - a) przelanie środków pieniężnych z rachunku bieżącego na rachunek lokat terminowych 2.000 zł,
  - b) korektę błędu dotyczącego wpływu należności 100 zł,
5. złożono w banku wnioski o:
  - a) potwierdzenie czeku rozrachunkowego na kwotę 6.000 zł,
  - b) otwarcie akredytywy na rzecz dostawcy C na kwotę 1.000 zł,
6. otrzymano wyciąg bankowy stwierdzający:
  - a) potwierdzenie czeku rozrachunkowego,
  - b) otwarcie akredytywy na rzecz dostawcy C
7. otrzymano wraz z fakturą towar od dostawcy C o wartości 1.000 zł
8. zakupiono towar od dostawcy D o wartości 6.000 zł, za który zapłacono wręczając czek potwierdzony na kwotę 6.000zł
9. otrzymano wyciąg bankowy informujący o:
  - a) spłacie zobowiązania wobec dostawcy C z utworzonej na ten cel akredytywy,
  - b) realizacji czeku potwierdzonego o wartości 6.000 zł,

Zaksięgować powyższe operacje.

#### **Zadanie 4. różnice kursowe**

Przedsiębiorstwo na dzień 1 października posiada m.in.

- gotówkę w walucie obcej 1.000 EUR, przeliczone po kursie 4 zł/EUR, czyli 4.000 zł
- gotówkę w walucie krajowej 10.000 zł
- należności od odbiorców 500 EUR, przeliczone po kursie 3,8 zł/EUR, czyli 1.900 zł
- zobowiązania wobec dostawców 1.800 EUR, przeliczone po kursie 4,0 zł/EUR, czyli 7.200 zł.

W miesiącu październiku miały miejsce następujące operacje gospodarcze:

1. otrzymano spłatę należności od odbiorcy 500 EUR; kurs do przeliczenia 3,9 zł/EUR (kurs .....), czyli 1.950 zł
2. zakupiono walutę obcą w banku, z którego usług przedsiębiorstwo korzysta 1.000 EUR; kurs do przeliczenia 4,1 zł/EUR (kurs .....), czyli 4.100 zł
3. zakupiono walutę obcą w kantorze 500 EUR; kurs sprzedaży kantoru wynosi 3,8 zł/EUR (1.900 zł); kurs sprzedaży banku, z którego usług przedsiębiorstwo korzysta wynosi 4,0 zł/EUR (2.000 zł)
4. spłacono zobowiązanie wobec dostawcy gotówką 1.800 EUR; kurs do przeliczenia 3,8 zł/EUR (kurs .....), czyli 6.840 zł

Przedstawić ewidencję powyższych operacji, przyjmując do wyceny rozchodu gotówki metodę FIFO (pierwsze weszło, pierwsze wyszło).

#### **Zadanie 5. kompensata rozrachunków w walucie obcej**

Przedsiębiorstwa A i B są dla siebie wzajemnie zarówno dostawcą jak i odbiorcą. Przedsiębiorstwo A jest polskim przedsiębiorcą, natomiast przedsiębiorstwo B – niemieckim. W bieżącym okresie przedsiębiorstwo A otrzymało fakturę za zakupione towary na kwotę 9.000 Euro, jak również samo wystawiło fakturę na rzecz przedsiębiorstwa B za sprzedane towary o wartości 4.800 Euro. Po dokonaniu kompensaty kwoty należności z kwotą zobowiązań, przedsiębiorstwo A spłaciło gotówką pozostałe do zapłaty zobowiązanie.

Wiedząc, że kurs z dnia powstania zobowiązania wynosił 4,00 zł/ 1 Euro, kurs z dnia powstania należności 4,05 zł/ 1 Euro, kurs z dnia spłaty zobowiązania 3,97 zł/ 1 Euro, należy przedstawić ewidencję księgową zaistniałych operacji w przedsiębiorstwie A.



## **Zadanie 6. kompensata rozrachunków w walucie obcej**

Spółka z o.o. posiada nieuregulowane rozrachunki z kontrahentem zagranicznym:

1. zobowiązanie z tytułu importu materiałów do produkcji
  - a) faktura z 1 sierpnia 2002 r. – 3.000 EURO
    - kurs waluty zastosowany przy odprawie celnej, wynikający z dokumentu SAD 4,0699 zł/EURO
    - wartość zobowiązania 12.209,70 zł
  - b) faktura z 20 sierpnia 2002 r. – 2.500 EURO
    - kurs waluty zastosowany przy odprawie celnej, wynikający z dokumentu SAD 4,0583 zł/EURO
    - wartość zobowiązania 10.145,75 zł
  - c) faktura z 10 października 2002 r. – 1.200 EURO
    - kurs waluty zastosowany przy odprawie celnej, wynikający z dokumentu SAD 4,1016 zł/EURO
    - wartość zobowiązania 4.921,92 zł
  
2. należność od kontrahenta zagranicznego z tytułu eksportu wyrobów gotowych – na podstawie faktury VAT z dnia 30 września 2002 r:
  - wartość dostawy 8.500 EURO
  - kurs waluty zastosowany przy odprawie celnej, wynikający z dokumentu SAD 4,0782 zł/EURO
  - wartość należności 34.664,70 zł.

Kontrahenci postanowili, że regulacja rozrachunków nastąpi w drodze kompensaty wzajemnych wierzytelności. Pozostała po dokonaniu kompensaty część należności, w wysokości 1.800 EURO, została wpłacona na rachunek bankowy spółki. Kurs waluty z dnia zapłaty wynosił 4,1352 zł.

Należy przedstawić w ewidencji księgowej skutki dokonanej kompensaty.

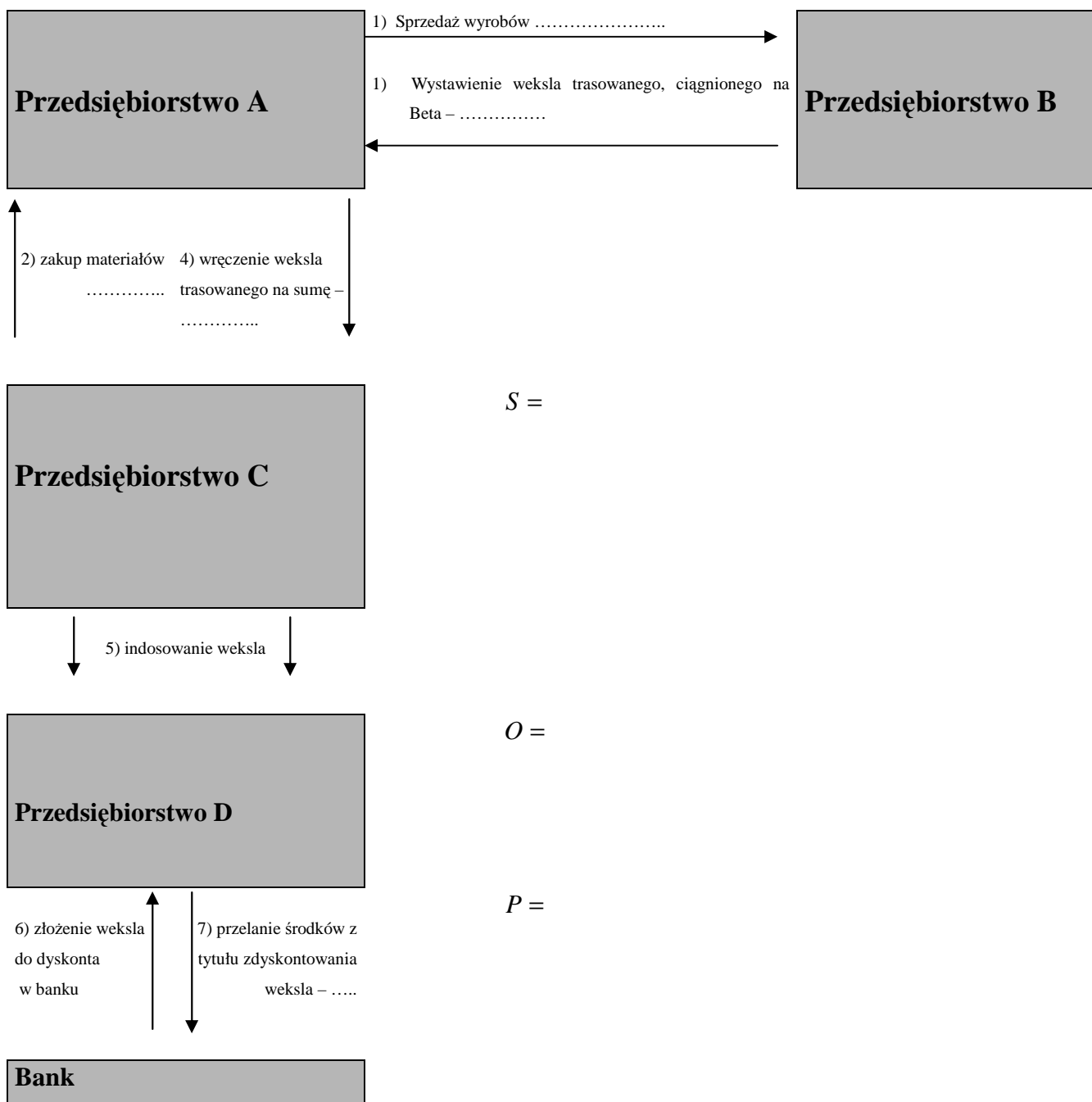
## **Zadanie 7. obieg weksła**

Przedsiębiorstwo A sprzedało przedsiębiorstwu B wyroby o wartości 1.000 zł oraz zakupiło od przedsiębiorstwa C materiały o wartości 1.500 zł. Ponieważ przedsiębiorstwo A nie posiada wystarczających do spłaty zobowiązania wobec C środków pieniężnych, to zapłaciło przedsiębiorstwu C wręczając weksel trasowany zaakceptowany przez przedsiębiorstwo B.. Weksel wystawiono 1 VIII z terminem wykupu 31 X, stopa dyskontowa 27 %. Resztę zobowiązania A spłaciło gotówką. Jednostka C przekazała (indosowała) otrzymany weksel swojemu wierzycielowi, przedsiębiorstwu D, który w dniu 2 X dyskontował go w banku (bank potrącił dyskonto stosując do jego obliczenia stopę oprocentowania w wysokości 27% oraz prowizję od przyjęcia weksła do dyskonta wynoszącą 0,1% sumy wekslowej).

Należy przedstawić obieg weksła trasowanego podając jego sumę wekslową oraz wysokość

Projekt współfinansowany przez Unię Europejską w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

środków, jakie bank przelał na rachunek przedsiębiorstwa D z tytułu zdyskontowania weksła.



### Zadanie 8. ewidencja operacji gospodarczych dotyczących obrotu weksłami

Przedsiębiorstwo usługowe wykazywało na początek okresu sprawozdawczego następujące salda na wybranych kontach: (w zł)



- Kasa	2.000
- Rachunek bieżący	30.000
- Rozrachunki z odbiorcami i dostawcami Dt - 1 500 / Ct – 5 000	
- Weksle obce	5.000
- Czeki obce	10.000

W bieżącym okresie sprawozdawczym miały miejsce następujące operacje gospodarcze:

1. zakupiono blankiety wekslowe za gotówkę 10 zł,
2. otrzymano fa za zakupione materiały o wartości 9.500 zł, z której wynikające zobowiązanie uregulowano wręczając dostawcy weksel opiewający na kwotę 10.000 zł,
3. wystawiono fakturę za wykonaną usługę 1.500 zł,
4. odbiorca usługi uregulował należność wekslem o wartości 1.600 zł,
5. otrzymany w poprzednim miesiącu weksel o wartości 5.000 zł złożono do dyskonta w banku,
6. otrzymany w poprzednim miesiącu czek rozrachunkowy o wartości 2.500 zł złożono do realizacji w banku,
7. zakupiono za gotówkę materiały biurowe do bezpośredniego zużycia 500 zł,
8. otrzymano wyciąg bankowy z rachunku bieżącego potwierdzający:
  - a) realizację czeku obcego 2.500 zł,
  - b) przyjęcie weksla do dyskonta:
    - wartość weksla 5.000 zł,
    - potrącone dyskonto 300 zł,
    - potrącona z rachunku prowizja za zdyskontowanie weksla 50 zł,
  - c) przelanie środków na rachunek dostawcy z tytułu wykupu weksla własnego w wyznaczonym terminie 10.000 zł,
9. indosowano weksel obcy przelewając prawa wekslowe na dostawcę
  - wartość nominalna weksla 1.600 zł,
  - wielkość zobowiązania 1.500 zł.

Zaksięgować powyższe operacje gospodarcze, z uwzględnieniem ewidencji pozabilansowej.

## **Zadanie 9. ewidencja kredytów bankowych**

Na początek okresu sprawozdawczego konto „Rachunek bieżący” wykazywało saldo debetowe w wysokości 2.000 zł, a konto „Kredyty bankowe” saldo kredytowe w wysokości 400 zł.



W bieżącym okresie zaszły następujące zdarzenia gospodarcze:

1. przedsiębiorstwo wystąpiło do banku z wnioskiem o przyznanie kredytu w rachunku bieżącym,
2. bank po rozpatrzeniu wniosku kredytowego udzielił kredytu w rachunku bieżącym w wysokości 3.000 zł,
3. przedsiębiorstwo skorzystało z przyznanego kredytu spłacając zobowiązanie wobec dostawców w wysokości 3.500 zł (WB otrzymano),
4. zaciągnięto w banku kredyt w wysokości 5.000 zł na okres 6 miesięcy – środki z uzyskanego kredytu przelano na rachunek bankowy, potrącając jednocześnie prowizję w wysokości 50 zł (WB otrzymano),
5. środkami z przyznanego kredytu w wysokości 4.950 zł opłacono otrzymany rachunek za wykonanie projektu hali produkcyjnej,
6. zgodnie z wyciągiem bankowym bank pobrał odsetki:
  - a) od kredytu w rachunku bieżącym 10 zł,
  - b) od kredytu inwestycyjnego 40 zł,
7. wobec nie spłacenia kredytu w wyznaczonym terminie bank wysłał wyciąg bankowy zawiadamiający o zaliczeniu tego kredytu do kredytów przeterminowanych 400 zł,
8. na rachunek bankowy wpłynęły środki z tytułu spłaty należności 1.600 zł (WB),
9. otrzymano WB stwierdzający:
  - a) pobranie odsetek od kredytu przeterminowanego 30 zł,
  - b) spłatę kredytu przeterminowanego 400 zł.

Zaksięgować operacje gospodarcze i zinterpretować saldo konta „Rachunek bieżący” i konta „Kredyty bankowe”.

## PODATEK DOCHODOWY OD OSÓB PRAWNYCH (pdop)

Ustawa z dnia 15 lutego 1992 r. o podatku dochodowym od osób prawnych (tekst jednolity Dz. U. z 2000 nr 54 poz. 654 z późn. zm.)

Podatnikami pdop są: osoby prawne, jednostki organizacyjne niemające osobowości prawnej z wyjątkiem spółek nieposiadających osobowości prawnej, spółki nieposiadające osobowości prawnej mające siedzibę lub zarząd w innym państwie, jeżeli zgodnie z przepisami prawa podatkowego tego państwa są traktowane jak osoby prawne i podlegają w tym państwie opodatkowaniu od całości swoich dochodów bez względu na miejsce ich osiągnięcia, a także podatkowe grupy kapitałowe.

**Grupę kapitałową** tworzą pozostające w związkach kapitałowych co najmniej 2 spółki prawa handlowego mające osobowość prawną.

Podatkową grupę kapitałową mogą utworzyć wyłącznie spółki z o.o. oraz spółki akcyjne mające siedzibę na terytorium RP, jeżeli:

1. przeciętny kapitał zakładowy/ akcyjny przypadający na każdą z nich nie jest mniejszy niż 1.000.000 zł
2. jedna ze spółek (dominująca) posiada bezpośredni, przynajmniej 95%. Udział w pozostałych spółkach
3. spółki zależne nie posiadają udziałów w kapitale zakładowym/ akcyjnym pozostałych spółek grupy
4. spółki nie mają zaległości podatkowych względem SP

Spółki muszą zawrzeć umowę o utworzeniu podatkowej grupy kapitałowej w formie aktu notarialnego na okres co najmniej 3 lat, przy czym umowa taka musi zostać zarejestrowana w US. Spółki tworzące grupę nie mogą korzystać ze zwolnień od podatku dochodowego i pozostawać w związkach kapitałowych z podmiotami spoza grupy. Ponadto muszą wykazać się dochodowością – za każdy rok podatkowy udział dochodów w przychodach nie może być mniejszy niż 3%.

Podatnicy CIT podlegają **nieograniczonemu i ograniczonemu** obowiązkowi podatkowemu w zależności od tego, czy ich siedziba/ zarząd znajduje się na terenie RP, czy też nie. Podatnicy, jeżeli mają siedzibę lub zarząd na terytorium Rzeczypospolitej Polskiej, podlegają obowiązkowi podatkowemu od całości swoich dochodów, bez względu na miejsce ich osiągnięcia. Podatnicy, jeżeli nie mają na terytorium Rzeczypospolitej Polskiej siedziby lub zarządu, podlegają obowiązkowi podatkowemu tylko od dochodów, które osiągają na terytorium Rzeczypospolitej Polskiej (art. 3 ustawy). W ich przypadku, jeżeli ustalenie dochodów nie jest możliwe na podstawie ewidencji rachunkowej, dochód określa się w drodze oszacowania, przy zastosowaniu wskaźnika dochodu w stosunku do przychodu, np. 5% - z działalności w zakresie handlu hurtowego lub detalicznego, 10% - z działalności budowlanej lub montażowej albo w zakresie usług transportowych (art. 9 ust 2a ustawy).

Z podatku **zwolnione** są następujące podmioty (art. 6.):

Skarb Państwa, NBP, jednostki budżetowe, fundusze celowe (wymienione w u.f.p.), przedsiębiorstwa międzynarodowe i inne jednostki gospodarcze utworzone przez organ administracji państwowej utworzone wspólnie z innymi państwami na podstawie umowy lub porozumienia, jednostki samorządu terytorialnego w zakresie dochodów określonych w ustawie o dochodach JST, Agencja Restrukturyzacji i Modernizacji Rolnictwa, Agencja Rynku Rolnego, fundusze inwestycyjne i emerytalne, ZUS, Agencja Nieruchomości Rolnych.

**Przedmiotem opodatkowania** jest dochód rozumiany jako różnica między przychodami a kosztami ich uzyskania. Dochód ustalany jest z reguły na podstawie prowadzonej ewidencji księgowej przy zastosowaniu metody rzeczywistej kosztów uzyskania przychodów. Metoda szacunkowa wykorzystywana jest tylko wyjątkowo, gdy nie ma możliwości zastosowania metody kosztów rzeczywistych. jeżeli koszty uzyskania przychodów przekraczają sumę przychodów, różnica jest stratą. W przypadku gdy podatnik poniósł stratę w roku podatkowym, o wysokość tej straty może obniżyć dochód w najbliższych kolejno po sobie następujących pięciu latach podatkowych, z tym że wysokość obniżenia w którymkolwiek z tych lat nie może przekroczyć 50% kwoty tej straty (art. 7 ustawy).

W przypadku przychodów z udziału w zyskach osób prawnych (np. dywidend) oraz przychodów

podmiotów zagranicznych z tytułu tzw. należności licencyjnych (np. z odsetek) - przedmiotem opodatkowania jest przychód (art. 10 oraz 21 ustawy).

Dochody pochodzące z dywidend są zwolnione od podatku dochodowego, jeżeli łącznie spełnione zostaną następujące warunki:

- ◆ wypłacającym dywidendę jest spółka będąca podatnikiem podatku dochodowego, mająca siedzibę lub zarząd w Polsce,
- ◆ odbiorcą dywidendy uzyskującym z tego tytułu dochody jest spółka (odbiorcą może być również zagraniczny zakład tej spółki) uznawana za rezydenta państwa członkowskiego UE, w tym Polski, lub państwa należącego do EOG, która podlega w takim państwie opodatkowaniu od całości swoich dochodów bez względu na miejsce ich osiągnięcia, z tym że aby skorzystać ze zwolnienia spółka taka musi docelowo posiadać bezpośrednio nie mniej niż 10% (od dnia 1 stycznia 2007 r. do dnia 31 grudnia 2008 r. nie mniej niż 15%) udziałów w spółce wypłacającej dywidendę.

Przychodami podatkowymi są nie tylko otrzymane pieniądze, ale również inne wartości, np. różnice kursowe, wartość nieodpłatnie lub częściowo odpłatnie otrzymanych rzeczy, praw lub innych świadczeń (art. 12 ustawy). Za przychody związane z działalnością gospodarczą i z działami specjalnymi produkcji rolnej, uważa się także należne przychody, choćby nie zostały jeszcze faktycznie otrzymane, po wyłączeniu wartości zwróconych towarów, udzielonych bonifikat i skont. Za datę powstania przychodu należnego uważa się dzień wystawienia faktury (rachunku), nie później jednak niż ostatni dzień miesiąca, w którym:

- wydano rzecz, zbyto prawo majątkowe lub
- wykonano usługę, w tym częściowo wykonano usługę, jeżeli jej częściowe wykonanie stanowi wynikający z umowy lub z odrębnych przepisów tytuł do zapłaty, lub
- otrzymano zapłatę za wykonanie świadczenia - w pozostałych przypadkach.

W ustawie zostały wymienione również kategorie, które nie są kwalifikowane do przychodów podatkowych, np. pobrane wpłaty lub zarachowane należności na poczet dostaw towarów i usług, które zostaną wykonane w następnych okresach sprawozdawczych (art. 12 ust 4 ustawy).

Za **koszty podatkowe** uznawane są koszty poniesione w celu osiągnięcia przychodów lub zachowania albo zabezpieczenia źródła przychodów. Zaliczeniu do kosztów podatkowych

podlegają więc różnego rodzaju ogólne wydatki związane z funkcjonowaniem firmy, a szczególnie takie, które jedynie pośrednio związane są z osiąganymi przez podatnika przychodami, np. kary umowne.

Koszty bezpośrednio związane z przychodami są rozliczane w roku, w którym zostają osiągnięte związane z nimi przychody. Inne koszty rozliczone są w roku ich poniesienia. Za datę poniesienia kosztu uznaje się dzień ujęcia kosztu w prowadzonych przez podatnika księgach rachunkowych na podstawie faktury lub innego dowodu księgowego.

Rozliczanie przez podatników różnic kursowych może następować według reguł wynikających z przepisów o rachunkowości (art. 9b ust. 1 pkt 2 ustawy) lub w oparciu o uregulowania w ustawie podatkowej (art. 15a ustawy). Możliwość wyboru mają podatnicy, których sprawozdania finansowe są objęte badaniem przez biegłych rewidentów, pozostali podatnicy rozliczają różnice kursowe na zasadach wskazanych w ustawie podatkowej.

Wpływ na podatek dochodowy od osób prawnych mają wyłącznie zrealizowane różnice kursowe, np. przy kredytach w dacie spłaty kredytu (pożyczki) w walucie obcej. Podatnicy mogą rozliczać podatkowe różnice kursowe zarówno przy konwersji wierzytelności jak i transakcjach kantorowych, mogą przyjąć faktycznie zastosowany kurs walut, np. bankowy lub kantorowy albo wynikający z umowy. Podatkowe rozliczenie różnic kursowych jest dokonywane według faktycznie zastosowanego kursu walutowego, ale jeżeli przy obliczeniu różnic kursowych nie jest możliwe uwzględnienie faktycznie zastosowanego kursu waluty w danym dniu, wówczas w takich przypadkach możliwe jest zastosowanie kursu średniego ogłaszanego przez Narodowy Bank Polski z ostatniego dnia roboczego poprzedzającego ten dzień. We wszystkich sytuacjach, w których zastosowano średni kurs NBP, kurs ten jest przyjmowany z ostatniego dnia roboczego poprzedzającego dzień uzyskania przychodu lub poniesienia kosztu.

Składniki majątku, np. budynki, budowle, maszyny, środki transportu, inwestycje w obcych środkach trwałych, budynki i budowle wybudowane na obcym gruncie, zwane środkami trwałymi podlegają amortyzacji zaliczanej do kosztów podatkowych. Generalnie podatnicy dokonują odpisów amortyzacyjnych od ustalonej wartości początkowej środków trwałych - w równych ratach



co miesiąc, co kwartał albo jednorazowo na koniec roku podatkowego (z zastrzeżeniem metody degresywnej).

Przy amortyzacji środków trwałych podatnicy mogą stosować różnorodne metody amortyzacji: liniową (wg stawek amortyzacyjnych z Wykazu stawek amortyzacyjnych), w tym z możliwością podwyższania i obniżania tych stawek, metodę opartą o stawki indywidualne (dla używanych lub ulepszonych środków trwałych) lub metodę degresywną (zmienna podstawa, od której dokonuje się odpisów amortyzacyjnych).

Mali podatnicy oraz podatnicy rozpoczynający działalność, z wyjątkiem tych, którzy zostali utworzeni w wyniku stosownych przekształceń, mają możliwość skorzystania z amortyzacji obejmującej jednorazowym odpisem amortyzacyjnym do 100% wartości początkowej środka trwałego w pierwszym roku podatkowym (art. 16k ustawy). Dotyczy to środków trwałych z grup 3-8 Klasyfikacji Środków Trwałych, w tym maszyn, urządzeń i środków transportu, z wyłączeniem jednak samochodów osobowych. Łączna kwota dokonanych według tej metody odpisów amortyzacyjnych od środków trwałych wprowadzonych w danym roku do ewidencji, nie może przekroczyć równowartości kwoty 50.000 euro.

Amortyzacji podlegają również nabyte prawa majątkowe, takie jak: licencje, prawa autorskie, prawa własności przemysłowej oraz know-how, a także wartość firmy, koszty prac rozwojowych - zwane wartościami niematerialnymi i prawnymi. Przy amortyzacji wartości niematerialnych i prawnych stosuje się zasadę, że okres dokonywania odpisów amortyzacyjnych nie może być krótszy niż ustawowo określona liczba miesięcy, np. od licencji (sublicencji) na programy komputerowe oraz od praw autorskich - 24 miesiące.

W ustawie zostały również wymienione środki trwałe oraz wartości niematerialne i prawne, które nie podlegają amortyzacji, m.in. grunty i prawo wieczystego użytkowania gruntów (art. 16c ustawy).

Podatkowi CIT **nie podlegają** przychody z działalności rolniczej i leśnej (z wyj. działów specjalnych produkcji rolnej) przychody wynikające z czynności, które nie mogą być przedmiotem prawnie skutecznej umowy oraz przychody armatora opodatkowane podatkiem tonażowym.

Ustawa przewiduje szereg zwolnień przedmiotowych obejmujących (rozdz .4):

- zwolnienia stymulacyjne – dla organizacji pożytku publicznego (zwolniona od podatku jest część dochodu przeznaczona na działalność statutową z wyjątkiem działalności gospodarczej), wolne od podatku są również dochody ze sprzedaży gospodarstw rolnych, jeśli sprzedaż nastąpiła po upływie 5 lat od nabycia,
- zwolnienia wynikające z prawa lub zwyczajów międzynarodowych,
- zwolnienia dywidend i innych dochodów z tytułu udziału w zyskach osób prawnych przewidziane dla spółek niemających siedziby/ zarządu w RP, podlegających w całości opodatkowaniu swoich dochodów w kraju członkowskim UE, bez względu na miejsce uzyskania dochodów i posiadających bezpośrednio w spółce zależnej, od której pochodzi dywidenda, co najmniej 10% udziałów,
- zwolnienie dotacji z budżetu państwa otrzymane na dofinansowanie przedsięwzięć realizowanych w ramach Specjalnego Przedakcesyjnego Programu na rzecz Rolnictwa i Rozwoju Obszarów Wiejskich (SAPARD),
- zwolnienie dochodów uzyskanych przez podatników od rządów państw obcych, organizacji międzynarodowych lub międzynarodowych instytucji finansowych, pochodzące ze środków bezzwrotnej pomocy,
- zwolnienie dopłat bezpośrednich stosowanych w ramach Wspólnej Polityki Rolnej UE, otrzymane na podstawie odrębnych przepisów, i inne.

**Ulga:** Podatnik CIT może pomniejszyć podstawę opodatkowania o darowizny przekazane na rzecz organizacji pozarządowych i kościelnych prowadzących działalność pożytku publicznego w sferze zadań publicznych oraz na cele kultu religijnego, przy czym maksymalna wielkość odliczenia nie może przekraczać 10% dochodu danej osoby prawnej.

Odliczeniom od podstawy opodatkowania podlegają również wydatki poniesione na nabycie nowych technologii (art. 18b ustawy).

**Skala** w podatku dochodowym od osób prawnych jest proporcjonalna, stawki są procentowe. Zasadniczo stawka wynosi **19%**, tylko dla nierezydentów – **20%** (np. przychody uzyskane z tytułu świadczeń doradczych, księgowych itp., odsetek od praw autorskich i działalności widowiskowej i artystycznej) i **10%** (np. przychody uzyskane przez zagraniczne przedsiębiorstwa żeglugi powietrznej).

Podatnicy i płatnicy nie składają w trakcie roku podatkowego deklaracji podatkowych, ale są obowiązani do wpłacania zaliczek. Dotyczy to także podatku dochodowego pobieranego w sposób zryczałtowany.

W trakcie roku podatkowego podatnicy mogą również rozliczać się z zaliczek na podatek w systemie uproszczonym (art. 25 ust. 6-10 ustawy). Wpłata zaliczek jest wówczas uzależniona od podatku należnego wykazanego w zeznaniu złożonym w roku poprzedzającym dany rok podatkowy lub w zeznaniu złożonym w roku poprzedzającym dany rok podatkowy o dwa lata.

Mali podatnicy oraz podatnicy rozpoczynający prowadzenie działalności gospodarczej mają możliwość wpłacania zaliczek na podatek dochodowy w systemie kwartalnym (art. 25 ust. 1b-2a ustawy).

Podatek dochodowy od osób prawnych obliczany jest za okres roku podatkowego, którym jest rok kalendarzowy, albo kolejnych 12 miesięcy.

Podatnicy mają obowiązek złożenia zeznania o wysokości dochodu (straty) osiągniętego w roku podatkowym do końca trzeciego miesiąca roku następnego i w tym terminie wpłacić podatek należny albo różnicę między podatkiem należnym od dochodu wykazanego w zeznaniu a sumą należnych zaliczek za okres od początku roku (art. 27 ustawy).

#### Przykład 1.

Dolex Spółka z o.o. zatrudnia 75 pracowników. W 2007 r. uzyskała z tytułu prowadzonej przez siebie działalności handlowej przychody równe 4.853.000 zł, a z działalności usługowej – 2.728.000 zł. W tymże roku spółka sprzedała gospodarstwo rolne nabyte w 1992 r., którego część stanowił młyn za 850.000 zł. Na podstawie prowadzonej ewidencji księgowej ustalono, że spółka poniosła na działalności handlowej koszty równe 3.987.000 zł, a na działalności usługowej 2.029.000 zł. Lata 2002-2003 nie były dla firmy pomyślne. Z powodu dekonunktury gospodarczej, niezrealizowanych wierzytelności i utraty kontaktów handlowych za granicą firma w 2002 r. poniosła stratę równą 1.800.000 zł, a rok później 220.000 zł. Dotychczas Dolex rozliczył 1.680.000 zł straty. Spółka wspiera działalność w zakresie wyższej użyteczności publicznej. W 2007 r. przelała na konto niepublicznej szkoły dla dzieci niepełnosprawnych kwotę 10.500 zł. Prowadzonemu przez siostry zakonne domowi opieki dla osób starszych i niepełnych – towary o

wartości netto 8.000 zł. Firma Dolex wsparła klub sportowy kwotą 7.500 zł. W 2007 r. postanowiono podnieść jakość świadczonych usług. Dolex zainwestował w nabycie nowej technologii od jednostki badawczo-rozwojowej 375.800 zł. Ustal w jakiej wysokości firma zapłaci podatek wiedząc, że w ciągu roku odprowadziła zaliczki w wysokości 234.850 zł.

## PODATEK DOCHODOWY OD OSÓB FIZYCZNYCH (pdof)

Opodatkowanie dochodów osób fizycznych regulowane jest przepisami:

- Ustawy z 26 lipca 1991 r. o podatku dochodowym od osób fizycznych (tekst jednolity Dz. U. z 2000 nr 14, poz. 176 z późn. zm.)
- Ustawy z 20 listopada 1998 r. o zryczałtowanym podatku dochodowym od niektórych przychodów osiąganych przez osoby fizyczne (Dz. U. 144 poz. 930 z późn. zm.)

Pierwsza z wymienionych ustaw reguluje opodatkowanie podatkiem dochodowym dochodów uzyskanych przez osoby fizyczne. Poza jej zakresem pozostają przychody:

- z działalności rolniczej, z wyjątkiem przychodów z działów specjalnych produkcji rolnej,
- z gospodarki leśnej w rozumieniu ustawy o lasach oraz ustawy o przeznaczeniu gruntów rolnych do zalesienia,
- podlegające przepisom o podatku od spadków i darowizn,
- wynikające z czynności, które nie mogą być przedmiotem prawnie skutecznej umowy,
- z tytułu podziału wspólnego majątku małżonków w wyniku ustania lub ograniczenia małżeńskiej wspólności majątkowej oraz przychodów z tytułu wyrównania dorobków po ustaniu rozdzielności majątkowej małżonków lub śmierci jednego z nich,
  - przychodów (dochodów) armatora opodatkowanych na zasadach wynikających z ustawy z dnia 24 sierpnia 2006 r. o podatku tonażowym (Dz. U. Nr 183, poz. 1353), z zastrzeżeniem art. 24a ust. 1a,
  - świadczeń na zaspokojenie potrzeb rodziny, o których mowa w art. 27 Kodeksu rodzinnego i opiekuńczego, objętych wspólnością majątkową małżeńską.

Podatnicy pdof podzieleni są na 2 grupy w zależności od miejsca ich zamieszkania. Osoby

fizyczne mające miejsce zamieszkania na terytorium Rzeczypospolitej Polskiej objęte są tzw. nieograniczonym obowiązkiem podatkowym. Oznacza to, że osoby te płacą podatek dochodowy według zasad określonych w Polsce od całości uzyskanych dochodów, bez względu na to, czy źródła przychodów położone są w kraju, czy też za granicą.

Osobą mającą miejsce zamieszkania na terytorium Rzeczypospolitej Polskiej jest osoba fizyczna, która:

- 1) posiada na terytorium Rzeczypospolitej Polskiej centrum interesów osobistych lub gospodarczych (ośrodek interesów życiowych) lub
- 2) przebywa na terytorium Rzeczypospolitej Polskiej dłużej niż 183 dni w roku podatkowym.

Od tej ogólnej zasady przepisy ustawy przewidują kilka wyjątków. Z opodatkowania podatkiem dochodowym w Polsce wyłączone są dochody uzyskiwane za granicą w przypadku, gdy umowa międzynarodowa, której Rzeczpospolita Polska jest stroną, tak stanowi.

Podatku dochodowego nie pobiera się również od dochodów uzyskanych za granicą przez osoby fizyczne, które nie mają na terytorium Rzeczypospolitej Polskiej miejsca zamieszkania. Jeżeli jednak osoby te osiągają na terytorium Rzeczypospolitej Polskiej dochody (przychody) w szczególności z:

- 1) pracy wykonywanej na terytorium Rzeczypospolitej Polskiej na podstawie stosunku służbowego, stosunku pracy, pracy nakładczej oraz spółdzielczego stosunku pracy, bez względu na miejsce wypłaty wynagrodzenia,
- 2) działalności wykonywanej osobiście na terytorium Rzeczypospolitej Polskiej, bez względu na miejsce wypłaty wynagrodzenia,
- 3) działalności gospodarczej prowadzonej na terytorium Rzeczypospolitej Polskiej,
- 4) położonej na terytorium Rzeczypospolitej Polskiej nieruchomości, w tym ze sprzedaży takiej nieruchomości

- płacą od tych dochodów (przychodów) podatek w Polsce. Powyższa zasada wyraża tzw. ograniczony obowiązek podatkowy. Również ta zasada może być jednak korygowana przez postanowienia umów w sprawie unikania podwójnego opodatkowania.

Z reguły podatek ma charakter osobisty. Wspólne opodatkowanie może być przywilejem małżonków i osób samotnie wychowujących dzieci (art.6).

**Małżonkowie** mogą skorzystać z możliwości wspólnego opodatkowania jeżeli:

- są objęcie wspólność majątkową,
- pozostają w związku małżeńskim przez cały rok podatkowy,
- złożą wniosek o wspólne opodatkowanie,
- nie korzystają z możliwości opłacania podatku w formie zryczałtowanej lub z liniowego opodatkowanie dochodów uzyskanych z pozarolniczej działalności gospodarczej;

Możliwość wspólnego opodatkowania nie dotyczy podatników, którzy opłacają podatek od prowadzonej przez siebie działalności gospodarczej w formie liniowej.

Jednakże, jeżeli jeden z małżonków (małżonkowie) od przychodów z tytułu umów najmu i innych umów o podobnym charakterze opłaca ryczałt od przychodów ewidencjonowanych i jednocześnie nie korzysta (nie korzystają) z opodatkowania przychodów z pozarolniczej działalności gospodarczej lub z działów specjalnych produkcji rolnej na zasadach określonych w art. 30c ustawy albo w ustawie o zryczałtowanym podatku dochodowym od niektórych przychodów osiąganych przez osoby fizyczne albo w ustawie z dnia 24 sierpnia 2006 r. o podatku tonażowym - może opodatkować się wspólnie z małżonkiem.

Z możliwości wspólnego rozliczenia mogą również skorzystać **osoby samotnie wychowujące dzieci małoletnie**, dzieci bez względu na wiek, na które pobierany jest zasiłek pielęgnacyjny oraz dzieci pobierające naukę do ukończenia 25 roku życia, jeżeli nie uzyskują dochodów innych niż wolne od opodatkowania, renty rodzinnej i dochodów, które nie powodują konieczności zapłaty podatku.

