

START W BIZNESIE – NOWE SZANSE, NOWE MOŻLIWOŚCI

Podręcznik uczestnika projektu

Kraków, 2009



KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI

EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY

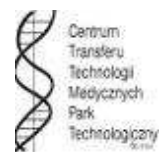


Opracowanie oraz wydruk podręcznika zostały sfinansowane z Europejskiego Funduszu Społecznego w ramach projektu „*Start w biznesie – nowe szanse, nowe możliwości*”.

Publikacja została sporządzona jako materiał dydaktyczny uzupełniający materiał wykorzystywany podczas szkoleń.

Podręcznik jest bezpłatny.

Projekt „*Start w biznesie – nowe szanse, nowe możliwości*” realizowany w konsorcjum partnerskim przez Politechnikę Krakowską Centrum Transferu Technologii, Akademia Górniczo – Hutniczą - Akademicki Inkubator Przedsiębiorczości, Centrum Transferu Technologii Medycznych Park Technologiczny Sp. z o.o.



Opracowanie: Lucyna Świątek, Izabela Sadzik

Skład, druk i oprawa:
[www. DjaF.pl](http://www.DjaF.pl) – Kraków

Spis treści

Wstęp	5
Rozdział 1 Rozwój cech osobowych i umiejętności potrzebnych do zarządzania przedsiębiorstwem <i>Joanna Pyrkosz</i>	7
Rozdział 2 Elementy prawa handlowego <i>Łukasz Wściubiak</i>	15
Rozdział 3 Formalno – organizacyjne aspekty zakładania działalności gospodarczej <i>Wojciech Łaptaś</i>	25
Rozdział 4 Zewnętrzne źródła finansowania przedsiębiorstw <i>Lucyna Świątek</i>	35
Rozdział 5 Podstawy rachunkowości <i>Krystyna Stęborowska</i>	57
Rozdział 6 Zobowiązania publiczne wynikające z prowadzenia działalności gospodarczej <i>Krystyna Stęborowska</i>	72
Rozdział 7 Zarządzanie rozwojem przedsiębiorstwa <i>Kamil Kipiel</i>	85
Rozdział 8 Marketing <i>Krzysztof Banaszewski</i>	102
Rozdział 9 Jak skutecznie opracować biznes plan <i>Agnieszka Gołąb</i>	112
Rozdział 10 Komputerowe wspomaganie działalności gospodarczej <i>Krzysztof Oleksy</i>	123
Rozdział 11 Upowszechnienie dobrych praktyk <i>Agnieszka Gołąb</i>	128
Zakończenie – dodatek <i>Lucyna Świątek</i>	148

Wstęp

Szanowni Państwo,

Oddajemy w Państwa ręce podręcznik przygotowany z optymizmem. Dlaczego akurat z optymizmem? Kierujemy go, bowiem do uczestników projektu „Start w biznesie – nowe szanse nowe możliwości”, ale także wszystkich osób planujących rozpoczęcie własnej działalności gospodarczej, Wam, bowiem potrzebne jest pozytywne myślenie i wytrwałość w dążeniu do postawionych celów. Optymizm pozwoli Wam wykorzystać szanse i możliwości, jakie daje uczestnictwo w projekcie współfinansowanym przez Unię Europejskąi umożliwi dobry Start w biznesie. Przekonani jesteśmy, że treści zawarte w niniejszej publikacji okażą się cenną i praktyczną pomocą. Będę skarbnicą rad i uwag, do których zechcecie sięgnąć nie tylko przed podjęciem ostatecznej decyzji o własnym biznesie, ale wracać będziecie w dobrych i tych słabszych momentach kariery przedsiębiorcy. Niniejszy podręcznik składa się z rozdziałów opracowanych przez trenerów i praktyków z wieloletnim doświadczeniem w wspieraniu przedsiębiorczości, którzy przeprowadzili w ramach I edycji projektu zajęcia o charakterze wykładowym i warsztatowym. Tak, więc zawartość publikacji koreluje i uzupełnia treść programu szkoleniowego. Jest też oparta na doświadczeniach wynikłych z realizacji podobnych projektów przez Centrum Transferu Technologii Politechnika Krakowska i partnerów projektu Akademia Górniczo-Hutnicza Akademicki Inkubator Przedsiębiorczości i Centrum Transferu Technologii Medycznych Park Technologiczny Sp. z o.o. Przy tej okazji zachęcamy do korzystania z szerokiej oferty naszych usług.

Serdecznie zapraszamy życząc miłej lektury,

Jadwiga Widziszewska

Dyrektor Centrum Transferu Technologii
Politechnika Krakowska

Agnieszka Gołąb

Koordynator projektu
Start w biznesie - nowe szanse, nowe możliwości
Centrum Transferu Technologii
Politechnika Krakowska

Rozdział 1

Rozwój cech osobowych i umiejętności potrzebnych do zarządzania przedsiębiorstwem

Wstęp

Aby odnieść sukces w biznesie niezbędnych jest wiele elementów. Nie sposób ich wszystkich wyliczyć. Jednak to, co jako pierwsze przychodzi nam zazwyczaj do głowy, jest związane właśnie z kompetencjami osobistymi: ciekawy pomysł, umiejętność nawiązywania i podtrzymywania kontaktów, zdolności organizacyjne, odporność na stres i tym podobne. Zarządzanie przedsiębiorstwem wymaga wielu umiejętności i zdolności, tym rozdziale opisane zostaną najważniejsze z nich.

Twórcze myślenie

Nie trzeba nikogo przekonywać co do tego że przedsiębiorca powinien być twórczy. Co to jednak oznacza – być twórczym? Najbardziej ogólnie możemy uznać że twórcze myślenie to proces prowadzący do powstania nowatorskich rozwiązań. Wyłanianie nie znanych dotychczas idei, powstawanie nietypowych połączeń, skojarzeń. Ale czy każda nowo powstała koncepcja jest twórcza? Zapewne nie. Dlatego też bardzo istotną cechą twórczego wytworu jest także jego użyteczność. Twórcze rozwiązania mogą powstawać na wielu polach, choć nowatorstwo kojarzy się nam w większości przypadków z nowinkami technologicznymi lub twórczością artystyczną. Profesor Edward Necka, wybitny naukowiec, znawca twórczości w swojej książce „Psychologia twórczości” zauważa że *„każdy twórczy produkt musi być wartościowy, ale nie każdy w ten sam sposób”* i proponuje podział na cztery grupy wartości, przedstawiony w tabeli 1.

Tabela 1. Autor: E.Nęcka

Grupa wartości	Cel	Domena twórczości
Wartości poznawcze	Prawda	Nauka
Wartości estetyczne	Piękno	Sztuka
Wartości pragmatyczne	Użyteczność	Wynalazczość
Wartości etyczne	Dobro	Działalność publiczna (np. polityka)

Jak więc widzimy, twórcze rozwiązania są nieodłączną domeną wszystkich różnorodnych form aktywności człowieka i są niezbędne w wielu branżach.

A co jeśli chodzi o nasze zdolności twórcze, czym one się charakteryzują. Przede wszystkim powinniśmy sobie zdać sprawę z tego, iż wszyscy jesteśmy w pewien sposób twórczo uzdolnieni. I choć powszechnie uważa się kreatywność za coś elitarnego, właściwego jedynie jednostkom wybitnym, prawdą jest że każdy z nas zdolny jest do tworzenia. Powszechny charakter twórczości szczególnie jasno widać obserwując dzieci. W młodym wieku nasze twórcze zainteresowania przeżywają rozkwit. Wszyscy jesteśmy małymi artystami. Odczuwamy radość tworzenia, wpadamy na niecodzienne pomysły, tworzymy ciekawe zestawienia. Nawet jeśli na miarę naszych możliwości. W wieku późniejszym ta nieskrępowana chęć tworzenia zastępowana jest koniecznością skupienia się na zapamiętywaniu kolejnych porcji materiału, wykonywaniu operacji matematycznych. Przystajemy rozwijać nasze umiejętności twórcze i dziwimy się, dlaczego wymyślenie czegoś oryginalnego tak ciężko nam przychodzi. Dlatego też tak istotne jest pielęgnowanie swoich kompetencji w tym zakresie, chociażby poprzez ciągły rozwój swoich twórczych pasji. Z pomocą mogą przyjść też opracowane przez specjalistów treningi twórczości. Warto zapoznać się z zasadami dobrego treningu twórczości zaproponowanymi przez Edwardę Nęckę i korzystać z nich podczas każdej naszej pracy twórczej (Ramka 1).

Ramka 1. Autor: E.Nęcka

Zasady Treningu Twórczości

- ✓ Zasada różnorodności – jak najwięcej różnorodnych pomysłów
- ✓ Zasada odroczonego wartościowania – powstrzymajmy się od negatywnej oceny
- ✓ Zasada racjonalnej irracjonalności – pozwólmy na myślenie oderwane od rzeczywistości (życzeniowe, baśniowe)
- ✓ Zasada kompetentnej niekompetencji – im mniej się znamy na rzeczy, tym mniej szkodliwych przyzwyczajzeń myślowych
- ✓ Zasada ludyczności – zabawa sprzyja tworzeniu
- ✓ Zasada aktualności – ważne jest to co tu i teraz

Na zakończenie rozważań na temat twórczości warto odpowiedzieć sobie jeszcze na pytania co twórczości sprzyja, a co jej przeszkadza. To co z pewnością sprzyja powstawaniu innowacyjnych rozwiązań, to pozytywna atmosfera towarzysząca procesowi twórczemu. Twórczość powinna być traktowana jak zabawa, forma urzeczywistniania swoich wewnętrznych przeżyć. Jedynie wolność od wszelkich nacisków, zakazów i nakazów jest w stanie zaowocować powstaniem czegoś nowatorskiego. Także odpowiedni poziom trudności zadania jakie sobie przed sobą stawiamy ma duże znaczenie. Jeśli porwiemy się na zadanie znacznie przewyższające nasze możliwości, frustracja związana z niepowodzeniami może przewyciężyć kreatywną wenę. Zadanie zbyt proste natomiast, nie będąc dla nas wyzwaniem, szybko może nas po prostu znudzić. Optymalny poziom trudności zadania to taki, który przewyższa nieco nasz aktualny poziom umiejętności.