Przedmiotem opodatkowania jest **dochód** rozumiany jako różnica przychodów nad kosztami ich uzyskania. Jeżeli podatnik uzyskuje dochody z więcej niż jednego źródła, przedmiotem opodatkowania w danym roku podatkowym jest suma dochodów ze wszystkich źródeł przychodów (tzw. zasada kumulacji dochodów). Dochodem ze źródła przychodów, jeżeli przepisy szczególne nie stanowią inaczej, jest nadwyżka sumy przychodów z tego źródła nad kosztami ich uzyskania osiągnięta w roku podatkowym. Jeżeli koszty uzyskania przekroczą sumę przychodów, różnica jest stratą ze źródła przychodów.

## Opodatkowaniu podlegają przychody z następujących źródeł (rozdz. 2):

- z własnej pracy podatnika: stosunku pracy i pokrewnych, działalności wykonywanej osobiście, pozarolniczej działalności gospodarczej, działów specjalnych produkcji rolnej;
- o charakterze subwencyjnym: emerytury, renty, zasiłki itd.;
- z kapitałów pieniężnych;
- z majątku i praw majątkowych;
- z nieruchomości i ich części;
- najmu, podnajmu, dzierżawy itp.;
- sprzedaży: nieruchomości (części/udziału), spółdzielczego własnościowego prawa do lokalu mieszkalnego lub użytkowego oraz prawa do domu jednorodzinnego w spółdzielni mieszkaniowej, prawa wieczystego użytkowania gruntów, rzeczy;
- innych źródeł;

Przychodami są otrzymane lub postawione do dyspozycji podatnika w roku kalendarzowym pieniądze i wartości pieniężne oraz wartość otrzymanych świadczeń w naturze i innych nieodpłatnych świadczeń. Od tej generalnej zasady ustawa przewiduje kilka wyjątków, które dotyczą przychodów z następujących źródeł:

- z pozarolniczej działalności gospodarczej,
- z działów specjalnych produkcji rolnej,
- z nieruchomości udostępnionych bezpłatnie do używania innym osobom,
- z kapitałów pieniężnych, o których mowa w art. 17 ust. 1 pkt 6 i 9 ustawy,
- z odpłatnego zbycia nieruchomości lub praw majątkowych oraz innych rzeczy, o których mowa w art. 10 ust. 1 pkt 8 ustawy,
- nieznajdujących pokrycia w ujawnionych źródłach lub pochodzących ze źródeł nieujawnionych.

Ustawa przewiduje szereg **zwolnień** (rozdział 3), przy czym można je podzielić na 4 zasadnicze grupy:

- zwolnione są przychody nie będące faktycznie dochodem podatnika tj.: odszkodowania z tytułu ubezpieczeń, diety, zwrot kosztów podróży służbowej);



- zwolnienia ze względów społecznych np. szereg zasiłków socjalnych np. z tytułu urodzenia dziecka, zasiłek rodzinny, pielęgnacyjny, pogrzebowy itp., wypłaty z ZFŚS do pewnej wysokości
- zwolnienia stymulacyjne np. stypendia naukowe,
- zwolnienia szczególne np. wygrane w kasynach, wygrane w grach liczbowych, zakładach wzajemnych, totalizatorze do 2280 zł, wygrane w konkursach organizowanych przez środki masowego przekazu do 760 zł;

### ***Koszty uzyskania przychodów***

Wielkość kosztów uzyskania przychodów może być ustalona przy zastosowaniu jednej z 4 metod (rozd. 4 ustawy):

#### 1. metoda kosztów zryczałtowych

- koszty określone są w ustawie **kwotowo** i mają zastosowanie do przychodów uzyskiwanych ze stosunku pracy; wynoszą one w 2008 r.:
  - dla zatrudnionych w jednym zakładzie – 111,25 zł miesięcznie, nie więcej niż 1335 zł rocznie, (w 2007 r. 108,50 zł miesięcznie, nie więcej niż 1302 zł rocznie);
  - dla zatrudnionych w więcej niż jednym zakładzie – maksymalnie 2002,05 zł rocznie (1953,23 zł/rok),
  - dla pracujących poza miejscem stałego miejsca zamieszkania w jednym zakładzie – 139,06 zł miesięcznie, nie więcej niż 1668,72 zł rocznie (135,63 zł/mc, 1627,56 zł/rok) a dla wieloetatowców – łącznie maksymalnie zł rocznie (2441,54 zł rocznie).
- koszty określone są **procentowo** i wynoszą 20% lub 50% przychodów, a w niektórych przypadkach – przychodów pomniejszonych o obowiązkowe składki odprowadzane na ubezpieczenie społeczne podatnika.

#### 2. metoda kosztów rzeczywistych – koszty ustalane są na podstawie prowadzonej ewidencji pełnej lub uproszczonej z uwzględnieniem kategorii kosztów potrącalnych i niepotrącalnych;

W ciężar kosztów zaliczyć można jedynie wydatki potrącalne, na które składają się nakłady konieczne – rzeczowe, osobowe i finansowe (niezbędne, aby dany przychód osiągnąć) i pożyteczne (korzystnie wpływające na wielkość przychodu). Wydatki zbędne traktowane są jako wydatki niepotrącalne i choć w rzeczywistości zmniejszają dochód podatnika, nie mogą być zaliczone do



kosztów uzyskania przychodów. Aktualnie obowiązujące przepisy uznają za niepotracalne aż 55 rodzajów nakładów (art.23). Wśród nich można wyróżnić:

- wydatki zawinione – odszkodowania z tytułu wypadków przy pracy i chorób zawodowych, koszty egzekucyjne za niewykonanie zobowiązań, kary i grzywny orzeczone w postępowaniu karnym, karnym skarbowym, administracyjnym w sprawach o wykroczenia, kary, opłaty, odszkodowania za naruszanie przepisów w zakresie ochrony środowiska oraz bezpieczeństwa i higieny pracy, dodatkowe opłaty produktowe, kary umowne i odszkodowania z tytułu wad towarów i wykonanych usług, odsetki za zwłokę z tytułu nieterminowego odprowadzania należności budżetowych itd.;
- w większości wydatki związane z powiększeniem lub ulepszeniem źródeł przychodów takie jak: wydatki na nabycie gruntów, na zakup lub wytworzenie we własnym zakresie środków trwałych, spłatę kredytów i pożyczek, odsetek od własnego kapitału wprowadzonego do działalności, odsetki, prowizje, różnice kursowe od pożyczek zwiększających koszty inwestycji, odpisy amortyzacyjne, koszty ubezpieczenia samochodu osobowego w części przekraczającej 20 tys. EURO, koszty reprezentacji w szczególności usługi gastronomiczne;
- wydatki niezwiązane z źródłem przychodów m.in. odpisy i wpłaty na różnego rodzaju fundusze tworzone przez podatnika, wydatki na działalność socjalną, darowizny i ofiary.

3. metoda kosztów szacunkowych – ma zastosowanie do działów specjalnych produkcji rolnej oraz w sytuacji, gdy dochody podatnika pochodzą z nieujawnionych źródeł lub nie mają pokrycia w ujawnionych źródłach przychodu. W pierwszym przypadku zastosowanie mają wskaźniki dochodu do przychodu, w drugim natomiast podstawę opodatkowania określa się zestawiając zrealizowane przez podatnika wydatki z deklarowanymi dochodami.

**Podstawą opodatkowania** jest dochód pomniejszony o poniesione w poprzednich latach straty i pomniejszony o ulgi podatkowe. Podatnik może pomniejszać dochód o poniesione wcześniej straty, przy czym okres rozliczania straty wynosi maksymalnie 5 lat i w jednym roku nie można odliczyć więcej niż 50% straty.

**Ulgi pomniejszające dochód** obejmują:

- składkę na ubezpieczenie społeczne,

- ulgę rehabilitacyjną przysługującą osobom niepełnosprawnym lub podatnikom utrzymującym osoby niepełnosprawne,
- ulgę z tytułu darowizn na cele kultu religijnego i organizacji prowadzących działalność pożytku publicznego w sferze zadań publicznych, na cele krwiodawstwa oraz kościelną działalność charytatywno-opiekuńczą,
- wydatki z tytułu użytkowania sieci internet w lokalu/budynku będącym miejscem zamieszkania podatnika,
- wydatki poniesione przez podatnika uzyskującego przychody z pozarolniczej działalności gospodarczej na nabycie nowych technologii,
- od podstawy opodatkowania można również odjąć dokonane w roku podatkowym zwroty nienależnie pobranych świadczeń z ubezpieczenia społecznego);
- w ramach praw nabytych - ulgę odsetkową uprawniającą do pomniejszenia dochodu o wydatki związane ze spłatą odsetek od kredytu (pożyczki) udzielonego na inwestycję mieszkaniową (odsetki można odliczyć od kredytu wynoszącego maksymalnie 189 tys. zł).

Podatnik może również skorzystać z **odliczeń pomniejszających podatek**. Do nich zaliczamy: składkę na ubezpieczenie zdrowotne do wysokości 7,75% podstawy wymiaru składki i ulgę związaną z przekazywaniem darowizn na rzecz organizacji pożytku publicznego do wysokości 1% podatku wynikającego z zeznania rocznego oraz ulgę na dzieci w kwocie równej iloczynowi liczby wychowywanych dzieci i dwukrotności kwoty wolnej od podatku (1145,08 zł w 2007 r.). W ramach praw nabytych podatnicy mogą odliczać wydatki poniesione na systematyczne oszczędzanie w kasie mieszkaniowej i wydatki poniesione przez osobę prowadzącą gospodarstwo domowe, która zgodnie z przepisami o promocji zatrudnienia i instytucjach rynku pracy zawarła umowę aktywizacyjną z osobą bezrobotną w celu wykonywania pracy zarobkowej w gospodarstwie domowym, z tytułu opłacenia z własnych środków składek na ubezpieczenie społeczne tej osoby zatrudnionej w ramach ww. umowy.

Skala podatku dochodowego od osób fizycznych ma zasadniczo charakter progresywny, szczeblowany.


**Skala w podatku dochodowym od osób fizycznych na 2007 r.**

Podstawa obliczenia podatku w zł		Podatek wynosi
ponad	do	
	43.405	<b>19%</b> minus kwota zmniejszająca podatek 572,54 zł
43.405	85.528	7.674,41 zł + <b>30%</b> nadwyżki ponad 43.405 zł
85.528		20.311,31 zł + <b>40%</b> nadwyżki ponad 85.528 zł

**Skala w podatku dochodowym od osób fizycznych na 2008 r.**

Podstawa obliczenia podatku w zł		Podatek wynosi
ponad	do	
	44490	19% minus kwota zmniejszająca podatek 586,85 zł
44490	85528	7866,25 zł + 30% nadwyżki ponad 44490
85528		20177,65 zł + 40% nadwyżki ponad 85528 zł

Oprócz skali progresywnej występuje też skala proporcjonalna mająca zastosowanie do opodatkowania dochodów niepodlegających kumulacji np. przychodów z kapitałów pieniężnych, wygranych. Stawki, w zależności od rodzaju opodatkowanego źródła wynoszą: 10%, 19%, 20% lub 75%. Opodatkowanie ryczałtowe w wysokości **10%** dotyczy przychodów np.:

- wygranych w konkursach, zakładach wzajemnych, z nagród o ile nie są zwolnione od opodatkowania,
- z tytułu świadczeń pieniężnych otrzymanych przez emerytów lub rencistów w związku z uprzednim zatrudnieniem.

Stopa podatku w wysokości **20 %** ma zastosowanie do przychodów:

- z tytułu świadczeń pieniężnych otrzymanych przez funkcjonariuszy służb mundurowych oraz żołnierzy, w związku ze zwolnieniem ich ze stałej służby,

- z wynagrodzeń za udzielenie pomocy Policji, organom kontroli skarbowej, funkcjonariuszom celnym, Straży Granicznej oraz innym służbom działającym w zakresie bezpieczeństwa i porządku publicznego,
- z jednorazowych odszkodowań za skrócenie okresu wypowiedzenia żołnierzom zwalnianym z zawodowej służby wojskowej,
- otrzymywanych przez nierezydentów z osobiście wykonywanej działalności artystycznej, naukowej literackiej itd., z odsetek, praw autorskich i pokrewnych, z praw do projektów wynalazczych, wzorów zdobniczych itp., za usługi w zakresie działalności widowiskowej, rozrywkowej lub sportowej, z tytułu świadczenia usług doradczych, księgowych, prawnych i innych;

Dochody z nieujawnionych źródeł przychodów lub niemające pokrycia w źródłach ujawnionych są opodatkowane restrykcyjnie stawką w wysokości **75%**.

Z początkiem 2004 r. wprowadzono nową – **19%** stawkę stosowaną do opodatkowania przychodów (dochodów) niepodlegających łączeniu otrzymanych jako:

- odsetki od udzielonych pożyczek,
- odsetki i dyskonto od papierów wartościowych,
- dywidendy i inne przychody od udziału w zyskach osób prawnych,
- dochody z tytułu udziału w funduszach kapitałowych,
- kwoty wypłacane po śmierci członka otwartego funduszu emerytalnego wskazanej osobie lub spadkobiercy,
- dochody z pracowniczego funduszu emerytalnego z tytułu przeniesienia akcji złożonych na rachunku ilościowym do aktywów tego funduszu,
- przychody ze sprzedaży prawa poboru akcji nowej emisji przez pracowniczy fundusz emerytalny w imieniu jego członka,
- kwoty wypłacane przez otwarty fundusz emerytalny jego członkowi, któremu otwarto rachunek w związku ze śmiercią współmałżonka,
- dochody z odpłatnego zbycia papierów wartościowych lub pochodnych instrumentów finansowych i z realizacji praw z nich wynikających oraz z odpłatnego zbycia udziałów w spółkach mających osobowość prawną, a także z tytułu objęcia udziałów (akcji) w takich spółkach, wkładów w spółdzielniach w zamian za wkład niepieniężny w postaci innej niż przedsiębiorstwo lub jego zorganizowana część.

Od 1 stycznia 2004 r. z **opodatkowania dochodu stawką liniową** w wysokości 19% mogą skorzystać również podatnicy prowadzący pozarolniczą działalność gospodarczą. Podatnicy ci jednak tracą równocześnie prawo do korzystania z innych preferencji – możliwości wspólnego rozliczania się z małżonkiem, stosowania ulg podatkowych, zwolnień inwestycyjnych.

W świetle przepisów ustawy podatek dochodowy od osób fizycznych może być:

- potrącany w trakcie roku podatkowego przez płatnika w formie zaliczek (np. od dochodów ze stosunku pracy) lub podatku zryczałtowanego (np. od przychodów z tytułu udziału w zyskach osób prawnych),
- uiszczany w trakcie roku podatkowego bezpośrednio przez podatnika w formie zaliczek (np. od dochodów z pozarolniczej działalności gospodarczej podatnicy są obowiązani za okres od stycznia do listopada uiszczać zaliczki w terminie do dnia 20 każdego miesiąca za miesiąc poprzedni poprzez dokonywanie wpłat na rachunek urzędu skarbowego właściwego wg miejsca zamieszkania podatnika. Zaliczkę za grudzień, w wysokości należnej za listopad, uiszcza się w terminie do dnia 20 grudnia. W terminach płatności zaliczek podatnicy nie są obowiązani do składania deklaracji miesięcznych. Podatnicy mogą wybrać uproszczoną formę wpłacania zaliczek, również bez obowiązku składania deklaracji miesięcznych, na zasadach określonych w art. 44 ust. 6b-6i ustawy,
- uiszczany w systemie narastającym zaliczek kwartalnych przez podatników będących małymi podatnikami oraz przez podatników rozpoczynających prowadzenie działalności gospodarczej, bez obowiązku składania deklaracji,
- uiszczany przez podatnika przy rozliczeniu rocznym (np. od alimentów).

Podatnicy podatku dochodowego od osób fizycznych są obowiązani składać urzędom skarbowym zeznania o wysokości osiągniętego dochodu (poniesionej straty) w roku podatkowym do 30 kwietnia roku następnego. Podatnicy składają następujące zeznania PIT-36, PIT-36L, PIT-37, PIT-38.

## UPROSZCZONE FORMY OPODATKOWANIA OSÓB FIZYCZNYCH

**Osoby fizyczne prowadzące pozarolniczą działalność gospodarczą mogą opłacać podatek w formie:**

**a) ryczałtu ewidencjonowanego**

**b) karty podatkowej.**

Osoby duchowne prawnie uznanych w Polsce wyznań, mogą opodatkować swoje przychody płacąc zryczałtowany podatek dochodowy od przychodów uzyskiwanych z tytułu pełnionych funkcji duszpasterskich.

Wybór uproszczonej formy opodatkowania jest uprawnieniem, a nie obowiązkiem podatnika. Przychody opodatkowane w formach zryczałtowych nie są łączone z przychodami opodatkowanymi na zasadach ogólnych.

### RYCZAŁT EWIDENCJONOWANY

Z tej formy opodatkowania mogą korzystać osoby, których przychody w roku poprzedzającym rok podatkowy nie przekroczyły równowartości w złotych 150.000 euro (limit ten dotyczy zarówno osób samodzielnie prowadzących działalność, jak i wspólników spółek cywilnych, jawnych i partnerskich). Kwoty określone w euro przeliczane się na złote wg średniego kursu euro ogłaszanego przez NBP na dzień 1 października roku poprzedzającego rok podatkowy.

Ryczałt nie może być zastosowany (art. 8) do opodatkowania przychodów uzyskanych w związku z prowadzeniem aptek, lombardów, kantorów walutowych, wykonywaniem wolnych zawodów oprócz wskazanych w ustawie m.in. lekarzy, stomatologów, pielęgniarzy, wytwarzaniem wyrobów akcyzowych i świadczeniem niektórych usług (załącznik nr 2 do ustawy).

Z opodatkowania w formie ryczałtu nie mogą również skorzystać:

- podatnicy rozliczający się w formie karty podatkowej,
- podatnicy okresowo zwolnieni z pdof na podstawie odrębnych przepisów,

- **podejmujący działalność w danym roku podatkowym po zmianie z działalności samodzielnej na działalność wykonywaną wspólnie z małżonkiem lub odwrotnie, jeśli wcześniej podatek płacony był na zasadach ogólnych,**
- **rozpoczynający działalność, jeśli wcześniej wykonywali czynności wchodzące w jej zakres na podstawie stosunku pracy lub spółdzielczego stosunku pracy, chyba że nie będą jej wykonywać na rzecz byłego pracodawcy;**

**Stawki ryczałtu są uzależnione od rodzaju opodatkowanej działalności i wynoszą:**

**3% - dla działalności handlowej, gastronomicznej (bez sprzedaży alkoholu),**

**5,5% - dla działalności wytwórczej, robót budowlanych,**

**8,5% - dla świadczenia usług, działalności gastronomicznej ze sprzedażą alkoholu i przychodów z najmu, dzierżawy itp. jeśli wysokość przychodów nie przekracza równowartości 4000 euro (od nadwyżki płacony jest podatek 20%)**

**17% - dla niektórych usług niematerialnych np. hoteli, parkingowych, doradztwa komputerowego, pośrednictwa,**

**20% - dla wolnych zawodów;**

Przedmiotem opodatkowania jest przychód. Podatnikowi rozliczającemu się w ten sposób przysługuje prawo do korzystania z ulg podatkowych i rozliczania straty.

## **KARTA PODATKOWA**

Z tego rodzaju opodatkowania mogą skorzystać osoby fizyczne prowadzące w niewielkim zakresie pozarolniczą działalność gospodarczą wskazaną w ustawie, obejmującą wytwórczość i usługi, detaliczny handel spożywczy, handel artykułami przemysłowymi, gastronomię, usługi transportowe, rozrywkowe, niektóre wolne zawody ochrony zdrowia, korepetycje, sprawowanie opieki nad dziećmi i ludźmi chorymi;



Wysokość podatku ustala się wg miesięcznych stawek kwotowych podanych w ustawie, których wysokość zależy od:

- rodzaju prowadzonej działalności,
- rozmiaru prowadzonej działalności (wyraża się liczbą zatrudnionych, których liczba nie może przekraczać 5 osób, lub częstotliwością wykonywanych zajęć),
- liczby mieszkańców miejscowości, w której prowadzona jest działalność (miejscowości podzielone są na 3 grupy do 5000 mieszkańców, od 5000 do 50000 i powyżej 50000);

Naczelnik US, na wniosek podatnika o zastosowanie karty podatkowej, wydaje decyzję ustalającą wysokość należnego podatku odrębnie na każdy rok podatkowy. Stawki podane w ustawie mogą w uzasadnionych przypadkach ulec obniżeniu lub podwyższeniu (art. 27 i 28). W ciągu 14 dni od doręczenia decyzji ustalającej podatek, podatnik może zrzec się opodatkowania w formie karty.

Podatnikowi nie przysługują w tym wypadku ulgi podatkowe, może jedynie odliczyć składkę na ubezpieczenie zdrowotne.

Przykład 1. Wynagrodzenie brutto pracownika wynosi 3.200 zł miesięcznie. Ile wynoszą potrącane od jego pensji składki ubezpieczeniowe i zaliczka na podatek dochodowy od osób fizycznych? Ile wynosi jego wynagrodzenie netto? Jak zmienią się obciążenia, jeśli pensja brutto wzrośnie do 6.500 zł miesięcznie?

Przykład 2. Pani Gapa była do końca marca zatrudniona w Zakładzie Ubezpieczeń Społecznych, gdzie zarabiała 4550 zł miesięcznie, a następnie przeszła na emeryturę. Która wynosi 1825 zł/mc. W grudniu 2007r. sprzedała mieszkanie za 120.000zł, które kupiła w maju 2002r. za 103000 zł. Pani Gapa, jako wzorowa obywatelka, pomogła Policji w ujęciu groźnego przestępcy. Jej postawa została nagrodzona kwotą 1400 zł. Poszczęściło jej się i w kasynie wygrała 12000 zł. Zachęcona powodzeniem kupiła wymarzony samochód i garaż, co kosztowało 125.000 zł i antyczne meble za 23000 zł i obrazy za 13000zł. Kontrola skarbową wykazała, że część wydatków pani Gapy nie ma pokrycia w ujawnionych źródłach przychodu. W jakiej wysokości podatek zapłaci?



Przykład 3. Podatnik, mieszkaniec Ryk, zatrudniony jest w 2 miejscach pracy na podstawie umowy o pracę – w Lublinie i Rykach. W Lublinie uzyskał przychód równy 18.780 zł, a w Rykach – 12.620 zł. Ponadto, zawarł z pracodawcą z Lublina umowę zlecenia i osiągnął przychód 2.180 zł. Zrealizował też umowę o dzieło, która objęta jest prawem autorskim na rzecz innego podmiotu niż pracodawca i uzyskał przychód – 8.000 zł. Podatnik przekazał darowiznę na Caritas w wysokości 400 zł i na Dom Artystów Plastyków, który wpisany jest na listę organizacji pożytku publicznego – 230 zł. Poniósł również wydatki z tytułu użytkowania sieci internet w miejscu zamieszkania 830 zł. Podatnik jest ojcem samotnie wychowującym syna, który otrzymuje alimenty od matki w wysokości 625 zł/mc, czy zapłaci za 2006 r. podatek? (PIT-37).

Przykład 4. W 2007 r. podatnik uzyskał przychody z odpłatnego zbycia papierów wartościowych zakupionych w:

- 2003 r. za 5.123 zł, sprzedanych za 4.729 zł
- 2005 r. i 2006 r. za 58.980,25 zł, sprzedanych za 79.875,65 zł

Za prowadzenie rachunku biuro maklerskie pobiera opłatę równą 65 zł/rok. Podatnik opłaca abonament za stały dostęp do notowań 35 zł/mc. Zakupywane akcje częściowo finansowane były kredytem, za co naliczono odsetki 2.058 zł. Podatnik poniósł również koszty prowizji za zakup akcji 345,95 zł, a za ich sprzedaż 515,45 zł. Rozlicz podatnika z tytułu należnego podatku. (PIT-38)

## PODATEK OD TOWARÓW I USŁUG

Regulowany jest przepisami Ustawy z dnia 11 marca 2004 r. o podatku od towarów i usług (Dz. U. nr 54 poz. 535) [ustawa o PTU]

### Cechy ogólne podatku

Podatek od towarów i usług opiera się na zasadach:

- równości,
- powszechności w ujęciu podmiotowym, co oznacza, że podatnikami są zasadniczo wszystkie podmioty wykonujące czynności podlegające PTU bez względu na swoją formę

organizacyjno-prawną i rodzaj zaangażowanego kapitału, a także w ujęciu przedmiotowym, co znajduje wyraz w stosunkowo wąskim katalogu wyłączeń oraz zwolnień podatkowych,

- terytorialności (opodatkowane są czynności wykonywane na terytorium RP),
- wielofazowości (opodatkowaniu podlega każda kolejna faza obrotu gospodarczego),
- potrącalności (płacony przez danego podatnika podatek pomniejszany jest o kwotę podatku zapłaconego we wcześniejszych fazach obrotu gospodarczego),
- proporcjonalności – skala podatku ma charakter proporcjonalny i obejmuje stawkę podstawową – 22%, ulgowe – 7% i 3% oraz preferencyjną - 0%,

Stawka 0% jest stosowana głównie w przypadku eksportu towarów oraz wewnątrzspółnotowej dostawy towarów. Ma charakter szczególny i jest bardzo zbliżona do zwolnienia z podatku, z tym że pozwala na odzyskanie PTU wcześniej uiszczzonego, a doliczonego do ceny zakupionych towarów i usług.

- przierzucalności – do zapłaty podatku formalnie zobligowany jest dostawca towaru bądź podmiot świadczący usługi, ale w praktyce podatek ten doliczany jest do ceny towaru, a więc faktycznie obciąża nabywcę, konsumenta.

Kluczowe znaczenie dla tego podatku odgrywiają pojęcia podatku należnego i naliczonego.

Podatek należny – to podatek powstający przy sprzedaży towarów i usług oraz przy innych czynnościach podlegających opodatkowaniu. Jest to podatek obciążający podatnika w sensie formalnoprawnym. Podstawą określenia PTU należnego jest prowadzona przez podatnika ewidencja sprzedaży.

Podatek naliczony – to podatek zapłacony we wcześniejszych fazach obrotu gospodarczego. Podstawą jego określenia są faktury wystawione nabywcy (podatnikowi) przez sprzedawcę lub dokumenty odprawy celnej.

- Jeśli podatek należny > podatku naliczonego, wówczas zwiększają się zobowiązania podatnika wobec organy podatkowego, podatnik odprowadza różnicę do US
- Jeśli podatek naliczony > podatku należnego, wówczas różnica podlega zwrotowi bezpośrednio podatnikowi (dotyczy to przypadków, gdy sprzedaż towarów lub świadczenie usług objęte jest

stawką preferencyjną ewentualnie ulgową), albo pośrednio, co oznacza, że pozostaje ona do rozliczenia w następnych okresach

- Jeśli podatek należny = podatkowi naliczonemu, wówczas podatnik nie płaci podatku za dany okres

Podatnicy korzystający ze zwolnienia podmiotowego lub przedmiotowego z PTU nie mają prawa do stosowania odliczeń, ale zapłacony wcześniej podatek zaliczany jest do kosztów uzyskania przychodów danego podmiotu i zmniejsza podstawę opodatkowania dla obliczenia podatku dochodowego. W przeciwieństwie do nich podatnicy, których obciąża stawka 0% nie płacą podatku, zachowując jednocześnie prawo do zwrotu uiszczonej wcześniej daniny, wliczonej w cenę zakupionego towaru lub usługi.

**Podmiotowy** zakres opodatkowania PTU obejmuje osoby fizyczne, prawne, jednostki niemające osobowości prawnej bez względu na zaangażowany kapitał (krajowy/ zagraniczny, państwowy/ prywatny) i formę organizacyjno-prawną (spółki, przedsiębiorstwa, spółdzielnie) samodzielnie wykonujące działalność gospodarczą bez względu na jej cel i rezultat.

**Przedmiotem** opodatkowania PTU jest:

- Odpłatna dostawa towarów i odpłatne świadczenie usług na terenie kraju
- Eksport i import towarów
- Wewnątrzspółnotowe nabycie towarów za wynagrodzeniem na terenie kraju
- Wewnątrzspółnotowa dostawa towarów

Dostawą towarów (art. 7) jest przeniesienie prawa do rozporządzania nimi jak właściciel. Towarem są natomiast rzeczy ruchome, energia pod wszelkimi postaciami, budynki, budowle oraz ich części, a także grunty.

Opodatkowaniu PTU podlega również tzw. konsumpcja własna, czyli przekazanie lub zużycie towarów na osobiste cele podatnika lub jego pracowników, udziałowców, akcjonariuszy itd. oraz wszelkie inne sposoby przekazania towarów bez wynagrodzenia w szczególności darowizny, jeżeli

podatnikowi przysługiwało prawo do obniżenia kwoty podatku należnego o naliczony od tych czynności, zarówno w całości, jak i w części. (Opodatkowaniu nie podlegają prezenty o małej wartości tj. do 50 zł oraz próbki, jeśli ich przekazanie łączy się bezpośrednio z prowadzonym przez podatnika przedsiębiorstwem. Suma przekazanych w roku prezentów nie może przekraczać 0.125% wartości opodatkowanej sprzedaży podatnika w poprzednim roku podatkowym).

**Podatkowi PTU nie podlegają:**

- transakcje zbycia przedsiębiorstwa lub zakładu samodzielnie sporządzającego bilans,
- czynności, które nie mogą być przedmiotem prawnie skutecznej umowy,
- działalność w zakresie gier losowych, zakładów wzajemnych itp. podlegająca podatkowi od gier (art. 6).

Świadczenie usług (art. 8) to każde świadczenie na rzecz osoby fizycznej, prawnej, jednostki organizacyjnej nie mającej osobowości prawnej, które nie jest dostawą towarów, także:

- 1) przeniesienie prawa do wartości niematerialnych i prawnych,
- 2) zobowiązanie do powstrzymania się od dokonania czynności lub tolerowanie czynności lub sytuacji,
- 3) świadczenie usług zgodnie z nakazem organu władzy publicznej lub podmiotu działającego w jego imieniu lub nakazem wynikającym z mocy prawa;

Identyfikacji usług dokonuje się w oparciu o klasyfikacje wydane na podstawie przepisów o statystyce publicznej. Nie dotyczy to usług elektronicznych.

Eksport towarów to potwierdzony przez urząd celny wyjazd wywóz towarów z terytorium kraju poza terytorium Wspólnoty Europejskiej.

Import towarów to przywóz towarów z terytorium państwa trzeciego na terytorium kraju.

Wewnątrzspółnotowe nabycie towarów (art. 9) oznacza nabycie prawa do rozporządzania towarami jak właściciel, które to towary w wyniku dokonanej dostawy są wysyłane lub

transportowane (z jednego państwa członkowskiego do drugiego) na terytorium państwa członkowskiego innego niż terytorium państwa członkowskiego, na którym rozpoczęto wysyłkę lub transport przez podmiot dokonujący dostawy, nabywcę towarów lub na ich rzecz.

Ustawa o podatku od towarów i usług przewiduje zwolnienia podmiotowe i przedmiotowe.

Wewnątrzwspólnotowa dostawa towarów (art. 13) oznacza wywóz towarów z terytorium kraju do innego państwa członkowskiego.

**Podatnikami** PTU są osoby prawne, jednostki organizacyjne niemające osobowości prawnej, a także osoby fizyczne, samodzielnie wykonujące działalność gospodarczą bez względu na jej cel i rezultat.

Podatnikami są również podmioty (art.17):

- 1) na których ciąży obowiązek uiszczenia cła,
- 2) uprawnione do korzystania z procedury celnej obejmującej uszlachetnienie czynne, odprawę czasową, przetwarzanie pod kontrolą celną,
- 3) dokonujące wewnątrzwspólnotowego nabycia towarów,
- 4) będące usługobiorcami usług świadczonych przez podatników posiadających siedzibę lub miejsce zamieszkania albo pobytu poza terytorium kraju,
- 5) nabywające towary, jeżeli dostawy na terytorium kraju dokonuje podatnik nieposiadający siedziby, stałego miejsca prowadzenia działalności lub stałego miejsca zamieszkania na terytorium kraju;

Podatnicy nieposiadający siedziby, stałego miejsca prowadzenia działalności lub stałego miejsca zamieszkania na terytorium kraju, którzy podlegają obowiązkowi zarejestrowania się jako podatnicy czynni PTU, mają obowiązek ustanowienia przedstawiciela podatkowego. Może nim być osoba fizyczna, prawna, jednostka organizacyjna niemająca osobowości prawnej posiadająca siedzibę lub miejsce zamieszkania na terenie kraju. Odpowiedzialność przedstawiciela podatkowego za zobowiązania reprezentowanego podatnika ma charakter solidarny.

Od podatku PTU zwolnieni są podatnicy, u których wartość sprzedaży opodatkowanej w sumie nie przekroczyła w poprzednim roku podatkowym kwoty będącej równoważnością 50.000 zł.

**Podstawą opodatkowania** jest **obrót**, tj. kwota należna z tytułu sprzedaży pomniejszona o kwotę należnego z tytułu sprzedaż podatku. Wielkość obrotu obniżana jest o wartość udokumentowanych i prawnie dopuszczalnych rabatów, bonifikat itp.

W przypadku importu, podstawą opodatkowania jest wartość celna towaru powiększona o należne cło. Jeśli sprowadzany z zagranicy towar podlega akcyzie, wówczas podstawą opodatkowania jest wartość celna powiększona o cło i podatek akcyzowy.

**Skala podatku** od towarów i usług jest proporcjonalna, stawki są procentowe. Stawka podstawowa wynosi 22%, ulgowa 7% i 3%, a preferencyjna 0%.

Stawką **7%** objęte są m.in. następujące towary i usługi: towary spożywcze, odzież dla niemowląt i obuwiu dla dzieci, książki i gazety, towary związane z ochroną zdrowia, wyroby sztuki ludowej i rękodzieła artystycznego, towary przeznaczone dla ochrony przeciwpożarowej, usługi związane z rolnictwem, leśnictwem i rybołówstwem, usługi hoteli, transportu pasażerskiego, roboty budowlane, obiekty budownictwa mieszkaniowego, usługi gastronomiczne.

Stawka **3%** ma zastosowanie do nieprzetworzonych produktów spożywczych i produktów rolnych tj.: produkty mięsne, jajczarsko-drobiarskie, mleko, miód, produkty połowów i przetwory rybne, produkty hodowli oraz upraw łąkowych i polowych. Okres stosowania tej stawki jest ograniczony do 30.04.2008 r.

Stawka **0%** ma przede wszystkim zastosowanie w przypadku wewnątrzwspólnotowej dostawy towarów i eksportu, a do 31.12.2007 r. również do książek i czasopism specjalistycznych.

### **Wolne od opodatkowania są:**

- usługi m.in. zakwaterowania w bursach i domach studenckich, usługi poczty państwowej, usługi naukowo-badawcze, w zakresie edukacji, ochrony zdrowia i opieki społecznej, dostawa towarów używanych,
- dostawa produktów rolnych z własnej działalności i świadczenie usług rolniczych przez rolnika ryczałtowego,
- dostawa znaczków pocztowych, skarbowych itp. po cenie równej wartości nominalnej,
- dostawa organów ludzkich i mleka kobiecego, krwi, osocza itp.
- dostawa banknotów, monet i walut używanych jako środek płatniczy oraz dostawa złota dla NBP,
- dostawa terenów niezabudowanych innych niż budowlane i przeznaczone pod zabudowę;

**Obowiązek podatkowy** generalnie powstaje z chwilą wydania towaru lub wykonania usługi. Jeśli sprzedaż musi być potwierdzona fakturą – obowiązek powstaje z chwilą wystawienia faktury, nie później jednak niż w 7 dniu od wydania towaru lub wykonania usługi. W eksporcie towarów, obowiązek podatkowy powstaje z momentem potwierdzenia wyjścia towaru poza terytorium UE przez urząd celny, a w imporcie – z chwilą powstania długu celnego. W przypadku wewnątrzwspólnotowej dostawy/ nabycia towarów, obowiązek podatkowy powstaje 15 dnia następnego miesiąca.

Podatnicy zobowiązani są do obliczania i wpłacania podatku za okresy miesięczne do 25. dnia miesiąca następującego po miesiącu, w którym powstał obowiązek podatkowy na rachunek właściwego urzędu skarbowego, bez wezwania naczelnika oraz do składania deklaracji VAT-7.

Przepisy ustawy o PTU przewidują możliwość kwartalnego rozliczania się z podatku przez tzw. **małych podatników**. Są oni zobowiązani do składania deklaracji VAT- 7K oraz zapłaty podatku na rachunek właściwego urzędu skarbowego do 25 dnia miesiąca następującego po kwartale w którym powstał obowiązek podatkowy. Mali podatnicy mają więc prawo wybrania tzw. „metody kasowej” do rozliczania się z podatku PTU. Polega ona na tym, że obowiązek podatkowy powstaje z dniem uregulowania całości lub części należności, nie później niż 90. dnia licząc od dnia wydania towaru lub wykonania usługi. O wyborze metody kasowej rozliczania podatku należy zawiadomić naczelnika urzędu skarbowego, do końca miesiąca poprzedzającego okres, za który



stosowana będzie ta metoda rozliczeń.

W przypadku wewnątrzwspólnotowej dostawy lub nabycia towarów obowiązek podatkowy powstaje 15. dnia miesiąca następującego po miesiącu, w którym dokonano dostawy towarów. Jeśli przedmiotem nabycia są nowe środki transportu, obowiązek podatkowy powstaje z chwilą otrzymania tych towarów, ale nie później niż z chwilą wystawienia faktury przez podatnika PTU.

Oprócz wymienionych deklaracji VAT-7 i VAT- 7K, w niektórych przypadkach podatnicy zobligowani są do składania także innych deklaracji.

W celu rozliczenia podatku od towarów i usług podatnicy muszą prowadzić ewidencję sprzedaży i zakupów. Ewidencja sprzedaży powinna zawierać następujące elementy: kwotę sprzedaży netto z podziałem na stawki oraz kwotę podatku należnego. W ewidencji należy też wykazać również wewnątrzwspólnotową dostawę i nabycie towarów. Podatnicy, u których opodatkowana jest marża, prowadzą ewidencję zawierającą kwotę nabycia towaru, aby na tej podstawie możliwe było określenie wysokości marży. Do prowadzenia uproszczonej ewidencji zobowiązani są również podatnicy zwolnieni z PTU na podstawie określonego limitu obrotów. W ewidencji wykazują tylko dzienną wielkość sprzedaży. Dzięki temu można ustalić ewentualny moment przekroczenia limitu, od którego powstaje obowiązek płacenia PTU.

Podatnicy wykonujący czynności zwolnione z podatku PTU nie muszą prowadzić ewidencji.

Prowadzona przez podatnika ewidencja zakupów powinna zawierać dane, które pozwolą na prawidłowe określenie podatku naliczonego. Zwłaszcza konieczne jest wyodrębnianie zakupów zwolnionych i objętych opodatkowaniem, jeśli podatnik dokonuje zakupów towarów lub usług zwolnionych od PTU.

Podatnicy dokonujący sprzedaży na rzecz osób fizycznych nieprowadzących działalności gospodarczej lub na rzecz osób fizycznych prowadzących taką działalność w formie indywidualnych gospodarstw rolnych są obowiązani prowadzić ewidencję obrotu i kwot podatku należnego przy zastosowaniu kas rejestrujących. Podatnicy, którzy terminowo rozpoczną ewidencjonowanie obrotu i kwot podatku należnego, mogą odliczyć od podatku kwotę wydatkowaną na zakup każdej z kas rejestrujących zgłoszonych na dzień rozpoczęcia (powstania obowiązku ewidencjonowania ) w wysokości 50% ceny jej zakupu, nie więcej niż 2500 zł. Obowiązek prowadzenia kas rejestrujących nie dotyczy m.in. podmiotów, u których wartość obrotu nie przekroczy 40.000 zł.



Przykład 1. Firma, której przedmiotem działalności jest produkcja ubrań osiągnęła w danym miesiącu następujące przychody:

- Ze sprzedaży koszul męskich i bluzek damskich 70.000 zł
- Ze sprzedaży kaftaników, śpiochów itp. 5000 zł
- Ze sprzedaży garniturów w Szwajcarii 30000 zł
- Ze sprzedaży owoców z sadu należącego do firmy 7000 zł;

Prowadzona działalność wymagała nabycia towarów i usług o wartości 50.000 zł. Firma nabyła również nowe maszyny do szycia za kwotę równą 15.000 zł. W poprzednim miesiącu przedsiębiorstwo nie mogło rozliczyć całego VAT naliczonego i do przeniesienia na dany miesiąc pozostało 300 zł. W jakiej wysokości podatek zapłaci firma?

## PODATKI I OPŁATY SAMORZĄDOWE

Podatki i opłaty samorządowe obejmują:

- podatki i opłaty lokalne tj.: podatek od nieruchomości, podatek od środków transportowych, podatek od posiadania psów, opłaty: targową, miejscową i uzdrowiskową (ust. z dn. 12/01/1991 r. o podatkach i opłatach lokalnych),
- podatek rolny (ust. z dn. 15/11/1984 r. o podatku rolnym),
- podatek leśny (ust. z dn. 30/11/2002 r. o podatku leśnym),
- podatek od spadków i darowizn (ust. z dn. 28/07/1983 r. o podatku od spadków i darowizn),
- podatek od czynności cywilnoprawnych (ust. z 09/09/2000 r. o podatku od czynności cywilnoprawnych),
- opłatę skarbową (ust. z dn. 16/11/2006 r. o opłacie skarbowej);

**Podatek od nieruchomości** obciąża grunty, budynki i ich części, budowle lub ich części związane z prowadzeniem działalności gospodarczej.

Podatnikami są: osoby fizyczne, prawne, jednostki organizacyjne niemające osobowości prawnej będące: właścicielami i samoistni posiadaczami nieruchomości i obiektów budowlanych, użytkownikami wieczystymi gruntów, posiadaczami nieruchomości lub ich części albo obiektów

budowlanych lub ich części stanowiących własność Skarbu państwa lub jednostki samorządu terytorialnego. Jeśli nieruchomość lub obiekt budowlany znajduje się we współwłasności lub współposiadaniu to stanowi odrębny przedmiot opodatkowania, a obowiązek podatkowy ciąży solidarnie na wszystkich współwłaścicielach bądź współposiadaczach.

Ustawa określa szereg wyłączeń i zwolnień z podatku.

Podstawa jest zróżnicowana w zależności od przedmiotu opodatkowania. Jest nią: powierzchnia użytkowa dla budynków i ich części wyrażona w m<sup>2</sup>, wartość amortyzacyjna dla budowli (wyrażona kwotowo na dzień 01/01 roku podatkowego, a w przypadku budowli zamortyzowanych całkowicie ich wartość z dn. 01/01 roku, w którym dokonano ostatniego odpisu amortyzacyjnego); wartość rynkowa dla budowli niepodlegających amortyzacji, powierzchnia rzeczywista w m<sup>2</sup> dla gruntów.

Skala podatku od nieruchomości jest proporcjonalna, stawka jest procentowa dla budowli, a dla budynków i gruntów – kwotowa. Wysokość stawek określana jest przez radę gminy w drodze uchwały, z tym że nie mogą one przekroczyć wielkości ustalonych w ustawie i nie mogą być od nich niższe o więcej niż 50%. Ustawowe stawki podatku od nieruchomości wynoszą:

Obowiązek podatkowy powstaje zasadniczo od pierwszego dnia miesiąca następującego po miesiącu, w którym powstały okoliczności uzasadniające powstanie tego obowiązku i wygasa z upływem miesiąca, w którym ustały okoliczności uzasadniające jego powstanie. Jeżeli obowiązek podatkowy wygasł w ciągu roku podatkowego, podatek ustala się proporcjonalnie do liczby miesięcy, w którym istniał.

Osoby fizyczne mają obowiązek złożyć właściwemu organowi podatkowemu informację o nieruchomościach i obiektach budowlanych, sporządzoną na właściwym formularzu w ciągu 14 dni od wystąpienia okoliczności uzasadniających powstanie lub wygaśnięcie obowiązku podatkowego. Podatek za dany rok ustalany jest dla osób fizycznych w drodze decyzji wójta/ burmistrza/ prezydenta gminy. Danina uiszczana jest w 4 ratach w terminach do: 15.03, 15.05, 15.09, 15.11.

Osoby prawne i jednostki organizacyjne niemające osobowości prawnej składają do 15 stycznia właściwemu miejscowo organowi gminy deklarację za dany rok podatkowy i bez wezwania wpłacają obliczony podatek od nieruchomości za poszczególne miesiące do 15. każdego miesiąca.

**Podatek od środków transportowych** nakładany jest na właścicieli (zarówno osoby fizyczne, prawne, jak i jednostki organizacyjne niemające osobowości prawnej): samochodów ciężarowych, ciągników siodłowych i balastowych o ładowności od 3,5 t, przyczep i naczep o ładowności powyżej 7 t z wyjątkiem używanych przez podatników podatku rolnego w związku z prowadzoną działalnością rolniczą oraz autobusów. Samochody, ciągniki i naczepy podzielone są na 2 grupy – te o ładowności do 12 t i powyżej 12 t.

Jeżeli środek transportu stanowi współwłasność – obowiązek podatkowy ciąży solidarnie na wszystkich współwłaścicielach. Obowiązek ten powstaje od pierwszego dnia miesiąca następującego po tym, w którym środek transportu zarejestrowano, a wygasa z końcem miesiąca, w którym został on wycofany z ruchu lub zbyty. Taka sama zasada obowiązuje, jeśli był on czasowo wycofany z ruchu na podstawie decyzji organu rejestrującego.

Podstawę opodatkowania stanowi sam środek transportu. Na wysokość podatku nie ma wpływu marka, wiek, pojemność silnika tegoż środka. Stawki podatku są kwotowe i uzależnione od rodzaju środka i jego ładowności. Ustawa określa maksymalne stawki (np. dla autobusów do 30 miejsc – 1545,33 zł, a dla większych – 1953,72 zł), natomiast stawki obowiązujące na terenie danej gminy ustalane są przez jej radę.

Danina płatna jest w 2 ratach – do 15.02 i 15.09. Jeśli nabycie lub sprzedaż środka transportu nastąpiła w trakcie roku podatkowego, wówczas stawki podatku ulegają obniżeniu proporcjonalnie do liczby miesięcy, w których nie było obowiązku podatkowego.

### **Podatek od czynności cywilnoprawnych**

Od pierwszego stycznia 2007 roku obowiązuje zmieniona w istotny sposób ustawa o podatku od czynności cywilnoprawnych. Należy mieć na uwadze, iż do czynności cywilnoprawnych z tytułu których obowiązek podatkowy w pcc powstał przed dniem 1 stycznia 2007 r. stosuje się przepisy obowiązujące do końca 2006r.

Podatek od czynności cywilnoprawnych jest daniną związaną z dokonywaniem przemieszczeń majątkowych w ramach nieprofesjonalnego obrotu rzeczami lub prawami majątkowymi. Opodatkowaniu podlegają umowy: a) sprzedaży (2% np. dla nieruchomości, rzeczy ruchomych, użytkowania wieczystego lub 1% - innych praw majątkowych), b) zamiany, dożywocia, o dział spadku i o zniesienie współwłasności – 2% lub 1%; c) pożyczki (2%); d) ustanowienia odpłatnego użytkowania 1%; e) ustanowienia hipoteki 0,1% lub 19 zł, f) ustanowienia

umowy spółki 0,5%. Karny podatek od czynności cywilnoprawnych wynosi 20%.

Od 1.01.2007r. **obowiązek podatkowy obciąża:**

- 1) przy umowie sprzedaży - kupującego;
- 2) przy umowie zamiany - strony czynności;
- 3) przy umowie darowizny - obdarowanego;
- 4) przy umowie dożywocia - nabywcę własności nieruchomości;
- 5) przy umowie o dział spadku lub o zniesienie współwłasności - podmiot nabywający rzeczy lub prawa majątkowe ponad udział w spadku lub we współwłasności;
- 6) przy ustanowieniu odpłatnego użytkowania, w tym również nieprawidłowego oraz odpłatnej służebności - użytkownika lub nabywającego prawo służebności;
- 7) przy umowie pożyczki i umowie depozytu nieprawidłowego - biorącego pożyczkę lub przechowawcę;
- 8) przy ustanowieniu hipoteki - składającego oświadczenie woli o ustanowieniu hipoteki;
- 9) przy umowie spółki cywilnej - wspólników, a przy pozostałych umowach spółki - spółkę.

Jeżeli obowiązek podatkowy ciąży na kilku podmiotach albo na stronach umowy zamiany, albo wspólnikach spółki cywilnej, zobowiązanymi solidarnie do zapłaty podatku są odpowiednio te podmioty, strony umowy zamiany albo wspólnicy spółki cywilnej.

Dla ustalenia podstawy opodatkowania bardzo istotne znaczenie ma określenie wartości rynkowej. Obecnie wartość rynkową przedmiotu czynności cywilnoprawnych określa się na podstawie przeciętnych cen stosowanych w obrocie rzeczami tego samego rodzaju i gatunku, z uwzględnieniem ich miejsca położenia, stanu i stopnia zużycia, oraz w obrocie prawami majątkowymi tego samego rodzaju, z dnia dokonania tej czynności, bez odliczania długów i ciężarów.

**Oplata skarbową** jest zryczałtowaną formą odpłatności za niektóre czynności organów administracji rządowej i samorządowej. Od 1.1.2007 roku zapłaty opłaty skarbowej dokonuje się gotówką w kasie organu podatkowego lub bezgotówkowo na rachunek tego organu. Rada gminy może zarządzić pobór opłaty skarbowej w drodze inkasa oraz wyznaczyć inkasentów i określić wysokość wynagrodzenia za inkaso.

Oplacie skarbowej podlegają:

- 1) w sprawach indywidualnych z zakresu administracji publicznej:

- a) dokonanie czynności urzędowej na podstawie zgłoszenia lub na wniosek,
  - b) wydanie zaświadczenia na wniosek,
  - c) wydanie zezwolenia (pozwolenia, koncesji);
- 2) złożenie dokumentu stwierdzającego udzielenie pełnomocnictwa lub prokury albo jego odpisu, wypisu lub kopii - w sprawie z zakresu administracji publicznej lub w postępowaniu sądowym.

Opłacie skarbowej podlega również dokonanie czynności urzędowej, wydanie zaświadczenia oraz zezwolenia (pozwolenia) przez podmiot inny niż organ administracji rządowej i samorządowej, w związku z wykonywaniem zadań z zakresu administracji publicznej, a także złożenie w takim podmiocie dokumentu stwierdzającego udzielenie pełnomocnictwa lub prokury albo jego odpisu, wypisu lub kopii. Zwraca uwagę usunięcie (w stosunku do starej ustawy) z katalogu obciążeń między innymi podań (żądań, wniosków, odwołań, zażaleń) i załączników do podań oraz opłaty od weksli – to zmiana, która z pewnością ucieszy wielu podatników.

Szczegółowy wykaz stawek za dokonanie poszczególnych czynności i zwolnień od opłaty zawiera załącznik do ustawy. Od 01/01/2007 r. stawki opłaty skarbowej wzrosły od kilku do kilkunastu procent.

- Sporządzenie aktu małżeństwa – 84 zł (75 zł),
- Decyzja o warunkach zabudowy i zagospodarowania terenu – 107 zł (100 zł),
- Zatwierdzenie projektu budowlanego – 47 zł (38 zł),
- Potwierdzenie zarejestrowania podatnika podatku od towarów i usług jako podatnika VAT czynnego lub - podatnika VAT zwolnionego - 170 zł (152 zł),
- Dokonanie wpisu do rejestru agentów ubezpieczeniowych - 110 zł (100 zł)

### **Podatek od spadków i darowizn**

(Ustawa z dn. 28 lipca 1983r. o podatku od spadków i darowizn)

Przedmiotem opodatkowania jest:

- nabycie własności rzeczy znajdujących się na terytorium Rzeczypospolitej Polskiej lub praw majątkowych wykonywanych na terytorium Rzeczypospolitej Polskiej, tytułem: dziedziczenia, zapisu, dalszego zapisu, polecenia testamentowego; darowizny, polecenia darczyńcy; zasiedzenia; nieodpłatnego zniesienia współwłasności; zachowku, jeżeli uprawniony nie uzyskał go w postaci uczynionej przez spadkodawcę darowizny lub w drodze dziedziczenia albo w postaci zapisu; nieodpłatnej: renty użytkowania oraz służebności;

- nabycie praw do wkładu oszczędnościowego na podstawie dyspozycji wkładem na wypadek śmierci
- nabycie jednostek uczestnictwa na podstawie dyspozycji uczestnika funduszu inwestycyjnego otwartego albo specjalistycznego funduszu inwestycyjnego otwartego na wypadek jego śmierci
- nabycie własności rzeczy znajdujących się za granicą lub praw majątkowych wykonywanych za granicą, jeżeli w chwili otwarcia spadku lub zawarcia umowy darowizny nabywca był obywatelem polskim lub miał miejsce stałego pobytu na terytorium Rzeczypospolitej Polskiej.

Podatnikami podatku od spadków i darowizn są osoby fizyczne, które nabyły własność rzeczy i prawa majątkowe w sposób wyżej wskazany. Podatnicy podzieleni są na grupy podatkowe uwzględniające stopień pokrewieństwa między darczyńcą a obdarowanym lub spadkodawcą i spadkobiercą. Do grupy I zalicza się - małżonka, zstępnych, wstępnych, pasierba, zięcia, synową, rodzeństwo, ojczyma, macochę i teściów. Do grupy II - zstępnych rodzeństwa, rodzeństwo rodziców, zstępnych i małżonków pasierbów, małżonków rodzeństwa i rodzeństwo małżonków, małżonków rodzeństwa małżonków, małżonków innych zstępnych. Do grupy III - innych nabywców. Płatnikami podatku od spadków i darowizn są notariusze - od darowizny dokonanej w formie aktu notarialnego albo zawartej w tej formie umowy nieodpłatnego zniesienia współwłasności lub ugody w tym przedmiocie.

Skala podatkowa i kwoty wolne od podatku określone są w art. 9 i 15 ustawy z dnia 28 lipca 1983 r. o podatku od spadków i darowizn (Dz. U. z 2004 r. Nr 142, poz. 1514 ze zm.) i podlegają okresowej waloryzacji.

Aktualnie kwoty wolne wynoszą:

- dla nabywców zaliczonych do pierwszej grupy podatkowej - 9.637 zł.
- dla drugiej grupy - 7.276 zł.
- dla trzeciej - 4.902 zł.

Skala w podatku od spadków i darowizn:

Kwota nadwyżki w zł		Podatek wynosi
ponad	do	

1) od nabywców zaliczonych do I grupy podatkowej		
-	10.278	3%
10.278	20.556	308 zł 30 gr i 5% od nadwyżki ponad 10.278 zł
20.556	-	822 zł 20 gr i 7% od nadwyżki ponad 20.556 zł
2) od nabywców zaliczonych do II grupy podatkowej		
-	10.278	7%
10.278	20.556	719 zł 50 gr i 9% od nadwyżki ponad 10.278 zł
20.556	-	1.644 zł 50 gr i 12% od nadwyżki ponad 20.556 zł
3) od nabywców zaliczonych do III grupy podatkowej		
-	10.278	12%
10.278	20.556	1.233 zł 40 gr i 16% od nadwyżki ponad 10.278 zł
20.556	-	2.877 zł 90 gr i 20% od nadwyżki ponad 20.556 zł

Ponadto, nabycie własności rzeczy lub praw majątkowych w drodze darowizny lub polecenia darczyńcy podlega opodatkowaniu według stawki 20%, jeżeli obowiązek podatkowy powstał wskutek powołania się podatnika przed organem podatkowym lub organem kontroli skarbowej w toku czynności sprawdzających, postępowania podatkowego, kontroli podatkowej lub postępowania kontrolnego na okoliczność dokonania tej darowizny, a należny podatek od tego nabycia nie został zapłacony. W przypadku zasiedzenia, stawka podatku wynosi 7%.

Zwalnia się od podatku (Art. 4. 1.):



- 1) nabycie własności lub prawa użytkowania wieczystego nieruchomości lub jej części wraz z częściami składowymi, z wyjątkiem:
  - a) budynków mieszkalnych,
  - b) budynków zajętych na cele specjalistycznego chowu i wylęgu drobiu lub specjalistycznej hodowli zwierząt wraz z urządzeniami i ze stadem hodowlanym,
  - c) urządzeń do prowadzenia upraw specjalnych, jak: szklarnie, inspekty, pieczarkarnie, chłodnie, przechowalnie owoców- pod warunkiem, że w rozumieniu przepisów o podatku rolnym, w chwili nabycia ta nieruchomość stanowi gospodarstwo rolne lub jego część albo wejdzie w skład gospodarstwa rolnego będącego własnością nabywcy i to gospodarstwo rolne będzie prowadzone przez nabywcę przez okres co najmniej 5 lat od dnia nabycia;
- 3) nabycie praw do wkładów w rolniczej spółdzielni produkcyjnej lub w spółdzielni kółek rolniczych;
- 5) ) nabycie w drodze darowizny pieniędzy lub innych rzeczy przez osobę zaliczoną do I grupy podatkowej w wysokości nieprzekraczającej 9.637 zł od jednego darczyńcy, a od wielu darczyńców łącznie nie więcej niż 19.274 zł w okresie 5 lat od daty pierwszej darowizny, jeżeli pieniądze te lub rzeczy obdarowany przeznaczy w okresie 12 miesięcy od dnia ich otrzymania na wkład budowlany lub mieszkaniowy do spółdzielni, budowę domu jednorodzinnego, nabycie lokalu mieszkalnego stanowiącego odrębną nieruchomość albo spłatę zabezpieczonego hipoteką kredytu mieszkaniowego wraz z odsetkami;
- 5a) nabycie w drodze dziedziczenia praw do wkładu mieszkaniowego w spółdzielni mieszkaniowej przez osobę zaliczoną do I lub II grupy podatkowej, jeżeli spełnia warunki określone w art. 16 ust. 2 pkt 2-5 oraz spółdzielcze prawo do tego lokalu będzie przysługiwało nabywcy wkładu przez okres co najmniej 5 lat od dnia jego ustanowienia; warunek ten uważa się za zachowany także w przypadku przeniesienia przez spółdzielnię własności tego lokalu na nabywcę;
- 6) nabycie w drodze darowizny praw do rachunku oszczędnościowo-kredytowego przez osobę pozostającą faktycznie we wspólnym pożyciu małżeńskim z posiadaczem rachunku oszczędnościowo-kredytowego w kasie mieszkaniowej, pod warunkiem przeznaczenia środków zgromadzonych na tym rachunku na cele mieszkaniowe;
- 8) nabycie własności fizycznie wydzielonych części nieruchomości w drodze zasiedzenia przez osoby będące współwłaścicielami ułamkowych części nieruchomości - do wysokości udziału we



współwłasności;

9) nabycie w drodze spadku:

a) przez osoby zaliczone do I i II grupy podatkowej przedmiotów wyposażenia mieszkania, pościeli, odzieży, bielizny oraz narzędzi pracy przeznaczonych do użytku w gospodarstwie domowym; jeżeli w skład wyposażenia mieszkania wchodzi meble zabytkowe, przepis lit. c niniejszego punktu stosuje się odpowiednio,

b) dzieł sztuki i rękopisów będących przedmiotem twórczości spadkodawcy oraz materiałów bibliotecznych, jeżeli spadkodawca zajmował się twórczością lub działalnością naukową, oświatową, artystyczną, literacką lub publicystyczną,

c)11) zabytków ruchomych i kolekcji wpisanych do rejestru zabytków, a także zabytków użyczonych muzeum w celach naukowych lub wystawienniczych na okres nie krótszy niż 2 lata,

d) przez osoby zaliczone do I i II grupy podatkowej zabytków nieruchomych wpisanych do rejestru zabytków, jeżeli nabywca zabezpiecza je i konserwuje zgodnie z obowiązującymi przepisami;

12) nabycie przez rolnika pojazdów rolniczych i maszyn rolniczych oraz części do tych pojazdów i maszyn pod warunkiem, że te pojazdy i maszyny rolnicze w ciągu 3 lat od daty otrzymania nie zostaną przez nabywcę sprzedane lub darowane osobom trzecim; niedotrzymanie tego warunku powoduje utratę zwolnienia;

15) nabycie przez osoby zaliczone do I grupy podatkowej własności rzeczy lub praw majątkowych w drodze nieodpłatnego zniesienia współwłasności;

16) nabycie w drodze spadku prawa do rekompensaty w rozumieniu ustawy z dnia 8 lipca 2005 r. o realizacji prawa do rekompensaty z tytułu pozostawienia nieruchomości poza obecnymi granicami Rzeczypospolitej Polskiej (Dz. U. Nr 169, poz. 1418).

4. Zwolnienia określone w ust. 1 i w art. 4a stosuje się, jeżeli w chwili nabycia nabywca posiadał obywatelstwo polskie lub obywatelstwo jednego z państw członkowskich Unii Europejskiej lub państw członkowskich Europejskiego Porozumienia o Wolnym Handlu (EFTA) - stron umowy o Europejskim Obszarze Gospodarczym lub miał miejsce zamieszkania na terytorium Rzeczypospolitej Polskiej lub na terytorium takiego państwa.

**Art. 4a.** 1. Zwalnia się od podatku nabycie własności rzeczy lub praw majątkowych przez małżonka, zstępnych, wstępnych, pasierba, rodzeństwo, ojczyma i macochę, jeżeli:

1) zgłoszą nabycie własności rzeczy lub praw majątkowych właściwemu naczelnikowi urzędu

skarbowego w terminie miesiąca od dnia powstania obowiązku podatkowego powstałego na podstawie art. 6 ust. 1 pkt 2-8 i ust. 2, a w przypadku nabycia w drodze dziedziczenia w terminie miesiąca od dnia uprawomocnienia się orzeczenia sądu stwierdzającego nabycie spadku, z zastrzeżeniem ust. 2 i 4, oraz

2) udokumentują - w przypadku gdy przedmiotem nabycia tytułem darowizny lub polecenia darczyńcy są środki pieniężne, a wartość majątku nabytego łącznie od tej samej osoby w okresie 5 lat, poprzedzających rok, w którym nastąpiło ostatnie nabycie, doliczona do wartości rzeczy i praw majątkowych ostatnio nabytych, przekracza kwotę określoną w art. 9 ust. 1 pkt 1 - ich otrzymanie dowodem przekazania na rachunek bankowy nabywcy albo jego rachunek prowadzony przez spółdzielczą kasę oszczędnościowo-kredytową lub przekazem pocztowym.

2. Jeżeli nabywca dowiedział się o nabyciu własności rzeczy lub praw majątkowych po upływie terminów, o których mowa w ust. 1 pkt 1, zwolnienie, o którym mowa w ust. 1, stosuje się, gdy nabywca zgłosi te rzeczy lub prawa majątkowe naczelnikowi urzędu skarbowego nie później niż w terminie miesiąca od dnia, w którym dowiedział się o ich nabyciu, oraz uprawdopodobni fakt późniejszego powzięcia wiadomości o ich nabyciu.

3. W przypadku niespełnienia warunków, o których mowa w ust. 1 i 2, nabycie własności rzeczy lub praw majątkowych podlega opodatkowaniu na zasadach określonych dla nabywców zaliczonych do I grupy podatkowej.

4. Obowiązek zgłoszenia nie obejmuje przypadków, gdy:

1) wartość majątku nabytego łącznie od tej samej osoby lub po tej samej osobie w okresie 5 lat, poprzedzających rok, w którym nastąpiło ostatnie nabycie, doliczona do wartości rzeczy i praw majątkowych ostatnio nabytych, nie przekracza kwoty określonej w art. 9 ust. 1 pkt 1 lub

2) gdy nabycie następuje na podstawie umowy zawartej w formie aktu notarialnego.

5. Minister właściwy do spraw finansów publicznych określi, w drodze rozporządzenia, wzór zgłoszenia o nabyciu własności rzeczy lub praw majątkowych i zakres danych w nim zawartych, w tym w szczególności:

1) dane identyfikujące podatników obowiązanych do złożenia zgłoszenia oraz dane stanowiące podstawę zaliczenia do I grupy podatkowej,

2) dane identyfikujące oraz ostatni adres spadkodawcy, darczyńcy lub innej osoby, od której lub po której została nabyta własność rzeczy lub prawa majątkowe,

3) dane dotyczące nabytych rzeczy lub praw majątkowych, ich rodzaj, miejsce położenia rzeczy lub

wykonywania praw majątkowych, wraz z ich wartością rynkową oraz wielkość nabytego udziału - uwzględniając konieczność potwierdzenia nabycia w celu skorzystania ze zwolnienia.

Art. 16. 1. W przypadku nabycia własności (współwłasności) budynku mieszkalnego lub lokalu mieszkalnego stanowiącego odrębną nieruchomość, spółdzielczego własnościowego prawa do lokalu mieszkalnego lub udziału w takim prawie, spółdzielczego prawa do domu jednorodzinnego albo udziału w takim prawie:

- 1) w drodze dziedziczenia, zapisu, dalszego zapisu, polecenia testamentowego, darowizny lub polecenia darczyńcy przez osoby zaliczane do I grupy podatkowej,
  - 2) w drodze dziedziczenia, zapisu, dalszego zapisu lub polecenia testamentowego przez osoby zaliczane do II grupy podatkowej,
  - 3) w drodze dziedziczenia, zapisu, dalszego zapisu lub polecenia testamentowego przez osoby zaliczane do III grupy podatkowej, które sprawowały opiekę nad wymagającym takiej opieki spadkodawcą, na podstawie pisemnej umowy z podpisem notarialnie poświadczonym, przez co najmniej dwa lata od dnia poświadczenia podpisów przez notariusza
- nie wlicza się do podstawy opodatkowania ich czystej wartości do łącznej wysokości nieprzekraczającej 110 m<sup>2</sup> powierzchni użytkowej budynku lub lokalu. W przypadku nabycia części (udziału) budynku mieszkalnego lub lokalu albo udziału w spółdzielczym prawie do budynku mieszkalnego lub lokalu ulga przysługuje stosownie do wielkości udziału.

2. Ulga, o której mowa w ust. 1, przysługuje osobom, które łącznie spełniają następujące warunki:

- 1) spełniają wymogi określone w art. 4 ust. 4;
- 2) nie są właścicielami innego budynku mieszkalnego lub lokalu mieszkalnego stanowiącego odrębną nieruchomość bądź będąc nimi przeniosą własność budynku lub lokalu na rzecz zstępnych, Skarbu Państwa lub gminy w terminie 6 miesięcy od dnia złożenia zeznania podatkowego albo zawarcia umowy darowizny w formie aktu notarialnego;
- 3) nie przysługuje im spółdzielcze lokatorskie prawo do lokalu mieszkalnego, spółdzielcze własnościowe prawo do lokalu mieszkalnego lub wynikające z przydziału spółdzielni mieszkaniowej: prawo do domu jednorodzinnego lub prawo do lokalu w małym domu mieszkalnym, a w razie dysponowania tymi prawami przekażą je zstępny lub przekażą do dyspozycji spółdzielni, w terminie 6 miesięcy od dnia złożenia zeznania podatkowego albo zawarcia umowy darowizny w formie aktu notarialnego;



- 4) nie są najemcami lokalu lub budynku lub będąc nimi rozwiążą umowę najmu w terminie 6 miesięcy od dnia złożenia zeznania podatkowego albo zawarcia umowy darowizny w formie aktu notarialnego;
- 5) będą zamieszkiwać będąc zameldowanymi na pobyt stały w nabytym lokalu lub budynku i nie dokonają jego zbycia przez okres 5 lat:
- a) od dnia złożenia zeznania podatkowego lub zawarcia umowy darowizny w formie aktu notarialnego - jeżeli w chwili złożenia zeznania lub zawarcia umowy darowizny nabywca mieszka i jest zameldowany na pobyt stały w nabytym lokalu lub budynku,
- b) od dnia zamieszkania potwierdzonego zameldowaniem na pobyt stały w nabytym lokalu lub budynku - jeżeli nabywca zamieszka i dokona zameldowania na pobyt stały w ciągu roku od dnia złożenia zeznania podatkowego lub zawarcia umowy darowizny w formie aktu notarialnego.

## Badania rynkowe

### I. Zasady badań marketingowych

#### 1. Istota, przesłanki i użyteczność marketingowych badań rynku

Jedną z podstaw funkcjonowania przedsiębiorstwa jest efektywność ekonomiczna podejmowanych decyzji. Jeżeli są one podejmowane w warunkach niepewności, to odznaczają się małą skutecznością, jeżeli nie są oparte na informacjach. Źródłem takich informacji są dobrze zaplanowane i przygotowane **badania marketingowe**. W nowoczesnie zarządzanych przedsiębiorstwach informację uważa się za czwarty – obok ziemi, pracy i kapitału – czynnik produkcji (kształtowania wartości, kosztów o dochodów), a w społeczeństwach informacji (uzyskujących ponad 50% swego dochodu ze sprzedaży informacji) traktuje się ją jako trzecią – obok energii i materii – fundamentalną wielkość o decydującym wpływie na społeczeństwo, na formy jego współżycia i współdziałania

Na początkowym etapie historii badań marketingowych preferowano informacje o decyzjach klientów, co nie oznaczało, że decyzje przedsiębiorstw były podporządkowane życzeniom odbiorców. Z czasem życzenia te były badane coraz dokładniej, przy jednoczesnej obserwacji konkurentów. Podstawą aktualnie podejmowanych decyzji rynkowych jest *system informacji o kliencie, konkurencji, zasobach i możliwościach przedsiębiorstwa*. *Funkcją badań marketingowych jest dostarczanie informacji, która wspiera kierownictwo przedsiębiorstwa w podejmowaniu decyzji*.

Proces decyzyjny przedsiębiorstwa uwzględnia powiązanie z innymi przedsiębiorstwami, z podmiotami reprezentującymi regiony i państwa, a także z podmiotami reprezentującymi organizacje społeczne. Tak więc badania marketingowe wiążą przedsiębiorstwo z jego otoczeniem rynkowym – bliższym i dalszym – decydującym o jego warunkach działania.

Ciągły charakter procesu podejmowania decyzji przesądza o systemowym podejściu do badań marketingowych. Za badania marketingowe uznaje się *systematyczne* gromadzenie danych i ich analizowanie, w celu udoskonalenia procesów decyzyjnych. Marketingowe badania rynku definiowane są najczęściej jako **systematyczne projektowanie, zbieranie, analizowanie i przetwarzanie danych i wyników badań związanych ze specyficzną sytuacją rynkową danego przedsiębiorstwa**.

Marketingowe badania rynku tworzą system informacyjny wykorzystywany w podejmowaniu wszystkich marketingowych decyzji przedsiębiorstwa.

Decyzje przedsiębiorstw oraz decyzje rynkowe państwa i regionów opierają się na jednakowej strukturze informacji dotyczących warunków działania. Przedsiębiorstwu wystarcza jednak najczęściej wybrana część całości badań, np. analiza stanu techniki i technologii. Natomiast gospodarczym organom państwa potrzebne są uogólnione badanie potrzeb ludności oraz zestawienie mierników technicznych i technologicznych przedsiębiorstw całej branży.

Głównym przesłaniem badań marketingowych prowadzonych na potrzeby przedsiębiorstw jest dostarczenie informacji koniecznych do wypracowania programu marketingowego i doskonalenie procesów decyzyjnych.

Trzy typy celów badań marketingowych:

- pomoc w rozumieniu
- pomoc w decydowaniu
- pomoc w kontroli

Przed przeprowadzeniem badań marketingowych należy ocenić ich użyteczność.

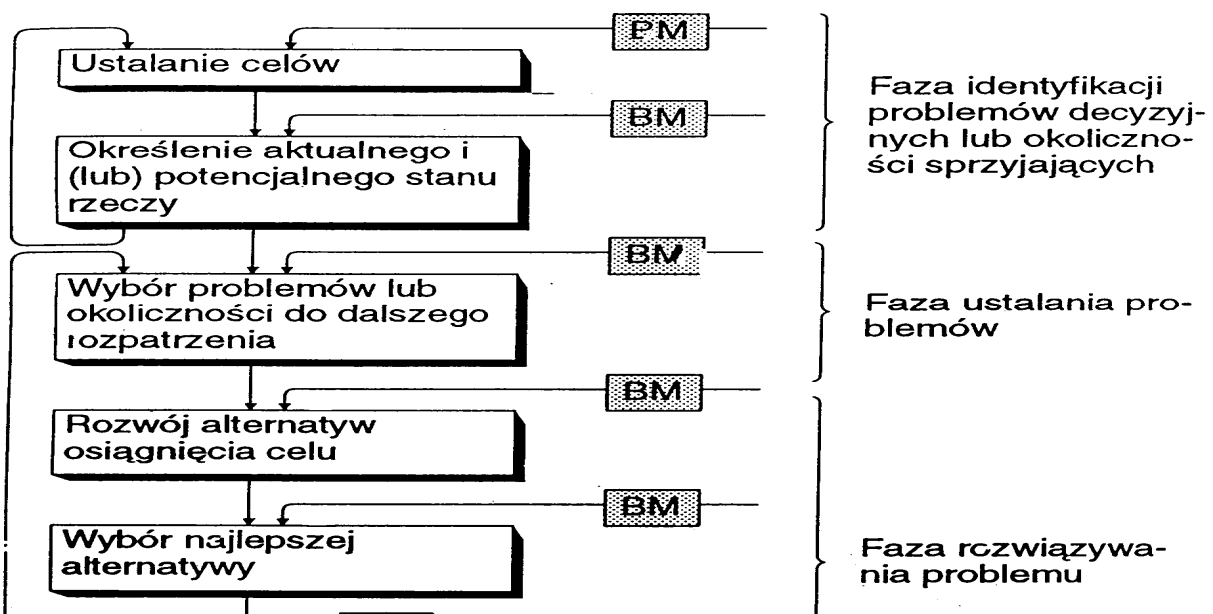
O użyteczności badań decydują następujące czynniki:

1. ilość czasu do dyspozycji przed podjęciem decyzji marketingowej
2. dostępność potrzebnych informacji
3. naturę decyzji
4. wartość dodatkowej informacji w stosunku do kosztów jej uzyskania

**Użyteczność badań marketingowych zależy od następujących czynników:**

- struktura organizacyjna
- jakość techniczna badań
- efekt zaskoczenia
- aspekt operacyjny wyników badań
- interakcja między badaczem a decydentem

Proces podejmowania decyzji na podstawie informacji pochodzących z badań marketingowych wygląda następująco:



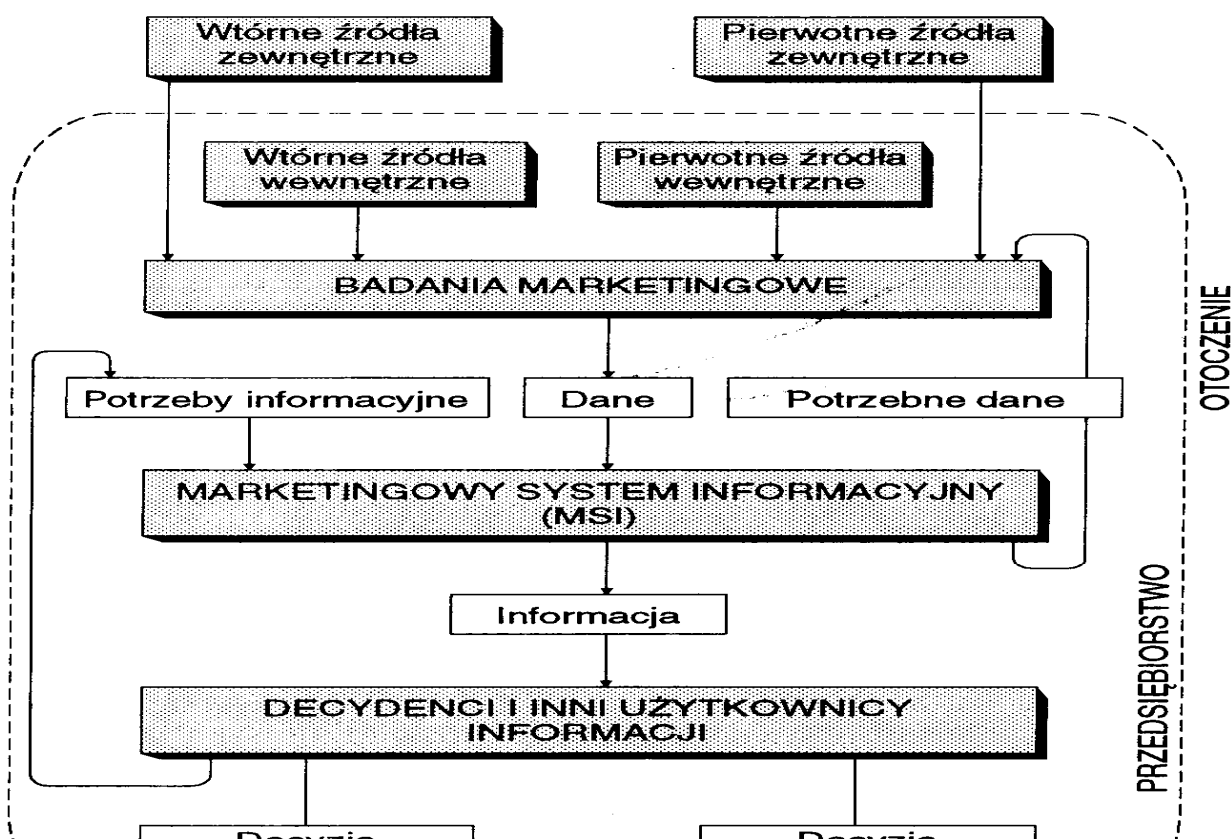
Źródło: S. Kaczmarczyk „Badania marketingowe”, PWE 2003

## 2. Marketingowe systemy informacyjne

Marketingowy system informacyjny (MSI) jest to skoordynowany zespół ludzi, działań i narzędzi, głównie systemów komputerowych, którego celem wytwarzanie, przechowywanie i wykorzystywanie danych dostarczanych przez badania marketingowe. Dzięki organizacji sieci przepływu danych w ramach przedsiębiorstwa decydenci otrzymują na bieżąco niezbędne informacje.