Przeszkody na drodze do twórczego myślenia napotykamy niestety bardzo często. W głównej mierze są to wszelkiego rodzaju utarte schematy myślowe które sprawiają, że korzystamy z najpowszechniejszych rozwiązań, bo te jako pierwsze przychodzą nam do głowy. Wybicie się ponad oczywiste pomysły wymaga wytrwałości i odwagi. I tu pojawia się kolejny zabójca twórczości – strach. Tworzenie nietypowych, nowatorskich koncepcji wiąże się z prawdopodobieństwem ośmieszenia się, odrzucenia. Nie każdy błyskotliwy pomysł od razu zyskuje poklask ogółu. Zazwyczaj te najbardziej nietypowe idee muszą się najpierw obronić. Obstawanie przy swoim mimo początkowej nieufności społeczeństwa jest zadaniem trudnym, ale jest jedyną drogą dla postępu. Paradoksalnie także nagradzanie za twórczość jej samej nie służy. Zewnętrzne nagrody takie jak chociażby pieniądze sprawiają, że bardziej zależy nam na gromadzeniu dóbr niż na tworzeniu samym w sobie. Motywacja do tworzenia wpływająca z nas samych, jest najlepszym napędem dla twórczości.

Kompetencje komunikacyjne

Do szerokiego zbioru kompetencji społecznych niezbędnych w życiu przedsiębiorcy można zaliczyć między innymi nawiązywanie i podtrzymywanie relacji z kontrahentami, kreowanie własnego wizerunku czy kompetencje komunikacyjne. Bardziej szczegółowo zajmiemy się teraz tymi ostatnimi. Codzienne komunikowanie się w biznesie wymaga posiadania szeregu umiejętności takich jak na przykład aktywne słuchanie, negocjowanie czy wygłaszanie przemówień.

Co to takiego aktywne słuchanie? Dlaczego w ogóle mówimy że słuchanie może być aktywne lub nie? Dlatego że słuchanie to nie tylko milczenie podczas gdy druga strona wygłasza swój komunikat. Aby dać odczuć naszemu rozmówcy że rzeczywiście jesteśmy

zaangażowani w rozmowę, co jest niezbędne dla nawiązania pozytywnych relacji międzyludzkich, musimy się nauczyć to okazywać. Zanim poznamy zasady aktywnego słuchania, warto dowiedzieć się czym słuchanie na pewno nie jest. W ramce 2. znajdują się przykłady tzw. pseudosłuchania.

Ramka 2. Autor: M.McKay, M.Davis, P.Fannin

Cele pseudosłuchania

- ✓ Stworzenie wrażenia, że jesteś zainteresowany tym, co słyszysz – po to, aby druga osoba cię polubiła
- ✓ Trzymanie się na baczności i nasłuchiwanie, czy istnieje niebezpieczeństwo odrzucenia cię przez rozmówcę
- ✓ „Wyławianie” jednej specyficznej informacji – ignorowanie wszystkich innych
- ✓ Granie na zwłokę – potrzebne do przygotowania swojej kolejnej wypowiedzi
- ✓ Słuchanie „jednym uchem” po to tylko, aby ktoś wysłuchał ciebie
- ✓ Słuchanie w celu odkrycia słabych stron rozmówcy lub wykorzystania informacji na swoją korzyść
- ✓ Słuchanie w celu wykrycia słabych punktów argumentacji – aby potwierdzić, że zawsze masz rację; zbieranie amunicji aby zaatakować
- ✓ Sprawdzanie, jak rozmówcy reagują – dbanie o to, aby osiągnąć pożądany skutek
- ✓ Słuchanie „jednym uchem”, ponieważ – pomimo braku zainteresowania – dobre, miłe i uprzejme osoby powinny słuchać innych

Kiedy już nastawimy się na motywację do aktywnego słuchania naszego rozmówcy, winniśmy pamiętać o kilku podstawowych elementach naszego zachowania w rozmowie. Ważnym czynnikiem świadczącym o tym, że słuchamy z zainteresowaniem jest postawa naszego ciała. Nawiązanie i podtrzymanie kontaktu wzrokowego, skierowanie ciała w stronę rozmówcy oraz zachowanie optymalnego dystansu pomiędzy osobami jest tutaj kluczowe. Kolejnym niezwykle ważnym elementem aktywnego słuchania jest parafrazowanie.

Parafrazowanie czyli powtarzanie własnymi słowami tego co powiedział nasz rozmówca ma kilka istotnych funkcji:

- ✓ dowodzi że rzeczywiście słuchamy
- ✓ sygnalizuje że słowa rozmówcy są dla nas ważne
- ✓ pozwala uniknąć nieporozumień spowodowanych innym zrozumieniem przekazywanych treści
- ✓ porządkuje przebieg dyskusji

Warto stosować parafrazę przy każdej prowadzonej rozmowie. Podobnie działa precyzowanie, czyli zadawanie dodatkowych pytań w celu dogłębnego zrozumienia intencji rozmówcy. Precyzowanie także pozwala uniknąć szkodliwych niedomówień oraz świadczy o naszym aktywnym słuchaniu.

Wszystkie elementy słuchania warto także stosować w negocjacjach. Negocjacje w biznesie zdarzają się na co dzień. Negocjujemy z dostawcami, z klientami, z pracownikami czy współpracownikami. Jak sprawić aby wynik negocjacji był satysfakcjonujący nie tylko dla nas ale i naszych partnerów w negocjacjach? Przede wszystkim już sama świadomość iż naszym celem nie jest jedynie przeforsowanie naszego zdania za wszelką cenę jest dobrym początkiem. Celem negocjacji powinno być zawsze osiągnięcie kompromisu, doprowadzenie do zaspokojenia potrzeb obu stron w jak największym stopniu. Próba wywarcia wpływu na rozmówcy nawet jeśli będzie skuteczna może doprowadzić do niepożądanych skutków – zrażenia do siebie partnera negocjacji. Nasz sukces jest wtedy krótkotrwały. Taka osoba może najwyczejniej w świecie nie mieć ochoty na podejmowanie z nami kolejnych interesów. Tyczy się to przede wszystkim klientów ale także dostawców czy pracowników. Zakończenie negocjacji zadowoleniem obu stron – oto prawdziwy sukces. Aby to osiągnąć warto pamiętać o kilku ważnych zasadach takich jak:

- ✓ sumienne przygotowanie się – polega na ustaleniu swoich priorytetów, przeanalizowaniu sytuacji swojej oraz drugiej strony, oszacowaniu ewentualnych ustępstw od optymalnego wyniku negocjacji a także przeanalizowaniu pokrótce potencjalnego scenariusza przebiegu negocjacji. Sumienne przygotowanie się pozwoli na zachowanie pewności siebie jako że mniej sytuacji będzie w stanie nas zaskoczyć
- ✓ oddzielanie problemu od osoby – nie trudno dać ponieść się emocjom podczas negocjacji. Szczególnie rozpoczynanie negocjacji z przeświadczeniem że mamy naprzeciwko siebie wroga którego naszym celem jest pokonanie nie pomaga. Warto uświadomić sobie, iż obie strony mają prawo do obrony własnych interesów a jeśli zależy im na uczciwym wyjściu z sytuacji, negocjacje powinny toczyć się w sposób kulturalny i ugodowy

- ✓ stawianie się po stronie rozmówcy – próba zrozumienia intencji rozmówcy, jego odczuć w danej sytuacji może okazać się bardzo pomocne przy negocjacjach. Wykazując się zrozumieniem, zyskujemy nierzadko sympatię rozmówcy
- ✓ formułowanie problemu w kategoriach interesów – zachęcenie rozmówcy do wyjawienia interesów jakie stoją za stawianymi żądaniami może okazać się dla nas zbawienne. Samo operowanie wymaganiami nie sprzyja osiągnięciu kompromisu. Gdy jednak obie strony wyjawią na jakim rezultacie i dlaczego tak naprawdę im zależy, być może okaże się, iż rozwiązanie impasu jest bliżej niż sądziliśmy, np. przy użyciu jakichś innych dostępnych środków
- ✓ przedstawianie alternatyw – przedstawianie partnerowi negocjacji różnych opcji do wyboru jest zawsze korzystniejsze niż jedynie wykładanie swoich żądań licząc na ich bezsprzeczne zaakceptowanie. Po pierwsze podsuwanie różnych alternatyw świadczy o naszej dobrej woli i chęci doprowadzenia do ugodowego rozwiązania konfliktu, a po drugie ... zazwyczaj kończy się zaakceptowaniem którejś z kolei propozycji. Nielegancko jest wciąż obstawać przy swoim podczas gdy druga strona proponuje nam rozmaite rozwiązania. Wypada w końcu z któregoś z nich skorzystać.

Inne kompetencje przedsiębiorców

W poprzednich paragrafach omówiliśmy jedno z najważniejszych kompetencji jakimi winni szczyć się przedsiębiorcy. Na koniec warto wymienić inne, także istotne kompetencje których rozwijanie może przyczynić się do naszego sukcesu w biznesie. Nieodłącznym elementem życia każdego przedsiębiorcy jest stres i niepewność. Stres przeżywa każdy choć na różne sposoby. Najpowszechniejsze objawy stresu prezentuje tabela 2.

Tabela 2. Autor: T. Hindle

Oznaki fizyczne	Oznaki emocjonalne
Poczucie zmęczenia	Ogólna irytacja
Bóle głowy	Napady złości
Zaburzenia trawienia	Depresja
Zmiany nawyków żywieniowych: brak apetytu lub nadmierne objadanie się	Utrata zainteresowania własnym wyglądem, spotkaniami towarzyskimi i dotychczas lubianymi czynnościami np. sportem
Bezsenność	Trudności w koncentracji
Wrzody	Utrata wiary we własne możliwości

Zaobserwowanie u siebie objawów stresu i przyznanie się do nich przed samym sobą jest już dużym krokiem na przód w radzeniu sobie z nim. Interwencja natomiast może przebiegać na różnych płaszczyznach. Przede wszystkim dbałość o równowagę pomiędzy życiem zawodowym i życiem prywatnym, a także rozwijanie swoich prywatnych zainteresowań powinny znaleźć się na pierwszym miejscu. Także umiejętność skutecznego zarządzania własnym czasem okazuje się być bardzo pomocna w radzeniu sobie ze stresem, ponieważ to właśnie nieumiejętność poradzenia sobie z nawarstwiającymi się zadaniami jest typową przypadłością młodych przedsiębiorców. Gdy firma zaczyna nabierać wiatru w żagle spływają nowe zamówienia, których nie sposób nie przyjąć nawet w obliczu niewystarczających zasobów. Początkowy zapas energii i silna motywacja nie wystarczają na długo. Zadania się piętrzą, klienci się skarżą, wystarczy jeszcze tylko jakieś nieplanowane opóźnienie i pojawia się stres. Skuteczne zarządzanie czasem wymaga przede wszystkim umiejętności planowania. Wyznaczanie celów bliższych i dalszych, a także porządkowanie ich pozwoli uniknąć kolizji. Przydatne narzędzie ustalania kolejności podejmowanych zadań zaproponował amerykański generał i prezydent – Dwight Eisenhower (tabela 3).