Decydenci, za pośrednictwem MSI, mogą otrzymywać część informacji stale, część – okresowo, a pozostałe informacje - sporadycznie.

### Schemat marketingowego systemu informacyjnego





Źródło: S. Kaczmarczyk „Badania marketingowe”, PWE 2003

**Badanie stałe (ciągłe)** są prowadzone systematycznie. Część źródeł informacji jest stale wykorzystywana w celu regularnego zbierania danych. Głównie są to źródła wtórne (czasopisma, raporty, publikacje izb przemysłowo-handlowych, itp. Do tego rodzaju badań wykorzystuje się również źródła wewnętrzne np. raporty sprzedaży, zapisy księgowe, itp.

Dane z badań ciągłych służą do wykrywania potencjalnych zagrożeń ze strony konkurentów lub do identyfikowania sprzyjających okoliczności rynkowych.

**Badania okresowe** prowadzi się regularnie co pewien czas w celu poddania pomiarowi tego samego zjawiska. Przykładem informacji dostarczanych np. co miesiąc, kwartał, itp. Są ceny ustalane przez kluczowych konkurentów, stopień satysfakcji klientów itp. Badania okresowe pozwalają zidentyfikować problemy decyzyjne oraz sprzyjające okoliczności w otoczeniu firmy.

**Badania sporadyczne** są prowadzone nieregularnie. Ich celem jest zaspokojenie konkretnych potrzeb informacyjnych decydentów. Zazwyczaj to od nich wychodzi inicjatywa.

### **Rodzaje badań:**

#### *Kryterium horyzontu czasowego*

- Badania historyczne
- Badania bieżące
- Badania perspektywiczne

#### *Kryterium stopnia szczegółowości*

- Badania mikroekonomiczne



- Badania makroekonomiczne

*Kryterium potrzeb informacyjnych*

- Badania stałe
- Badania okresowe
- Badania sporadyczne

*Kryterium wielkości badanej populacji*

- Badania wyczerpujące
- Badania niewyczerpujące

*Kryterium podmiotowe*

*Badania realizowane przez:*

- przedsiębiorstwa
- Agencje badawcze
- Instytucje na szczeblu centralnym
- Organizacje międzynarodowe
- Inne podmioty

*Kryterium przedmiotowe*

- Badania rynku
- Badania produktu
- Badania cen
- Badania dystrybucji
- Badania promocji

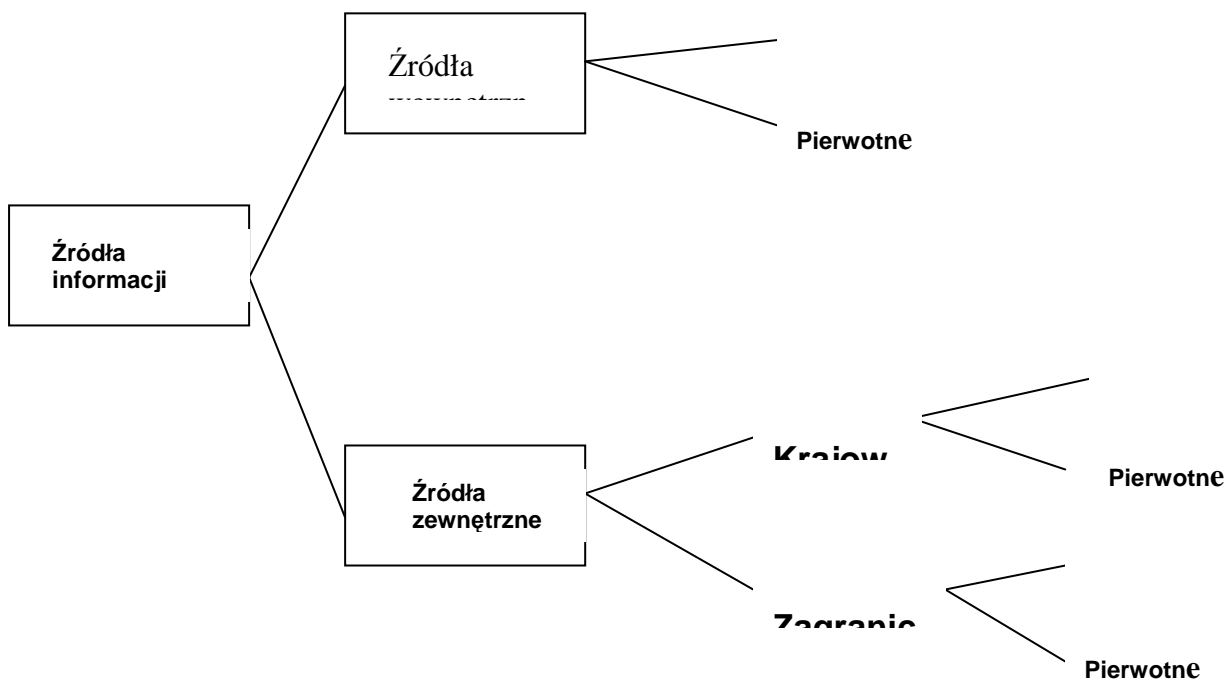
*Kryterium celu badań*

- Badania poszukiwawcze
- Badania opisowe
- Badania przyczynowo-skutkowe

*Kryterium jednostki miary*

- Badania ilościowe
- Badania jakościowe

### 3. Klasyfikacja źródeł informacji



**Wtórne – dane** będące wynikiem pomiarów pierwotnych lub wtórnych, przeprowadzonych uprzednio przez określone osoby lub instytucje do innych celów. Wśród źródeł wtórnych wyróżniane są źródła wtórne wewnętrzne i źródła wtórne zewnętrzne.

**Pierwotne – dane** z pomiarów pierwotnych, przeprowadzonych w określonym celu badawczym

## Gromadzenie danych wtórnych

Zakres informacji wtórnej wykorzystywany w analizach marketingowych zależy od specyfiki przedsiębiorstwa i charakteru rynku, na którym prowadzi ono swoją działalność.

### Dane wtórne wewnętrzne

Dla menedżerów marketingu istotny jest podział informacji według rodzajów decyzji, do podjęcia których są one przygotowywane:

informacje o charakterze decyzyjnym i kontrolnym – na potrzeby decyzji operacyjnych i taktycznych;

informacje o charakterze prognostyczno - planistycznym – na potrzeby decyzji strategicznych

Innym kryterium grupowania informacji wewnętrznej jest miejsce jej przetwarzania:

#### służby marketingowe i handlowe

Celem analizy wewnętrznych wtórnych źródeł informacji marketingowych jest dążenie do osiągnięcia możliwie najlepszych wyników przez utrzymanie równowagi między:

- maksymalizacją rentowności sprzedaży
- minimalizacją kosztów marketingowych
- minimalizację wykorzystywanych aktywów

Na potrzeby zarządzania marketingiem i oceny efektywności działań marketingowych zbierane są informacje o:

- liczbie zamówień otrzymywanych przez służby handlowe
- liczbie wizyt składanych przez przedstawicieli handlowych
- wielkość sprzedaży (według rynków, nabywców, wyrobów)
- wielkość marży na sprzedaży
- kosztach (magazynowania, transportu, reklamy, sprzedaży)
- dyskoncie udzielonym odbiorcom

#### \* służby pozamarketingowe

Drugi obszar informacji wtórnej wewnętrznej obejmuje informacje z zakresu:

- finansów (ocena rentowności, wypłacalności)
- kosztów (stałych, zmiennych)
- produkcji (struktury, cyklu życia produktów)
- zatrudnienia
- strategii rozwoju firmy

Źródłami informacji wewnętrznych jest sprawozdawczość handlowo-finansowa i produkcyjna opracowywana na potrzeby obowiązującej statystyki oraz własne systemy informacyjne przedsiębiorstw.

Efektywność wykorzystania informacji wewnętrznych w przedsiębiorstwie jest uwarunkowana funkcjonującym formalnym systemem informacyjnym oraz współpracą pomiędzy komórkami organizacyjnymi.

### **Dane wtórne zewnętrzne**

Źródła zewnętrzne klasyfikuje się z zastosowaniem kryterium dostępności:

- 1) źródła znajdujące się w przedsiębiorstwach konkurencyjnych
  - *raporty, biznesplany, prospekty emisyjne, listy rankingowe firm*
- 2) źródła znajdujące się w różnych instytucjach administracyjnych, gospodarczych i naukowych
  - *roczniki statystyczne, opracowania statystyczne,*
  - *informatory izb przedsiębiorców, informatory gospodarcze*
- 3) zewnętrzne bazy danych
  - *badania syndykatowe (badania gabinetowe, panelowe, omnibusy)*
  - *badania ilościowe (wywiady, ankiety)*
  - *badania jakościowe (wywiady, techniki projekcyjne)*

Warunkiem korzystania z informacji marketingowych jest wiarygodność pomiaru wtórnego, wynikająca z pomiarów stosowanych w badaniach pierwotnych. Wiarygodność tę określają następujące czynniki:

- dostępność
- dokładność
- aktualność
- odpowiedniość
- porównywalność

### **Gromadzenia danych pierwotnych**

Dane ze źródeł pierwotnych zbierane są w odpowiedzi na konkretne zapotrzebowanie badawcze. Badanie źródeł pierwotnych określa się niekiedy jako pracę w terenie, czyli zbieranie informacji bezpośrednio na rynku. Badania pierwotne podejmuje się, gdy:

- nie istnieją odpowiednie dane wtórne
- dane wtórne są niewystarczające
- nie można pozyskać potrzebnych danych w oparciu o źródła wtórne

Metody badań – powtarzalne procedury służące do rozwiązywania typowych problemów na różnym stopniu ogólności. Zasady, według których dokonuje się wyboru odpowiedniego wariantu – techniki badawczej, np. metoda wywiadu.

Techniki pozyskiwania danych – sposoby posługiwania się narzędziami badawczymi ustalające ogólne reguły wykonywania konkretnych czynności badawczych, odpowiednich dla typowej sytuacji, np.: wywiad kwestionariuszowy.

Narzędzie badawcze – fizyczny lub pojęciowy aparat używany w procesie badawczym, służący do pomiaru źródeł, np.: kwestionariusz wywiadu.

### ***Badania ilościowe i jakościowe***

Jest to zróżnicowanie ze względu na rodzaj pozyskiwanych informacji.

Badania ilościowe – wiążą się z mierzaniem zjawisk (skale: porządkowa, interwałowa, ilorazowa), szacowaniem i liczeniem – kwantyfikacja danych – możliwość stosowania procedur statystycznych.

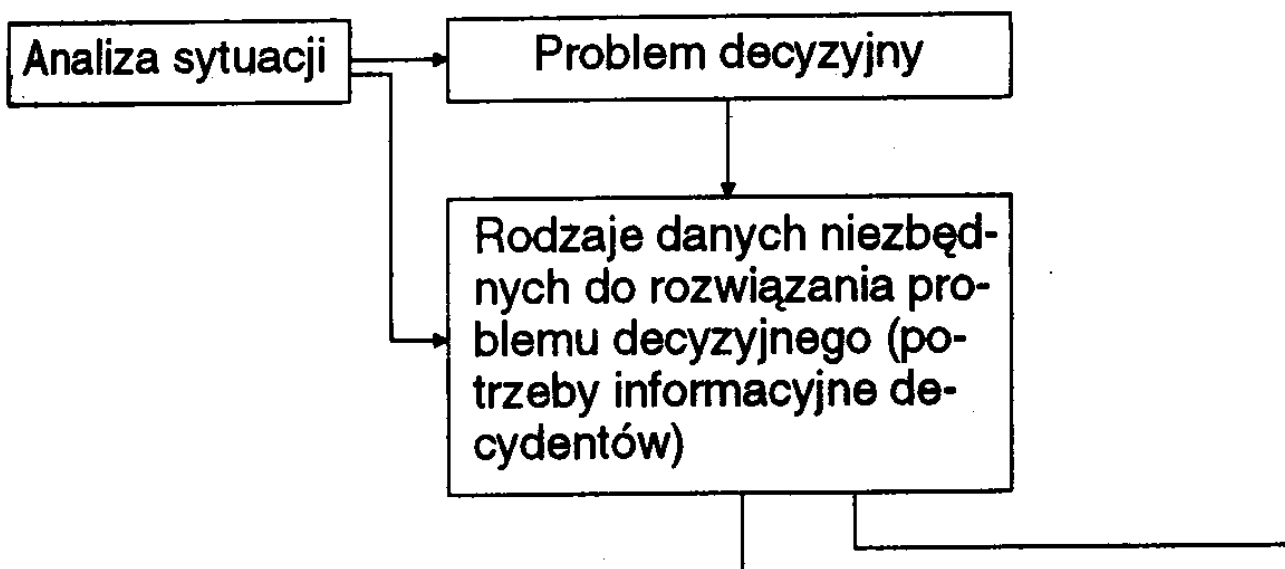
Badania jakościowe – badania prowadzone z intencją nie tyle zmierzenia rzeczywistości, co jej zrozumienia. Pytanie nie ile ?, lecz jak? I dlaczego ?

## II. Projektowanie badania

### *1. Etapy procesu badania marketingowego*

Punktem wyjścia i główną przyczyną badania marketingowego jest zapotrzebowanie na informacje ze strony decydentów.

Schemat transformacji problemu decyzyjnego na problem badawczy



Źródło: S. Kaczmarczyk „Badania marketingowe”, PWE 2003

Proces badania marketingowego obejmuje następujące etapy:

**1). Określenie procesu badawczego.**

*Dokładne określenie, sformułowanie problemu stanowi połowę rozwiązania. Przede wszystkim należy odróżnić problem od jego objawów.*

*Uświadomiony problem trzeba sprecyzować w postaci jednego lub kilku pytań badawczych – pytanie badacza jest wersją techniczną problemu marketingowego, sformułowanego przez decydenta.*

**2). Formułowanie hipotez**

*Hipoteza – przypuszczenie – tworzy możliwą odpowiedź na pytania postawione w badaniach. Powinna być tak sformułowana, by była możliwa do zweryfikowania.*

*Podstawą formułowania hipotez jest wiedza dostępna w danej dziedzinie, istniejące teorie, doświadczenie menedżera oraz rezultaty wcześniejszych badań.*

**3) Opracowanie projektu badań**

*Podstawowe decyzje podejmowane na tym etapie obejmują:*

- *wybór typu badań (eksploracyjne, opisowe, przyczynowo-skutkowe)*
- *wybór zmiennych do obserwowania i pomiaru*
- *wybór źródeł informacji*
- *wybór metod gromadzenia i rejestrowania informacji*
- *wybór instrumentów pomiarowych oraz metod analizy informacji*

#### 4) Wybór metod gromadzenia danych

- analiza danych wtórnych
- obserwacje
- metody ankietowe
- metody eksperymentalne
- metody badań jakościowych

#### 5) Zbieranie danych

##### 6) Analizowanie i interpretacja danych

Analiza informacji obejmuje zespół czynników mających na celu charakterystykę danego zjawiska, procesu, sytuacji. Podstawą charakterystyki jest statystyczny opis badanych zbiorowości oraz parametrów zbiorowości generalnej. Ze względu na liczbę badanych zmiennych można wyróżnić następujące rodzaje analizy:

- jednoczynnikową
- dwuczynnikową
- wieloczynnikową

Do interpretacji informacji wykorzystywane są metody: dedukcji, indukcji, analogii, analizy i syntezy.

#### 7) Sporządzanie raportu z badań

Raport jest prezentacją wyników badań. Raport zawiera zawsze:

- metodologię
- rezultaty
- wnioski
- zalecenia

## 2. Organizacja badań

Badania marketingowe mogą być zorganizowane w sposób:

a) **scentralizowany** – jeden dział (komórka) w strukturze organizacyjnej przedsiębiorstwa jest odpowiedzialny za wszystkie badania prowadzone w przedsiębiorstwie oraz za koordynację i kontrolę badań zleczanych na zewnątrz;

*podstawowe korzyści:*

- możliwość efektywnej koordynacji i kontroli badań

- *większa obiektywność wyników i użyteczność badań dla kierownictwa*
- *podstawowa wada:*
- *izolacja badaczy od codziennych spraw*

**b) zdecentralizowany** – formy organizacyjne badań marketingowych są wyznaczone przez różne kryteria, np.: obszar zastosowań, wykonywaną funkcję marketingową, technikę badawczą lub podejście badawcze

*podstawowe korzyści:*

- *bliskie powiązanie „badaczy” obiektywność programami marketingowymi*
- *poświęcanie większej uwagi badaniom marketingowym przez kierowników działów*
- *podstawowa wada:*
- *niedostateczna kontrola obiektywności wyników badań pod kątem interesów poszczególnych pionów czy działów*

Wybór formy organizacyjnej badań marketingowych zależy przede wszystkim od wielkości przedsiębiorstwa oraz od roli orientacji marketingowej w zarządzaniu przedsiębiorstwem.

### **3. Populacja badana, dobór próby**

Próba badawcza jest to część populacji, której dotyczy badanie, poddana badaniu z uwagi na brak możliwości dotarcia do każdego członka populacji generalnej. Na podstawie wyników pomiaru próby formułuje się wnioski opisujące całą zbiorowość. Celem doboru próby jest więc opis badanej populacji na podstawie wyników pomiaru pobranej z niej próby.

***W procesie doboru próby można wyodrębnić kilka czynności:***

1. Ustalenie populacji badanej

*Ustalenie, kto lub co może być źródłem potrzebnej informacji.*

2. Ustalenie jednostki próby

*Ustalenie podstawowej jednostki próby poddanej pomiarowi.*

3. Ustalenie wykazu populacji badanej

*Sporządzenie listy jednostek badanej populacji, z której będzie dobrana próba.*

4. Ustalenie liczebności próby

*Ustalenie z ilu jednostek ma składać się próba.*

5. Wybór metody doboru próby

*Ustalenie sposobu, w jaki zostaną dobrane jednostki próby (metoda losowego lub nielosowego doboru próby)*

5. Zaplanowanie i pobranie próby

*Ustalenie przebiegu pobrania próby i jej pobranie określoną metodą.*





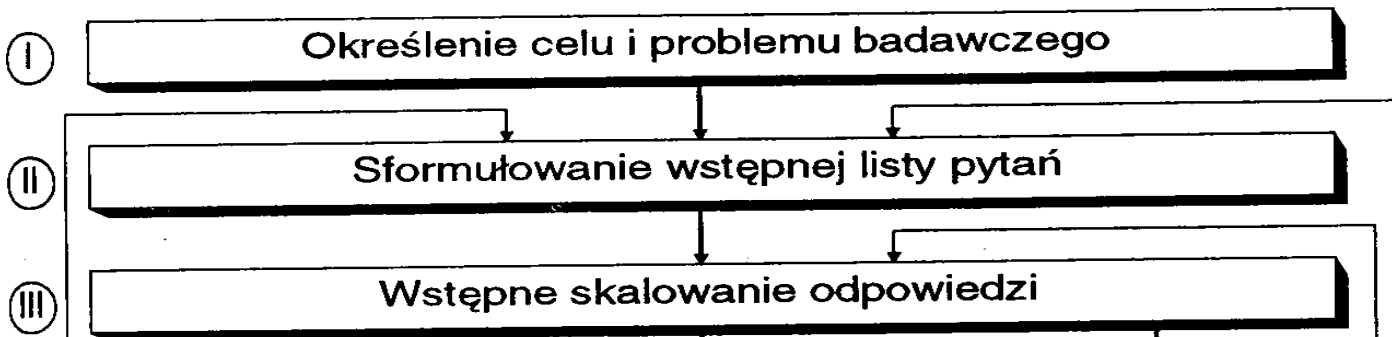
rodzaju symboli (liczby, znaki, nazwy) i sposobu ich przyporządkowania wyróżnia się cztery poziomy pomiaru:

- 1) skale nominalne – dane o charakterze jakościowym. Kwalifikacja polega na liczeniu typów, a nie na mierzeniu.
- 2) skale porządkowe – porównanie natężenia cech względem siebie.
- 3) skale przedziałowe – określenie względnej różnicy pomiędzy badanymi zjawiskami.
- 4) skale ilorazowe – określenie relacji pomiędzy punktami skali

### Zasady budowy kwestionariusza

Kwestionariusz jest podstawowym instrumentem pomiarowym stosowanym w badaniach marketingowych. Kwestionariusz jest to zbiór pytań zapisanych w określony sposób na kartkach papieru lub w innej formie w celu wywołania żądanych odpowiedzi.

Proces budowy kwestionariusza



Źródło: S. Kaczmarczyk „Badania marketingowe”, PWE 2003

Istotą pomiaru prowadzonego za pomocą kwestionariusza jest zadanie pytania. Pytanie adresowane jest do respondenta i jest zasadniczym elementem kwestionariusza. Pytanie bezpośrednio ingeruje w świadomość respondenta, pobudzając go do odpowiedzi. Rodzaj pytania oraz sposób jego budowy mają duży wpływ na wyniki całego badania.

Kwestionariusz jest jednym z najważniejszych elementów wiążących proces badania marketingowego z procesem podejmowania decyzji.

Należy zwrócić szczególną uwagę na problemy badawcze, które wynikają z rodzajów potrzebnych informacji. Decyzje dotyczące projektu instrumentu pomiarowego nie mogą być sprzeczne z innymi aspektami projektu badawczego.

W zależności od ścisłości sformułowania pytań i kryterium samoczynności realizacji badania kwestionariuszowego wyróżniamy następujące typy kwestionariuszy:

1. kwestionariusz ustrukturyzowany (*wysoki poziom standaryzacji*)

2. kwestionariusz częściowo ustrukturyzowany (*niższy stopień standaryzacji*)

3. listy pytań (*plan zagadnień wywiadu swobodnego*)

standaryzacja kwestionariusza – ujednoczenie treści, formy i kolejności zadawania pytań, bez względu na osobiste cechy respondenta. Jednolity- kategoryzujący sposób zapisu odpowiedzi.

Każdy kwestionariusz jest narzędziem pomiarowym. Istotą pomiaru za pomocą kwestionariusza jest zadanie respondentowi pytania – jest to więc forma interwencji instrumentu pomiarowego w świadomość człowieka. Odpowiednio konstruując pytanie można zmierzyć cechę będącą przedmiotem zainteresowania. Pomiaru danej cechy dokonuje się według przyjętej skali.

W badaniu kwestionariuszowym, poza samym kwestionariuszem, najczęściej posługujemy się także dodatkowymi narzędziami:

- instrukcją dla ankierów
- materiałami pomocniczymi

### **Układ kwestionariusza**

Podstawowy schemat:

- część ewidencyjna
- wprowadzenie
- część zasadnicza
- metryczka – pytania klasyfikacyjne

Kolejność pytań:

- od pytań ogólnych do szczegółowych
- od pytań o fakty do pytań o opinie
- od pytań łatwych do trudnych
- od pytań neutralnych do drażliwych
- od pytań otwartych do pytań zamkniętych

### Filtrowanie – numeracja pytań

Filtrowanie to ustalenie reguł przejść – ustalenie struktury kwestionariusza dla różnych typów respondentów – pomijanie lub dodawanie pytań ze względu na treść odpowiedzi udzielonej na pytanie filtrujące.

Aby ustalenie reguł przejść było możliwe i łatwe w zastosowaniu każde pytanie musi mieć swój numer

### Budowa pytań kwestionariuszowych

Przetłumaczenie problemu badawczego na pytania kwestionariusza – operacjonalizacja. Należy odróżnić pytanie badacza (pytanie, na które chcemy uzyskać odpowiedź) od pytania kwestionariusza (które stawiamy respondentowi).

Nie pytamy o problem: jaki jest Pani stosunek do telefonii komórkowej, tylko budujemy pytania o wskaźniki tej postawy:

- czy posiada Pani telefon komórkowy ?
- czy chciałaby Pani posiadać telefon komórkowy ?
- czy zamierza Pani kupić telefon komórkowy ?

#### Ogólne zasady budowy pytań kwestionariuszowych

##### 1. redakcja pytania

*Pytanie musi być zrozumiałe dla badacza i respondenta – wyrażone w prostym języku. Należy zachować jednolitą formę zwracanie się do respondentów. Nie wolno mieszać w obrębie jednego kwestionariusza form gramatycznych i czasów.*

##### 2. układ odniesienia

*Pytanie musi być dostosowane do percepcji badanego*

##### 3. stopień poinformowania badanego

*należy wiedzieć, czy badany może znać odpowiedź na pytanie.*

##### 4. aprobaty społeczna

*należy stworzyć taką atmosferę, by wszystkie odpowiedzi były „do przyjęcia”.*

##### 5. forma graficzna pytań

*kończyć czytana część pytania znakiem zapytania*

*poza numerem pytania swój numer powinna mieć każda możliwość odpowiedzi – zachowanie tej procedury ułatwia kodowanie*

#### Rodzaje pytań kwestionariuszowych

##### 1. ze względu na przedmiot pytania

- *pytania o opinie: - o postawy, nastawienia*
- *projekcyjne (wprost, nie wprost)*
- *pytania o fakty*

##### 2. ze względu na czas

- *pytania o przeszłość*
- *pytania o stan obecny*

- *pytania o przyszłość*

3. ze względu na budowę techniczną (sposób pomiaru)

- *pytania otwarte*
- *pytania zamknięte*
- *pytania rozstrzygnięcia*
- *pytania z alternatywą wieloczną*
- *pytania z uszeregowaniem wariantów odpowiedzi –skale*

4. ze względu na związek treściowy z przedmiotem pytania badacza

- *pytania bezpośrednie*
- *pytania pośrednie*

5. ze względu na funkcję w wywiadzie lub ankiecie

- *pytania wprowadzające*
- *pytania filtrujące*
- *pytania metryczkowe*
- *pytania kontrolne*

### **Przewodnik po budowie kwestionariusza**

(pytania, na które należy sobie odpowiedzieć przy konstruowaniu kwestionariusza)

#### **A Decyzje dotyczące treści pytań**

1. czy pytanie jest niezbędne ?
1. czy pytanie jest wystarczające do uzyskania pożądanej informacji ?
2. czy pytanie wystarczająco obejmuje zamierzony zakres ?
3. czy do interpretacji nie potrzeba innych pytań ?
4. czy odpowiadający jest wystarczająco kompetentny ?
5. czy nie należy ułożyć różnych pytań dla różnych grup respondentów ?
6. czy pytanie nie jest zbyt ogólne ?
7. czy pytanie jest dostatecznie ogólne ?
8. czy pytanie nie sugeruje jednej strony zagadnienia ?
9. czy respondent udzieli odpowiedz, o którą się go prosi ?
10. czy pytanie nie jest zbyt emocjonalne ?
11. czy nie uzyskamy odpowiedzi formalnej – „dla dobra sprawy” ?

**B. Decyzje dotyczące sposobu formułowania pytań**

1. czy pytanie może zostać źle zrozumiane ?
2. czy pytanie prawidłowo formułuje wszystkie możliwe kategorie odpowiedzi
3. czy sformułowanie nie jest tendencyjne ?
4. czy odpowiadający może mieć zastrzeżenia wobec pytania ?
5. czy zadać pytanie w formie bezpośredniej, czy pośredniej ?

**C. Decyzje dotyczące formułowania odpowiedzi**

1. czy pytanie ma być otwarte, czy zamknięte ?
2. czy forma pytania jest łatwa ?

**D. Decyzje dotyczące kolejności pytań**

1. czy treść poprzednich pytań może wpłynąć na odpowiedź na dane pytanie
2. czy do zadania pytania doszło w sposób naturalny ?

Ankieta – przykład

**I. Czy dostrzega Pan(i) potrzebę ograniczenia kosztów eksploatacji budynku/mieszkania poprzez ograniczenie strat ciepła?**

1. zdecydowanie Tak
2. Tak
3. nie wiem/trudno powiedzieć
4. Nie
5. zdecydowanie Nie

**II. Mając na uwadze potrzebę minimalizowania strat ciepła, jakie prace pozwalające z zmniejszenie zużycia energii do ogrzania Pana(i) domu/mieszkania są dla Pana(i) najważniejsze?**

Lp.	Wyszczególnienie	Bardzo ważne	Ważne	Nie wiem	Nieważne	Zdecydowanie nieważne
1	wymiana okien					
2.	wymiana instalacji co (piece, grzejniki)					
3.	ocieplenie budynku/mieszkania metodami termoizolacyjnymi					
4.	inne (proszę podać,					

jaki?).....					
-------------	--	--	--	--	--

### III. Czy wykonał(a) Pan(i) którąkolwiek z niżej wymienionych prac?

- |   | TAK                      | NIE                      |
|---|--------------------------|--------------------------|
| 1. wymiana okien                            | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 2. wymiana instalacji co (piece, grzejniki) | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 3. ocieplanie budynku                       | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 4. inne (jakie?).....                       |                          |                          |

Jeżeli wybrany został wariant odpowiedzi nr III, należy przejść do pytania nr VI. W przypadku pominięcia odpowiedzi nr III, należy zadać wszystkie następne pytania

### IV. Czy jest Pan(i) zainteresowany(a) ociepleniem swojego domu/mieszkania metodą termoizolacyjną?

1. zdecydowanie Tak
2. Tak
3. nie wiem/trudno powiedzieć
4. Nie
5. zdecydowanie Nie

Jeżeli wybrany został wariant odpowiedzi nr 4, 5, prosimy o podanie przyczyny takiej decyzji+.

1. ocieplanie budynku/mieszkania jest dla mnie za drogą inwestycją
2. najpierw muszę wykonać inne ważniejsze dla mnie prace związane z remontem/modernizacją mojego domu/mieszkania
3. wiem zbyt mało na temat technologii ocieplania budynków/mieszkań, aby decydować się na taką inwestycję

### V. Czy jest Pan(i) zainteresowany(a) dodatkowym źródłem finansowania inwestycji z zakresu ocieplania domu/mieszkania w postaci kredyty bankowego (sprzedaż ratalna, leasing)

1. zdecydowanie Tak
2. Tak
3. nie wiem/trudno powiedzieć
4. Nie
5. zdecydowanie Nie





## VI. W jaki sposób zdobywa Pan(i) informacje o technologiach/materiałach budowlanych?

1. odwiedzam imprezy targowe
2. szukam informacji w prasie (reklama)
  - specjalistycznej  (proszę wymienić tytuły) .....
  - codziennej  (proszę wymienić tytuły).....
3. odwiedzam sklepy z materiałami budowlanymi
4. korzystam ze spisów branżowych I teleadresowych
5. korzystam z materiałów reklamowych przesłanych na mój adres domowy
6. zasięgam rad fachowców
7. radzę się znajomych/rodziny

*Dziękujemy za wypełnienie ankiety.*

ANKIETA - przykład

### I. Prosimy określić, jaki jest stosunek kadry menedżerskiej (zarządu) Pana(i) firmy do nowych usług lub produktów teleinformatycznych oferowanych na rynku:

1. korzystamy z wszelkich nowości
2. korzystamy z nowości selektywnie w zależności od naszych potrzeb
3. nie korzystamy z nowości

### II. Czy Pana(i) firma posiada filie, oddziały, placówki handlowe itp.?

1. Tak
2. Nie

### Jeżeli wybrana została odpowiedź TAK, prosimy określić, jakiego rodzaju połączenia są wykorzystywane w Pana(i) firmie do komunikacji z innymi oddziałami?

1. linie dzierżawione
2. linie komutowane

### III. Czy Pana(i) firma korzysta z usług ISDN?

1. Tak
2. Nie

*Uwaga: Jeżeli została wybrana odpowiedź „NIE”, prosimy o udzielenie odpowiedzi na pytania nr VII-XII.*

### IV. Prosimy o podanie z usług, jakiego operatora ISDN Pana(i) firma korzysta?

1. Telekomunikacja Polska SA



2. Netia Sp. z o.o.

3. Inny prywatny operator (*prosimy podać, jaki?*).....

**V. Ile przyłączy ISDN 64 kbit/s firma wykorzystuje?**

1. 1 szt.

2. 1 - 5 szt.

3. 5 szt. i więcej

**VI. Czy firma stosuje przyłącze 2.048 Mbit/s ISDN?**

1. 1 szt.

2. więcej niż 1 szt.

3. nie wykorzystuje

**VII. Czy Pana(i) firma chciałaby korzystać z usług ISDN?**

1. Tak

2. Nie

**VIII. Ile przyłączy ISDN 64 kbit/s Pana(i) firma chciałaby wykorzystywać?**

1. 1 szt.

2. 1 - 5 szt.

3. 5 szt. i więcej

**IX. Czy Pana(i) firma chciałaby wykorzystywać przyłącze 2.048 Mbit/s ISDN?**

1. 1 szt.

2. więcej niż 1 szt.

3. nie

**X. Czy znani są Panu(i) operatorzy, którzy oferują przyłącza ISDN?**

1. Tak

2. Nie

**Jeżeli wybrano odpowiedź „TAK”, proszę wymienić nazwy operatorów.**

.....  
.....

**XI. Jakie koszty związane z zakupem sprzętu ISDN Pana(i) firma gotowa jest ponieść?**



1. do 1000 zł
2. 1 001 - 5 000 zł
3. powyżej 5 000 zł

**XII. Jakiej marki sprzęt umożliwiający korzystanie z ISDN najchętniej kupuje lub kupowałaby**

**Pana(i) firma:**

1. zachodni
2. dalekowschodni
3. krajowy

**INFORMACJE O RESPONDENCIE**

**I. Nazwa firmy** .....

**II. Zakres odpowiedzialności w firmie osoby wypełniającej ankietę:**

1. zarządzanie systemami sieciowymi
2. projektant systemów informatycznych
3. zarządzanie firmą
4. inna (proszę podać , jaka?).

**III. Potwierdzenie przeprowadzenia wywiadu (w miarę możliwości pieczętka firmy)**

**IV. Uwagi ankietera dot. przeprowadzonego wywiadu:**

*Dziękujemy za wypełnienie ankiety*

**III. Zbieranie danych**

**Wybór metod zbierania danych ze źródeł wtórnych i pierwotnych**

Rodzaje źródeł	Rodzaje pomiarów	Formy pomiarów	Wybrane metody pomiarów
<b>Źródła wtórne</b>	Pomiary wtórne	Zbieranie danych wewnętrznych	Wybór, kolekcjonowanie, studiowanie różnych źródeł wtórnych wewnątrz firmy
		Zbieranie danych zewnętrznych	Wyszukiwanie, kompilacja, kopiowanie, notowanie, kupno gotowych zbiorów danych
<b>Źródła pierwotne</b>	Pierwotne sondaże pośrednie	Ankiety	Ankieta pocztowa Ankieta prasowa Ankieta audytoryjna Ankieta ogólna Ankieta bezpośrednia
		Inne sondaże pośrednie	Metoda delficka Wywiad telefoniczny
	Pierwotne sondaże bezpośrednie	Wywiady	Wywiad osobisty Wywiad grupowy Metody projekcyjne
Inne sondaże bezpośrednie		Pomiary fizjologiczne Metody obserwacji Rejestracja i spis (panele) Degustacje i oceny próbek	
Eksperymenty	Laboratoryjne	Test audytoryjny	
	Terenowe	Test rynkowy standardowy Test rynkowy kontrolowany	
	Metody symulacji	Metody ręczne Metody komputerowe Metody mieszane	

## Metody i techniki pozyskiwania danych pierwotnych

### **Metoda wywiadu**

#### **a) wywiad bezpośredni**

Wywiad bezpośredni jest jedną z najczęściej stosowanych metod pozyskiwania danych pierwotnych. Wywiad nie jest jednak typową rozmową, bowiem role pytającego i pytanego są z góry przypisane i nie ulegają zmianie. Jedną z najczęściej stosowanych form wywiadu jest wywiad kwestionariuszowy.

#### **Rodzaje wywiadów:**

1. Według stopnia standaryzacji wywiadu:

- wywiad o wysokim stopniu standaryzacji (*zawsze kwestionariuszowy*)
- wywiad o niskim stopniu standaryzacji (*wywiad swobodny*)

2. według stopnia głębokości wywiadu:

- wywiad prosty
- wywiad pogłębiony

3. według miejsca przeprowadzenia wywiadu:

- wywiad domowy
- wywiad uliczny

Zalety wywiadów bezpośrednich:

- możliwość przeprowadzenia równocześnie obserwacji
- bogatszy przekaz respondenta
- bogatszy przekaz badacza
- możliwość sterowania czasem
- wykorzystanie bogactwa technik kwestionariuszowych

Wady wywiadów bezpośrednich:

- skomplikowana organizacja
- z reguły wysokie koszty
- wysoka czasochłonność realizacji badań
- możliwość deformacji wyników przez wpływ ankietera

Zalecenia dla realizatora wywiadu bezpośredniego:

1. konieczność silnego podkreślenia swojej wiarygodności – jeżeli możliwe, ujawnić zlecniodawcę badań i ich cel
2. gwarancja poufności pozyskiwania danych
3. wysoki profesjonalizm realizacji wywiadu

#### **b) wywiad telefoniczny**

Wywiad telefoniczny jest to technika badań polegająca na odbyciu szeregu rozmów telefonicznych ze specjalnie dobraną próbą określonej populacji, w trakcie których badacz zadaje respondentom wcześniej przygotowane pytania. Podobnie jak wywiad bezpośredni wywiady telefoniczne realizowane mogą być na różnych poziomach standaryzacji: od sondujących, swobodnych rozmów wstępnych poprzedzających zasadnicze badanie do realizacji standardowych kwestionariuszy.

Wywiad telefoniczny jest jedną z najczęściej stosowanych metod badań rynku dóbr przemysłowych.

Zalety wywiadu telefonicznego:

- szybkość realizacji badań
- stosunkowo niskie koszty
- możliwość dotarcia do respondentów znacznie rozproszonych terytorialnie
- prostota realizacji badania

Wady wywiadu telefonicznego:

- brak możliwości demonstrowania materiałów informacyjnych
- konieczność używania prostych pytań
- większe prawdopodobieństwo uzyskania nieprzemysłanych odpowiedzi
- większa trudność w pogłębianiu wywiadu

Zalecenia dla realizatora wywiadu telefonicznego:

- konieczność doboru właściwego respondenta (*pytania kwalifikacyjne*)
- nawiązanie kontaktu z respondentem
- odpowiedni styl rozmowy

#### **Metoda ankietowa**

Metoda ankietowa zawiera różne techniki zbierania informacji oparte o proces komunikacji pośredniej – w odróżnieniu od wywiadu. To nie badacz, lecz respondent dokonuje zapisu odpowiedzi.

Specyfika metod ankietowych:

- pisemny charakter wypowiedzi respondenta
- najczęściej pisemny komunikat badacza
- mała możliwość kontroli badanego

- przestrzeganie zasad realizacji badania spada na respondenta

Z reguły metoda ankietowa posiada wyższy poziom standaryzacji, dominują pytania zamknięte.

Rodzaje badań ankietowych:

1. ze względu na stopień kontroli badacza:

- ankiety nadzorowane przez badacza (*ankieta audytoryjna*)
- ankieta nie nadzorowana przez badacza (*ankieta pocztowa*)

2. ze względu na przekaz badacza:

- przekaz pisemny (*ankieta pocztowa*)
- przekaz dźwiękowy lub wizualny (*ankieta telewizyjna*)

3. ze względu na sposób dostarczenia:

- ankieta pocztowa
- ankieta prasowa
- ankieta dołączana do towarów
- ankieta opakowaniowa
- ankieta rozdawana

### **ankieta audytoryjna**

Technika pomiaru najbardziej zbliżona do wywiadu kwestionariuszowego. Realizacja tej techniki polega na zebraniu grupy osób (respondentów), rozdaniu im kwestionariuszy, pisemnym wypełnieniu przez respondentów, zebraniu przez prowadzącego badanie.

### **ankieta pocztowa**

Ankieta pocztowa polega na rozesłaniu drogą pocztową kwestionariuszy do grupy wcześniej dobranych respondentów. Do przesyłki dołączone mogą być materiały pomocnicze (np. próbki towarów). Respondenci samodzielnie wypełniają kwestionariusz udzielając pisemnie odpowiedzi na postawione w nim pytania. Wypełniony kwestionariusz zwracany jest najczęściej drogą pocztową.

Metoda ta znajduje zastosowanie zarówno przy badaniach rynku konsumpcyjnego, jak i przemysłowego.

Podstawowym problemem przy badaniach za pomocą ankiety pocztowej jest zapewnienie wysokiego poziomu wskaźnika odpowiedzi.

### Zalety ankiety:

- zapewnienie większej anonimowości

- niższe koszty niż przy metodach wywiadu
- możliwość dotarcia do respondentów znacznie rozproszonych terytorialnie
- prostota realizacji badania

#### Wady ankiety:

- ankiety sięgają płycej – odpadają pytania pomocnicze i dodatkowe
- trudność w obliczeniu reprezentatywności badań – nieprzewidywalny wskaźnik zwrotów

#### **Metody panelowe**

Termin panel oznacza grupę kilkakrotnie wypowiadającą się na ten sam temat. Badanie panelowe polega na tym, że pewna liczba osób zostaje przynajmniej dwukrotnie, w pewnym odstępie czasu, poddana pomiarom ze względu na tę samą cechę.

Celem badań panelowych jest uchwycenie dynamiki określonych zmian, np. zmiana upodobań konsumenckich. Podstawową zaletą badań panelowych jest ciągłość pomiaru określonych cech w dłuższym okresie czasu.

Metody panelowe najczęściej stosowane są przy badaniach rynku konsumpcyjnego.

Metoda badań panelowych wykorzystywać może różne techniki zbierania danych. Najczęściej jednak sięga do metod ankietowych, zwłaszcza ankiety pocztowej.

Z reguły w badaniach panelowych ważną rolę odgrywa system bodźców materialnych (premi, upominków), nagród), które mają utrzymać chęć uczestnictwa w badaniach. Rezygnacja z bodźców materialnych negatywnie wpływa na dokładność i kompletność otrzymywania danych.

#### **Rodzaje badań panelowych:**

1. ze względu na kryterium ciągłości pomiaru:

- panel stały-ciągłe systematyczne udzielanie odpowiedzi (*np. raz na miesiąc*)
- panel okresowy-pomiar w zależności od potrzeb informacyjnych zamawiającego badanie

2. ze względu na typ jednostki badania:

- *panel konsumentów* – np. badanie zmian indywidualnych wzorców konsumpcji lub zmian struktury konsumpcji pod wpływem kampanii reklamowej
- *panel punktów sprzedaży* – np. wartości i ilości sprzedaży w różnych punktach

3. ze względu na kryterium sposobu pomiaru:

- panel pocztowy (*wypełnianie dziennika-badanie struktury zakupów*)



- panel telefoniczny (*wywiady telefoniczne*)
- panel bezpośredni (*np. wywiady bezpośrednie lub grupowe*)

4. ze względu na skład uczestników panelu:

- *panele statyczne* – niezmienny skład zespołu uczestników
- *panele dynamiczne* – skład zespołu uczestników ulega zmianie i jest
- uzupełniany proporcjonalnie do zmian w populacji

5. ze względu na temat badania:

- *panele jednotematyczne* – wielokrotne pomiary tej samej cechy
- *panele wielotematyczne* – badanie różnych cech tego samego zespołu

### Obserwacja

Obserwacja jest najstarszą metodą zbierania danych. Stosuje się ją w sytuacjach, gdy wejście w interakcję z przedmiotem badania jest niemożliwe lub gdy istnieje uzasadnione przekonanie, że rozmowa z respondentem może doprowadzić do wyciągnięcia błędnych wniosków (*np. dzieci*)

Podstawowe formy obserwacji:

1. ze względu na stopień kontroli sytuacji badanej:

- *obserwacja kontrolowana* – osoba badana może nie mieć świadomości obserwacji, ale poddawana jest procesowi obserwacji zgodnie ze swoją wolą
- *obserwacja niekontrolowana* – najczęściej odbywa się w warunkach naturalnych. Osoby badane nie wiedzą, że są obserwowane, a obserwator nie wpływa na zachowania badanych

2. ze względu na udział badacza w rzeczywistości badanej:

- *obserwacja jawna* – np. w trakcie eksperymentu laboratoryjnego
- *obserwacja ukryta* – badacz stara się, by badani nie zdawali sobie sprawy, że są przedmiotem obserwacji

3. ze względu na stopień standaryzacji:

- *obserwacja standaryzowana* – z góry określone są warunki dokonywania obserwacji i sposób zapisywania wyników
- *obserwacja niestandaryzowana* – brak ograniczeń dla obserwatora

### Dyskusje grupowe

Dyskusje grupowe (m. in. Metoda zogniskowanego wywiadu grupowego) SA jedną z najczęściej stosowanych i typowych metod badań marketingowych. Jest to rozwinięta forma wywiadu swobodnego –

rodzaju wywiadu, w którym badacz wywołuje i słucha wypowiedzi zebranej grupy osób. Często dyskusja połączona jest z demonstracją. Grupa dyskusyjna dobrana jest w taki sposób, aby jak najlepiej odzwierciedlać cechy rynku docelowego. Moderator ukierunkowuje dyskusję na problemy stanowiące przedmiot badania, a przebieg spotkania jest rejestrowany w celu późniejszej wnikliwej analizy.

W dyskusji grupowej bierze udział od 6 do 12 osób, przy czym struktura doboru respondentów zależy od celu badania, przy użyciu różnych kryteriów. Często dobór oparty o krzyżowanie kilku kryteriów.

#### Zalety dyskusji grupowych:

- bezpośredni kontakt z wybranym segmentem
- uzyskanie pogłębionych odpowiedzi
- szybkość realizacji badania
- prostota realizacji badania i niski budżet

#### Wady dyskusji grupowych:

- otrzymane dane są niepoliczalne
- brak ścisłych procedur ekstrapolacji wyników badań

#### **Wywiad pogłębiony**

Jest to szczególna forma wywiadu swobodnego. W trakcie takiego wywiadu, przeprowadzonego w układzie „jeden na jednego” badacz dąży do odkrycia i poznania pogłębionych motywacji, uprzedzeń i postaw wobec precyzyjnie określonych problemów czy propozycji rozwiązań.

#### **Techniki projekcyjne**

Techniki projekcyjne to rodzaj technik badawczych, które zakładają, że respondent nie może lub nie chce przedstawić bezpośrednio swoich odczuć, motywów, intuicji czy postaw. Do technik projekcyjnych najczęściej sięga się przy realizacji wywiadów pogłębionych. W trakcie wywiadu badacz posługuje się kwestionariuszem zawierającym pytania pośrednie zbudowane w taki sposób, by respondent mógł ujawniać swoje odczucia poprzez interpretowanie zachowań i odczuć innych ludzi. Respondent oceniając takie cechy jak postawy, motywy, zachowania się innych osób przypisuje im nieświadomie swoje cechy. Zjawisko to określane jest właśnie mianem projekcji, co oznacza przeniesienie własnych cech na oceniane osoby .

#### **Metody eksperymentalne**

Eksperyment polega na stworzeniu takiej sytuacji badawczej, w której przynajmniej jeden czynnik mogący mieć wpływ na badaną sferę efektów znajduje się pod kontrolą badacza.

Przeprowadzenie eksperymentu polega na stosowaniu różnego rodzaju testów. Testy te pozwalają badaczowi manipulować zmiennymi tak, aby oddziaływały one na inne zmienne, których zmiany poddawane są pomiarom.

W badaniach rynkowych często dąży się do ustalenia związków przyczynowych. Próbuje się znaleźć

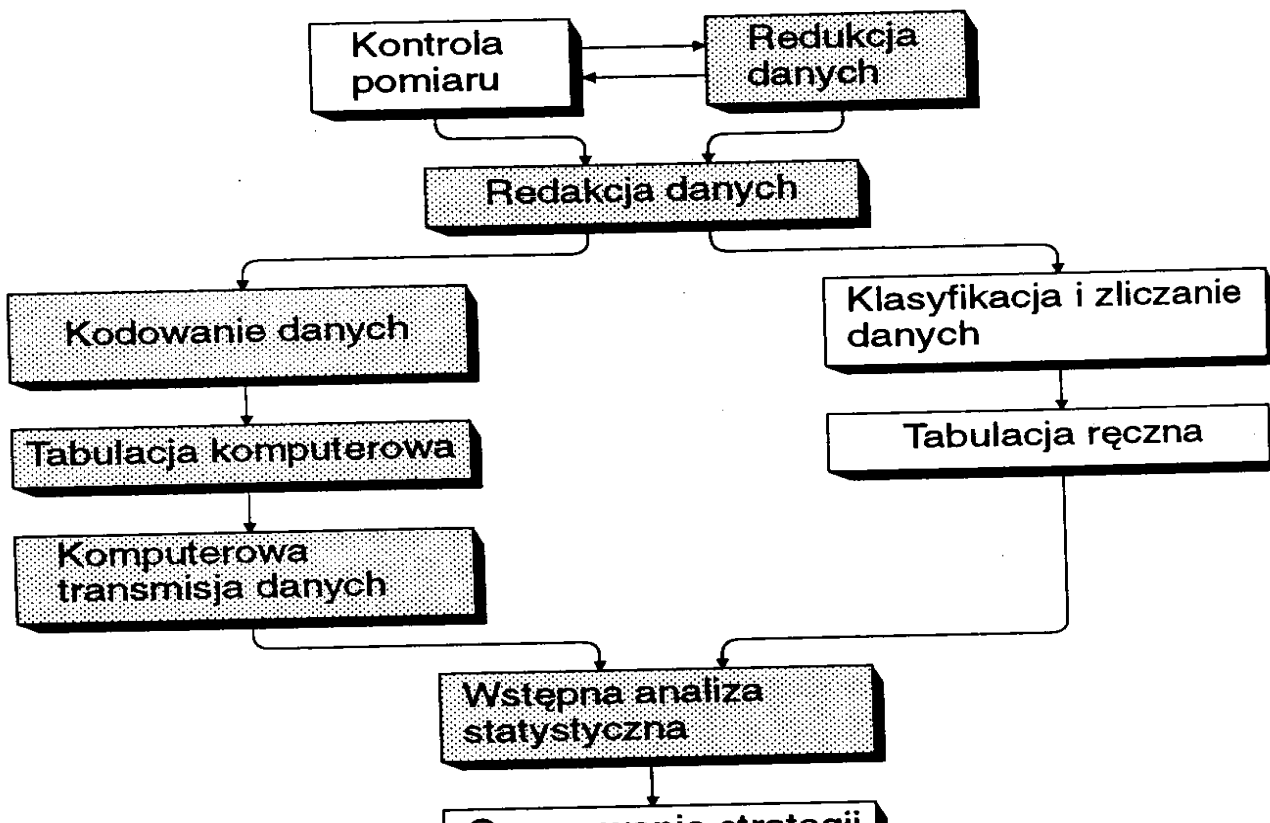
odpowieź na pytanie: co należy zrobić, aby osiągnąć zamierzony efekt, np.: czy konsument postrzega cenę określonego produktu jako wskaźnik jego jakości ? , czy określona reklama generuje nowe potrzeby konsumpcyjne ? Są to pytania, które wymagają odpowiedzi opartej na schemacie: przyczyna-efekt. Do prób budowania takich odpowiedzi służą badania eksperymentalne

#### IV. Metody redukcji i analizy danych

##### 1. Analiza danych

Sposób i kierunek analizy danych wynika ściśle z postawionych na samym początku procesu badawczego celów badania. Trzeba wiedzieć jaką informację chce się uzyskać.

Etapy redukcji danych z pomiarów w badaniach marketingowych



Źródło: S. Kaczmarczyk „Badania marketingowe”, PWE 2003

### 1) Redukcja danych

Jest to proces przystosowania surowych danych do ich analizy. Sposób redukcji zależy przede wszystkim od tego, czy badanie miało charakter jakościowy czy ilościowy

#### 1.kontrola pomiaru

- sprawdzenie rzetelności przeprowadzenia procesu pozyskiwania danych

#### 2.redakcja danych

- sprawdzenie czytelności i dokładności danych
- wprowadzenie poprawek i uzupełnień

#### 3.kodowanie

- kodowanie danych jest podstawową czynnością redukcji danych we wszystkich badaniach o charakterze ilościowym. W przypadku badań jakościowych przeprowadza się typologizację. Podstawą kodowania jest doprowadzenie do pełnej klasyfikacji danych, tzn. uporządkowania ich w jednolite grupy, przy zachowaniu zasady
- wyczerpywalności
- rozłączności

Efektom kodowania jest zredukowanie bogactwa uzyskanych danych do ograniczonej ilości wartości liczbowych lub logicznych.

Proces kodowania odpowiedzi na pytania otwarte określany jest jako kategoryzacja.

### 2) Analiza prosta

Analiza prosta polega na posortowaniu respondentów według kategorii odpowiedzi na dane pytanie. Dane te przedstawić można zarówno w formie liczb bezwzględnych, jak i obliczyć wartości względne (procentowe)

### **3) Filtrowanie**

Czynność ta polega na prowadzeniu analizy prostej w ramach wyodrębnionej podgrupy.

### **4) Analiza krzyżowa**

Analiza krzyżowa polega na porównaniu ze sobą rozkładu odpowiedzi na co najmniej dwa pytania

*Obliczanie wskaźników*

Obliczanie wskaźników stosuje się przy analizie pytań skalowanych. Polega to na przypisaniu wartościom skali określonych wartości liczbowych. Takim wskaźnikiem może być np. średnia ocen

### **5) Estymacja parametrów statystycznych**

Podstawowe parametry:

- wartość minimalna
- wartość maksymalna
- odchylenie standardowe
- mediana
- średnia arytmetyczna

### **6) Testowanie hipotez**

Podstawowe testy statystyczne:

- test na korelację
- test na istotność różnic

### **7) Ekstrapolacja**

Aby uogólnić wyniki uzyskane z próby na całą populację należy mieć pewność, że dobrana próba była reprezentatywna. Pewność tę możemy uzyskać tylko w przybliżeniu, a nie z dającym się obliczyć prawdopodobieństwem. Po przyjęciu określonego poziomu prawdopodobieństwa poprawności wnioskowania można obliczyć maksymalny błąd uzyskanych wyników w stosunku do rzeczywistego rozkładu cech w populacji.

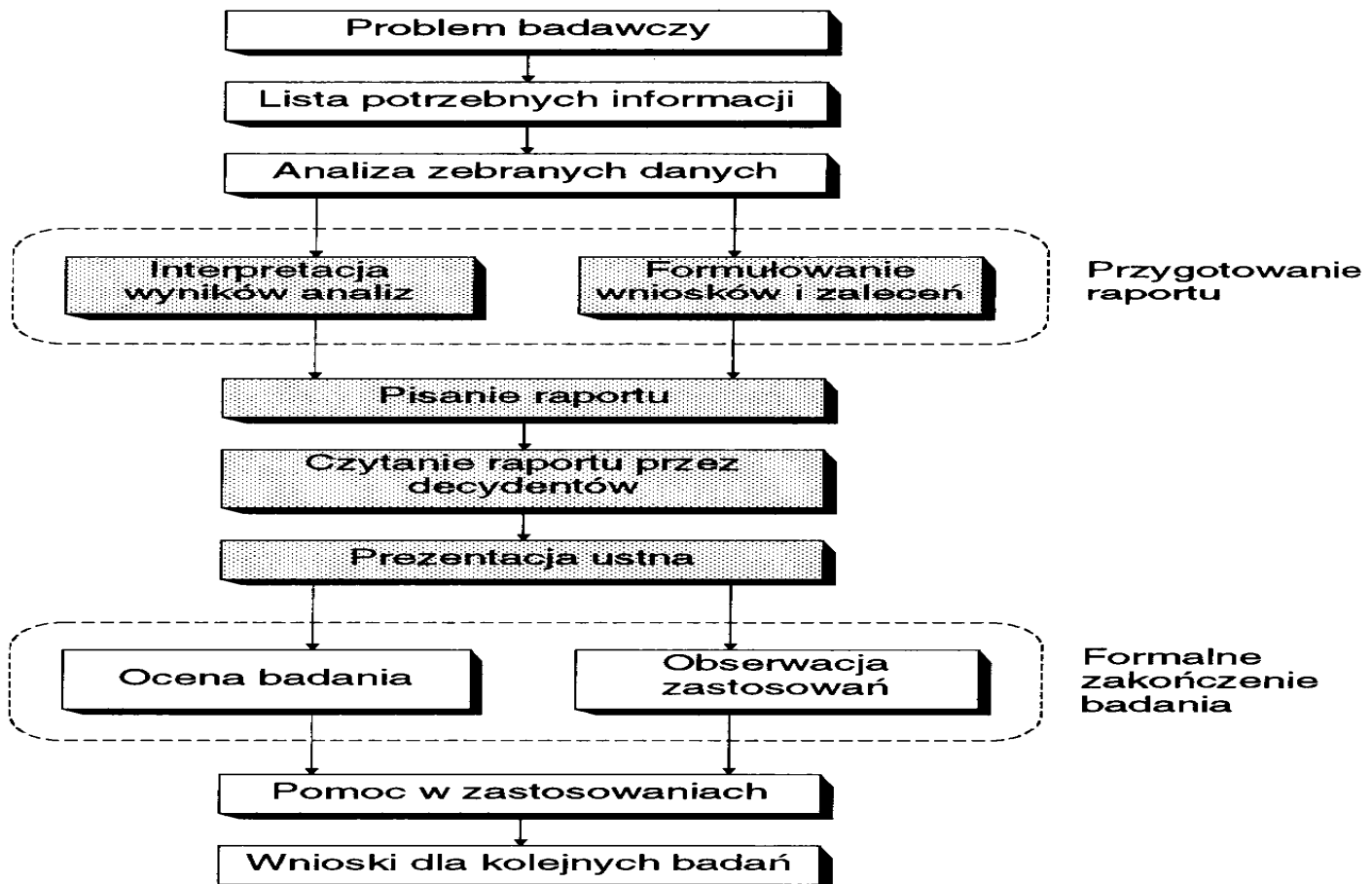
Ekstrapolacja może być także prowadzona w wielkościach bezwzględnych. Aby jej dokonać należy znać bezwzględną wielkość populacji, a następnie przeliczać wielkości szacunkowe.

## **2. Interpretacja i prezentacja wyników**

Prezentacja wyników jest ukoronowaniem całego procesu badawczego. Z punktu widzenia klienta zlecającego badanie jest to etap najważniejszy z następujących powodów:

- raport jest faktycznym materialnym produktem prac badawczych, jest zapisem historii wykonywanej pracy badawczej,
- podejmowane przez menedżerów decyzje są w dużej części determinowane przez raport i jego prezentację,
- decyzja menedżerów o podjęciu badań marketingowych w przyszłości zależy w znacznym stopniu od praktycznej przydatności zaprezentowanego raportu.

### Proces przygotowania i przeprowadzania prezentacji wyników badania marketingowego



Źródło: S. Kaczmarczyk „Badania marketingowe”, PWE 2003

Przygotowując raport należy zacząć od tego co było zrobione na początku badania, czyli od sformułowanego problemu badawczego, następnie trzeba opisać podejście do badania, opracowany projekt badania, przebieg zbierania danych w terenie oraz wyniki analiz tych danych.

#### Formy prezentacji wyników:

- raport pisemny
- prezentacja ustna

Główną formą prezentacji pisemnej jest raport. W trakcie pisania raportu badacz powinien zwracać uwagę na dwa elementy: dostosowanie treści do odbiorcy oraz układ treści raportu.

Dostosowując treść do odbiorcy, należy uwzględnić:

- eliminację zbytecznych szczegółów metodycznych
- dostosowanie terminologii do słownika odbiorców
- pisanie w przystępnym stylu
- stosowanie metod graficznych

#### **raport pisemny**

##### Struktura raportu:

##### I. Część wstępna

- strona tytułowa
- spis treści
- streszczenie
- wprowadzenie (tło, cele, metody badawcze, definicje, ograniczenia i zastrzeżenia)

##### II. Część główna

W tej części prezentowane są wyniki badań. Najczęściej zawiera ona kilka rozdziałów, z których każdy powinien stanowić odrębną całość. Struktura tych rozdziałów wynika ze specyfiki konkretnego badania

##### III. Część końcowa

Wyliczenie, powtórzenie i podkreślenie najważniejszych elementów raportu oraz pomoc w zapamiętaniu kluczowych treści i w lepszym ich zrozumieniu.

- wnioski
- zalecenia
- załączniki

## **CONTROLLING**

**Controlling w dosłownym tłumaczeniu to STEROWANIE.**

**Kontrola a controlling**

### **KONTROLA**

- Zorientowana na przeszłość
- Wnioskuje naprawienie popełnionych już błędów
- Szuka winnych
- Wnioskuje zmiany personalne

### **CONTROLLING**

- Zorientowany na przyszłość
- Koordynuje
- Nadzoruje
- Doradza
- Wskazuje na cudze doświadczenia
- Przestrzega

**Istota controllingu**

**CONTROLLING TO PROCES STEROWANIA ZORIENTOWANY NA WYNIK PRZEDSIĘBIORSTWA, REALIZOWANY PRZEZ PLANOWANIE, KONTROLĘ I SPRAWOZDAWCZOŚĆ.**

Controlling to nowoczesna metoda kierowania przedsiębiorstwem, która polega na:

- tworzeniu i aktualizowaniu struktury planowania (controlling opiera się na budżetowaniu),
- konstruowaniu wskaźników i mierników oceny sytuacji finansowej,
- przygotowaniu informacji bieżących i strategicznych jako podstawy do podejmowania decyzji.

**Filary controllingu**

Controlling opiera się na trzech filarach tj.:

- rachunkowości zarządczej,
- planowaniu,
- zarządzaniu przez cele

**Obiekty sterowania w controllingu**



- Produkty i usługi – np. wprowadzanie produktu na rynek, koszty procesu badawczo – rozwojowego, rozbudowa zdolności produkcyjnych, koszty wytworzenia, zarządu i sprzedaży, zyski, koszty likwidacji produkcji
- Obszary – tzw. centra odpowiedzialności (kosztów, przychodów, zysków i inwestycji)
- Projekty
- Zasoby – rzeczowe, finansowe i ludzkie

### **Funkcje controllingu**

- Wyznaczanie celów
- Zbieranie i przetwarzanie informacji
- Wspieranie zarządzanie
- Kontrola wyników
- Motywowanie

### **Zadania controllingu**

**Zadania controllingu opisane są tzw. modelem DROGA, tj.:**

- Dochód (dochodowość)
- Rozwój
- Ożywienie
- Gospodarność
- Aktywność

Inaczej mówi się, że controlling to działalność (D) służąca rozwojowi (R) firmy i ożywieniu (O) jej funkcjonowania w długim okresie, zwiększeniu gospodarności (G) przy wykorzystaniu aktywności (A) na rynku.

### **Treść controllingu**

- Orientacja na cele – controlling udziela odpowiedzi na pytanie, co trzeba zrobić,
- Orientacja na wąskie gardła – controlling skoncentrowany jest na poszukiwaniu wąskich gardel w organizacji,
- Orientacja na rynek – zadaniem controllingu jest odkrywanie trendów i zmian na rynku,
- Orientacja na klienta
- Orientacja na informacje – controlling ma dostarczać szybko właściwych informacji
- Orientacja na wartość

- Orientacja na przyszłość

### Cele controllingu

- Wzrost jakości informacji
- Koordynacja funkcjonowania
- Obniżenie kosztów działalności
- Poprawa płynności finansowej
- Analiza i wykorzystanie źródeł sukcesu
- Dostęp do profesjonalnych informacji zarządczych

### Zadania kontrolera

- Rejestrator – w firmach działających w stabilnym otoczeniu, dostarcza danych o zachodzących procesach gospodarczych, łączy swoje informacje ze sprawozdaniami finansowymi, nie uczestniczy w procesie decyzyjnym,
- Nawigator – w firmach działających w zmiennym otoczeniu, integruje planowanie z kontrolą, ocenia odchylenia od planu i ich przyczyny, współuczestniczy w procesie decyzyjnym jako sztabowiec,
- Innowator – w firmach działających w burzliwym otoczeniu, ulepsza procesy funkcjonalne w firmach, uczestniczy w zarządzaniu.

### Istota controllingu

*Zamiast długiego uzasadnienia*

*Fragment zasłyszanej rozmowy:*

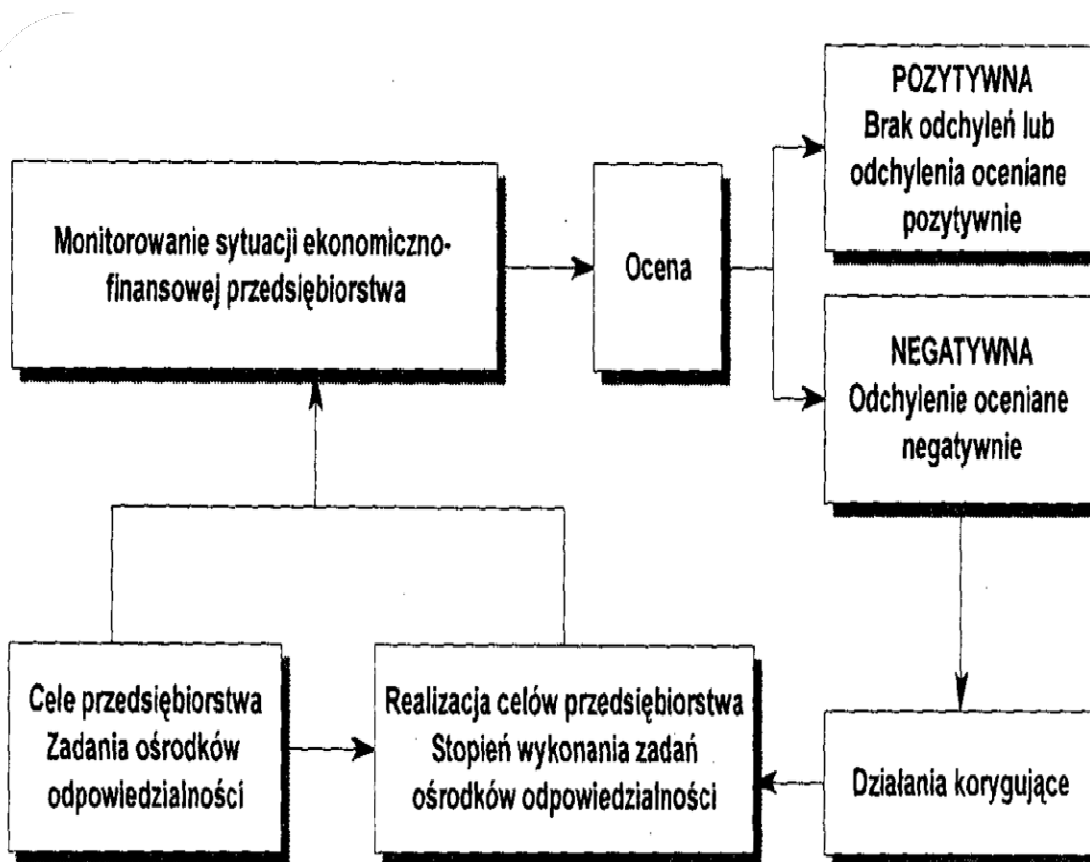
- *Dziwię się, że posługuje się pan tylko jednym instrumentem pomiarowym. Do czego on służy?*
- *Mierzy prędkość lotu. Podczas tego lotu muszę zmniejszyć maksymalnie czas przelotu. Dlatego muszę skoncentrować się na prędkości.*
- *Rozumiem, prędkość przelotu jest z pewnością ważna. Ale co z wysokością? Czy nie przydałby się wysokościomierz?*
- *Nad wysokością lotu pracowałem przez kilka miesięcy i jestem w tym już całkiem niezły. Teraz muszę koncentrować się na uzyskaniu prędkości.*
- *Aha, .... Ale nie widzę w kabinie wskaźnika poziomu paliwa. Nie jest on panu potrzebny?*
- *Ma pan rację , paliwo jest ważne, ale nie mogę koncentrować się na robieniu wielu rzeczy jednocześnie. Dlatego teraz skupiam się na prędkości. Gdy będę już tak dobry w **prędkości jak w utrzymywaniu wysokości** , to podczas następnych lotów zacznę zwracać uwagę na zużycie paliwa*
- *????*

Opracowanie własne na podstawie: Kaplan R. Norton D. Strategiczna karta wyników

### Do czego się porównywać

- Budżet
- Poprzedni porównywalny okres
- Konkurencja wewnątrz – firmowa
  - Np. pracownicy działu sprzedaży
- Konkurencja zewnętrzna
  - Np. Jakość produktu

### Graficzne prezentacja procesu controllingu



### Rodzaje controllingu

- I. PODZIAŁ WEDŁUG TREŚCI PLANOWANIA I KONTROLI
- II. PODZIAŁ WEDŁUG OBSZARÓW FUNKCYJNYCH
- III. PODZIAŁ WEDŁUG SZCZEBLI ZARZĄDZANIA

### Cechy controllingu strategicznego i operacyjnego

Kryteria	Controlling strategiczny	Controlling operacyjny
Cele	Zabezpieczenie długookresowego potencjału przedsiębiorstwa.	Rentowność, zysk, ekonomiczność
Orientacja	Zewnętrzne otoczenie przedsiębiorstwa	Wewnętrzne warunki funkcjonowania firmy
Charakter działań	Działania o charakterze jakościowym	Działania wyrażane w jednostkach wymiernych
Przedmiot zadań	Szansę i zagrożenia, mocne i słabe strony przedsiębiorstwa	Koszty - wyniki, nakłady - przychody, wpływy - wydatki
Horyzont czasowy	Długookresowy	Średnio- i krótkookresowy
Instrumenty	Formułowanie celu, metoda port folio, analiza wąskich gardeł, analiza potencjału	Planowanie operacyjne, analiza odchyłeń, rachunek kosztów zmiennych
Środki	Strategia	Działania korygujące

### Wprowadzanie controllingu

- Jest to proces rozłożony w czasie i niejednorodny.
- Zakres controllingu zmienia się w czasie w zależności od zgłaszanych przez menedżerów potrzeb zarządczych.
- Proces wprowadzania controllingu jest kilkietapowy.

### Etapy wprowadzania controllingu

(Klasyfikacja szczegółowa)

- Etap I – wielowymiarowa klasyfikacja kosztów przedsiębiorstwa
- Etap II – decentralizacja struktury zarządzania oraz podział majątku wg produktów, grup produktów i funkcji
- Etap III – wyodrębnienie w strukturze organizacyjnej jednostek, które staną się centrami odpowiedzialności
- Etap IV – powołanie centrów odpowiedzialności wraz z przekazaniem im odpowiednich kompetencji

### Etapy wprowadzania controllingu

(podział szczegółowy)

- Etap V – opracowanie systemu liczenia marż pokrycia, ustalenie cen transferowych (wewnętrznych) między jednostkami firmy oraz określenie mierników celów dla centrów odpowiedzialności
- Etap VI – uruchomienie sprzężonego z centrami odpowiedzialności systemu planowania operacyjnego i strategicznego
- Etap VII – analizy i ocena działań controllingowych (np. w systemie plan – wykonanie)

### **Korzyści z controllingu**

Wg wyników licznych badań polskie przedsiębiorstwa decydują się na wprowadzenie controllingu w celu:

- Obniżenia kosztów (28%)
- Uzyskania dodatkowych informacji wspierających proces podejmowania decyzji (29%)
- Zapewnienia lepszego przepływu informacji (20%)
- Poprawy płynności finansowej (14%)
- Zwiększenia zaangażowania ze strony pracowników (10%)

### **Wymagania controllingu**

- Strategia uwzględniająca kierunek rozwoju
- Zdecentralizowana struktura
- Przystosowany wielostopniowy system rachunkowości
- Narzędzia raportujące
- Funkcja kontrolera / analityka w firmie

### **Bariery wprowadzania controllingu**

- Bariery psychologiczne
- Bariery techniczne
- Braki rachunkowe
- Braki organizacyjne
- Braki kadrowe

### **Pojęcie centrum odpowiedzialności**

- Centrum odpowiedzialności, nazywane inaczej centrum decyzyjnym, to część przedsiębiorstwa powstała z jego podziału na jednostki kosztochłonne i wynikowe.
- Centrum decyzyjne stanowi podstawową jednostkę (podstawowe ogniwo) systemu sterowania przedsiębiorstwem, nazywanego controllingiem.

### Rodzaje centrów odpowiedzialności

Wyróżnia się cztery podstawowe centra odpowiedzialności:

- Centrum kosztów
- Centrum przychodów
- Centrum wyników (zysków)
- Centrum inwestycji

### Rodzaje centrum kosztów

1. Podział według miejsc powstawania kosztów \ jest to wyodrębnienie centrum kosztów na każdym wydziale produkcyjnym
2. Podział według organizacji przestrzennej \ podział wg jednostek gospodarczych lub wg wspólnych miejsc wykonywania różnych czynności (np. spawanie, toczenie, lakierowanie w jednej hali)
3. Podział wg zależności między centrum kosztów a procesem produkcji \ wyodrębnia się tu centra: produkcji zasadniczej, produkcji pomocniczej i centra ogólne kosztów

Centrum produkcji zasadniczej – powiązanie komórek organizacyjnych bezpośrednio z produktem końcowym

Centrum produkcji pomocniczej – powiązanie komórek z produktami pomocniczymi, odpadami itp.

Centra ogólne – wykonują usługi na rzecz pozostałych centrów, a ich koszty nie są doliczane bezpośrednio do produktu, ale rozdzielane między inne centra, na rzecz których wykonano te usługi. Typowym przykładem jest dostarczanie energii, wody, transport wewnętrzny, utrzymywanie budynków, ochrona itp.

### Analizy centrum kosztów

- Odchylenie marży na sprzedaży:
  - a) z powodu zmiany rozmiaru produkcji:

$$(Q_{rz} - Q_{pl}) * Mrz$$

- b) z powodu zmiany cen sprzedaży

$$(Mrz - Mpl) * Q_{rz}$$

- Odchylenie kosztów sprzedaży:

- a) zmiennych kosztów sprzedaży

$$(KZ_{jrz} - KZ_{jpl}) * Q_{rz}$$

b) stałych kosztów sprzedaży

KSrz - KSpł

- Odchylenie kosztów materiałów bezpośrednich:
  - a) ze względu na zmianę ceny materiałów
  - b) ze względu na zmianę wielkości produkcji
- Odchylenie kosztów robocizny:
  - a) ze względu na zmianę stawki wynagrodzenia
  - b) ze względu na zmianę wydajności pracy

Mierniki efektywności dla centrum odpowiedzialności

Efektów nie należy utożsamiać jedynie z bieżącymi wynikami finansowymi. Dlatego też, mierniki oceny wewnętrznych podmiotów powinny być zróżnicowane i należy uzupełnić mierniki finansowe miernikami poza finansowymi.