Tabela 3. Autor: D. Eisenhower

Zadanie	Ważne	Nie ważne
Pilne	Wykonaj od razu	Wykonaj jako trzecie lub zleć komuś
Nie pilne	Wykonaj w drugiej kolejności lub wyznacz termin wykonania	Wykonaj na końcu lub odłóż na jakiś czas

Aby zrealizować swoje nawet najskrupulatniej zaplanowane zamierzenia, niezbędne są jeszcze dwa składniki: poczucie kontroli nad swoim życiem oraz pozytywne myślenie. Osoby przedsiębiorcze z reguły mają skłonność do upatrywania przyczyn swoich osiągnięć we własnych staraniach. I to zarówno, jeśli osiągnęły sukces jak i porażkę. Cechują się tak zwanym wewnętrznym umiejscowieniem kontroli. Z pewnością nieobce jest nam powiedzenie, iż sukces ma wielu ojców a porażka jest sierotą. Jest to odzwierciedlenie sytuacji, w których jakże często przypisujemy swoim staraniom największą wagę, gdy uda nam się coś osiągnąć. Jednak, gdy nam się nie powiedzie, potrafimy zidentyfikować całą listę czynników zewnętrznych, które się na to złożyły: los, nieprzychylność innych, pech. Świadomość, że nasz sukces zależy tylko i wyłącznie od nas i naszych starań jest domeną ludzi przedsiębiorczych, tak jak i pozytywne myślenie. Tu także można odwołać się do starego, znanego wszystkim przysłowia mówiącego, iż pieniądze szczęścia nie dają. Otóż okazuje się, że jest właśnie odwrotnie: szczęście daje pieniądze. Badania różnych naukowców (Ahuvia, Wong, Kasser) pokazały, iż osoby

z natury szczęśliwie częściej osiągają sukces w tym także sukces materialny. Warto, więc zadbać o nasze pozytywne nastawienie, ponieważ może nam ono przynieść dużo korzyści.

Wszystkie wymienione powyżej kompetencje mogą przyczynić się do naszego sukcesu w biznesie. Jakkolwiek znajomość branży, trafienie na odpowiednią niszę lub posiadanie odpowiedniego kapitału dla wielu osób może wydawać się bardzo ważne, warto pamiętać, że nasze cechy i umiejętności w dłuższej perspektywie są cenniejszym nabytkiem.

Rozdział 2

Elementy prawa handlowego

Wstęp

Prowadzenie działalności gospodarczej nie polega wyłącznie na wykonywaniu faktycznych czynności o charakterze handlowym lub usługowym. Niezwykle istotne jest zwrócenie uwagi na przepisy obowiązującego prawa, które w dużej mierze warunkują zakres tychże czynności. Znajomość regulacji jest wyjątkowo pomocna w planowaniu formy prawnej prowadzonej działalności, pozwala na ocenę uczciwości podejmowanych działań wobec konkurentów czy też klientów, a w szczególności konsumentów. Warto również z perspektywy przedsiębiorcy poznać możliwości prawnej ochrony oznaczeń indywidualizujących, by móc skutecznie zaplanować strategię budowania własnej marki. Zadaniem tej części podręcznika jest zasygnalizowanie tych zapisów prawa handlowego, które zdają się być najistotniejszymi, zwłaszcza w początkach prowadzenia działalności gospodarczej.

Definicje

Ponieważ język potoczny, ze swej natury nieprecyzyjny, bardzo często operuje terminologią używaną również przez przepisy prawa, warto na początek rozstrzygnąć potencjalne problemy natury terminologicznej związane z opracowywaną materią. W tym miejscu należy rozpocząć od definicji pojęcia kluczowego z punktu widzenia przedmiotu niniejszego opracowania, a mianowicie od definicji pojęcia przedsiębiorcy.

Przedsiębiorca.

Wiele aktów prawnych prezentuje w swych przepisach różne definicje terminu „przedsiębiorca”. Nie jest celowym przytaczanie wszystkich czy też nawet znacznej części spośród nich na potrzeby niniejszego opracowania, albowiem kluczowe, z punktu widzenia zagadnień o wstępnym charakterze zdają się być definicje zawarte w ustawie Kodeks cywilny, w ustawie o swobodzie działalności gospodarczej oraz w ustawie o zwalczaniu nieuczciwej konkurencji.

Ustawa Kodeks cywilny formułuje w swym artykule 43¹ następujące rozumienie przedmiotowego pojęcia:

Przedsiębiorcą jest osoba fizyczna, osoba prawna i jednostka organizacyjna, o której mowa w art. 33¹ § 1, prowadząca we własnym imieniu działalność gospodarczą lub zawodową.

Z kolei w ustawie o swobodzie działalności gospodarczej ustawodawca pod pojęciem przedsiębiorca rozumie, w art. 4 następujące znaczenie:

1. Przedsiębiorcą w rozumieniu ustawy jest osoba fizyczna, osoba prawna i jednostka organizacyjna niebędąca osobą prawną, której odrębna ustawa przyznaje zdolność prawną - wykonująca we własnym imieniu działalność gospodarczą.

2. Za przedsiębiorców uznaje się także wspólników spółki cywilnej w zakresie wykonywanej przez nich działalności gospodarczej.

Jako ostatni ze wskazanych przykładów należy zacytować art. 2 ustawy o zwalczaniu nieuczciwej konkurencji, który brzmi następująco:

Przedsiębiorcami, w rozumieniu ustawy, są osoby fizyczne, osoby prawne oraz jednostki organizacyjne niemające osobowości prawnej, które prowadząc, chociażby ubocznie, działalność zarobkową lub zawodową uczestniczą w działalności gospodarczej.

Na gruncie zaprezentowanych przykładów należy stwierdzić, że nie ma w pełni jednolitego rozumienia pojęcia „przedsiębiorca” na gruncie całego systemu prawa. Co więcej w ramach samego prawa prywatnego rozumienie tego terminu nie jest tożsame. Co do zasady jednak by posiadać status przedsiębiorcy należy swoją działalność zorganizować w jedną z trzech form prawnych jako osoba fizyczna, prawna lub jednostka organizacyjna, nazywana „ułamną osobą prawną”. Drugim koniecznym warunkiem jest prowadzenie działalności gospodarczej we własnym imieniu. Porównując zakres zastosowania wskazanych definicji należy zauważyć iż te przytoczone z ustawy o swobodzie działalności gospodarczej oraz ustawy o zwalczaniu nieuczciwej konkurencji winny być stosowane jedynie na potrzeby tych aktów prawnych. Definicja z ustawy Kodeks cywilny takiego zastrzeżenia nie formułuje, a w związku z faktem umieszczenia jej w części ogólnej tegoż aktu należy przyjąć że winno się ją stosować na gruncie całego prawa cywilnego, o ile przepisy szczegółowe nie stanowią inaczej.

Przedsiębiorstwo.

Pojęcie przedsiębiorstwa może być rozumiane w trzech ujęciach: podmiotowym, przedmiotowym i funkcjonalnym. Jednakże definicja legalna ujęta w art. 55¹ odnosi się wyłącznie do rozumienia przedmiotowego i stanowi:

Przedsiębiorstwo jest zorganizowanym zespołem składników niematerialnych i materialnych przeznaczonym do prowadzenia działalności gospodarczej.

Przywołany akt prawny wylicza również przykładowo składniki owego przedsiębiorstwa.

Firma.

Termin firma w języku potocznym używany jest w zasadzie zamiennie z pojęciem przedsiębiorca. Tym niemniej w rozumieniu przepisów prawa zwroty te nie są tożsame. Otóż w myśl Kodeksu cywilnego firma to oznaczenie indywidualizujące przedsiębiorcę czyli jego nazwa.

Konsument.

Konsument to obok przedsiębiorcy druga kategoria podmiotów funkcjonujących w ramach obrotu rynkowego. Pojęcie konsumenta mieści się zakresowo w pojęciu klienta. Aczkolwiek należy pamiętać, że nie każdy klient jest od razu konsumentem. Termin „konsument” również doczekał się, po okresie swoistej niepewności prawnej, definicji legalnej zawartej w ustawie Kodeks cywilny. Została ona wprowadzona w art. 22¹ i brzmi następująco:

Za konsumenta uważa się osobę fizyczną dokonującą czynności prawnej niezwiązanej bezpośrednio z jej działalnością gospodarczą lub zawodową.

Z racji specyficznej, bo szczególnie chronionej, pozycji konsumenta w obrocie niezwykle ważne jest prawidłowe identyfikowanie w swoich kontrahentach podmiotów obdarzonych przymiotem bycia konsumentem.

Działalność gospodarcza.

O ile pojęcie działalności gospodarczej nie jest zdefiniowane przez przepisy ustawy Kodeks cywilny, o tyle wydaje się wskazanym, z punktu widzenia celów niniejszego opracowania przywołanie definicji tegoż terminu zaczerpnięte z ustawy o swobodzie działalności gospodarczej. Zawarta jest ona w art. 2 przywołanego aktu prawnego i brzmi następująco:

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

Formy prawne prowadzenia działalności gospodarczej.

Wybór formy prawnej w jakiej zorganizowana będzie prowadzona działalność gospodarcza to niezwykle istotne zagadnienie z punktu widzenia każdego przedsiębiorcy. Każda forma ma swoje plusy i minusy i nadając się do jednego rodzaju przedsięwzięć nie musi być dogodną dla innego rodzaju. Niniejsze opracowanie w tym zakresie główną uwagę poświęca problematyce dotyczącej spółek prawa handlowego uregulowanych w Kodeksie Spółek Handlowych.

Spółki osobowe.

Do spółek osobowych polskie prawo zalicza spółki: jawną, komandytową, komandytowo-akcyjną i partnerską. Spółki osobowe cechują się co do zasady następującymi przymiotami:

- ✓ brak osobowości prawnej
- ✓ trwały skład osobowy
- ✓ istotne osobiste cechy wspólników
- ✓ wspólnicy prowadzą bezpośrednio sprawy spółki
- ✓ majątek spółki jest wspólną własnością wspólników
- ✓ odpowiedzialność wspólników za zobowiązania spółki jest solidarna także z własnego majątku.

Główne wady i zalety prowadzenia działalności gospodarczej w tej formie można by ująć w poniższym zestawieniu:

Tabela 4. Autor : opracowanie własne

Zalety	Wady
łatwość założenia	nieograniczona odpowiedzialność założycieli
niskie koszty rozpoczęcia działalności	podzielone przywództwo
szerokie możliwości w zarządzaniu	trudności w doborze odpowiednich współpartnerów i ryzyko konfliktów; raczej dla krótkotrwałych przedsięwzięć

Zasadnicze różnice pomiędzy poszczególnymi rodzajami spółek zasadzają się na odmiennym potraktowaniu poszczególnych wspólników (jak w spółce komandytowej, czy komandytowo-akcyjnej), czy też na ich predestynacji na specyficznego rodzaju działalności zawodowej (jak ma to miejsce w przypadku spółki partnerskiej).