**Mierniki efektywności dla centrum kosztów**

- Wskaźnik dotrzymania budżetu kosztów zmiennych = koszty zm. wykonane / koszty zm. planowane (powinno być mniej niż 1)
- Wskaźnik obciążenia kosztami stałymi kosztów zmiennych = koszty stałe / koszty zmienne (powinien być spadek lub stały poziom)
- Wskaźnik kosztów stałych na jednostkę produkcji \ powinien być spadek
- Wydajność pracy i produkcji \ oczekiwany jest wzrost
- Terminowość produkcji \ poprawa
- Rotacja zapasów w dniach = (średni stan zapasów \* 365 dni) / koszty ogółem (powinien być cykl coraz krótszy)

**Analiza centrum przychodów**

- Zadaniem centrum przychodów jest maksymalizacja wartości sprzedaży, zwiększenie udziału w rynku, a w warunkach silnej konkurencji i dekoniunktury – utrzymanie dotychczasowego poziomu obrotów.
- Centrum przychodów oceniane jest z punktu widzenia efektywności sprzedaży.
- Centrum przychodów analizuje się przede wszystkim rachunkiem marż pokrycia, skutkami wprowadzania rabatów i opustów ilościowych oraz cenowych.

**Poziom i efektywność sprzedaży**

- Poziom sprzedaży zależy od wielu czynników, zależnych i niezależnych od kierownika sprzedaży.
- Czynniki niezależne to:

- jakość produktu
- asortymentowość
- seryjność produkcji
- terminowość realizacji produkcji
- kształtowanie się popytu na rynku
- Czynniki zależne to:
  - liczba sprzedawanych produktów
  - poziom cen
  - warunki i terminy dostaw do odbiorców
  - efektywność kanałów dystrybucji
  - znajomość produktu i jego marki na rynku
  - warunki płatnicze

### Rachunek marż pokrycia dla centrum przychodów

#### Przychody ze sprzedaży

- Opusty i rabaty

---

#### = skorygowane przychody

- Koszty zmienne

---

#### = marża pokrycia I stopnia

- Koszty promocji i reklamy
- koszty obsługi klienta

---

#### = marża pokrycia II stopnia

- Koszty własne działu sprzedaży

---

#### = marża pokrycia III stopnia

### Wpływ rabatów na ceny i zysk

Cele udzielania rabatów to:

- zwiększenie sprzedaży,
- zwiększenie obrotów poza szczytami sezonowymi,
- utrwalanie stosunków ze stałymi klientami,
- różnicowanie cen.

Można wyróżnić różne rodzaje rabatów, z których najważniejsze to:

- rabaty funkcjonalne - przyznawane kupcom, którzy przejmują część funkcji handlowych;



- rabaty ilościowe - możliwość zakupu za daną cenę większej ilości produktów,
- rabaty okresowe - obniżki dla osób kupujących w ściśle określonym czasie, co ma obniżyć sezonowość sprzedaży;
- rabaty dla stałych klientów;
- rabaty za płatności gotówkowe - skonta;
- rabaty specjalne - promocje, rabaty dla pracowników.

### Wpływ rabatów na ceny i zysk

Wzrost obrotów konieczny do zrekompensowania spadku zysku w wyniku zmiany rabatów można obliczyć następującym wzorem:

$$\begin{aligned} \text{Konieczny wzrost} & \quad \quad \quad \% \text{ wzrost rabatu} \\ \text{sprzedaży w} & = \text{-----} * 100\% \\ \% \text{ jednostek} & \quad \quad \quad 100 - \% \text{ udział k.zmiennych w cenie sprzed.gotówk.} \\ & \quad \quad \quad - \% \text{ wzrost rabatu} \end{aligned}$$

Dla powyższego przykładu oznacza to konieczność zwiększenia sprzedaży o:

$$\begin{aligned} \text{Konieczny wzrost} & \quad \quad \quad 5 \\ \text{sprzedaży w} & = \text{-----} * 100\% = 6,9\% \\ \% \text{ jednostek} & \quad \quad \quad 100 - 22,5 - 5 \end{aligned}$$

Zatem by utrzymać zyski na niezmienionym poziomie należy zmienić cenę detaliczną lub wielkość sprzedaży o 6,9% w stosunku do chwili obecnej

### Mierniki analizy centrum przychodów

- Stopień realizacji planowanych przychodów = sprzedaż rz. / sprzedaż pl. // wzrost
- Zmiana przychodów ze sprzedaży = (Srz – Spl) / Spl // wzrost
- Udział rabatów w sprzedaży = rabaty / sprzedaż // (stałość lub spadek)
- Udział w rynku = sprzedaż firmy / sprzedaż na rynku // (wzrost)
- Stopa marży brutto = marża pokrycia II stopnia / sprzedaż // wzrost
- Stopień satysfakcji klientów = klienci zadowoleni / liczba klientów ogółem // wzrost
- Poziom reklamacji = wartość reklamacji / sprzedaż // spadek
- Cykl inkasa należności = stan należności \* 365 dni / sprzedaż

### Centrum zysku

- Najczęściej wyodrębnia się centrum zysku na podstawie wyrobów i rynków.
- Trzy wymagania warunkują powodzenie wyróżnienia w ten sposób centrum zysku:

- asortyment wyrobów musi być zbywany bezpośrednio na rynku,
- klienci na produkty firmy nie mogą być identyczni, muszą istnieć odmienne kanały dystrybucji,
- produkcja musi odbywać się w oddzielnych wydziałach, a nawet zakładach.
- Inne kryteria wyodrębnienia centrum zysku to:
  - grupy produktów,
  - obszary geograficzne,
  - kanały dystrybucji,
  - grupy klientów.

### Rodzaje centrum zysku

- Rzeczywiste (pełne) – centrum zysku z dostępem do rynku zaopatrzenia i do rynku zbytu, które jest wyposażone w maszyny i urządzenia produkcyjne,
- Pozorne (quasi centrum zysku) – cechuje się ograniczoną działalnością; jest takim centrum np. dział reklamy, który prowadzi także ograniczoną działalność komercyjną agencji reklamowej, dział konstrukcyjny jako biuro inżynierskie, dział szkoleń jako firma szkoleniowa itp.

### Mierniki oceny centrum zysku

- Stopień realizacji marży pokrycia =  
= marża pokrycia II wykonana / marża pokrycia II planowana (winno być > 100%)
  - Marża pokrycia na jednego klienta =  
= marża pokrycia II / liczba klientów  
(im wyższy wskaźnik tym lepiej)
    - Marża pokrycia zdolności produkcyjnych =  
= marża pokrycia II / poziom zdolności produkcyjnych (wzrost)
      - Marża pokrycia w stosunku do liczby roboczogodzin  
= marża pokrycia II / ilość przepracowanych roboczogodzin (wzrost)
        - Stopień wykorzystania czasu pracy pracowników = efekt. czas pracy prac. / nom. czas pracy prac.  
(wzrost)
        - Poziom jakości produkcji =  
= liczba braków / produkcja wykonana (spadek)
          - Wydajność gotówkowa sprzedaży =  
= gotówka operacyjna / wartość sprzedaży (wzrost)

### Mierniki oceny centrum inwestycji

- ROI,
- ROA,
- ROE,
- CFROI,

- Piramida Du Pont,
- Mierniki wartości kreowanej (np. EVA).

### **Ceny wewnętrzne**

Wyodrębnienie centrów odpowiedzialności związane jest z koniecznością wprowadzenia systemu cen wewnętrznych (transferowych) za świadczenia wzajemne między komórkami.

Można wyodrębnić cztery kategorie cen wewnętrznych:

1. Ceny oparte na kosztach
2. Cen rynkowe
3. Ceny negocjowane
4. Ceny wewnętrzne uwzględniające stopę zwrotu z kapitału.

gdzie: cw - cena wewnętrzna półproduktu lub usługi,

- N - zainwestowany kapitał w danym ośrodku odpowiedzialności,  $N = A - Zb$
- A - wartość aktywów, którymi dysponuje komórka,
- Zb - zobowiązania bieżące ośrodka,
- d - oczekiwana stopa zwrotu z kapitału
- Q – wielkość produkcji
- kzj – jednostkowy koszt zmienny
- ks – koszty stałe

### **Controlling strategiczny**

- Controlling strategiczny obejmuje planowanie strategiczne, sterowanie projektami zapewniającymi osiągnięcie długookresowych celów przedsiębiorstwa oraz kontrolę strategiczną.
- Istotną rolę w controllingu strategicznym odgrywa pozyskiwanie i przetwarzanie informacji, które są niezbędne do określenia założeń strategii, jej budowy i realizacji.

### **Zadania controllingu strategicznego**

- Analiza realności długofalowych celów przedsiębiorstwa i ich ewentualna weryfikacja;
- Badanie poprawności podziału zadań długookresowych na etapy ich realizacji;
- Pomoc w doborze metod, technik, norm, standardów i innych narzędzi, które mają zastosowanie w planowaniu i kontroli;
- Nadzór i pomoc w opracowaniu planów z punktu widzenia ich realności;
- Pomoc w tworzeniu systemu informacji dla kierowników wszystkich szczebli.

- Analiza źródeł i jakości wykorzystania informacji pochodzących z otoczenia wewnętrznego i zewnętrznego;
- Prowadzenie kontroli i oceny wyprzedzającej w zakresie możliwości, szans i zagrożeń realizacji zadań na poszczególnych etapach;
- Ustalanie odchyleń od planowanych wyników z podziałem na istotne, zależne i niezależne;
- Pomoc w projektowaniu niezbędnych działań dostosowawczych związanych z korektą celów, eliminacją zakłóceń w otoczeniu oraz w dostosowaniu otoczenia do celów strategicznych.

#### **Proces wdrożenia controllingu strategicznego można podzielić na trzy etapy:**

- analiza strategiczna,
- opracowanie planu strategicznego,
- wdrożenie strategii w życie i kontrola jej realizacji.

#### **ANALIZA FIRMY**

Do narzędzi diagnozy firmy zaliczamy m.in.:

- analiza PEST,
- metody analizy port folio (analizy macierzowe),
- analiza SWOT,
- zrównoważona karta dokonań.

#### **Analiza PEST**

Obejmuje ona analizę czynników:

- Politycznych
- Ekonomicznych
- Społecznych
- Technicznych

#### **Analiza SWOT**



#### ETAP I

##### MOCNE I SŁABE PUNKTY :

- Zarządzanie
- Pracownicy
- Wyposażenie
- Lokale
- Sprzedaż
- Marketing
- Finanse i pieniądze

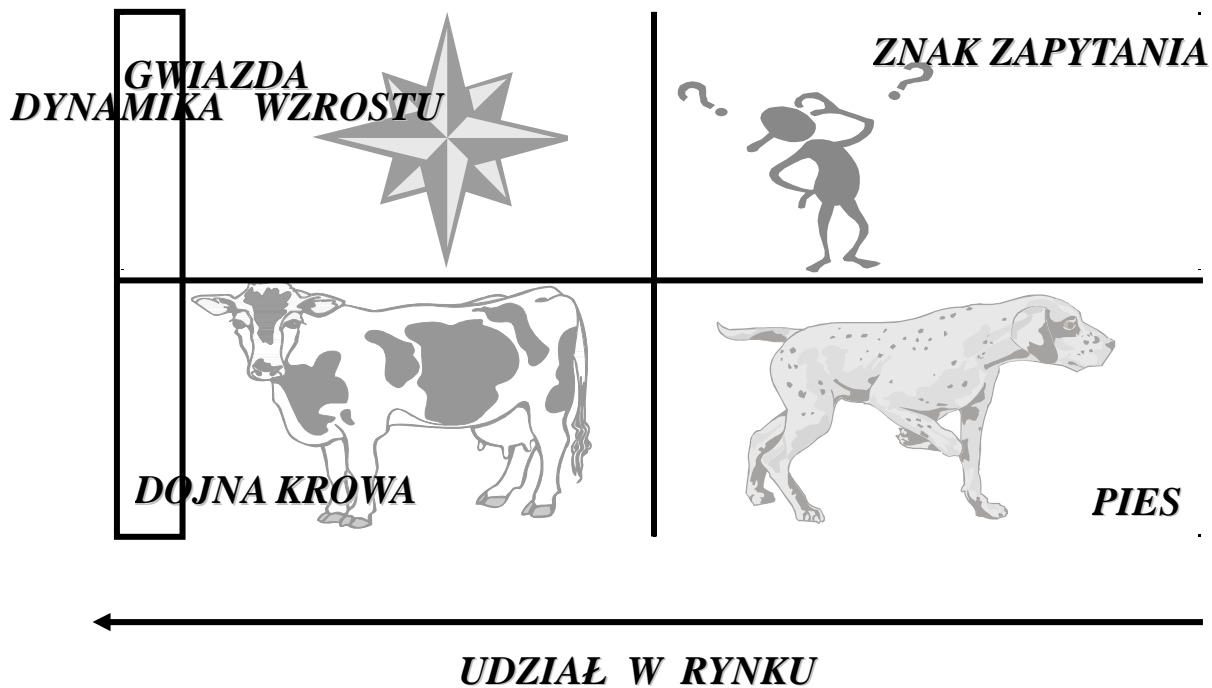
#### ETAP II

##### MOŻLIWOŚCI ROZWOJOWE I ZAGROŻENIA:

- Konkurencyjność
- Zmiany technologiczne
- Zmiany społeczne
- Zmiany polityczne
- Zmiany opodatkowania
- Zmiany ekonomiczne/gospodarcze
- Zmiany prawne

**Na podstawie analizy SWOT można wyróżnić cztery strategie:**

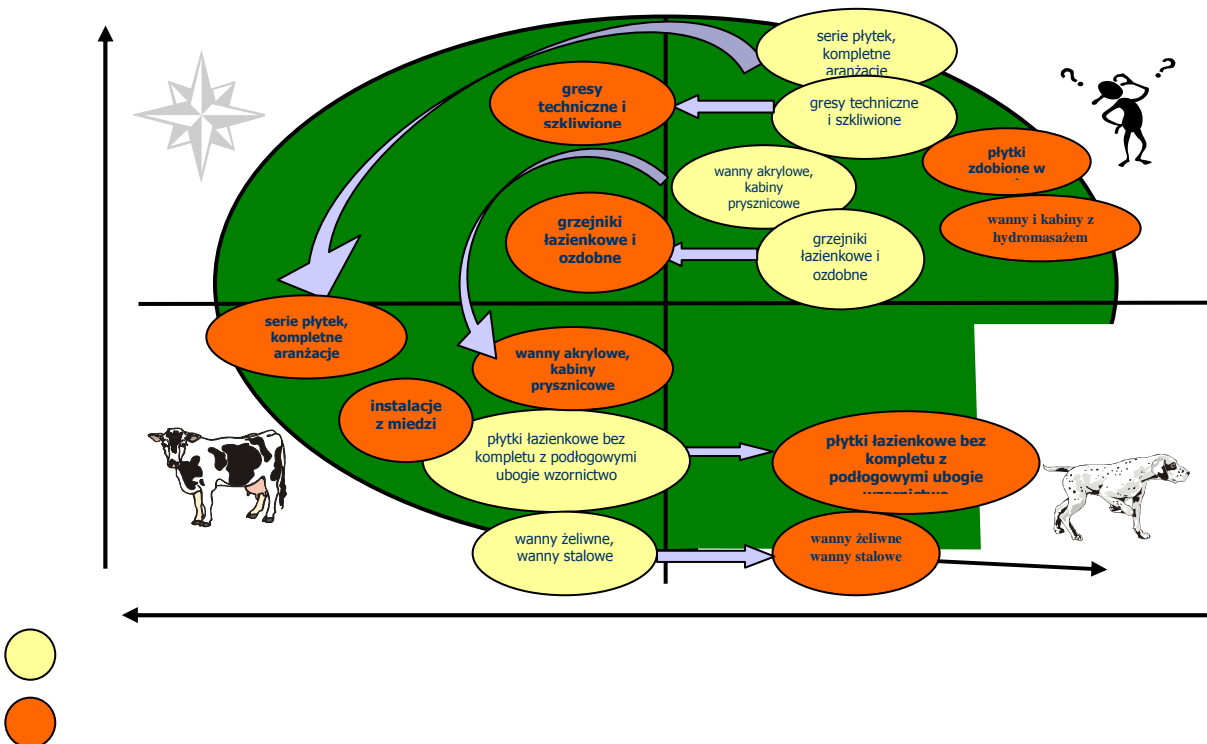
1. Strategia agresywna (przewaga szans i silnych stron firmy)
2. Strategia konkurencyjna (przewaga szans i słabych stron firmy)
3. Strategia konserwatywna (przewaga silnych stron i zagrożeń firmy)
4. Strategia defensywna (przewaga słabych stron i zagrożeń firmy)



**Macierz BCG**

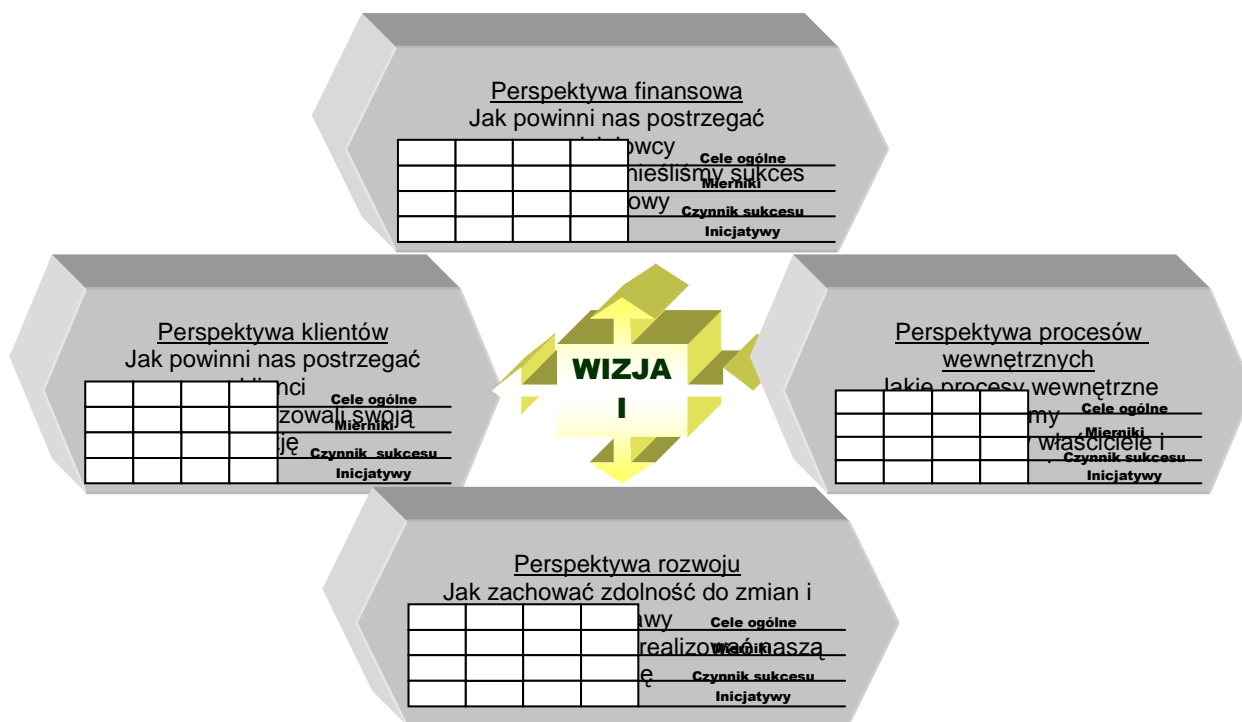
Stopa wzrostu rynku	<p><b>Gwiazdy</b></p> <p>Wpływy ++ Wydatki -- Przepływy 0</p>	<p><b>Znaki zapytania</b></p> <p>Wpływy + Wydatki -- Przepływy 0</p>
	<p><b>Dojne krowy</b></p> <p>Wpływy +++ Wydatki - Przepływy ++</p>	<p><b>Biedne psy</b></p> <p>Wpływy ++ Wydatki - Przepływy 0</p>

Względny udział produktu firmy na rynku



Zrównoważona Karta Dokonań

# Strategiczna karta wyników powstaje przez budowanie zależności



Możliwości Wykorzystania Zrównoważonej Karty Dokonań



## Zrównoważona Karta Dokonań jako

### element controllingu *strategicznego*

- ✓ Dopracowanie wizji i strategii ogólnej oraz strategii funkcjonalnych
- ✓ Wyjaśnienie celów i mierników strategicznych oraz ich integracja z systemem zarządzania
- ✓ Planowanie, wyznaczanie celów oraz ich integracja z systemami zarządzania
- ✓ Powiązanie celów poszczególnych komórek organizacyjnych i pracowników z realizacją strategii
- ✓ Powiązanie celów strategicznych z celami długoterminowymi i budżetami rocznymi
- ✓ Planowanie, wyznaczanie celów i podejmowanie inicjatyw strategicznych
- ✓ Przygotowywanie okresowej, systematycznej analizy realizacji strategii
- ✓ Usprawnianie systemów monitorowania realizacji strategii i uczenia się organizacji

### **PERSPEKTYWA FINANSOWA**

- Odzwierciedla długoterminowy cel przedsiębiorstwa, jakim jest zwrot z zaangażowanego kapitału
- Rozpoczynając budowę perspektywy finansowej karty wyników, dyrektorzy przedsiębiorstw powinni określić mierniki finansowe na podstawie własnych strategii
- Cele i mierniki powinny pełnić podwójną rolę: określać oczekiwane efekty finansowe oraz stanowić ostateczne cele dla mierników i celów wyrażonych w pozostałych perspektywach
- Typowe cele: wzrost wartości firmy, wzrost przychodu, wzrost rentowności
- Typowe mierniki: EVA, Wartość przychodu, ROE, ROA

### **PERSPEKTYWA KLIENTA**

- W perspektywie klienta przedsiębiorstwa identyfikują klientów i segmenty rynku, w których zamierzają konkurować.
- Umożliwia precyzyjną identyfikację i pomiar wartości oferowanej docelowym klientom i segmentom rynku (propozycja wartości).
- Poza dążeniem do osiągnięcia satysfakcji klienta, kadra kierownicza musi przełożyć misję i strategię na konkretne cele odnoszące się do rynków i klientów.
- Należy zatem zidentyfikować segmenty rynku dla obecnej i przyszłej populacji klientów, a następnie wybrać segmenty, w których zamierza się konkurować.
- Typowe cele: wzrost satysfakcji klienta, utrzymania, pozyskiwania oraz rentowności klientów – do docelowych segmentów klientów i rynku.
- Typowe mierniki: udział w rynku w %, liczba klientów lojalnych, liczba klientów nowych, wskaźnik satysfakcji klienta (CSI), zwrot z inwestycji w klienta

### **PERSPEKTYWA PROCESÓW WEWNĘTRZNYCH**

- W perspektywie tej menedżerowie identyfikują działania i procesy kluczowe dla realizacji celów sformułowanych w perspektywie klientów i finansów. Firmy określają cele i mierniki w tej perspektywie po sformułowania ich najpierw w dwóch poprzednich.

- Podstawowe procesy w firmach to:
  - procesy innowacyjne – firma bada pojawiające się oraz ukryte potrzeby klienta, a następnie tworzy produkt lub usługę, które zaspokajają owe potrzeby
  - procesy operacyjne – polegają na wytwarzaniu produktu (usługi) i dostarczaniu go klientowi
  - procesy obsługi posprzedażnej
- Typowe cele: poprawa jakości wyrobów, wzrost wydajności, zwiększenie szybkości realizacji zadań, poprawa procesów zarządzania (np. Planowanie)
- Typowe mierniki: obiektywne kryteria jakości, czas realizacji zadania, liczba operacji na pracownika, odchylenia w widełkach planistycznych

### **PERSPEKTYWA ROZWOJU**

- Obejmuje cele i mierniki determinujące rozwój organizacji.
- Cele w perspektywie rozwoju tworzą bazę, dzięki której możliwa jest realizacja zamierzeń ujętych w trzech pozostałych perspektywach . Są one zatem czynnikami, które determinują osiągnięcie sukcesu w pozostałych perspektywach. Karta wyników podkreśla znaczenie inwestowania nie tylko w tradycyjne domeny, takie jak technologie czy rozwój nowych produktów.
- By osiągnąć ambitne, długofalowe cele finansowe przedsiębiorstwa muszą inwestować również w infrastrukturę organizacyjną, ludzi, systemy i procedury.
- Typowe cele: wzrost, kompetencji pracowników, wzrost satysfakcja pracowników, wykreowanie pożądanej kultury organizacyjnej, stworzenie odpowiedniej struktury informatycznej
- Typowe mierniki: poziom kompetencji, wskaźnik satysfakcji pracowników, wydajność pracowników, zgodność kultury organizacyjnej z wzorcem, rotacja pracowników

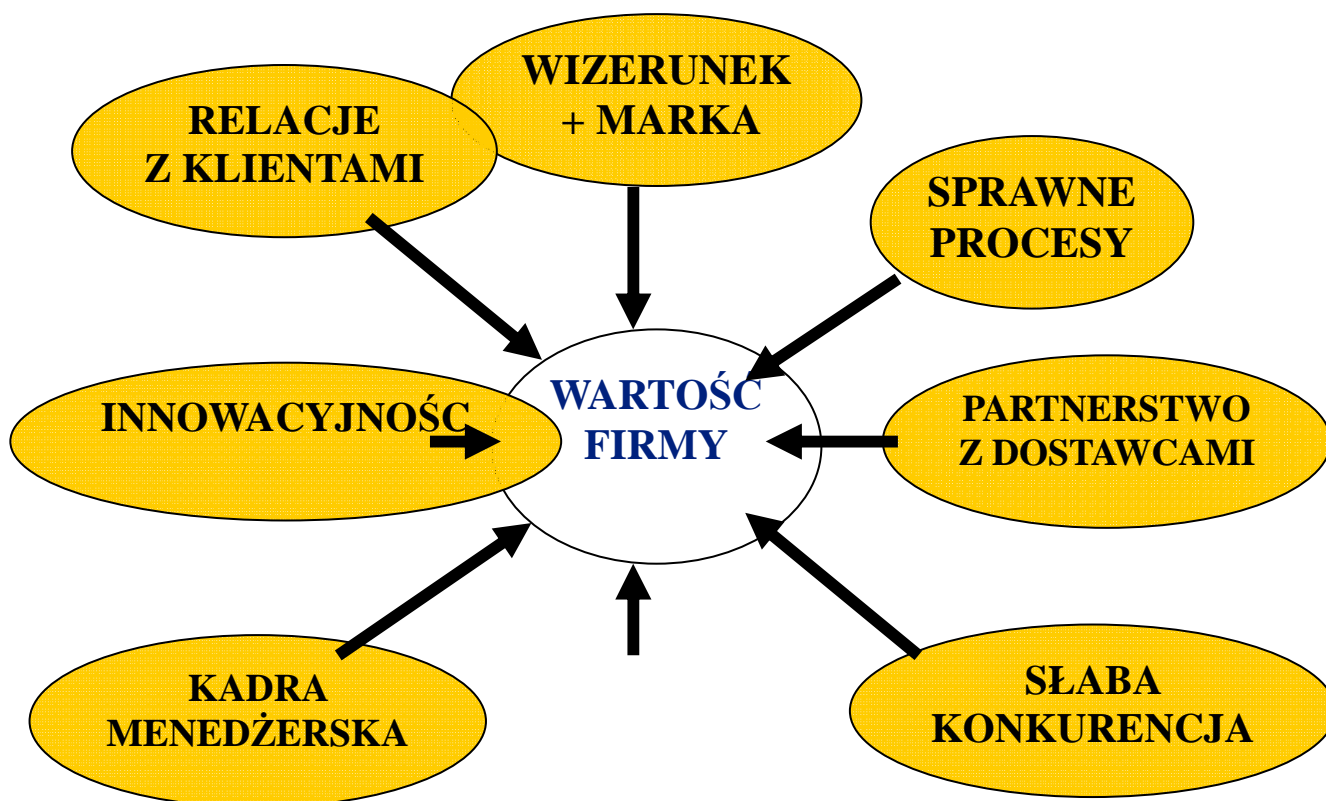
Strategiczna karta wyników - przykład

<i><b>Perspektywy Cele</b></i>	<i><b>Mierniki</b></i>	<i><b>Czynniki sukcesu</b></i>	<i><b>Inicjatywy</b></i>	
<b>PERSPEKTYWA FINANSOWA</b>	Wzrost przychodów w grupie docelowej	Dynamika wzrostu przychodów	Właściwe rozeznanie rynku	Obsługa nowych segmentów ...
<b>PERSPEKTYWA KLIENTA</b>	Zwiększenie grupy stałych klientów w gr. docelowej	Liczba stałych klientów	Satysfakcja a stałych klientów	Program lojalnościowy
<b>PERSPEKTYWA PROCESÓW WEWNĘTRZNYCH</b>	Poprawa jakości obsługi	Czas realizacji zamówienia	Automatyzacja procesu	Standaryzacja ofert
<b>PERSPEKTYWA ROZWOJU</b>	Podniesienie kwalifikacji pracowników	Liczba przeszkolonych pracowników	Liczba dni szkoleń na pracownika	Specjalistyczny program szkoleń

**FORMUŁOWANIE STRATEGII**

- zdefiniowanie wizji i misji firmy,
- wytyczenie zasadniczych celów,
- sformułowanie strategii organizacji,
- opracowanie strategii domen strategicznych biznesów,
- przygotowanie strategii funkcjonalnych,
- ustalenie zadań operacyjnych

**WIZJA POWINNA ZAWIERAĆ PERSPEKTYWICZNE SPÓJNE WYOBRAŻENIE PRZYSZŁEJ POZYCJI FIRMY, JEJ SPOSOBU DZIAŁANIA, JEGO ZAKRESU A TAKŻE STOSOWANEGO SYSTEMU WARTOŚCI**



### Z wizji firmy wynika jej misja.

Misja przyjmuje formę hasła przewodniego, odpowiadającego na pytanie „po co jesteśmy w biznesie”.

- Wizja Carlsberg Polska
  - *Chcemy być najszybciej rosnącą i zyskową firmą w branży piwnej walczącą o pozycję lidera.*
- Misja Carlsberg Polska

- *Z racji swej misji oraz tradycji Carlsberg Polska zajmuje wiodące miejsce w polskim przemyśle piwowarskim, dostarczając na rynek marki piwa najwyższej jakości, odwołujące się do przyjemnych i radosnych stron dorosłego stylu życia.*

**Misja**

<b>Nazwa firmv</b>	<b>orientacja produktowa</b>	<b>orientacja marketingowa</b>
<b>Revlon Cosmetic</b>	<b>Produkujemy kosmetyki</b>	<b>sprzedajemy nadzieję ...</b>
<b>Universa l Studies</b>	<b>Produkujemy filmy</b>	<b>sprzedajemy rozrywkę</b>
<b>Mountai n Bell</b>	<b>Obsługujemy sieci</b>	<b>sprzedajemy systemy komunikacyjne</b>
<b>Wrigley Co.</b>	<b>Sprzedajemy gumę do żucia</b>	<b>oferujemy świeży oddech</b>
<b>Head Ski</b>	<b>Produkujemy narty</b>	<b>sprzedajemy rekreację wzmacniającą ego i ciało, dajemy szansę spotkania</b>
<b>Lennox</b>	<b>Produkujemy piece i</b>	<b>zapewniamy komfort klimatyzacyjny w domach</b>

**Czym jest strategia?**

**Sposób realizacji wizji firmy**

**Praktyczny plan, poprzez który firma ma zamiar realizować swoją wizję opartą na analizie firmy i jej otoczeniu dostosowujący ją do sytuacji rynkowej**

### **CELE STRATEGICZNE FIRMY**

#### **RODZAJE CELÓW**

- *sprzedaż i marketing*
- *finanse*
- *produkcja*
- *źródła finansowania i rozwoju*

**Cele powinny posłużyć do ustalenia zadań (strategii)**

<b>ZADANIA</b>		<b>CELE</b>
Doskonalenie metod wytwarzania	Wytwarzanie	Skrócenie czasu wytwarzania produktu A o X min w okresie do .....

<b>Prowadzenie sprzedaży usług i ich reklama</b>	<b>Sprzedaż</b>	<b>Sprzedaż w wysokości ..... Pozyskanie ..... nowych klientów.</b>
<b>Poprawa klimatu w firmie</b>	<b>Personel</b>	<b>Zmniejszenie płynności załogi</b>
<b>Zapewnienie dostępu do informacji gospodarczej kierownikom</b>	<b>Księgowość</b>	<b>Skrócenie terminu przesyłania informacji miesięcznej do 10</b>

## **BRITISH AIRWAYS FIRMA DAŻĄCA DO BYCIA NAJLEPSZĄ**

**Misją British Airways jest:**

**Być najlepszą i najpopularniejszą firmą w przemyśle lotniczym**

### **7 wspólnych celów firmy to:**

- Bezpieczeństwo i solidność: *Być bezpieczną i solidną linią lotniczą*
- Mocna pozycja finansowa: *Utrzymywać silną i stałą pozycję finansową*
- Globalne przywództwo: *Utrzymywać wiodącą pozycję na światowym rynku podróży służbowych oraz znaczącą obecność na wszystkich najważniejszych rynkach*
- Obsługa i jakość: *Dostarczać pierwszorzędnej, całościowej obsługi o wysokiej jakości we wszystkich segmentach rynku, w których konkurują*
- Ukierunkowanie na klienta: *Doskonalenie, przewidywanie i szybkie dostosowywanie się do potrzeb klientów i działań konkurencji*
- Bycie dobrym pracodawcą: *Popieranie środowiska pracy, które przyciąga, utrzymuje i rozwija pracowników, stanowiących część sukcesu firmy*
- Bycie dobrym sąsiadem: *Być dobrym sąsiadem, zainteresowanym sprawami społeczności i środowiska*

## **CELE STRATEGICZNE FIRMY**

### **CHARAKTERYSTYKA CELÓW**

- ✓ zdefiniowane
- ✓ mierzalne
- ✓ osiągalne
- ✓ realistyczne
- ✓ adekwatne w czasie

## **STRATEGIE ZDOBYWANIA I UTRZYMANIA RYNKU**

- Oparte na innowacjach tworzenie nowego rynku,
- Twórcze poprawianie wizji poprzedników,
- Wykorzystywanie błędów liderów,

- Wypełnianie nisz,
- Tworzenie nowej wartości dla klienta.

### **Strategie rozwoju rynku**

- *Stary rynek – stary produkt*
- *Stary rynek - nowy produkt*
- *Nowy rynek - stary produkt*
- *Nowy rynek - nowy produkt*

### **Strategie funkcjonowania**

- doskonałość działania,
- doskonałość produktu,
- kompleksowa obsługa.

Strategia firmy określa zasięg i zasady dystrybucji zasobów, wyznacza kierunek działania dla całej organizacji, określający produkty (usługi) i rynki, na których będzie konkurować.

Strategia ogólna jest uszczegóławiana w strategiach funkcjonalnych:

- marketing,
- produkcja,
- zasoby ludzkie,
- badania i rozwój,
- finanse.

### **PROCES TWORZENIA PROGRAMU**

- Ustalenie składu zespołu strategicznego oraz redakcyjnego,
- Szkolenie z zakresu zarządzania strategicznego,
- Opracowanie i przedstawienie metodyki pracy zespołu strategicznego,
- Zapoznanie grupy redakcyjnej z obowiązkami i sposobem pracy,

### **PROCES TWORZENIA PROGRAMU**

- Warsztat strategiczny - analiza strategiczna firmy i redakcja raportu,
- Warsztat strategiczny - program strategiczny firmy i redakcja raportu,
- Kompletna wersję programu strategicznego - analiza i program strategiczny firmy,
- Warsztat strategiczny - konsolidacja tekstu programu strategicznego,

### **POMOC ZEWNĘTRZNA**

Poniższy tekst został nadesłany przez przyjaciela - autor tekstu nieznanym. Mam jednak nadzieję, że Wasza placówka nie będzie identyfikowała się z opisanymi zdarzeniami.

Pewnego razu amerykańska kompania naftowa wyzwiała japońską firmę naftową na zawody wioślarskie.

#### **Osada japońska wygrała wyścig o ponad kilometr.**

W wyniku wielkiej porażki morale zespołu amerykańskiego znacznie podupadło. Kompanijny Komitet d/s Sterowania uznał, że przyczyny tak miażdżącej klęski muszą zostać określone i powołał w tym celu Stały



Komitet Wykonawczy d/s Ulepszeń.

Komitet po burzliwych obradach na sesji wyjazdowej w ośrodku treningowym na Florydzie doszedł do następującej konkluzji: **problem polegał na tym, że w zespole japońskim 8 ludzi wiosłowało a jeden sterował, podczas gdy w zespole amerykańskim jedna osoba wiosłowała a 8 osób sterowało.**

Kompanijny Komitet d/s Sterowania wyrażając wolę posiadania obiektywnego poglądu na ten problem wynajął firmę konsultingową - eksperta w dziedzinie sprzedaży łodów na Grenlandii. Po 10-cio miesięcznych pracach studialnych i wydatkowaniu budżetu 10 milionów \$, firma konsultingowa skonkludowała: „**zbyt wiele osób sterowało, niewystarczająca liczba wiosłowała**”.

Aby zabezpieczyć się przed przegraną w następnych regatach firma konsultingowa zaleciła zmiany w strukturze zarządzania poprzez powołanie **czterech** Kierowników Sterujących, **trzech** Terenowych Kierowników Sterujących oraz **jednego** Oddziałowego Kierownika Sterującego. Wykreowano również nowe ramy funkcjonowania osoby wiosłującej określając je jako motywacyjne dla wytężonej pracy: „**musimy dać mu prawo podejmowania decyzji i generalne wzbogacenie funkcjonowania**” - stwierdzili eksperci - po czym pakiet zaproponowanych rozwiązań wprowadzono w życie.

**Przyszedł czas regat...**

Przyszedł czas regat...

**Osada japońska wygrała o ponad 3 kilometry.**

Dalsze rekomendacje firmy konsultingowej po kolejnych 10 miesięcznych studiach i wydatkowaniu kolejnych 10 milionów \$ zalecały: zwolnienie wiosłarza za słabe wyniki, sprzedaż wszystkich wioseł, wycofanie wszystkich nakładów inwestycyjnych na sprzęt wiosłarski, jak również wstrzymanie prac rozwojowych nowego typu łodzi oraz **rozdzielenie zaoszczędzonych w ten sposób pieniędzy jako nagród specjalnych dla Wyższego Kierownictwa kompanii i firmy konsultingowej.**

#### KRYTERIA OCENY PROGRAMU (STRATEGII)

- Zgodność z trendami otoczenia,
- Adekwatność do zasobów,
- Satysfakcjonujący poziom ryzyka,
- Właściwy horyzont czasowy,
- Zgodność wewnętrzna,
- Implementowalność.

Controlling strategiczne jest procesem, a nie działaniem jednorazowym

Controlling musi zawierać ustalenie parametrów kontrolnych i ich wartości krytycznych umożliwiających stałe monitorowanie sytuacji jednostki i jego otoczenia i dokonywanie właściwych zmian w jego strategii

#### 10 - ZASAD DLA CONTROLLERA

1. Cele muszą być wyzywające aby motywowały do twórczego działania lecz jednocześnie muszą być realne gdyż to powoduje wiarę w ich osiągnięcie.

2. Cele muszą być sformułowane w jasny, czytelny i zrozumiały sposób gdyż kto inny je wyznacza a kto inny je realizuje.
3. Cele powinny być stawiane od góry do dołu gdyż wszystkie wywodzą się od celu najważniejszego jakim jest zysk i rentowność kapitału. Budżety natomiast powinny być ustalane od dołu do góry gdyż aby zrealizować cel wyższego szczebla należy najpierw osiągnąć cele niższego rzędu.
4. Wykonanie budżetu ma być zgodne z planem. Nie powinny powstawać tzw. pozytywne odchylenia na poziomie wykonania w stosunku do planu gdyż taka sytuacja powoduje celowe zaniżanie planu aby móc go następnie na etapie wykonania z łatwością zrealizować i przekroczyć.

**Podstawowa zasada controllingu mówi, że: PLAN - WYKONANIE = 0**

5. Ten kto będzie realizował plan powinien mieć możliwość uczestniczyć w jego tworzeniu. Dzięki temu będzie się on osobiście utożsamiał z tym planem i czuł odpowiedzialnym za jego realizację.
6. Analizę porównawczą planu z jego wykonaniem należy przede wszystkim dostarczyć osobom odpowiedzialnym za dany budżet. Osoby te powinny być tym najbardziej zainteresowane gdyż to one w pierwszej kolejności uruchamiają system planowania dyspozycyjnego mającego na celu niwelację odchyleń.
7. Na etapie planowania dopuszczalne są wszelkie ingerencje w opracowywany plan. Na etapie wykonania plan jest rzeczą nienaruszalną i nie wolno go zmieniać gdyż traci się przez to jasność wyznaczonych celów, sposobów ich osiągnięcia a sam plan i osoby go tworzące - zmieniające przestają być traktowane poważnie.  
Budżet jest rzeczą świętą i nienaruszalną musi istnieć wysoka dyscyplina wykonania budżetu gdyż tylko tak będzie on traktowany poważnie.
8. W przypadku odchyleń w wykonaniu budżetu poza ściśle wyznaczone bufory bezpieczeństwa kierownik zobowiązany powinien być do niezwłocznego powiadomienia o tym controllera gdyż odchylenie w wykonaniu jego budżetu może mieć wpływ na wykonanie innych budżetów.
9. Plan - budżet nie powinien być zmieniany w trakcie jego wykonywania. Odchylenia od planu powinny być natomiast rejestrowane gdyż wyznaczają kierunki działań jakie należy wykonać aby osiągnąć wyznaczone cele. Powstaje dzięki temu rachunek oczekiwań do końca roku czyli spisany zakres zadań niezbędnych do osiągnięcia zaplanowanych celów.
10. Odchylenia nie są dowodem winy pracownika lecz powinny być inspiracją do procesu uczenia się aby mógł on jeszcze lepiej wykonywać swoje obowiązki.

## MARKETING PARTNERSKI

Marketing relacji powstał jako działania skierowane na klienta i był związany z zachodzącymi na rynku zmianami, w postrzeganiu potrzeb klienta. Analiza pragnień i jego marzeń na przyszłość stała się ważną informacją dla firmy do tego dołączono relacje z dostawcami, pośrednikami oraz komunikację wewnętrzną. W dobie rozwoju globalizacji i intensywnej konkurencji, klient stał się silniejszy i bardziej wymagający.

Dlatego też marketing tradycyjny został poddany ostrej krytyce ponieważ nie gwarantuje silnej przewagi konkurencyjnej firmie ani też nie powoduje oczekiwanego przez klienta zróżnicowania produktów. W XXI wieku samo odkrycie potrzeb klienta nie gwarantuje powodzenia firmy na rynku. Zachowania klientów podlegają ewolucyjnym zmianom a ich wymagania rosną. Firmy więc starają się dopasowywać ze swoją działalnością. Równie ważnym elementem zmian w ocenie marketingu jest ogromne znaczenie nowoczesnych technologii informacyjnych.

Dzięki rozwojowi technologii informacyjnych i możliwości gromadzenia, przechowywania i przetwarzania wielu informacji, firmy mogą tworzyć nowe wartości;

- poprzez wzbogacanie oferty dostępnych produktów,
- udoskonalanie procesów sprzedaży,
- adresowanie promocji do klientów , którzy z niej skorzystają,
- indywidualizowanie komunikacji z klientem,
- kontakty z klientem w czasie rzeczywistym.

Koncepcje marketingu podlegały ciągłej ewolucji wraz ze zmianami gospodarki rynkowej.

- koncepcja produktowa,
- koncepcja sprzedażowa,
- koncepcja orientacji marketingowej,
- koncepcja orientacji rynkowej /po roku 1996/

**W koncepcji orientacji rynkowej środkiem do uzyskania zaplanowanych celów stała się informacja i jej stosowanie w zarządzaniu strategicznym. Dlatego często w tej koncepcji wyróżnia się dwa główne działania:**

- **marketing partnerski, ( zwany także marketingiem relacji )**
- **marketing elektroniczny.**

**Marketing partnerski jest to ciągły proces poszukiwania i tworzenia nowej wartości z indywidualnym klientem oraz dzielenia się korzyściami w ramach układu partnerskiego, obejmującego cały okres aktywności nabywcy klienta.**

*Marketing partnerski (relacji) to wykorzystanie informacji o kliencie, otoczeniu zewnętrznym i partnerach handlowych do zwiększenia zysków firmy.*

**Marketing elektroniczny to działania mające na celu zintegrowanie dotychczasowych działań z nowymi technologiami w celu zwiększenia atrakcyjności oferty i zadowolenia klienta.**

**Działania marketingu relacji powodują obniżenie kosztów, koncentrują się na najważniejszych klientach, poznaniem ich, nauczeniem się ich preferencji i podniesieniem satysfakcji z produktów. Te działania pozwalają zbudować bazę lojalnych klientów i obniżenie zagrożenia przejścia do konkurencji. Nacisk działań marketingowych przesuwają się na zbudowanie więzi z firmą i długoterminowym utrzymaniem klienta.**

**W koncepcji marketingu partnerskiego również są stosowane narzędzia marketingu-mix:**

- **produkt,**
- **promocja,**
- **cena,**
- **dystrybucja.**

**Ale celem firmy jest dopasowanie działań mix-u do potrzeb rynku z uwzględnieniem rynku internetowego oraz marketingu relacji.**

Zadaniem firmy jest wyprodukowanie produktu, który zyska uznanie klienta ale nadrzędną rolą jest klient i dlatego firma powinna zbierać informację na temat potrzeb klienta. Proces komunikacji z nabywcą rozpoczyna się od projektu produktu i trwa nieprzerwanie przez cały okres jego użytkowania i modyfikacji.

W sferze cenowej należy dostosować cenę do profilu nabywcy. Z drugiej strony cena powinna być dostosowana do możliwości siły nabywczej klienta. Oddziaływanie za pomocą ceny przyciąga uwagę klienta i nakłania do zakupu. Koszty związane z procesem produkcji produktu i jego logistyką można obniżyć przez skracanie kanału dystrybucji i mniejsze nakłady na promocję ogólną. Pomocnym narzędziem jest informatyka za pomocą której można ocenić elastyczność cenowa popytu i poznać potrzeby w zakresie cen.

Dystrybucja to proces związany z przemieszczaniem w kanale dystrybucyjnym, pośrednikami na danym szczeblu obrotu oraz logistyką. Klient pragnie otrzymać produkt w danym czasie i miejscu oraz wysoką jakością obsługi. Informacje pozyskiwane przez internet są ubogie ponieważ nie muszą występować dodatkowi pośrednicy. Informacje o dostarczeniu produktu służą do określania preferencji klienta, określają czynniki i warunki dostawy ( wybór, gwarancje, czas)

Działania promocyjne można określić jako proces komunikacji z klientem. W koncepcji marketingu partnerskiego działania reklamowe powinny być personifikowane, pracownicy zaś powinni informować klientów o promocjach. Prowadząc działania z wykorzystaniem internetu klient jest pewny, że firma opiekuje się nim indywidualnie. Uzyskane informacje dają możliwość zmian w promocji i jej dostosowanie do oczekiwań indywidualnych klientów. Jednemu klientowi oferuje się wiele dostosowanych do jego potrzeb produktów a klienci są poddawani szczegółowej selekcji.

**Według Gordona mix – marketingu partnerskiego obejmuje 11 komponentów , zwanych mieszanką 11C.**

<b>Cechy marketingu tradycyjnego i partnerskiego;</b>	
<b>Marketing tradycyjny</b>	<b>Marketing partnerski</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>segmentacja rynku</b></li> <li>- <b>kierowanie oferty do segmentu nabywców,</b></li> <li>- <b>nastawienie na sprzedaż (ilość)</b></li> <li>- <b>kompozycja mix 4P skierowana do segmentu nabywców</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>poznanie indywidualnego klienta,</b></li> <li>- <b>kierowanie oferty do pojedynczego klienta,</b></li> <li>- <b>ciągła komunikacja z klientem,</b></li> <li>- <b>sprzedaż jako czynnik satysfakcji klienta,</b></li> <li>- <b>kompozycja mix-u skierowana do indywidualnego klienta,</b></li> <li>- <b>nastawienie na długotrwałą współpracę z klientem</b></li> </ul>

## ZARZĄDZANIE ZWIĄZKAMI Z KLIENTAMI.

**Marketing relacji jako strategię działania wyjaśnia także model sześciu rynków ( M.Christofer, P. Payne)**

### Model sześciu rynków:

- **rynek klientów,**
- **rynek wpływowych instytucji ( instytucje giełdowe, dziennikarze..),**
- **rynek potencjalnych pracowników firmy,**
- **rynek pośredników i dystrybutorów,**
- **rynek wewnętrzny ( pracownik i działy są wewnętrznymi klientami i dostawcami),**
- **rynek wpływowych instytucji.( instytucje ochrony środowiska, certyfikacji..)**

**Zgodnie z tym modelem firma musi zwrócić szczególną uwagę na następujące elementy:**

- **technologię informacyjną jako narzędzie umożliwiające kontakt z indywidualnym klientem,**
- **wzbogacanie oferty i współpracę,**
- **wybór właściwych klientów,**
- **łańcuch partnerstwa,**
- **weryfikację elementów mix-marketingu 4P,**
- **zatrudnienie menagerów do spraw partnerstwa.**

### **Rynki klientów:**

W modelu 6 rynków klient jest elementem centralnym i najważniejszym dla firmy. Zamiast więc presji na ciągłe poszukiwanie nowych klientów firmy powinny więcej uwagi poświęcić zbudowaniu trwałych kontaktów z nabywcami. Klienci istniejący są często zyskowniejsi. Najważniejsze w tym działaniu jest zbudowanie stałych relacji z klientami najbardziej opłacalnymi. Z drugiej strony idea ta musi wywołać zachwyty klienta, który uzyska ofertę przewyższającą jego oczekiwania. Wówczas będzie skłonny zostać naszym partnerem na wiele lat. Podział klientów zostanie przedstawiony w kolejnych rozdziałach.

### **Rynki pośredników :**

Ten obszar działania przyjmuje tezę, że największa skuteczność ma marketing prowadzony przez samych klientów. Partnerzy firmy rekomendują ją i ofertę produktową. Zaś dystrybutorzy i inni pośrednicy rekomendują z kolei firmę klientom. Firma więc powinna mieć plany współpracy z pośrednikami. Efekty tej współpracy mają charakter długotrwały i przebiegają w oparciu o zmiany w firmach tak aby relacje w efekcie pomogły w poprawie pozycji konkurencyjnej firmy.

### **Rynki potencjalnych pracowników firmy:**

W dobie rozwoju technologii i informatyki najważniejszym zasobem staje się wykształcony i posiadający określone umiejętności, pracownik. Ten obszar będzie coraz trudniejszy do

zarządzania, ponieważ obserwuje się tendencje do starzenia się społeczeństw, w wyniku czego te zasoby mogą być ograniczone.

### Rynki instytucji

W otoczeniu firmy działają liczne instytucje, które mogą mieć zróżnicowany wpływ na firmę. Obszar tych działań i siłę wpływów omówiono w jednym z następujących rozdziałów.

### Rynki wewnętrzne:

Przedmiotem działania tych rynków jest firma i jej działania marketingowe skierowane do własnych pracowników i działów firmy. W tej idei zarówno pracownik jak i dział struktury stanowi – klienta i dostawcę wewnętrznego firmy.

Koncepcja marketingu partnerskiego różni się od współczesnych teorii zarządzania, ponieważ zakłada uczestnictwo klienta w łańcuchu wartości. Dla firmy nie jest więc najważniejsze zdobycie klienta i jednorazowa sprzedaż tylko zdobycie klienta i utrzymanie przez wiele lat w gronie swoich najlepszych klientów.

Praktycznie więc firma zmienia niemal wszystkie obszary działania w taki sposób aby tworzyć ścisłe więzi z klientami.

Charakter i obszar związków klienta z firmą zależy , od tego jakie znaczenie ma klient dla firmy.

Klientami nazywa się wszystkich nabywców uznających firmę dostawcy za bezkonkurencyjną.. Koncepcja zarządzania relacjami z klientami jest szczegółowym rozwinięciem segmentacji rynku. Każdy klient jest rozumiany jako segment rynku. W tym rozumieniu każda firma , określa zidentyfikowane segmenty rynku , które należy rozumieć jako konkretnych znanych z adresu i nazwy – klientów. Głównym celem tworzenia struktur firmy, która jest zdolna do zarządzania relacjami z kluczowymi klientami jest ogólny rozwój



**zmierzający do osiągnięcia możliwie największych zysków dla akcjonariuszy przedsiębiorstwa..**

**Wysoką skuteczność zarządzania relacjami z kluczowymi klientami firmy uzyskuje się jeżeli działania obejmują obszary:**

- opracowywania nowych produktów - koszty badań i wdrożenia nowych produktów można zmniejszyć jeśli współpracuje się z konkretnymi klientami,
- zwiększenia wartości dodanej – projekt nowego produktu będzie miał wartość dodaną dla klienta i da mu określone korzyści ( a część tej wartości otrzyma firma producenta poprzez wyższą cenę),
- osiągnięcie przywództwa rynkowego -

Myślenie kategoriami klienta wymaga zatem od firm:

- poznania i zrozumienia potrzeb nabywcy,
- określenia za co nabywcy są skłonni zapłacić ,
- dostrzegania zmian zachodzących u nabywców w sferze zwyczajów zakupu i w ich stylu życia,

Wiedza o kliencie dotyczy:

- wydatkowania i oszczędzania,
- określenia kategorii wydatków,
- wyboru produktów,
- wzorów zakupu,

➤ wzorców użytkowania

## PLANOWANIE ZWIĄZKÓW Z KLIENTAMI.

**Aby zaplanować prawidłowe działania zmierzające do uzyskania możliwie trwałych więzi z klientami firma jest zmuszona do kompleksowych działań w wielu obszarach.**

**Tak zwany „typowy klient” od dawna nie istnieje. Otoczenie firm i zmiany w zachowaniach klientów stanowią pierwszy etap zmian w zarządzaniu firmą.**

1. Otoczenie firmy:

W otoczeniu ogólnym czyli makrootoczeniu: firm, rynku, sektora - wyróżnia się rodzaje otoczenia :

- 1 otoczenie społeczne
- 2 otoczenie technologiczne
- 3 otoczenie ekonomiczne
- 4 otoczenie polityczne

Na przestrzeni lat stwierdzono, że otoczenie ma ogromny wpływ na zmiany w przedsiębiorstwach. Widocznym czynnikiem zewnętrznym jest rosnąca aktywność firm konkurencyjnych. Dlatego potrzebna jest w nowym spojrzeniu analiza dająca wgląd w firmę klienta i sytuację na rynku.

W pierwszej kolejności należy ustalić listę czynników które wpływają na sytuację na danym rynku. Czynniki te określają szereg zmiennych które mogą wpływać na rynek lub firmę w sposób pozytywny lub negatywny. Mogą więc powodować zmiany ciągłe, systematyczne (cechują się wysokim stopniem przewidywalności) zmiany nieciągłe (pojawiają się przypadkowo : innowacje

technologiczne, kryzys walutowy, rewolucje, gwałtowne ożywienie, konflikty polityczne.

**W otoczeniu społecznym bierzemy pod uwagę:**

- malejący przyrost naturalny,
- nasilanie się zjawisk patologii społecznej : korupcja, przestępczość gospodarcza,
- zmiany w strukturze wiekowej społeczeństwa,
- poziom wykształcenia,
- dochodowa polaryzacja społeczeństwa,
- zasoby naturalne
- struktura etniczna,
- migracja,
- cechy religijne

**W otoczeniu technologicznym mają wpływ :**

- rozwój elektroniki,
- komputeryzacja,
- automatyzacja,
- patenty,
- porozumienia w dziedzinie badań i rozwoju,
- rozwój ekotechnologii
- nieograniczona możliwość innowacji,

**W otoczeniu ekonomicznym najważniejszy wpływ na firmę mają :**

- kursy wymiany walut,
- stopa inflacji,
- przepisy podatkowe,
- stopa wzrostu PKB i jego podział
- Stopa bezrobocia,
- Oprocentowanie kredytów,
- Zagrożenie konkurencją firm zagranicznych,
- Restrukturyzacja gospodarcza.
- Zadłużenie kraju,

- Rosnący koszt energii

**W otoczeniu politycznym zwykle ocenia się :**

- stabilność polityki państwa,
- rynki zagraniczne,
- umowy wzajemnej współpracy,
- integracja z UE, NATO, CEFTA, OPEC, GATT, WTO itd.,
- patenty,
- porozumienia w dziedzinie badań i rozwoju,
- rozwój ekotechnologii
- nieograniczona możliwość innowacji,

Metodę określania wpływu czynników społecznych, technologicznych, ekonomicznych oraz politycznych nazywa się często **analizą STEP**, i jest ona stosowana jako wstępne oszacowanie otoczenia zewnętrznego i jego wpływu na działania firmy ( czy działa w sposób korzystny na jej plany, czy pewne czynniki mogą być zagrożeniem) głównie w sferze planowania strategii marketingowej lub ogólnej.

**Analiza STEP** powinna być rozpoczęta od identyfikacji czynników zewnętrznych, następnie tworzymy skalę ocen potencjalnego wpływu tych czynników na rynek, oceniamy obiektywnie siłę wpływu otoczenia, ilość przyznanych ocen porządkujemy od największych do najmniejszych wpływów, następnie określamy np. trzy scenariusze

- negatywny (pesymistyczny)
- optymistyczny,
- realny.

W celu określenia wyboru strategii firmy ( czyli zespołu zadań w danym czasie) stosujemy analizę SWOT marketingu. Do niej dołączamy aspekty konieczne tj; finanse i kadry. Analiza ta pozwala firmie ocenić możliwości potencjału wewnętrznego firmy do wprowadzenia zmian w kierunku stosowania marketingu relacji.

W wyniku analizy przedsiębiorstwa określa się potencjalne predyspozycje firmy do działania zgodnie z marketingiem partnerskim. Zadaniem tego działania jest odpowiednie wprowadzenie zmian w 8 obszarach firmy, które poddano ocenie .

Elementy firmy, które biorą bezpośredni udział w relacjach z klientami i innymi podmiotami zainteresowanymi działalnością to:

- kultura organizacyjna firmy i system wartości,
- kierownictwo,
- strategia,
- struktura organizacyjna,
- zasoby ludzkie,
- technologia informacyjna,
- wiedza,
- procesy

W praktyce ocenia się te obszary w kategoriach ilościowych i jakościowych przyznając poszczególnym kryteriom wagi i znaczenie dla naszej firmy.

Wynik oceny przedstawia pozycję firmy w relacji z klientami i odpowiada na pytanie: *czy istnieją realne szanse na wypracowanie partnerskich relacji z danym klientem?*

#### **Kultura organizacyjna:**

**Różnice w kulturze organizacyjnej dostawcy i nabywcy ( w obrocie B2B) nie są przeszkodą w tworzeniu partnerstwa pod warunkiem zrozumienia tych różnic. Jednak jeśli w systemie wartości dominuje np.; cel- maksymalizacja przychodów to fakt ten zdecydowanie ogranicza współpracę.**

#### **Kierownictwo:**

**Menagerowie firmy – dostawcy jak również klienta, muszą znać efekty partnerstwa i działać we wspólnie pojętym interesie. W partnerstwie nie ma miejsca na odnoszenie zwycięstwa cudzym kosztem.**

### **Strategia:**

Elementami strategii powinny być strategie cząstkowe relacji z indywidualnymi klientami. Taka strategia uznaje za centralny punkt najważniejszą wartość dla nabywcy np.; profesjonalna obsługa.

### **Struktura organizacyjna:**

Powinna służyć realizacji strategii. Zgodnie z zasadami marketingu partnerskiego za każdy element partnerstwa odpowiada inny menager. Np.; za miast działu marketingu mogą być powołani: menager zajmujący się pozyskiwaniem nowych klientów, menager ds. klientów kluczowych itp. Takie stanowiska odpowiadają za rozwój partnerstwa i koordynację ludzi, procesów , technologii i wiedzy.

### **Zasoby ludzkie:**

W marketingu tradycyjnym wiedza skupiała się w dziale marketingu, obecnie komunikacja z klientami jest priorytetowa dla wszystkich pracowników firmy. Pracownicy są współtwórcami procesów służących relacjom długotrwałym. Celem działania zaś jest stworzenie takiej wartości jakiej życzy sobie klient. Zmianę roli pracowników firmy uzyskują głównie poprzez odpowiednie systemy szkoleń.

### **Technologia informacyjna:**

Technologia informacyjna jest zasobem strategicznym firmy i obejmuje ona:

- komunikację zewnętrzną, stworzenie warunków do komunikacji dwukierunkowej, ułatwienie wymiany informacji, komunikowanie się w czasie rzeczywistym,
- komunikację wewnętrzną, odpowiadającą za zlikwidowanie wewnętrznych podziałów na procesy w celu uzyskania spójności procesów firmy,



- **przetwarzanie danych, czyli rejestrowanie przebiegu partnerskich relacji z klientem,**
- **przechowywanie informacji. dotyczy nie tylko przechowywania ale także treści informacji o kliencie, które oprócz danych zawierają min; uwarunkowania zakupu przez klienta, informacje o zachowaniu klienta, informacje o opłacalności klienta dla firmy.**

#### **Wiedza:**

**Technologia informacyjna pozwala zgłębiać wiedzę o klientach a nawet prognozować ich przyszłe oczekiwania. Inwestowanie w zdobycie wiedzy o klientach jest jednym z ważniejszych obszarów zmian, które należy prowadzić w sposób ciągły. Podstawowym celem pracownika powinno być zdobywanie wiedzy o kliencie.**

#### **Procesy:**

**Procesy firmy dostosowuje się do indywidualnego klienta. Centralnym punktem procesu powinni być obecni klienci firmy. Narzędziem pomocnym jest tutaj zintegrowany system zarządzania partnerstwem.**

<p style="text-align: center;"><b><i>LUDZIE</i></b></p> <p>Kultura Postawy Empatia Umiejętności Jakość pracy Praca zespołowa</p>	<p style="text-align: center;"><b><i>PROCESY</i></b></p> <p>Czas rzeczywisty Integracja z klientem Innowacje Masowa indywidualizacja Inicjatywa klienta Wspólne zarządzanie projektami</p>
<p style="text-align: center;"><b><i>TECHNOLOGIA</i></b></p> <p style="text-align: center;"><b><i>INFORMACYJNA</i></b></p> <p>Zasób danych o klientach Magazynowanie danych Kontakt w punkcie sprzedaży Komunikacja wewnętrzna Komunikacja zewnętrzna Systemy dostępne dla klientów</p>	<p style="text-align: center;"><b><i>WIEDZA</i></b></p> <p>Produkt i usługa Otoczenie Pożądane: wskaźniki, zachowania, preferencje, rentowność</p>

### **Strategiczne zasoby firmy w wdrożeniu marketingu partnerskiego**

KATEGORIE KLIENTÓW W UJĘCIU RELACYJNYM.

**W zarządzaniu relacjami są stosowane różne kategorie klientów i zależą one od typu relacji z firmą ( klientem). Wg Gordona charakter relacji może być luźny ale odpowiednio zarządzany może przechodzić do etapu relacji najściślejszych.**

**Na danym rynku dzieli klientów na 6 kategorii:**

- 1. klienci potencjalni - określa ta grupę firma biorąc pod uwagę min. obroty, częstotliwość zakupów, koszt obsługi itp.,**
- 2. reflektanci – grupa , która dowiadując się o firmie dokonuje próbnego zakupu aby zbadać czy warto robić tu zakupy,**



3. nabywcy dokonujący zakupu po raz pierwszy - **to z reflektantów, którzy pozytywnie ocenili naszą firmę po pierwszym kontakcie, a firmę uznali za alternatywne źródło dostaw,**
4. nabywcy dokonujący powtórnych zakupów - **to grupa, która zadowolona z zakupu pierwszego może kontynuować ale losy tych relacji mogą być jeszcze różne, zaufanie niepełne,**
5. klienci stali - **po długim okresie sprawdzenia klienci stali darzą zaufaniem dostawcę, przyjmują ten sam system wartości co dostawca, zależy im na integracji z dostawcą, faworyzują firmą ,**
6. Rzecznicy – klienci stali, są lojalni i w pełni ufają dostawcy, mają entuzjazm i wszystkim rekomendują jak dobrym dostawcą jest nasza firma.

#### STARATEGIE ZWIĄZKÓW Z KLIENTAMI.

Po ocenie zarówno atrakcyjności klienta jak również możliwości jakie posiada firma jeśli chodzi o jej wewnętrzny potencjał, należy przejść do sprecyzowania jakie strategię będzie firma stosowała w relacjach z klientami.

Jednym z narzędzi do określenia strategii wobec klientów jest dziewięciopółowa siatka. Oś pionowa reprezentuje atrakcyjność klienta ( cechy demograficzne i psychograficzne) zaś oś pozioma określa pozycję naszej firmy jako dostawcy albo w aspekcie relacji do konkurencji o zamówienia klienta z innymi dostawcami, lub pozycję firmy w relacji z klientem.

Metoda ta należy do metod macierzowych.

W modelu tym istnieją cztery strategię wobec kluczowych klientów:

1. dążenie do rozwoju,
2. strategia defensywna,
3. utrzymanie klienta przy minimalnych inwestycjach,
4. wycofanie się

## ROLA SPRZEDAWCY W RELACJACH PARTNERSKICH.

Ponieważ w marketingu partnerskim nastąpiły zmiany a mix 4P zastąpił mix 11C, zmianie ulega również rola specjalisty ds. marketingu czy sprzedaży. Cały obszar działań marketingu tradycyjnego ulega zmianom, których głównym aspektem jest **KLIENT** i jego indywidualizacja.

Porównanie zakresu zadań		
Obszar	Marketingu tradycyjnego	Marketingu partnerskiego
<b>Relacje z firmą</b>	Motywowanie pracowników i działania mające na celu wzrost sprzedaży i zysku	<b>Menagerowie zespołów koordynujący inicjatywy klientów i osób kierujących procesami firmy, w których biorą udział klienci</b>
<b>planowanie</b>	Centralne planowanie rynku i segmentacja prowadzona na podstawie badań rynkowych	Zespołowe planowanie działań na rzecz klienta na podstawie danych uzyskanych od klienta
<b>System wynagrodzeń</b>	<b>Uzależniony od osiągnięć indywidualnych i uzyskanego udziału w rynku danego produktu</b>	Uzależniony od zespołowych <b>I indywidualnych wskaźników, określonych dla danego klienta, uwzględniający standardy oceny satysfakcji klienta</b>

<b>wiedza</b>	<b>Masowe szkolenia o jednolitej tematyce</b>	Szkolenia dostosowane do indywidualnych potrzeb danego klienta, komunikacja interpersonalna w firmie, zespole i z klientem, sposób dostarczania wartości dla klienta
<b>zarządzanie</b>	<b>Wybór rynków docelowych, kompozycja 4 P marketingu</b>	11 C kompozycji marketingu partnerskiego.

**Zadania specjalisty ds. marketingu partnerskiego:**

1. wybór docelowej grupy klientów, których firma zamierza obsługiwać,
2. opracowanie strategii dla każdego klienta najważniejszego oraz dostosowanie jej do strategii całej firmy,
3. zarządzanie opłacalnością klientów oraz współpraca w koordynowaniu procesów planowania, utrzymania i poprawy opłacalności,
4. nadzór nad wykorzystywaniem potencjału firmy aby wszystkie procesy przebiegały efektywnie i miały wysoką wydajność, dbałość o pozytywną ocenę klienta, dbałość o jakość pracy i wartość marki,
5. pełnienie w firmie funkcji rzecznika praw klienta ,
6. zorganizowanie pracy w sposób uwzględniający klienta jako centralny punkt procesów firmy, wspólne tworzenie wartości, korzystanie z technologii informacyjnej.

**Zadania specjalisty ds. sprzedaży w marketingu partnerskim to:**

1. zrozumienie działania firmy klienta i własnej,
2. umiejętność doradzania i wywierania wpływu w firmie własnej i klienta,
3. umiejętność oceny powstawania wyników gospodarczych w firmie, nakład pracy-rezultat,

- 4. umiejętność planowania i podziału zasobów tak aby skupić się na zadaniach najważniejszych,**
- 5. umiejętność sterowania kontaktami między firmą a klientem na wielu poziomach organizacyjnych,**
- 6. umiejętność skutecznego negocjowania w interesie obopólnych korzyści,**
- 7. umiejętność kierowania pracami zespołu,**
- 8. umiejętności komunikacyjne**

#### PLANOWANIE ROZWOJU RELACJI PARTNERSKICH.

Etap ten wymaga stosowania wielu znanych narzędzi aby dokonać pogłębionej analizy w sferze szans i zagrożeń w firmie klienta, sieci dystrybucji aby określić kierunki podwyższenia poziomu relacji z klientami.

**Plan rozwoju relacji z klientem powstaje we współpracy z określonym opłacalnym dla dostawcy klientem. Niektórzy teoretycy zarządzania relacjami z kluczowymi klientami firmy porównują planowanie relacji do procesu tworzenia rodziny, na który składają się: zaloty, oświadczyzny, ślub, miesiąc miodowy i małżeństwo.**

Doświadczenia firm , które wprowadziły marketing partnerski pokazują, że najefektywniejsze metody zarządzania klientami opierają się na etapach:

1. Wybór kluczowych klientów
2. Analiza i określenie rentowności klienta
3. Tworzenie strategii
4. Planowanie działań
5. Wdrożenie
6. Kontrola i monitorowanie działań.

**Do pracy nad planem relacji konieczne są następujące informacje**

- **profil klienta, profilowanie indywidualnych klientów ze względu na potrzeby,**

*preferencje, wzory zachowań, potencjał zakupów,*

- **znajomość celów klienta,**
- **kontakty handlowe z przeszłości,**
- **analizy wyników współpracy handlowej,**
- **analizy wartości konkurentów,**
- **mapa klienta,**
- **plan pozyskania referencji,**
- **główne cele handlowe dostawcy,**
- **umiejętność oceny priorytetów dostawcy,**
- **inicjatywy tworzenia więzi itp.**

**Profil klienta** – jest to zbiór **szczegółowych informacji na temat konkretnego klienta, który zawiera np.:**

- **dane o firmie, adres, telef, adres maila,**
- **dane o zatrudnieniu , dochody, oddziały, miejsca dostaw,**
- **informacje na temat produktów, i rynków obsługiwanych,**
- **informacje o klientach kluczowych tej firmy ( czyli klienta),**
- **terminy płatności,**
- **informacje o procesach produkcyjnych, technologiach, urządzeniach**

**Mapa klienta** – opracowany przez firmę dostawcy system zapisu mniej istotnych aspektów współpracy z klientem mający spójny i praktyczny do stosowania, kształt. Codzienne kontakty z klientem dają dodatkowe informacje o zachowaniach klienta i mogą służyć jako bodziec do nowych inicjatyw tworzących jeszcze lepsze więzi z kluczowymi klientami.

Ocena realizacji planu relacji z danym klientem.

**W celu upewnienia się, że rzeczywiście inwestycje poczynione na rzecz klienta przyniosły oczekiwane rezultaty, marketing partnerski posługuje się wskaźnikami stopnia zaawansowania działań.**

**Główne wskaźniki kontrolujące wyniki kontaktów z klientami:**

- przychody i koszty na 1 klienta,
- koszty pozyskania nowych klientów,
- koszty utrzymania istniejących klientów,
- przychody na jednostkę zakupionego produktu,
- udział firm konkurencyjnych w wydatkach najważniejszych klientów firmy,
- częstotliwość i koszt komunikacji z klientem,
- relacja przychodów i opłacalności aktualnych klientów do przychodów i opłacalności nowych klientów
- *kontrola rentowności, itp*

**METODY OCENY OPŁACALNOŚCI KLIENTA.**

**Inwestycje w klienta pochłaniają duże nakłady finansowe, czasowe . Firmy często sądzą, że najwięksi nabywcy przynoszą jednocześnie największe zyski. Istnieją dowody głównie firm amerykańskich, że wskaźnik rentowności inwestycji jest wiele razy wyższy w przypadku średnich klientów niż tych największych. Aby znaleźć grupę klientów najbardziej opłacalnych i zastosować wobec nich marketing partnerski, firma musi opracować metodę wyceny klienta.**

**Analiza rentowności klientów dostarcza firmie bardzo cennych informacji, niezbędnych do prowadzenia efektywnej polityki kontaktów z klientami.**

**Obliczenie rentowności klientów pokazuje, że nie każdy klient jest warty zainteresowania i prowadzenia inwestycji marketingu partnerskiego. Zasada Pareto pozwala wyodrębnić tę grupę klientów, która przynosi firmie największe przychody i tę grupę , która generuje**

**największe koszty. Zasada 20/80 oznacza, że 20% najlepszych nabywców tworzy 80% zysku firmy.**

Dokonanie pomiaru rentowności właściwie zależy w największej mierze od sposobu liczenia kosztów w firmie i ich alokacji. Proste metody podziału kosztów pośrednich poprzez dzielenie ich dla kanału dystrybucji, pomiędzy produkty czy działy jest błędne.

W ten sposób mamy zły obraz i nie możemy określić, którzy klienci są najbardziej dochodowi czyli kluczowi dla firmy. Czasem firma zalicza do kluczowych klientów którzy tak naprawdę są deficytowi. Jest tak dlatego, że duzi klienci kosztują nas najwięcej i mają wygórowane wymagania. Aby określić właściwie poziom kosztów dla danego klienta należy stosować koszty działania tzw ABC ( Activity – Based Costing) Rachunek ten służy do określenia rentowności klienta i kanału dystrybucji.

Jeśli dodamy wszystkie koszty także logistyki marketingowej to otrzymamy rzeczywisty obraz rentowności klientów i kanałów dystrybucji,. Dopiero taka analiza kosztów pozwala firmie skupić uwagę na najbardziej rentownych klientach i kanałach dystrybucyjnych a także pozwala podjąć decyzję – co z resztą klientów?

Aby poznać obiektywnie rentowność naszych klientów firma powinna poddać analizie następujące czynniki:

- udzielane rabaty,
- częstotliwość dostaw,
- częstotliwość zamówień natychmiastowych,
- zlecenia na zamówienia,
- poziom zapasu bezpieczeństwa,
- forma transportu i odległość do klienta,
- specjalne wymagania ( technologiczne, jakościowe)
- stopień zaangażowania działu obsługi,
- koszty sprzedaży,
- potrzebę doradztwa,
- opakowania,
- gwarancje,

- formy komunikacji ( kontakt e-mail, telefon, wizyty bezpośrednie ..itd.)
- marketing, reklama i promocja dla segmentów klientów,
- reklama wystawiennicza i targowa,
- koszty finansowe

### **Metody analizy opłacalności klientów:**

- **Wartość klienta w jego cyklu życia ( customer lifetime value)**
- **RFM ( recency, frequency, money)**
- **Cykl zysku,**
- **Macierz możliwego do osiągnięcia zysku,**
- **Analiza opłacalności klient-produkt**

**Metoda oceny opłacalności customer lifetime value zwana w skrócie LTV, czyli wartość klienta w jego okresie życia dla firmy. Jest to przewidywana suma wydatków klienta, będących dla firmy przychodami, odniesiona do kosztów wytworzenia produktu i kosztów związanych z pełną obsługą klienta Metoda LTV jest inna niż klasycznie liczony wskaźnik ROI ( zwrotu z inwestycji). Tu odnośnikiem jest skumulowana w czasie wartość zakupów danego klienta. Najczęściej wartość klienta w czasie szacuje się w dwóch etapach:**

- 1. szczegółowe sprawdzenie historii analizowanego klienta,**
- 2. dokonanie ekstrapolacji jego dotychczasowych zachowań i prognoza przyszłego postępowania.**

**Głównym miernikiem tej metody jest częstotliwość zakupu, wielkość jednorazowego zamówienia, suma jaką klient wydaje na dana kategorię produktu, prognozowany czas w jakim klient będzie odnawiał zakup produktu w przyszłości. W przypadku nowych klientów ekstrapoluje się dane klientów o podobnej charakterystyce zachowań zakupowych. Wpływ poszczególnych faz życia klienta na zyski firmy można zobrazować za pomocą cyklu zysku. W**



okresie współpracy z klientem wyróżnia się : klientów nowych , klientów zatrzymanych i klientów utraconych.