Podsumowując problematykę dotyczącą spółek osobowych należy stwierdzić, że ta forma prawna jest odpowiednia dla realizacji przedsięwzięć o stosunkowo krótkotrwałym charakterze, a przede wszystkim wspólnikami winny być osoby darzące się zaufaniem.

Spółki kapitałowe.

Te spółki, czyli spółka z ograniczoną odpowiedzialnością i spółka akcyjna posiadają osobowość prawną. Z perspektywy prowadzenia działalności gospodarczej jest to sytuacja niezwykle korzystna, albowiem co do zasady chroni od odpowiedzialności majątek osobisty wspólnika. Podstawowe przymioty spółek kapitałowych są następujące:

- ✓ posiadają osobowość prawną
- ✓ skład osobowy jest zmienny
- ✓ majątek spółki jest odrębny
- ✓ odpowiedzialność za zobowiązania spółki w granicach jej majątku
- ✓ podstawowym substratem jest kapitał.

O wiele łatwiej zmieniać w tych spółkach skład wspólników, gdyż podstawowym składnikiem tego rodzaju podmiotów jest majątek.

Gdyby z kolei zastanowić się nad wadami i zaletami tego typu formy prawnej prowadzonej działalności można je skatalogować w następujący sposób:

Tabela 5. Autor : opracowanie własne

Zalety	Wady
korzystniejsze reguły dotyczące odpowiedzialności	trudności przy zakładaniu
wyspecjalizowane zarządzanie	wysokie koszty rozruchu
łatwiejszy dostęp do kapitału	konieczność prowadzenia szczegółowej dokumentacji
pełna samodzielność prawna spółki	

Spółka akcyjna jest najbardziej rozbudowanym organizacyjnie podmiotem tego rodzaju. Co więcej dla jej założenia wymagane jest zgromadzenie kapitału zakładowego w wysokości 100 000 złotych. Co do spółki z ograniczoną odpowiedzialnością istnieje podobny wymóg jednakże wysokość tego kapitału jest ograniczona jedynie do kwoty 5000 złotych.

Podsumowując należy stwierdzić, że te formy prawne przewidziane są dla przedsięwzięć nieco bardziej skomplikowanych opartych na większym majątku niż spółki osobowe. A co za tym idzie są to zwykle przedsięwzięcia o charakterze bardziej długotrwałym niż w przypadku spółek osobowych.

Budowanie wizerunku

Współcześnie istnieje niezwykle silna konkurencja na polu przeróżnych branż w zakresie prowadzenia działalności gospodarczej. W związku z tym warto skorzystać z przewidzianych przez prawo możliwości i odpowiednio chronić swoje oznaczenia indywidualizujące. Posiadanie niektórych z nich ustawodawca uważa za obowiązek inne zaś traktuje jako fakultatywne, chronione pod pewnymi warunkami.

Firma.

Jest to oznaczenie indywidualizujące każdego przedsiębiorcę, czyli podmiot prowadzący działalność gospodarczą. Takie oznaczenie musi posiadać każdy z przedsiębiorców. Przepisy szczegółowe ustalają reguły dotyczące tworzenia firmy zależnie od tego w jakiej formie prawnej prowadzona jest działalność gospodarcza. I tak np. firmą osoby fizycznej jest jej imię i nazwisko, które można wzbogacić o jakieś oznaczenia fantazyjne, zaś np. firmą osoby prawnej jest jej nazwa. Szereg przepisów szczególnych zawartych zwłaszcza w ustawie Kodeks spółek handlowych stawia dodatkowe wymogi co do prawidłowego skonstruowania własnej firmy. Z definicji więc każdy przedsiębiorca ma tylko jedną firmę.

Co więcej samym swym brzmieniem firma nie może wprowadzać w błąd. Nie oznacza to jedynie że nie może przekazywać informacji sprzecznych z prawdą, ale że nawet informacje prawdziwe, a sugerujące niezgodny z rzeczywistością stan rzeczy mogą być uznane za wprowadzające w błąd. Naruszenie prawa do firmy zachodzi w przypadku bezprawnego użycia przez osobę trzecią cudzego oznaczenia, w szczególności w obrocie gospodarczym. Nie ma w tym wypadku znaczenia czy doszło do użycia całej cudzej nazwy, czy tylko jej części o dystynktywnym charakterze stanowiącej jej istotny wyróżnik. Uprawnionemu przysługują w takiej sytuacji następujące roszczenia:

- ✓ zaniechania działań naruszających
- ✓ usunięcia skutków naruszenia
- ✓ złożenia oświadczenia w odpowiedniej treści i formie
- ✓ naprawienia na zasadach ogólnych szkody majątkowej lub wydania korzyści uzyskanych przez naruszcyciela.

Oznaczenie przedsiębiorstwa.

Jest to oznaczenie indywidualizujące dane przedsiębiorstwo w rozumieniu definicji ustawy Kodeks cywilny przytoczonej wyżej. Mówiąc w dużym skrócie i uproszczeniu można przyjąć, że jest to oznaczenie miejsca prowadzenia działalności gospodarczej, czyli np. nazwa sklepu, nazwa salonu fryzjerskiego, nazwa warsztatu samochodowego itp. Takie oznaczenie może być identyczne czy niemal identyczne, czerpiąc jedynie element o charakterze dystynktywnym, z firmą danego przedsiębiorcy. Zwykle oznaczenie takie ma charakter słowny lub słowno-graficzny choć brak tu jakichkolwiek ograniczeń prawnych. Ważne jest, że tak jak inne oznaczenia przedsiębiorstw nie mogą wprowadzać w błąd tak i naszemu nie wolno tego czynić. Oznaczenie przedsiębiorstwa jest chronione przez ustawę o zwalczaniu nieuczciwej konkurencji, która przewiduje spełnienie szeregu przesłanek niezbędnych z punktu widzenia wprowadzenia tej ochrony w życie.

Znak towarowy.

Znakiem towarowym może być każde oznaczenie, które można przedstawić w sposób graficzny, jeżeli oznaczenie takie nadaje się do odróżnienia towarów jednego przedsiębiorstwa od towarów innego przedsiębiorstwa. Mogą to być w szczególności: wyraz, rysunek, ornament, kompozycja kolorystyczna, forma przestrzenna, w tym forma towaru lub opakowania, melodia lub inny sygnał dźwiękowy. Na znak towarowy zgłoszony w Urzędzie Patentowy przyznawane jest prawo ochronne, które trwa 10 lat z możliwością przedłużenia na kolejne okresy 10 letnie. Przez uzyskanie prawa ochronnego nabywa się prawo wyłącznego używania znaku towarowego w sposób zarobkowy lub zawodowy na całym obszarze Rzeczypospolitej Polskiej. Nie udziela się praw ochronnych na oznaczenia, które nie mogą być znakiem towarowym lub nie mają dostatecznych znamion odróżniających. Ustawa prawo własności przemysłowej mówi zaś,

że nie mają dostatecznych znamion odróżniających oznaczenia, które nie nadają się do odróżniania w obrocie towarów, dla których zostały zgłoszone; składają się wyłącznie z elementów mogących służyć w obrocie do wskazania w szczególności rodzaju towaru, jego pochodzenia, jakości, ilości, wartości, przeznaczenia, sposobu wytwarzania, składu, funkcji lub przydatności; weszły do języka potocznego lub są zwyczajowo używane w uczciwych i utrwalonych praktykach handlowych. Nadto wedle postanowień przywołanego aktu prawnego nie udziela się praw ochronnych na oznaczenia, których używanie narusza prawa osobiste lub majątkowe osób trzecich, które są sprzeczne z porządkiem publicznym lub dobrymi obyczajami, które ze swojej istoty mogą wprowadzać odbiorców w błąd, w szczególności co do charakteru, właściwości lub pochodzenia geograficznego towaru.

Umowy handlowe

Umowy handlowe to akty zawierane pomiędzy przedsiębiorcami, a według niektórych przedstawicieli nauki prawa wystarczające jest uczestnictwo przedsiębiorcy choćby po jednej stronie takiego stosunku prawnego. Chcąc wskazać najczęstsze cechy wspólne tego rodzaju umów można by przytoczyć poniższe wyliczenie:

- ✓ wysoki stopień swobody kontraktowania
- ✓ przewaga umów długoterminowych
- ✓ standaryzacja i szablonowość umów
- ✓ złożoność stosunków umownych
- ✓ stopniowe nawiązywanie i konkretyzacja stosunków umownych
- ✓ stosunki szczególnego zaufania między stronami umowy.

I tak spośród umów nazwanych w ustawie Kodeks cywilny można wskazać następujące, które wymagają udziału przedsiębiorcy w stosunku prawnym:

- ✓ sprzedaż na raty
- ✓ leasing
- ✓ umowa agencji
- ✓ komis
- ✓ przewóz
- ✓ spedycja
- ✓ umowa rachunku bankowego
- ✓ umowa ubezpieczenia
- ✓ umowa składu.

Tryby zawierania umów

Ogólne tryby zawierania umów przewidziane ustawą Kodeks Cywilny są stosowane tak między przedsiębiorcami jak i pomiędzy podmiotami nieprowadzącymi działalności gospodarczej. Należy jednak pamiętać, że w pewnych sytuacjach ustawodawca różnicuje traktowanie profesjonalnych uczestników obrotu handlowego w stosunku do nieprofesjonalistów. Tego typu zróżnicowanie podyktowane jest mniejszą koniecznością ochrony przedsiębiorców, a w związku z tym umożliwieniem tym podmiotom sprawniejszego regulowania własnych relacji. Warto zatem pamiętać, że pewne regulacje dotyczące trybów zawierania umów znajdują zastosowanie wyłącznie między przedsiębiorcami (B2B), a inne w relacjach profesjonalisty z konsumentem (B2C). Należy pokrótce wskazać na najważniejsze cechy poszczególnych trybów.

Tryb ofertowy.

- ✓ oferta to oświadczenie woli zawarcia umowy skierowane do drugiej strony zawierające jej istotne postanowienia
- ✓ powinna być sformułowana w taki sposób, by umowa mogła dojść do skutku przez przyjęcie oferty bez potrzeby przeprowadzania dalszych pertraktacji
- ✓ musi zawierać co najmniej postanowienia stanowiące elementy przedmiotowo istotne danej umowy
- ✓ ofertę można kierować do oznaczonego lub nieoznaczonego kręgu podmiotów.

Fazy trybu ofertowego:

- ✓ złożenie oferty:
 - problem odwołalności oferty
 - oferta w formie elektronicznej
 - termin związania ofertą.
- ✓ przyjęcie oferty:
 - dopuszczalność modyfikującego przyjęcia oferty (B2B)
 - możliwość milczącego przyjęcia (B2B).

Tryb aukcji i przetargu.

Zagadnienia wspólne:

- ✓ typy:
 - publiczne i prywatne
 - otwarte i zamknięte
 - ograniczone i nieograniczone.
- ✓ instytucja wadium

- ✓ związane warunkami ogłoszenia
- ✓ roszczenia przysługujące w razie nieuczciwego przebiegu.

Aukcja:

- ✓ ogłoszenie o aukcji:
 - określa m.in. czas, miejsce i warunki aukcji
 - możliwość odwołania ogłoszenia.
- ✓ składanie ofert:
 - „przebiecie” unieważnia ofertę poprzednika.
- ✓ zawarcie umowy:
 - co do zasady następuje w chwili przybicia
 - elementem rozstrzygającym jest z reguły cena.

Przetarg:

- ✓ ogłoszenie o przetargu:
 - określa m.in. czas, miejsce i przedmiot przetargu
 - możliwość odwołania przetargu.
- ✓ składanie ofert:
 - złożona oferta wiąże dopóki:
 - nie wybrano innej oferty
 - nie zakończono przetargu bez wyboru oferty.
- ✓ zawarcie umowy:
 - obowiązek poinformowania o wyniku
 - określenie momentu zawarcia umowy.

Negocjacje.

- ✓ polegają one na dyskusji między potencjalnymi partnerami, która zmierza do zawarcia umowy
- ✓ mogą być rozciągnięte w czasie
- ✓ zawarcie umowy następuje, gdy strony dojdą do porozumienia co do wszystkich jej postanowień, które były przedmiotem negocjacji
- ✓ ochrona przed stroną prowadzącą negocjacje w sprzeczności z dobrymi obyczajami
- ✓ ochrona informacji poufnych udostępnianych w czasie negocjacji.

Podsumowanie

Sam pomysł na działalność gospodarczą nie jest elementem wystarczającym na prowadzenie jej z sukcesem, albowiem interakcje zachodzące w obrocie handlowym regulowane są przez szereg norm prawa. Warto zatem, choćby z grubsza zapoznać się z regulacjami dotyczącymi bezpośrednio form prowadzenia działalności gospodarczej, relacji z konsumentami czy trybami zwierania umów cywilnoprawnych.

Rozdział 3

Formalno-organizacyjne aspekty zakładania działalności gospodarczej

Wstęp – utrwalenie pojęć podstawowych

Zgodnie z ustawą z dnia 2 lipca 2004 r. Przepisy wprowadzające ustawę o swobodzie działalności gospodarczej (Dz. U. z 2004 r. Nr 173 poz. 1808 z późn. zm.), zasady podejmowania działalności gospodarczej reguluje:

- ✓ art. 7 ustawy z dnia 19 listopada 1999 r. Prawo działalności gospodarczej (Dz. U z 1999 r. Nr 101 poz. 1178 z późn. zm.)
- ✓ art. 14 ustawy z dnia 2 lipca 2004 r. o swobodzie działalności gospodarczej (Dz. U. z 2004 r. Nr 173 poz. 1807 z późn. zm.).

Podstawowym aktem prawnym regulującym w Polsce działalność gospodarczą oraz definiującym pojęcie przedsiębiorcy, a także jego wielkość jest ustawa z dnia 2 lipca 2004 roku o swobodzie działalności gospodarczej. Podejmowanie działalności gospodarczej jest wolne dla każdego na równych prawach, z zachowaniem warunków określonych przepisami prawa *Ustawa o swobodzie działalności gospodarczej, art. 4.*

1. Działalność gospodarcza.

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

Ustawa o swobodzie działalności gospodarczej, art.2 (Dz.U.2004 Nr 173, poz. 1807 z późn. zm.)

Należy jednak pamiętać że art. 5b. pkt.1 ustawy z dnia 16 listopada 2006 r. *o zmianie ustawy o podatku dochodowym od osób fizycznych oraz o zmianie niektórych innych ustaw (Dz.U.06.217.1588)* określa nam kiedy dana działalność nie jest działalnością gospodarczą.

Za pozarolniczą działalność gospodarczą nie uznaje się czynności, jeżeli łącznie spełnione są następujące warunki:

- ✓ odpowiedzialność wobec osób trzecich za rezultat tych czynności oraz ich wykonywanie, z wyłączeniem odpowiedzialności za popełnienie czynów niedozwolonych, ponosi zlecający wykonanie tych czynności
- ✓ są one wykonywane pod kierownictwem oraz w miejscu i czasie wyznaczonych przez zlecającego te czynności
- ✓ wykonujący te czynności nie ponosi ryzyka gospodarczego związanego z prowadzoną działalnością.

Jeżeli wszystkie warunki przewidziane w art.5b ust.1 updf zostaną spełnione, urząd skarbowy może uznać, że jest to umowa o pracę, ewentualnie zlecenia, co może oznaczać wyższy podatek i składki ZUS. Definicja ta w zamyśle autorów nowelizacji ma wyeliminować nadużycia w zakresie samozatrudnienia. Chodzi o to, by nie zakładano jednoosobowych firm jedynie dla obniżenia kosztów pracy, jeśli dana osoba nadal pracuje pod kierownictwem i nadzorem zatrudniającego. Dotychczas wielu pracowników przechodziło z etatu na taką formę rozliczeń, wykonując dokładnie te same czynności, które wcześniej świadczyli w ramach umowy o pracę. W praktyce jednak kryteria wyłączające daną działalność zarobkową z działalności gospodarczej są nieostre i wiele zależeć będzie od oceny urzędników skarbowych, co może być powodem konfliktów. Niejednokrotnie bowiem zleceniobiorcy jako podwykonawcy wykonują swe prace w czasie i miejscu wyznaczonym przez zlecającego i pod jego nadzorem. W takich przypadkach wobec osób trzecich odpowiada zlecający. Powstaje więc pytanie: kto ponosi ryzyko gospodarcze? Jeśli kontrola z urzędu skarbowego uzna, że podatnik nie mógł rozliczać się jako przedsiębiorca, będzie on musiał zapłacić podatek według zasad przewidzianych dla przychodów z działalności wykonywanej osobiście. Jeszcze dotkliwsze mogą być tego konsekwencje dla zleceniodawcy, odpowie on bowiem za niedobranie zaliczek na podatek dochodowy, a także składek na ZUS.

2. Przedsiębiorca.

W literaturze naukowej istnieje wiele definicji przedsiębiorcy, każda z nich bierze pod uwagę różne kryteria i czynniki (np. związane z funkcjami ekonomicznymi, indywidualnymi cechami, sposobem pełnienia funkcji kierowniczych). Przyjąć można, że przedsiębiorcą jest ten, kto prowadzi działalność gospodarczą w formie przedsiębiorstwa i ogra rolę w procesie przedsiębiorczości.

W ujęciu prawnym przedsiębiorcą jest każdy kto prowadzi działalność gospodarczą na własny rachunek, a którym może być:

- ✓ osoba fizyczna prowadząca jednoosobową działalność gospodarczą
- ✓ osoba fizyczna prowadząca działalność gospodarczą w formie spółki cywilnej
- ✓ osoba prawna (spółki kapitałowe prawa handlowego)

- ✓ jednostka organizacyjna nie mająca osobowości prawnej, która jednocześnie na mocy odrębnych ustaw uzyskała zdolność prawną (spółki osobowe prawa handlowego).

Przedsiębiorcą w rozumieniu ustawy jest osoba fizyczna, osoba prawna i jednostka organizacyjna nie będąca osobą prawną, której odrębna ustawa przyznaje zdolność prawną – wykonująca we własnym imieniu działalność gospodarczą. Za przedsiębiorców uznaje się także wspólników spółki cywilnej w zakresie wykonywanej przez nich działalności gospodarczej.

Ustawa o swobodzie działalności gospodarczej, art. 4 (Dz.U. 2004 Nr 173, poz. 1807)

Ustawa o swobodzie działalności gospodarczej wprowadziła również nową klasyfikację małych i średnich przedsiębiorców, która jest nie tylko zbieżna z wspólnotowym ustawodawstwem, ale również korzystniejsza dla przedsiębiorców (SDG, art.104-106). Przyjęta w ustawie klasyfikacja małych i średnich przedsiębiorstw oparta jest na kryteriach ilościowych.

Za mikroprzedsiębiorcę uważa się przedsiębiorcę, który w co najmniej jednym z dwóch ostatnich lat obrotowych zatrudniał średniorocznie mniej niż 10 pracowników oraz który osiągnął roczny obrót netto ze sprzedaży towarów, wyrobów i usług oraz operacji finansowych nieprzekraczający równowartości 2 milionów euro, lub którego suma aktywów bilansu nie przekroczyła równowartości 2 milionów euro (SDG, art. 104).

Mały przedsiębiorca definiowany jest jako zatrudniający średniorocznie mniej niż 50 osób przy założeniu, że osiągnął przychód netto ze sprzedaży towarów, wyrobów i usług oraz operacji finansowych nieprzekraczający równowartości 10 milionów euro lub suma aktywów bilansu sporządzonego na koniec roku obrotowego nie jest wyższa niż równowartość 10 milionów euro (SDG, art. 105).

Średni przedsiębiorca zatrudnia średniorocznie mniej niż 250 pracowników, osiąga przychód netto do równowartości 50 milionów euro, lub sumą aktywów bilansu nie przekracza równowartości 43 milionów euro (SDG, art. 106).

W definicji również uwzględniono kryteria niezależności. Nie uważa się jednak za mikro-, małe lub średnie przedsiębiorstwo, przedsiębiorcy, w którym przedsiębiorcy inni niż mikro-, mali lub średni posiadają (SDG, art. 108):

- ✓ 25% i więcej wkładów, udziałów lub akcji
- ✓ prawa do 25% i więcej udziału w zysku
- ✓ 25% i więcej głosów w zgromadzeniu wspólników (akcjonariuszy).

3. Prowadzenie działalności gospodarczej

Formy prawne prowadzenia działalności gospodarczej są uregulowane w następujących aktach prawnych:

- ✓ kodeks spółek handlowych (spółki osobowe i kapitałowe prawa handlowego)
- ✓ kodeks cywilny (spółka cywilna, indywidualny przedsiębiorca).

Przedsiębiorca rozpoczynający działalność gospodarczą ma pełną swobodę wyboru formy organizacyjno-prawnej przedsiębiorstwa, z zastrzeżeniem odrębnych przepisów, które mogą wykluczać daną formę prawną dla danego rodzaju działalności gospodarczej (np. banki). Ogólnie mówiąc, podmioty gospodarcze prowadzące działalność w Polsce można podzielić na:

- ✓ osoby fizyczne (indywidualni przedsiębiorcy oraz wspólnicy spółek cywilnych)
- ✓ osoby prawne (spółka z ograniczoną odpowiedzialnością, spółka akcyjna, inne podmioty mające osobowość prawną)
- ✓ jednostki organizacyjne niemające osobowości prawnej (spółka jawna, spółka partnerska, spółka komandytowa, spółka komandytowo-akcyjna).