Klient kupujący produkty firmy po raz pierwszy jest klientem nowym. Jeżeli decyduje się kontynuować zakupy i staje się wielokrotnym nabywcą – przechodzi do grupy klientów zatrzymanych. Jeżeli klient przestaje kupować produkty w naszej firmie – staje się klientem utraconym.

Zysk tworzony przez klientów nowych i zatrzymanych składa się na całkowita rentowność danego produktu w określonym czasie. Największy zysk tworzą klienci zatrzymani. Cykl zysku jest różny w różnych firmach i zależy od branży, otoczenia oraz dojrzałości marki produktu.

Przykład wyliczenia rentowności klienta produktu przemysłowego.

#### Wartość sprzedaży brutto

1. rabat zafakturowany
2. opłata za transport
- = **sprzedaż netto**
3. koszt towarów sprzedanych
- = **zysk brutto**
4. opusty cenowe
5. bezpośrednie koszty sprzedaży
6. koszt instalacji linii produkcyjnej
7. koszt rozruchu próbnego
8. koszt szkolenia klienta
- = **marża brutto**
9. bezpośrednie koszty serwisu
10. koszt części zamiennych
11. odsetki od zadłużenia
12. odsetki za magazynowanie
- = **zysk operacyjny**

- 13. koszty ogólne i administracyjne
- 14. koszty ogólne serwisu
- 15. koszty ogólne
- = **zysk netto**

MIERNIKI EFEKTYWNOŚCI SPRZEDAŻY W MARKETINGU PARTNERSKIM.

**Działania relacyjne z klientami powodują konieczność kontroli a co za tym idzie nowe zadania dla kierownictwa firmy. Obszarem, który podlega monitorowaniu jest ciągła ocena wyników działania w procesie marketingu partnerskiego.**

**Przedmiotem oceny są różne obszary w zależności od charakteru prowadzonej działalności firmy:**

- **wynik działalności firmy,**
- **kontakty klienta wg rodzajów,**
- **dane o konkurencji,**
- **możliwości alokacji zasobów itd.**

**W wymienionych obszarach wyniki są kontrolowane za pomocą mierników mierzalnych lub niemierzalnych.**

**ZADOWOLENIE KLIENTA I LOJALNOŚĆ.**

**Długotrwałe relacje z klientami są zbudowane na zadowoleniu klienta z dokonanego zakupu. Zadowolenie jest powiązane z oczekiwaniami klienta prze dokonaniem zakupu. Oczekiwania potencjalnego klienta są wynikiem jego potrzeb, obietnic sprzedawcy, opinii innych klientów oraz informacji o danym produkcie. Zadowolenie zawsze daje w konsekwencji zaufanie do firmy. Zadowolony klient prawdopodobnie także w przyszłości dokona ponownego zakupu w tej samej firmie.**

**Suma kosztów poniesionych przez klienta musi być zrekompensowana zadowoleniem z nabytego produktu.**

**Im bardziej zadowolony klient tym mniejsze nakłady finansowe muszą być na niego przeznaczone, aby dokonał kolejnego zakupu.**

**Poziom zadowolenia klienta można badać przez:**

- analizę poziomu sprzedaży,
- analizę utraty klientów,
- analizę reklamacji,
- analizę fałszywych zakupów.

**Analiza poziomu sprzedaży:**

**Przeprowadzenie tej analizy nie daje całkowitej odpowiedzi czy klient jest zadowolony?.**

**Analiza ta jest sprawdzeniem trendu wzrostowego lub spadkowego sprzedaży. Na poziomie klienta poziom sprzedaży to analiza ilości transakcji i wartość pieniężna tych zakupów . Ale należy pamiętać, że nie zawsze duża wartość zakupów jest równoważna zadowoleniu.**

**Mierniki dotyczące sprzedaży to np.:**

- łączna kwota wydatków poszczególnych klientów w danym okresie czasu,
- poziom zadowolenia klientów,
- liczba obecnych i nowych klientów,
- ocena jednostek zakupionych przez danego klienta,
- ilość kontaktów z klientami,
- liczba utraconych klientów w czasie,
- liczba pozyskanych klientów w czasie,
- koszt odzyskania klientów,

- **wysokość strat klientów utraconych.,**
- **koszt obsługi danego klienta,**
- **czas od zamówienia do dostawy do klienta,**
- **wskaźnik obrotu zapasami. Itd.**

### **Analiza utraty klientów:**

Bardzo często po pewnym czasie następuje zmiana priorytetów w relacjach z klientem. Czasem firma nie zauważy oznak niepokoju czy niezadowolenia klienta. Z danych badawczych wynika, że przyczyny utraty klienta są różne:

- **śmierć klienta – 1%**
- **zmiana miejsca zamieszkania lub lokalizacji firmy – 3%,**
- **atrakcyjna oferta konkurencji – 5%**
- **ogólnie niższe ceny w innych firmach – 9%**
- **ignorowanie zażaleń i reklamacji – 14%,**
- **brak zainteresowania ze strony dostawcy ( po zamknięciu procesu sprzedaży)- 68%**

Każda firma powinna zabezpieczyć się przed utratą klientów. Utrata klientów jest ważną informacją dla firmy , wynikającą z ;

- **faktu, że klient dostrzega gorszą jakość produktu lub znalazł lepszą ofertę na rynku i chce świadomie ponieść koszty zmiany dostawcy,**
- **utrata klientów to mniejsze zyski, a firma musi zapewnić napływ nowych klientów, aby nie utracić płynności finansowej.**

Decyzje o odejściu klientów od firmy wynikają najczęściej ze słabych stron, które firma powinna w odpowiednim czasie starać się zniwelować. Dla wielu firm łatwiejsze jest jednak pozyskiwanie nowych klientów niż dbałość o stałych lub odchodzących klientów. Lojalność to ważna cecha dla obydwu stron.

### **Sygnaly świadczące o możliwości utraty klientów:**

- najważniejsze osoby w firmie klienta nie mają czasu na spotkania,
- kontaktami zajmują się osoby niższe rangą,
- spotkania odbywają się w miejscach typu, recepcja, korytarz,
- firma nie korzysta z zaproszeń dostawcy na różne spotkania,
- pracownicy nie oddzwaniają na zostawione wiadomości telefoniczne,
- występują opóźnienia w płatności faktur,
- klienta odwiedzają firmy konkurencyjne,
- pojawia się coraz więcej pytań szczegółowych,
- spotkania jeżeli są to coraz krótsze i z częstymi przerwami,
- podczas spotkań klient wychodzi na przeprowadzenie rozmów telefonicznych
- błędem może być także zaoferowanie produktu o zbyt wysokiej jakości itp

### **Analiza reklamacji**

**Reklamacje dla firmy to cenne informacje o oczekiwaniach klienta.**

*KLIENT, KTÓRY NARZEKA JEST MOIM NAJWIĘKSZYM PRZYJACIELEM*

Jeśli klient zgłasza niezadowolenie, to znaczy, że ceni firmę jako dostawcę i chce nadal z nią współpracować. Klient nielojalny nie traci czasu na reklamacje – tylko przechodzi do konkurencyjnej firmy.

Obsługa klienta przyjmująca zażalenia, stanowi jedno z najważniejszych elementów właściwych relacji z klientem. Z badań wynika, że ogólny poziom zadowolenia u klienta zgłaszającego reklamacje jest wyższy niż u klienta, który nigdy reklamacji nie składał.

**Etapy reagowania na reklamację w sferze komunikacji interaktywnej:**

1. Wysłuchaj
2. Okaż empatię

### **3. Wy tłumacz**

### **4. Podejmij działanie**

### **5. Doprowadź sprawę do końca**

#### **Naucz się dziękować:**

- 1. dziękuj w sposób prawdziwy, nie udawaj,**
- 2. powiedz to jasno i wyraźnie,**
- 3. patrz na osobę, której dziękujesz,**
- 4. formą podziękowania podkreślaj, do kogo ją kierujesz,**
- 5. pracuj ciągle nad tym by dziękować klientowi.**

**Analityczne CRM** daje obraz całości firmy, kładzie nacisk na komunikację z klientem poprzez kanały oparte na dwukierunkowej interakcji, obserwowanych dzięki nowym kampaniom marketingowym i historii reklamacji danego klienta. Poniżej przykład zastosowania CRM w identyfikacji reklamacji wnoszonych przez klientów i korzyści.

## Arkusz do mierzenia możliwości zastosowania CRM przy reklamacjach klientów.

Niska produktywność pracowników call center	Ilość zgłaszanych reklamacji przekracza możliwości obsługi przez pracowników. Przeciętny operator załatwia obecnie 10 reklamacji dziennie. Średni czas gromadzenia danych to 25 min dla jednej reklamacji.																				
Założenia działań operacyjnych	Liczba operatorów 6  Średni czas zbierania informacji o kliencie – 25 min  Liczba reklamacji przypadająca na operatora na dzień od 30-40																				
Założenia finansowe	Średni roczny koszt jednego operatora 60 000zł  Średnia liczba reklamacji załatwianych w ciągu dnia – 10 reklamacji  Koszt reklamacji 10 zł																				
Założenia do poprawy dzięki CRM	CRM obejmuje dynamiczne profile klientów i skraca czas reklamacji gdyż prezentuje dane klienta w czasie interakcji																				
Efekty wymierne	<table border="1"> <thead> <tr> <th>Liczba Operatorów</th> <th>Roczne koszty</th> <th>reklamacje</th> <th>redukcja czasu</th> <th>Efekt</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>1</td> <td>100</td> <td>600</td> <td>31%</td> <td>186</td> </tr> <tr> <td>3</td> <td>300</td> <td>1 800</td> <td>31%</td> <td>558</td> </tr> <tr> <td>6</td> <td>600</td> <td>3 600</td> <td>31%</td> <td>1 116</td> </tr> </tbody> </table>	Liczba Operatorów	Roczne koszty	reklamacje	redukcja czasu	Efekt	1	100	600	31%	186	3	300	1 800	31%	558	6	600	3 600	31%	1 116
Liczba Operatorów	Roczne koszty	reklamacje	redukcja czasu	Efekt																	
1	100	600	31%	186																	
3	300	1 800	31%	558																	
6	600	3 600	31%	1 116																	
Korzyści niemierzalne	Skrócenie czasu załatwienia reklamacji  Wzrost wskaźników satysfakcji klientów  Wzrost wskaźników satysfakcji pracowników																				

## PROGRAMY LOJALNOŚCIOWE.

**Firmy po dokonaniu wyboru najważniejszych klientów , powinny troszczyć się o nich w sposób wyjątkowy. Temu celowi służą min. programy lojalnościowe. Głównym zadaniem tych programów jest nagradzanie stałych, wybranych klientów za pomocą atrakcyjnej oferty, rabatów czy skierowania indywidualnych ofert. Lojalność klientów jest jednym z istotniejszych wyzwań, przed jakimi stają przedsiębiorstwa**

Jak wynika z badań, zdaniem 65% respondentów programy lojalnościowe zachęcają do zakupów towarów i usług. Respondenci wskazują na następujące korzyści wynikające z uczestnictwa w tych programach: możliwość uzyskania rabatu, lub zniżki (36,7% wskazań), możliwość wymiany zebranych punktów na nagrody (21,6% wskazań), albo otrzymanie darmowego produktu (21% wskazań).

Główne zalety i cele programów lojalnościowych to zainicjowanie okazji do spontanicznych zakupów, spowodowanie wzrostu częstotliwości odwiedzin i zakupów. Stwarzają one dodatkową okazję do przepływu informacji oraz sposobność do wyróżnienia się na tle konkurencji. Dalsze cele to: zidentyfikowanie stałych klientów, zwiększenie częstotliwości użytkowania i kupowania produktu, zwiększenie poczucia jedności w klubie, tworzenie podstaw dla marketingu bezpośredniego, polepszenie wizerunku produktu i firmy. Wszystkie te starania mają prowadzić do zwiększenia, lub też w sytuacji kurczącego się rynku, zachowania istniejących obrotów, zysków i udziałów firmy w rynku.

Cele te osiągnąć są dzięki zróżnicowanym pakietom ofertowym kierowanym do poszczególnych grup klientów. Szczególną indywidualną opieką otaczani są klienci-VIP- y, lojalność stałych i wielokrotnych klientów utrzymujemy poprzez intensywny dialog i odpowiednio dobrany pakiet usług. Do pozostałych grup okazyjnych lub już tylko potencjalnych klientów skierowane są narzędzia masowej komunikacji w zindywidualizowanej formie.



Uczestnicy programu czerpią korzyści wśród których wyróżnia się korzyści tzw. "twarde" oraz "miękkie".

Do pierwszych należą:

- rabaty,
- kupony
- korzyści finansowe,

Do miękkich wszystkie poza-finansowe przywileje np.

- czasopisma firmowe,
- specjalne wspólne imprezy,
- specjalne produkty
- specjalna obsługa.

Połączenie tych dwóch grup korzyści decyduje o atrakcyjności i powodzeniu naszego programu. O ile na przykład wszelkie "twarde" korzyści przyciągają naszych klientów szybciej, o tyle tak zdobytych łatwiej też utracić. Lojalność budowana jedynie w oparciu na korzyściach finansowych jest bowiem znacznie słabsza i bardziej "okazyjna" niż ta, którą buduje się w oparciu o "miękkie" korzyści.

Istotnym elementem programów lojalnościowych są karty stałego klienta. Mogą mieć one różnorakie formy, jak np. karta klubowa z lub bez funkcji płatniczej i z lub bez programu bonusowego w systemie payback. Może to być również zwykła karta klubowa służąca jedynie do identyfikacji.

Aby program lojalnościowy odniósł pożądany skutek niezbędna jest regularna komunikacja z uczestnikami programu.

Komunikacja musi mieć charakter interaktywny, odbywa się ona za pośrednictwem - firmowych czasopism,

- magazynów klubowych,
- przy użyciu mailingów przyjmujących formę pakietów powitalnych, życzeń urodzinowych, imieninowych, świątecznych, czy podających ważne informacje, oferty lub zawiadamiających o promocjach.

W prowadzeniu komunikacji pomagają również infolinia, internet oraz organizowanie specjalnych wspólnych imprez.

Ostatnim a zarazem nieodzownym elementem programu lojalnościowego jest centrum obsługi. Odbywa się tam zapisywanie nowych członków,

Komunikacja z klientem.

**Klienci powinni być partnerami firmy, oznacza to, że mają oni wpływ na to co się dzieje w firmie i co firma sprzedaje. Klient może wpływać na ostateczny kształt produktu i ulepszać już istniejący. Klient, które ma takie prawa i z nich korzysta czuje się z firmą związany i ma silne poczucie, że produkty są produkowane „właśnie dla niego””. Aby takie poczucie towarzyszyło klientom musi być stosowany dialog. Dialog prowadzony z klientem powinien być szczery, a celem jego jest przywiązanie klienta do firmy. Dwustronna rozmowa pozwala na uzyskanie informacji od klienta. Z drugiej strony wymaga od firmy dopasowania sposobu rozmowy do indywidualnego klienta.**

**Zaplanowanie takiej rozmowy wymaga bardzo dobrej znajomości upodobań klienta, wyznawanych wartości i preferencji. W marketingu partnerskim dialog ma charakter partnerski i przynosi korzyści obu stronom – jest to strategia typu; *wygrany – wygrany*.**

**Aby nowe kanały komunikacyjne związane głównie z technologiami internetowymi dawały przekazy jasne i dobrze zrozumiałe, firma musi wziąć pod uwagę dobór odpowiednich czynników:**

- **spójność informacji, ( call center, www, e-mail)**
- **dostęp do danych o kliencie,**
- **treści – kanały powinny być odświeżane!,**
- **dialog – komunikacja dwustronna – warunek konieczny,**
- **opieka nad systemem wydajny i sprawny,**
- **jakość danych dbałość o zachowanie ustalonych standardów,**
- **personalizacja informacji – możliwość sprawdzenia, kto i kiedy, wprowadził zmiany w bazie,**
- **segmentacja komunikacji, dostosowanie kanału informacyjnego, pory dialogu, postaci informacji do klienta,**
- **strategia kontaktu, komunikaty powinny być kontrolowane co do ilości informacji,**
- **wybór, klienci chcą mieć wybór rodzaju komunikacji z firmą,**
- **wartość, mierzy się wartość danego kanału komunikacji z klientem.**

**Zachowanie wszystkich aspektów pozwalających utrzymać związki długotrwałe z klientami jest możliwe tylko z wykorzystaniem systemów informacyjnych.**

**Czym jest CRM?**

**Możliwość oceny realizacji i stopnia uzyskania założonych mierników, planów relacji z klientami ( w wielu obszarach: obsługa klientów, programy lojalnościowe, komunikacja dwustronna itd.) stwarza jedynie informatyzacja firmy i wdrożenie CRM.**

*Customer Relationship Management ( CRM) to kompleksowa strategia biznesowa dotycząca firmy, technologii i zasobów ludzkich, której celem jest podnoszenie wartości firmy poprzez budowanie wartościowych relacji z klientami. Jest to narzędzie służące wdrożeniu zasad marketingu partnerskiego i monitorowaniu procesów firmy.*

**CRM – mówi, że można zwiększać wartość firmy i jej zyski poprzez właściwe zintegrowane zarządzanie relacjami z klientami. Takie zarządzanie oznacza odpowiednią alokację kosztów operacyjnych np., związanych z marketingiem, sprzedażą i obsługą klienta w całym cyklu planowanej wartości relacji z klientem.**

CRM oznacza zdolność firmy do zdobywania klientów, poznawania ich, odnawiania kontaktów z nimi, upewnienia się, że firma dostarcza im tego, czego oczekują oraz to, do czego się zobowiązała i wreszcie realizowanie zysków dzięki tym działaniom. (R. Swift)

**W strategii CRM jako podejściu procesowym zwraca się uwagę na zdarzenia, które decydują o realizacji celów biznesowych. Można więc dodać, że CRM jest zespołem procedur i reguł obiegu dokumentów, zasad podejmowania decyzji, optymalizacji procesów, eliminowania niedrożności, nieciągłości. Uzyskuje się w ten sposób perfekcyjne informacje, które służą do zwiększenia produktywności firmy.**

Cele systemu CRM to min:

- **zdobycie wielowymiarowej wiedzy o klientach**
- **uporządkowanie wiedzy o preferencjach klienta i dostosowanie produktów do tych oczekiwań,**
- **utrzymanie klientów czyli lojalność**

**System CRM składa się z wielu mechanizmów zarządzania: trybów definiowania i delegowania zadań, planowania, raportowania, kontroli wyników, organizacji pracy, właściwą strukturę organizacyjną, relacje służbowe, komunikację wewnętrzną, opisy stanowisk pracy itd.**

**Zadaniem systemu jest standaryzacja całego procesu a przede wszystkim:**

- *obsługi klienta,( rozliczenia z klientem, dane klienta, zamówienia klienta, strategia wobec klienta...)*
- *sprzedaży,( podmiot klient, call center, kontakt center strategia handlowa, planowanie..)*
- *marketingu,( karty klientów, promocja, projekty nowych produktów, personalizacja działań...)*
- *zarządzania kluczowymi klientami,( zarządzanie partnerami biznesowymi, zarządzanie klientami kluczowymi, raporty...)*
- *serwisu, ( przyjmowanie zleceń, umowy serwisowe, rozdział zgłoszeń, dokumentacja...)*
- *procesów wewnętrznych firmy, dane o kontaktach między pracownikami, struktura organizacyjna, relacje wewnętrzne, kultura firmy...)*
- *analiz ( raporty sprzedaży, prognozy, monitoring działania...)*

W praktyce istotne znaczenie mają kwalifikacje pracowników w sferze technik obsługi klientów i obowiązujących standardów pracy a także z odpowiednie nastawienie – przyjazna postawa personelu.

Personel prowadzi przyjazną walkę o najbardziej wartościowych klientów dla firmy i jej efektów ekonomicznych.

## KIEDY FIRMA JEST GOTOWA DO WDROŻENIA CRM?

Strategia CRM to kierunek działań, to pewnego rodzaju model do którego dąży firma. Koncepcja CRM jest oparta w całości na zasadach marketingu partnerskiego, która zakłada budowę lojalnościowych związków z klientami strategicznymi.

Powinna być zaczęta od realizacji celów związanych z podniesieniem efektywności pracy, poprawą jakości wykonywania zadań, wzrostem satysfakcji klienta a te działania przekładają się na wyniki finansowe. Tak więc należy podkreślić, że nie jest to kwestia gotowości firmy do wdrożenia CRM, tylko konieczność adaptowania się, kompleksowego i ciągłego ulepszania, i wprowadzania zmian.

Firmy które planują wdrożyć CRM powinny odpowiedzieć sobie na kilka pytań:

- 1. Jakie kampanie zaproponować klientom, których chcemy mieć w następnych transakcjach?*
- 2. W jaki sposób można przewidzieć które produkty będą atrakcyjne dla klientów?*
- 3. Jak wykorzystać zdobytą wiedzę o klientach dla zwiększenia ich satysfakcji?*
- 4. Co sprawia, że najlepsi klienci korzystają z naszej oferty?*
- 5. Jakie środki mają najlepsze efekty w komunikacji z klientem?*
- 6. W jaki sposób przenieść klienta do grupy o mniejszych kosztach komunikacji?*
- 7. Czy w firmie jest jedna, aktualna i mobilna baza klientów dostępna do potrzeb obszarów funkcjonowania istniejących i potencjalnych klientów?*
- 8. Czy baza klientów zawiera informacje o potrzebach, preferencjach i stopniu satysfakcji klienta?*
- 9. Czy są rejestrowane kontakty, zgłoszenia, zamówienia i transakcje?*
- 10. Czy istnieje podział na kategorie klientów ze względu na lojalność i koszty obsługi?*
- 11. Czy te informacje są podstawą do personalizacji obsługi klienta w procesie sprzedaży, wsparcia tego procesu, reklamacji, serwisu itd.?*

Nawet pozytywne odpowiedzi na powyższe pytania nie stanowią pewności w sferze „gotowości” do wdrożenia CRM. Poziom operacyjny bowiem jest zbyt zasadniczy a równie ważny jest poziom wizji i strategii firmy.

Niektóre firmy wprowadzają różne częściowe zmiany w tym zakresie. Każda firma, która ma rozwinięte działania marketingowe i wykorzystuje wspomaganie systemu informatycznego z dobrymi aplikacjami dotyczącymi Klientów i ich analiz już część drogi do CRM pokonała.

Z praktyki polskich przedsiębiorstw wynika, że najważniejsze przy wdrożeniu strategii CRM są zmiany w czterech obszarach:

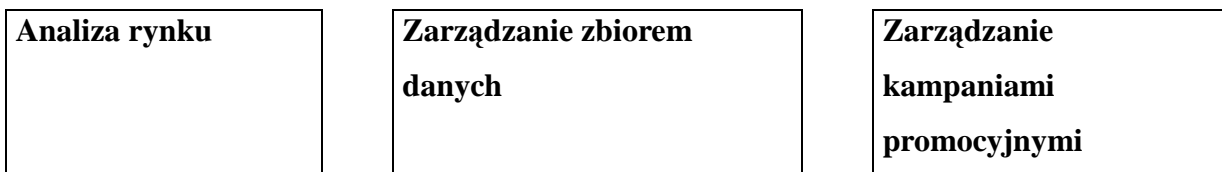
- 1. WIZJA:** zarząd i liderzy wewnątrz firmy muszą znać i utożsamiać się z wizją nowoczesnego, przejrzystego, otwartego, zorientowanego na przyjazne relacje z

- klientami, pracownikami i partnerami biznesowymi, firma, która podejmuje liczne zmiany nie tracąc z widoku ustalonych celów strategicznych.**
- 2. STRATEGIA:** to pomysł na zwiększenie zysków dzięki doskonałym relacjom z klientami, styl zarządzania którego wynikiem jest udoskonalenie procesów mających wpływ na wzrost rentowności firmy, oraz procesów podnoszących jakość i wartość obsługi klientów.
  - 3. PRZYWÓDZTWO:** kierownictwo zmieniające wizję w rzeczywistość firmy, pełne wsparcie zarządu do działań i siła wciągająca pracowników do realizacji działań poprzez autorytet i determinację.
  - 4. ZWROT Z INWESTYCJI:** myślenie wg którego zmiany w firmie są analizowane i kontrolowane zgodnie z przyjętymi kryteriami opłacalności .

Nowoczesne technologie zmieniają obraz firmy i standardy obsługi klientów pod warunkiem kompatybilności bazy danych o kliencie z pozostałymi obszarami firmy : marketingu partnerskim, programach komputerowych, analizach rynku czy planowanych indywidualnych kampaniach promocyjnych. Schemat poniżej prezentuje wzajemne ścisłe powiązania wielu obszarów firmy, których spójność pozwala rozwijać działania zmierzające do budowy ścisłych związków z kluczowymi klientami.



Schemat interakcji systemów sprzedaży i marketingu z bazami danych







<p>Segmentacja</p> <p>Analiza statystyczna</p> <p>Modelowanie</p> <p>Prognozowanie</p> <p>Badanie oraz analiza konkurencji</p>	<p>Kontrola jakości informacji</p> <p>Wzbogacanie danych</p> <p>Przechowywanie danych</p> <p>Dokonywanie obliczeń i zestawień</p>	<p>Definiowanie parametrów kampanii</p> <p>Pomiar i analizy skuteczności kampanii</p> <p>Analizowanie próbnych testów</p> <p>Planowanie zadań i budżetów</p> <p>Sporządzanie sprawozdań z przebiegu kampanii i jej kosztów</p>
--	---	--

<p><b>Korespondencja bezpośrednia</b></p> <p>Tworzenie list potencjalnych klientów</p> <p>Ocena dotychczasowych kontaktów</p> <p>Łączenie, aktualizacja i personalizacja danych,</p> <p>Tworzenie plików</p> <p>Przechowywanie plików</p>	<p>Baza danych o aktualnych i potencjalnych klientach</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- nazwisko,</li> <li>- adres,</li> <li>- historia relacji</li> <li>- kontakty,</li> <li>- zamówienia</li> </ul> <p><b>Baza danych marketingowych</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- produkty,</li> <li>- kampanie,</li> <li>- rynek,</li> <li>- konkurenci,</li> <li>- badania</li> </ul>	<p><b>Analizy wyników</b></p> <p>Rezultaty sprzedaży produktów,</p> <p>Dynamika segmentu,</p> <p>Funkcjonowanie kanałów rynku,</p> <p>Rezultaty kampanii promocyjnych,</p> <p>Wydajność pracy personelu</p>
---	--	---

<p><b>Zarządzanie sprzedażą</b></p>	<p><b>Telemarketing</b></p>	<p><b>Interakcje</b></p>
-------------------------------------	-----------------------------	--------------------------

<p>Kierowanie działem sprzedaży, Organizowanie kontaktów z klientami, Kontrola terminów, Zarządzanie informacją o klientach, Planowanie sprzedaży, Gromadzenie informacji</p>	<p>Sporządzanie list klientów, Przygotowanie scenariuszy rozmów, Kierowanie kontaktami z klientami, Automatyczna łączność, Przyjmowanie zamówień</p>	<p>Systemy wewnętrzne:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- finanse,</li> <li>- produkcja,</li> <li>- dystrybucja,</li> <li>- źródła danych,</li> <li>- lista brokerów,</li> </ul> <p>kontakty z otoczeniem</p>
---	--	---

W rozdziale poświęconym ocenie wartości klienta i metodom obliczania opłacalności klienta, wskazano jak duże trudności napotyka firma aby dokonać takich obliczeń. I tu właśnie bazą są odpowiednie dla danej firmy programy komputerowe kompatybilne i pracujące spójnie dla wszystkich procesów.

Przy założeniu, że firma właściwie policzyła koszty i określiła rentowność klientów ( np. metodą LTV), można klientów podzielić na 2 segmenty:

1. **klienci targujący się** – o cenę lub mają wymagania specjalne, cena niższa zmniejsza nam zysk a wymagania generują dodatkowe koszty, trójkąt dolny, często zdarza się, że nasi wielcy klienci nie są tak zyskowni ponieważ przychód jest zmniejszany przez wymagania specjalne i wysokie koszty obsługi
2. **klienci zyskowni** – dają firmie zyski większe niż generowane koszty,

Zysk od klienta zależy od poziomu relacji. Kontakt z klientem rozpoczynamy od standardowych ofert czyli od normalnej ceny i odpowiadających tej cenie standardowym kosztom. Ale w miarę utrzymywania danego klienta rosną koszty pośrednie i w przypadku braku ich liczenia, dochodzi do sytuacji w której koszty relacji są wyższe niż zysk a klient staje się deficytowy.

W zarządzaniu strategicznym ważna jest również przyszła rentowność klientów czyli planowane zyski dla firmy. Plany te prognozujemy biorąc pod uwagę:

- ofertę produktów do sprzedaży dla klienta,

- poziom cen,
- wielkość kosztów związanych z danym klientem,
- rozwój relacji z klientami.

Takie określenie przyszłych zysków pozwala nam zastosować narzędzie w formie macierzy , która służy wstępnej kwalifikacji klientów na jedną z grup i przypisuje klientom określone działania firm w postaci strategii.

W zależności od zyskowności obecnej i przyszłej klientów firmy, istnieją cztery strategie :

- klienci, którzy są i będą w przyszłości zyskowni – firma musi o nich dbać szczególnie, inwestuje w nich, tworzy efektywniejsze formy obsługi lub zacieśnia współpracę z nimi np. franchising. Ta grupa to klienci priorytetowi.
- Klienci, którzy są zyskowni dziś ale mogą mieć problem w przyszłości , firma nasza powinna pomagać aby ten stan zniwelować
- Klienci w dużej liczbie, którzy nie są obecnie zyskowni ale mogą być w niedalekiej przyszłości ( np. przez redukcję kosztów czy podniesienie cen jako przeniesienie w części kosztów relacji)
- Klienci, którzy nie są zyskowni obecnie a nie mają też perspektyw na zyskowność w przyszłości, dla nich najlepszym wyjściem jest zakończenie relacji, należy to zrobić delikatnie i bardzo rozsądnie.

Istnieje 5 poziomów relacji z klientami:

1. wstępna
2. podstawowa, niskie koszty relacji
3. współpraca, wysokie koszty relacji, wskazane przeniesienie ich na poziom wyższy lub niższy
4. partnerstwo, uruchomienie projektów wspólnie z klientem, mających na celu wzajemne oszczędności oraz zwiększenie zysków

## 5. synergia., dwa podmioty łączą się co daje efekt niższych kosztów i większą wartość

Najmniej interesujący poziom relacji to współpraca, nie jest on korzystny dla dostawcy z uwagi na wysokie koszty przy standardowych cenach.

Synergia – słowo to spopularyzował Ansoff, często jest stosowane do argumentacji powstania globalnych korporacji celem zmniejszenia kosztów. Portfel synergiczny to grupa jednostek organizacyjnych mających wspólną własność i istnieją między nimi powiązania strategiczne. .

Kilkanaście firm w Polsce podjęło próby lub wdrożyło częściowo system CRM. Przygotowania do wdrożenia obejmowały pełny audyt tj:

- analizę procesu komunikacji marketingowej w sferze pozyskiwania informacji rynkowych,
- analizę komunikacji marketingowej w zakresie promocji,
- analizę procesu sprzedaży,
- analizę usług posprzedażowych.,
- analizę obsługi serwisowej,
- analizę procesu budowania relacji z klientami,
- analizę procesów bezpośredniej obsługi klienta,
- analizę istniejących systemów informatycznych i gromadzonych tam informacji

Analiza tych obszarów pozwala na stwierdzenie jak działają działy firmy kolejno należy ocenić procesy zarządzania klientami w sferze ważności klientów, zakresu gromadzonych informacji o kliencie oraz sposobów postępowania z określonym klientem. To najtrudniejszy etap i zwykle zawiera również wiele szkoleń pracowników, którzy mają jakikolwiek kontakt z klientem. Wiedza o klientach zamieniana jest na efektywne działania sprzedażowe oraz zwiększenie lojalności klientów.

Działania zmierzające do stosowania CRM pozwalają na komunikację jeden na jeden ( z pominięciem tradycyjnej segmentacji)

CRM umożliwia powszechny dostęp do klientów dla pracowników z całej firmy. To ułatwia podejmowanie decyzji i zwiększenie rentowności klientów.

W zarządzaniu firmą, która zgodnie z definicjami marketingu partnerskiego (6 rynków) zmienia wiele obszarów działania, stosuje się decyzje operacyjne i analityczne CRM.

CRM operacyjne obejmuje:

- zarządzanie działaniami
- zarządzanie kontaktami
- obsługa klienta
- ustalanie cen i konfigurowanie produktów
- zarządzanie kampaniami
- PRM – zarządzanie relacjami z partnerami
- SRM - zarządzanie relacjami z dostawcami i pośrednikami

CRM – analityczne

- pomiary wartości klientów
- ocena dostawców
- ocena ryzyka
- analizy satysfakcji klientów
- pomiary efektywności kampanii
- ocena potencjalnych klientów
- analizy kolejnych zakupów
- analizy i prognozy utraty klientów
- modele skłonności do zakupów
- analizy kanałów dystrybucji
- segmentacja klientów
- analizy przychodów
- pomiary wkładu partnerów handlowych
- profile klientów
- optymalizacja pracy

Firmy mając narzędzia operacyjnego i analitycznego CRM zmieniają działania aby:

1. nagradzać klientów indywidualnie rabatami i promocjami za wykorzystanie najtańszych kanałów dystrybucyjnych,
2. aktywnie oferować produkty i usługi zgodne z potrzebami danego klienta
3. zwiększać wskaźniki zakupów poprzez dynamiczną personalizację oferty zgodnie z zainteresowaniem klienta ( poznanymi na bazie historii zakupów)
4. dostosować wydatki marketingowe przeliczana na jednego klienta i do jego wartości
5. analizować warianty miejsc styku w poszczególnych kanałach aby móc przewidzieć najbardziej prawdopodobny zakup klienta
6. odnieść natężenie odwiedzin strony www. Do indywidualnych klientów aby ich poznać i wprowadzać poprawki do witryny
7. dostosowywać wysokość prowizji do partnerów handlowych opierając się na wartości klientów, których wnoszą
8. zapobiegać utracie klientów poprzez oferowanie zachęt zgodnych z preferencjami indywidualnymi
9. odnieść natężenie odwiedzin strony www. do indywidualnych klientów aby ich poznać i wprowadzać poprawki do witryny
10. dostosowywać wysokość prowizji do partnerów handlowych opierając się na wartości klientów, których wnoszą
11. zapobiegać utracie klientów poprzez oferowanie zachęt zgodnych z preferencjami indywidualnymi
12. łączyć klientów z pracownikami odpowiedzialnymi za wspólne kontakty, tymi którzy znają ich historie i profile

Dane firmy ( nieobjęte CRM ale ważne w planowaniu strategii marketingu partnerskiego)

- płatności
- produkty
- finanse
- handel elektroniczny
- ERP – planowanie zasobów firmy integracja i automatyzacja działań obejmujących składanie zamówień, obsadę kadrową i rachunkowość.
- SCM – zarządzanie łańcuchem dostaw, integracja i optymalizacja dostaw

W badaniach z roku 1998 w sektorze teleinformatycznym firmy dzięki CRM uzyskały:

1. 42% wzrosły zyski,
2. 35% zmalały koszty sprzedaży,
3. 25% zmniejszyła się długość cykli sprzedaży,
4. 20% wzrósł współczynnik zadowolenia klienta

W sferze ryzyka przy wdrożeniu CRM jest min. ryzyko związane z wdrożeniem systemu komputerowego a za tym zmiana organizacji pracy. Projekty informatyczne pomimo ich długiego życia na rynku są obarczone ryzykiem wdrożenia a systemy CRM – to początkowa faza wprowadzania do firm i brakuje na rynku metodologii wdrożeń.

Firmy popełniają wiele błędów min:

- posiadają różnie wykształconych użytkowników systemu a w tym systemie potrzeba jest konsekwencja i jednolity system postępowania,
- CRM wymaga zrozumienia ideologii przez wszystkich pracowników
- W otoczeniu zachodzą zmiany tak szybkie, że system wspomagający CRM musi być ciągle modyfikowany
- Pracownicy i kierownictwo nie rozumieją swoich ról w nowej zmienionej sytuacji , ważne jest „Do kogo należy klient?”
- Trudności następcza synchronizacja systemu z procesem sprzedaży z powodu komunikacji i trudności w jednolitej bazie danych.
- Brak jest wzorców mogących pomóc przy reorganizacji pracy,
- Systemy wymagają zmian w aplikacjach dopasowanych do danej firmy
- Brak odpowiednich funduszy inwestycyjnych.

Pomimo wysokich kosztów początkowych oraz wielu ryzyk opłacalność w wielu firmach wdrażających CRM, jest zdecydowana. Dziedzina marketingu partnerskiego jest nową ale przyszłościową i zdaniem wielu praktyków zawodowych tylko CRM daje możliwość uzyskania i



utrzymania na długo przewagi konkurencyjnej w gospodarce rynkowej, którą cechują hiperkonkurencja, fragmentaryczność rynku oraz internet.

Za dwa lata od wdrożenia firmy amerykańskie uzyskały:

- 32 % firm zanotowało wzrost obrotów poniżej 10%,
- 44 % firm zanotowało wzrost obrotów od 10-20%,
- 24 % firm zanotowało wzrost obrotów o więcej niż 20%

Szacowany zwrot kosztów wdrożenia CRM:

- 17 % firm nie mniej niż 12 miesięcy,
- 44 % firm zwrot w okresie od 12 do 24 miesięcy
- 39% firm miało okres zwrotu z inwestycji > 24 miesięcy.