Procedura rejestracji działalności gospodarczej przez osobę fizyczną

Indywidualny Przedsiębiorca

Prowadzenie działalności gospodarczej w formie jednoosobowego przedsiębiorstwa prywatnego osoby fizycznej jest jednym z najprostszych form prowadzenia działalności gospodarczej w Polsce. Pojęcie osoby fizycznej zostało bardzo precyzyjnie zdefiniowane w kodeksie cywilnym. Działalność taka jest prowadzona we własnym imieniu i na własny rachunek. Oznacza to, iż w obrocie gospodarczym podmiot taki występuje pod nazwiskiem przedsiębiorcy (oraz jego osobistym numerem NIP), a ewentualna nazwa firmy jest tutaj fakultatywna.

Samodzielny przedsiębiorca ponosi pełną odpowiedzialność za ewentualne straty i zobowiązania oraz jest indywidualnie odpowiedzialny za zgromadzenie kapitału zakładowego. Największą zaletą tej formy prawnej jest bardzo prosta i tania procedura rejestracyjna, natomiast największą wadą niczym nieograniczona odpowiedzialność za zobowiązania firmy.

1. Urząd Gminy - złożenie:

- wspólnego wniosku EDG-1 będącego wnioskiem o wpis do Ewidencji Działalności Gospodarczej w Urzędzie Gminy, wnioskiem o wpis do Krajowego Rejestru Urzędowego Podmiotów Gospodarki Narodowej, zgłoszeniem identyfikacyjnym lub aktualizacyjnym do właściwego Naczelnika Urzędu Skarbowego, zgłoszeniem płatnika składek w Zakładzie Ubezpieczeń Społecznych.

Wpis do Ewidencji Działalności Gospodarczej

Wpis do Ewidencji Działalności Gospodarczej jest dokonywany na podstawie art. 7a, 7b i 7c stawy z dnia 19 listopada 1999 r. – Prawo działalności gospodarczej (Dz. U. Nr 101, poz. 1178, z późn. zm.), art. 13 i 14 ustawy z dnia 2 lipca 2004 r. o swobodzie działalności gospodarczej (Dz. U. z 2007 r. Nr 155, poz. 1095, z późn. zm.) i rozporządzenia Rady Ministrów z dnia 24 marca 2009 r. w sprawie wzoru wniosku o wpis do ewidencji działalności gospodarczej (Dz. U. Nr 50, poz. 399). Wpisowi podlegają przedsiębiorcy będący osobami fizycznymi (także wspólnicy spółki cywilnej w zakresie wykonywanej przez nich działalności gospodarczej).

Ewidencję prowadzi gmina właściwa dla miejsca zamieszkania przedsiębiorcy, jako zadanie zlecone z zakresu administracji rządowej. Miejszem zamieszkania jest miejscowość, w której przebywa przedsiębiorca z zamiarem stałego pobytu. Jedynie dla obywateli polskich, obywateli Unii i państw członkowskich EFTA, którzy podejmują działalność gospodarczą na terytorium Rzeczypospolitej Polskiej, zachowując miejsce stałego pobytu poza terytorium Rzeczypospolitej Polskiej, właściwość miejscową gminy dla celów ewidencyjnych określa się według głównego miejsca wykonywania tej działalności na terytorium RP. Organem ewidencyjnym w Krakowie jest Prezydent Miasta Krakowa. Wniosek EDG-1 o wpis do ewidencji osoba fizyczna zamieszkała w Krakowie składa w Punkcie Obsługi Przedsiębiorcy Wydziału Spraw Administracyjnych Urzędu Miasta Krakowa - ul. Wielicka 28a, 30-552 Kraków, 3 piętro, telefon 012-616-56-00. Punkt Obsługi Przedsiębiorcy czynny jest codziennie od poniedziałku do piątku w godz. 8.00 – 18.00

Zgłoszenie o dokonanie wpisu do ewidencji działalności gospodarczej można:

- ✓ złożyć osobiście lub przez pełnomocnika w Punkcie Obsługi Przedsiębiorcy, ul. Wielicka 28a
- ✓ wysłać za pośrednictwem poczty listem poleconym na adres Wydział Spraw Administracyjnych, ul. Wielicka 28a, 30-552 Kraków. W takim przypadku własnoręczność podpisu wnioskodawcy poświadcza notariusz
- ✓ przesłać w wersji elektronicznej, korzystając ze strony internetowej www.bip.krakow.pl/pop. Wniosek powinien być opatrzony bezpiecznym podpisem elektronicznym znakowanym czasem, weryfikowanym przy pomocy ważnego

kwalifikowanego certyfikatu lub osobiście podpisany przez przedsiębiorcę (pełnomocnika) w Punkcie Obsługi Przedsiębiorcy.

We wniosku EDG-1 przedsiębiorca musi podać następujące dane do wniosku o wpis do Ewidencji Działalności Gospodarczej:

- ✓ oznaczenie przedsiębiorcy (nazwę przedsiębiorstwa i jej skrót, imię i nazwisko przedsiębiorcy) oraz jego numer ewidencyjny PESEL, o ile taki posiada
- ✓ numer NIP przedsiębiorcy, o ile taki posiada
- ✓ oznaczenie miejsca zamieszkania i adresu przedsiębiorcy, a jeżeli stale wykonuje działalność poza miejscem zamieszkania – również wskazanie tego miejsca i adresu zakładu głównego, oddziału lub innego stałego miejsca wykonywania przez przedsiębiorcę działalności gospodarczej
- ✓ określenie przedmiotu wykonywanej działalności zgodnie z Polską Klasyfikacją Działalności (PKD)
- ✓ wskazanie daty rozpoczęcia działalności gospodarczej
- ✓ numer telefonu kontaktowego i adres poczty elektronicznej, o ile przedsiębiorcą posiada.

Dokonanie wpisu do ewidencji nie wymaga żadnych dokumentów. Przy odbiorze zaświadczenia o wpisie do ewidencji przedsiębiorca powinien okazać dowód osobisty. Złożenie wniosku o wpis do ewidencji nie podlega opłacie.

Wniosek o wpis do ewidencji działalności gospodarczej jest jednocześnie wnioskiem o wpis do krajowego rejestru urzędowego podmiotów gospodarki narodowej (REGON), zgłoszeniem identyfikacyjnym albo aktualizacyjnym, o którym mowa w przepisach o zasadach ewidencji i identyfikacji podatników i płatników, zgłoszeniem płatnika składek albo jego zmiany w rozumieniu przepisów o systemie ubezpieczeń społecznych albo zgłoszeniem oświadczenia o kontynuowaniu ubezpieczenia społecznego rolników w rozumieniu przepisów o ubezpieczeniu społecznym rolników. Nie dotyczy to sytuacji, gdy wniosek dotyczy zmiany danych nieobjętych wpisem do ewidencji działalności gospodarczej. Dane z wniosku o wpis do ewidencji działalności gospodarczej, organ ewidencyjny niezwłocznie, nie później niż w ciągu 3 dni od dnia dokonania wpisu, przesyła do wskazanego przez przedsiębiorcę naczelnika urzędu skarbowego, właściwego urzędu statystycznego oraz właściwej jednostki terenowej Zakładu Ubezpieczeń Społecznych albo Centrali Kasy Rolniczego Ubezpieczenia Społecznego wraz z kopią zaświadczenia o wpisie w ewidencji działalności gospodarczej.

Jeżeli przedsiębiorca składający zgłoszenie o dokonanie wpisu do ewidencji działalności gospodarczej nie ma nadanego numeru NIP, organ gminy przesyła zgłoszenie płatnika składek w rozumieniu przepisów o systemie ubezpieczeń społecznych albo zgłoszenie oświadczenia o kontynuowaniu ubezpieczenia społecznego rolników w rozumieniu przepisów o ubezpieczeniu społecznym rolników po otrzymaniu od właściwego naczelnika urzędu skarbowego nadanego numeru NIP i uzupełnieniu wniosku o ten numer.

Złożenia wniosku o wpis do ewidencji należy dokonać w terminie, który umożliwi uzyskanie wpisu najpóźniej w dniu podjęcia działalności gospodarczej. Zaświadczenie o wpisie do ewidencji powinno być doręczone przedsiębiorcy niezwłocznie, po dokonaniu wpisu.

2. Właściwy Naczelnik Urzędu Skarbowego – złożenie:

- ✓ oświadczenia o wyborze rodzaju opodatkowania
- ✓ wniosku VAT- R wraz z opłatą (w przypadku rejestracji w zakresie podatków od towarów i usług).

Ramka 3, Autor : opracowanie własne

Uwaga: przy rejestracji nie jest wymagany od przedsiębiorcy tytuł prawny do lokalu w którym będzie prowadzić działalność gospodarczą oraz numer rachunku firmowego. W przyszłości w przypadku otwarcia rachunku bądź jego zmiany konieczne będzie złożenie tej informacji na druku NIP-1 wraz z umową bankową

3. Właściwy oddział Zakładu Ubezpieczeń Społecznych –złożenie:

- ✓ formularza ZUS ZUA albo ZUS ZZA (zgłoszenie do ubezpieczeń społecznych, ubezpieczenia zdrowotnego).

4. Uzyskanie wymaganych zezwoleń, licencji lub koncesji.

5. Powiadomienie właściwego inspektora sanitarnego w ciągu 30 dni od daty rozpoczęcia działalności gospodarczej o miejscu, rodzaju i zakresie prowadzonej działalności. Zgłoszenie jest konieczne tylko w przypadku gdy zatrudniamy lub planujemy zatrudnić pracownika, rozpoczynamy działalność w zakresie produkcji lub obrotu żywnością oraz przy prowadzeniu:

- ✓ zakładu opieki zdrowotnej
- ✓ indywidualnej praktyki lekarskiej
- ✓ apteki , punktu aptecznego

- ✓ sklepu zaopatrzenia medycznego
- ✓ zakładu fryzjerskiego, kosmetycznego, tatuażu i odnowy biologicznej
- ✓ hotelu i innych obiektów, w których świadczone są usługi hotelarskie
- ✓ magazynowaniu i sprzedaży środków ochrony roślin
- ✓ publicznej i niepublicznej szkoły i placówki oświatowej
- ✓ pralni i farbiarni.

6. Powiadomienie właściwego inspektora pracy o miejscu, rodzaju i zakresie prowadzonej działalności w ciągu 30 dni od dnia zatrudnienia pracownika.

Procedura rejestracji działalności gospodarczej w formie spółki cywilnej

Rejestracja Spółki cywilnej

Spółka cywilna uregulowana jest w kodeksie cywilnym. Z dniem 1 stycznia 2001 roku spółka cywilna utraciła osobowość prawną. Nie jest traktowana jako przedsiębiorstwo, natomiast każdy ze wspólników spółki cywilnej traktowany jest jako przedsiębiorca. Spółkę tą mogą zawiązać co najmniej dwie osoby fizyczne lub prawne. Do zawiązania spółki cywilnej wymagana jest pisemna umowa spółki. Spółka ta nie ma prawa do posługiwania się własną nazwą, jednak rejestracja każdego ze wspólników działalności gospodarczej pod tą samą nazwą w rzeczywistości daje takie prawo. Spółka posiada własny numer NIP podobnie jak REGON, jednak podatnikami podatku dochodowego są poszczególni wspólnicy. Płatnikiem składek na ubezpieczenia społeczne jest każdy ze wspólników z osobna. Wspólnicy solidarnie i bez ograniczeń odpowiadają za zobowiązania spółki całym swoim majątkiem osobistym.

1. Urząd Gminy – złożenie:

- wspólnego wniosku EDG-1 będącego wnioskiem o wpis do Ewidencji Działalności Gospodarczej w Urzędzie Gminy, wnioskiem o wpis do Krajowego Rejestru Urzędowego Podmiotów Gospodarki Narodowej, zgłoszeniem identyfikacyjnym lub aktualizacyjnym do właściwego Naczelnika Urzędu Skarbowego, zgłoszeniem płatnika składek w Zakładzie Ubezpieczeń Społecznych.

2. Urząd Statystyczny – złożenie:

- wniosku RG-1 (w części dotyczącej otrzymania numeru REGON na spółkę cywilną)

Ramka 4, Autor : opracowanie własne

Uwaga: mimo że przedsiębiorca może prowadzić działalność wyłącznie w formie spółki cywilnej, zostanie numer REGON zarówno dla siebie (wynikający ze złożenia wniosku EDG-1) oraz drugi numer REGON dla spółki cywilnej (wynikający ze złożenia wniosku RG-1). Warunkiem otrzymania numeru REGON na spółkę jest przedstawienie podpisanego przez wszystkich współników wniosku RG-1 i kopii zaświadczeń o wpisie każdego ze współników spółki cywilnej.

3. Właściwy Naczelnik Urzędu Skarbowego –złożenie:

- ✓ oświadczenia o wyborze rodzaju opodatkowania
- ✓ wniosku NIP-2 , NIP-D
- ✓ wniosku VAT- R wraz z opłatą (w przypadku rejestracji w zakresie podatków od towarów i usług).

Ramka 5, Autor : opracowanie własne

Uwaga: przy rejestracji nie jest wymagany od przedsiębiorcy tytuł prawny do lokalu w którym będzie prowadzić działalność gospodarczą oraz numer rachunku firmowego. W przyszłości w przypadku otwarcia rachunku bądź jego zmiany konieczne będzie złożenie tej informacji na druku NIP-1 wraz z umową bankową

4. Właściwy Oddział Zakładu Ubezpieczeń Społecznych – złożenie:

- ✓ formularza ZUS ZUA albo ZUS ZZA (zgłoszenie do ubezpieczeń społecznych, ubezpieczenia zdrowotnego)
- ✓ formularza ZPA (w przypadku gdy spółka zatrudni pracownika i stanie się płatnikiem jego składek).

5. Uzyskanie wymaganych zezwoleń lub koncesji.

6. Powiadomienie właściwego inspektora sanitarnego w ciągu 30 dni od daty rozpoczęcia działalności gospodarczej o miejscu, rodzaju i zakresie prowadzonej działalności. Zgłoszenie jest konieczne tylko w przypadku gdy zatrudniamy lub planujemy zatrudnić pracownika, rozpoczynamy działalność w zakresie produkcji lub obrotu żywnością oraz przy prowadzeniu:

- ✓ zakładu opieki zdrowotnej

- ✓ indywidualnej praktyki lekarskiej
- ✓ apteki , punktu aptecznego
- ✓ sklepu zaopatrzenia medycznego
- ✓ zakładu fryzjerskiego, kosmetycznego, tatuażu i odnowy biologicznej
- ✓ hotelu i innych obiektów, w których świadczone są usługi hotelarskie
- ✓ magazynowaniu i sprzedaży środków ochrony roślin
- ✓ publicznej i niepublicznej szkoły i placówki oświatowej
- ✓ pralni i farbiarni.

7. Powiadomienie właściwego inspektora pracy o miejscu, rodzaju i zakresie prowadzonej działalności w ciągu 30 dni od dnia zatrudnienia pracownika.

Ramka 6, Autor: opracowanie własne

Uwaga !!!

Czas potrzebny do załatwienia całej procedury rejestracji działalności gospodarczej w Krakowie nie przekracza 1,5 godziny, a wszystkie czynności dokonywane są w jednym miejscu, bez konieczności udawania się do siedzib właściwych urzędów. Jest to jedyne takie rozwiązanie w Polsce, kompleksowo realizujące koncepcję tzw. „jednego okienka”.

Rozdział 4

Zewnętrzne źródła finansowania przedsiębiorstw

Wstęp

Bez względu na branżę, obszar działania, czy etap rozwoju podmiotu gospodarczego jego funkcjonowanie nie będzie możliwe bez kapitałów. Kapitały stanowią źródło finansowania majątku trwałego i obrotowego przedsiębiorstwa. Nawet najprostsze przedsięwzięcia biznesowe w jakiś sposób muszą być finansowane. O tym ile pieniędzy będziemy potrzebować decydować będą m.in. takie czynniki jak:

- ✓ stałe i zmienne koszty działalności
- ✓ specyfika i obszar działalności
- ✓ planowane przedsięwzięcia.

Natomiast o dostępności danych źródeł finansowania decydują takie czynniki jak m.in.:

- ✓ status przedsiębiorstwa
- ✓ faza rozwoju przedsiębiorstwa
- ✓ historia finansowa
- ✓ posiadany majątek.

Ze względu na zapotrzebowanie na kapitał rozwój przedsiębiorstwa można opisać następującymi fazami:

- ✓ **etap koncepcji (zasiewu, seed-up, seedcorn)**

Obejmuje działania koncepcyjne, których celem jest wykazanie czy i jaki potencjał ma mający powstać podmiot gospodarczy. Na tym etapie dokonywane jest rozpoznanie potencjału rynku, rozpoznanie konkurencji, uwarunkowań prawnych, lokalnych.

W przypadku firm innowacyjnych działania te obejmują także końcowe etapy działalności badawczej, testy technologii/produktu, czy też działania związane z certyfikacją, dopuszczeniem do obrotu. Końcowymi efektami tej fazy powinny być m.in. przeprowadzone badania rynkowe, biznes plan, prototyp produktu, skompletowany zespół zarządzający przyszłej firmy.

Na tym etapie powinny powstawać pierwsze (hipotetyczne tj. oparte na ramowych założeniach) prognozy finansowe, które wraz z rozwojem przedsiębiorstwa powinny ulegać dynamicznym zmianom. Prognozy powinny zawierać więc zestawienie spodziewanych przychodów i kosztów działalności. Różnica tych wielkości stanowi dochód, a dalej zysk lub stratę z prowadzonej działalności.

✓ **etap startu (start-up)**

W tej fazie zostaje zainicjowana działalność operacyjna firmy. Wiąże się to ze sprzedażą na rynek próbnej partii produktów czy świadczeniem usług dla pierwszych klientów. Jest to też pierwsza konfrontacja koncepcyjnych założeń z warunkami rynku. Tworzona jest baza infrastrukturalna, produkcyjna firmy oraz struktury organizacyjne. Prowadzone są też działania marketingowe.

✓ **etap wczesnego rozwoju (early growth, roll-out)**

Jest to etap intensywnych działań rynkowych, rozbudowy zdolności operacyjnych, dalszej rekrutacji pracowników, budowania i rozszerzania sieci sprzedaży.

✓ **etap ekspansji (expansion stage)**

To głównie działania mające doprowadzić do rozszerzenia zakresu działalności poprzez wprowadzenie nowych produktów/technologii, ekspansję na nowe rynki (w tym zagraniczne).

Wydatki, które wiążą się ze sfinansowaniem składników majątku mogą pochodzić z dwojakich źródeł:

- ✓ kapitały własne
- ✓ kapitały obce

Podstawowa różnica polega na tym, że kapitały własne pochodzą od samego przedsiębiorstwa (bądź akcjonariuszy, udziałowców) zaś kapitały obce pozyskiwane są z zewnątrz.

Zestawienie źródeł finansowania określamy mianem struktury finansowania przedsiębiorstwa. Prezentacja struktury finansowania ma miejsce w bilansie przedsiębiorstwa.

Kapitały własne – ich podstawowym składnikiem stanowią środki pieniężne zgromadzone przez osobę podejmującą działalność gospodarczą (wspólników).

Kapitały obce – są środkami finansowania będącymi własnością podmiotów zewnętrznych pozostające czasowo w dyspozycji jednostki gospodarującej. Nazywane też zobowiązaniami.

Nie wszystkie formy finansowania działalności łatwo jednoznacznie zakwalifikować jako kapitały obce, jednocześnie nie można ich określić mianem kapitałów własnych mowa np. o dotacjach pochodzących z funduszy strukturalnych Unii Europejskiej i budżetu państwa. Stanowią one zewnętrzne źródła finansowania, ale (przy zachowaniu wszystkich warunków) są bezzwrotne.

Skupmy uwagę na zewnętrznych źródłach finansowania przedsiębiorstwa.

Ze względu na dostępność w poszczególnych fazach rozwoju polskich przedsiębiorstw zewnętrzne źródła finansowania podzielmy na potrzeby tego rozdziału jako:

- ✓ źródła finansowania przedsiębiorstw w fazie start- up
- ✓ źródła finansowania przedsiębiorstw rozwijających się i będących w fazie ekspansji

Zewnętrzne źródła finansowania przedsiębiorstw w fazie start-up

W tej grupie znajdują się fundusze kierowane do osób planujących rozpoczęcie działalności gospodarczej. Nazywane często „funduszami na start”. Warto wymienić:

- ✓ dotacje pochodzące z funduszy strukturalnych i krajowych
- ✓ mikropożyczki
- ✓ fundusze Venture Capital i Business Angels

Dotacje pochodzące z funduszy strukturalnych i krajowych.

Zasady, cele, przeznaczenie, odbiorców funduszy strukturalnych w Polsce określają tzw. programy operacyjne. W trzech programach można znaleźć cztery działania umożliwiające pozyskanie dofinansowania związanego z rozpoczęciem działalności gospodarczej. Mają one różny charakter. Należy pamiętać, że poszczególne działania wykluczają się tzn. nie można jednocześnie na ten sam cel skorzystać z więcej niż jednej możliwości wsparcia. Ich silną stroną jest fakt, że są to jak już wspomniano powyżej środki bezzwrotne.

Działania, o których mowa to:

- ✓ **Program Operacyjny Kapitał Ludzki,**

Działanie 6.2 Wsparcie oraz promocja przedsiębiorczości i samozatrudnienia

Działanie skierowane jest do osób planujących rozpoczęcie działalności gospodarczej (w tym spółdzielni lub spółdzielni socjalnej). Z pomocy tej wykluczone są osoby, które miały zarejestrowaną działalność gospodarczą w okresie 1 roku przed zgłoszeniem się do projektu, były członkami spółdzielni lub jednocześnie korzystają z innych środków

publicznych, w tym zwłaszcza środków Funduszu Pracy na rozpoczęcie działalności gospodarczej.

Możliwe do uzyskania wsparcie:

- ✓ doradztwo grupowe i indywidualne oraz szkolenia umożliwiające uzyskanie wiedzy i umiejętności potrzebnych do założenia i prowadzenia działalności gospodarczej
- ✓ środki finansowe (dotacja) na rozwój przedsiębiorczości. Kwota dotacji może wynieść do 40 000 zł, a wymagany wkład własny ustalony jest na poziomie 15% (oznacza to, że poziom dofinansowania wynosi 85%). Dofinansowanie dotyczy kosztów określanych jako tzw. kwalifikowane, których lista określona jest w dokumentach programowych i które zostały poniesione na określonych warunkach (zasada ta ma zastosowanie w przypadku wszystkich dotacji)
- ✓ wsparcie pomostowe, wypłacane miesięcznie w okresie do 6 lub do 12 miesięcy od dnia rozpoczęcia działalności gospodarczej. Kwota nie większa niż równowartość minimalnego wynagrodzenia obowiązującego na dzień wypłacania dotacji (w chwili powstawania podręcznika obowiązujące minimalne wynagrodzenie wynosi 1 276,00 zł). W okresie otrzymywania wsparcia pomostowego możliwe jest także pozyskanie usług doradczych i pomocy w efektywnym wykorzystaniu dotacji.

Instytucjami przyznającymi wsparcie (tzw. Instytucją Pośredniczącą II stopnia) są poszczególne Wojewódzkie Urzędy Pracy jednak w drodze konkursów wyłaniają one podmioty, które są tzw. operatorami. W praktyce skorzystanie z wsparcia należy rozpocząć od kontaktu z operatorem (listy instytucji wdrażających Działanie 6.2 PO KL - operatorów w poszczególnych województwach zamieszczone są na stronach internetowych Wojewódzkich Urzędów Pracy). Rekrutacja uczestników projektu prowadzona jest w określonym terminie przez operatorów, którzy też mogą preferować pewne grupy np. osoby do 25 roku życia, osoby niepełnosprawne, osoby po 45 roku życia, kobiety itd. Instytucje te prowadzą także szkolenia, realizują doradztwo w obszarze związanym z prowadzeniem działalności gospodarczej, organizują konkursy biznes planów. Trzeba bowiem wiedzieć, że nie wszyscy uczestnicy korzystający ze wsparcia szkoleniowego i doradczego otrzymają dotację i wsparcie pomostowe. Wybór osób odbywa się na podstawie oceny biznes planu. Przeciętnie ok. 50-60% uczestników projektu (poszczególne operatory) zostaje objętych wsparciem finansowym.

✓ **Program Operacyjny Innowacyjna Gospodarka,**
Działanie 3.1 Inicjowanie działalności innowacyjnej

Jest to działanie skierowane do osób mających koncepcję utworzenia innowacyjnego przedsiębiorstwa i prowadzenia działalności o wysokim potencjale opłacalności finansowej. Działanie realizują instytucje wspierające działalność innowacyjną i wyłonione w drodze konkursu przez Polską Agencję Rozwoju Przedsiębiorczości (lista instytucji na stronie www.parp.gov.pl)

Wsparcie dotyczy dwóch komponentów tj.

- ✓ preinkubacji (badanie innowacyjności przedsięwzięcia, analiza rynku innowacyjnego przedsięwzięcia, opracowanie biznes planu i studium wykonalności, prace przygotowawcze związane z rozpoczęciem działalności gospodarczej)
- ✓ dokonywanie inwestycji w spółkę powstałą w wyniku preinkubacji.

W przypadku wejścia kapitałowego dofinansowanie nie może przekroczyć równowartości 200 000 euro (według kursu z dnia udzielenia pomocy), a okres zaangażowania kapitałowego nie może być dłuższy niż 10 lat.

Udzielona dotacja stanowi pomoc de minimis. Co oznacza - bardzo ogólnie ujmując, że:

- ✓ określone branże nie mogą z niej korzystać tj. m.in. branża rybołówstwa, akwakultury, produkcji pierwotnej produktów rolnych, a także ich przetwarzania i wprowadzania do obrotu, górnictwa węgla
- ✓ uzyskana przez dany podmiot pomoc de minimis nie może być wyższa niż równowartość 200 000 EUR, a dla branży transportowej równowartość 100 000 EUR liczone w okresie 3 lat.

Zasady te mają zastosowanie, w każdym przypadku, w którym mówimy o pomocy de minimis.

✓ **Program Rozwoju Obszarów Wiejskich,**
Działanie kod 311 Różnicowanie w kierunku działalności nierolniczej

Chcąc skorzystać z tej możliwości dofinansowania rozpoczęcia działalności gospodarczej należy:

- ✓ być rolnikiem, małżonkiem rolnika lub domownikiem (osoby ubezpieczone na podstawie ustawy z dnia 20 grudnia 1990 r. o ubezpieczeniu społecznym rolników jako rolnik, małżonek rolnika lub domownik)
- ✓ rozpocząć działalność w określonym obszarze tj. usług dla gospodarstw rolnych lub leśnictwa, usług dla ludności, sprzedaży hurtowej lub detalicznej, rzemiosła lub rękodzielnictwa, robót i usług budowlanych oraz instalacyjnych, usług

turystycznych oraz związanych ze sportem, rekreacją i wypoczynkiem, usług transportowych, usług komunalnych, przetwórstwa produktów rolnych lub jadalnych produktów leśnych magazynowania lub przechowywania towarów, wytwarzania produktów energetycznych z biomasy, rachunkowości, doradztwa lub usług księgowych

- ✓ zarejestrować działalność na terenie gminy wiejskiej, gminy miejsko – wiejskiej z wyłączeniem miast liczących powyżej 5 tys mieszkańców lub gminy miejskiej z wyłączeniem miejscowości liczących powyżej 5 tys mieszkańców
- ✓ ponadto gospodarstwo rolne, w którym pracuje beneficjent musi być objęte w roku poprzedzającym złożenie wniosku płatnościami bezpośrednimi.

Maksymalna pomoc udzielona jednemu beneficjentowi nie może przekroczyć 50 % kosztów kwalifikowanych i kwoty 100 000 zł.

✓ **Program Rozwoju Obszarów Wiejskich,
Działanie 312 Tworzenie i rozwój mikroprzedsiębiorstw**

Jest to działanie kierowane do osób fizycznych, prawnych lub jednostek organizacyjnych nieposiadających osobowości prawnej, które prowadzą (podejmują) działalność jako mikroprzedsiębiorstwo (zatrudniające do 10 pracowników, osiągające obroty nie wyższe niż równowartość 2 ml euro rocznie).

Pomoc udzielana jest z tytułu inwestycji związanych z tworzeniem lub rozwojem mikroprzedsiębiorstw działających w zakresie i na obszarach analogicznych do opisanych w działaniu kod 311.

Ponadto biznes plan inwestycji musi przewidywać zatrudnienie, co najmniej jednej osoby. Także od planowanej wielkości zatrudnienia uzależnione jest wsparcie.

Maksymalna pomoc nie może przekroczyć 50 % kosztów kwalifikowanych i kwot:

- ✓ 100 000 zł (jeśli biznes plan przewiduje utworzenie jednego miejsca pracy)
- ✓ 200 000 zł (jeśli biznes plan przewiduje utworzenie od 2 do 5 miejsc pracy)
- ✓ 300 000 zł (jeśli biznes plan przewiduje utworzenie, co najmniej 5 miejsc pracy)

Instytucją odpowiedzialną za realizację Programu Rozwoju Obszarów Wiejskich jest Agencja Restrukturyzacji i Modernizacji Rolnictwa.

Jednorazowa dotacja na rozpoczęcie działalności gospodarczej z Funduszu Pracy

Środki krajowe pochodzące z Funduszu Pracy umożliwiają pozyskanie jednorazowego wsparcia na rozpoczęcie działalności gospodarczej przez osoby zarejestrowane jako bezrobotne w tym na pokrycie kosztów pomocy prawnej, konsultacji i doradztwa związane z podjęciem tej działalności w wysokości określonej w umowie, nie przekraczającej jednak 500% przeciętnego wynagrodzenia (przeciętne wynagrodzenie w IV kw. 2008 r. wynosiło 3 096,55 zł)

Korzystający z pomocy może rozpocząć działalność gospodarczą jednoosobowo lub utworzyć spółdzielnię socjalną. W przypadku, gdy działalność jest podejmowana na zasadach określonych dla spółdzielni socjalnych, wysokość przyznanych bezrobotnemu środków nie może przekroczyć 500% przeciętnego wynagrodzenia na jednego członka założyciela spółdzielni oraz 200% przeciętnego wynagrodzenia na jednego członka przystępującego do niej po założeniu spółdzielni. Osoba korzystająca ze wsparcia musi utrzymać działalność przedsiębiorstwa w okresie 12 mc. Wsparcie przyznawane jest przez Powiatowe Urzędy Pracy.

Mikropożyczki.

Mikropożyczki – pożyczki udzielane przez fundusze mikropożyczkowe lub pożyczkowe, przeznaczone przede wszystkim dla mikro- i małych przedsiębiorców oraz osób rozpoczynających działalność gospodarczą, mających trudności w zdobyciu finansowania tj. kredytów udzielanych przez banki z powodu braku wymaganej zdolności kredytowej. Nie oznacza to jednak, że nie jest wymagana od pożyczkobiorców zdolność do spłaty pożyczki wraz z odsetkami. Mikropożyczki charakteryzują się jednak korzystniejszymi warunkami niż np. kredyty.

Fundusze pożyczkowe udzielają pożyczek przeznaczonych na cele związane z podjęciem, prowadzeniem i rozwojem działalności gospodarczej, między innymi na:

- ✓ finansowanie inwestycji
- ✓ wdrażanie nowych rozwiązań technicznych lub technologicznych
- ✓ zakup maszyn i urządzeń
- ✓ rozbudowę, adaptację lub modernizację obiektów produkcyjnych, handlowych i usługowych.

Kapitały te są zwrotne, a więc stanowią zobowiązania przedsiębiorstwa.

Wybrane fundusze udzielających mikropożyczek:

✓ **Małopolski Fundusz Pożyczkowy**

W Krakowie działa przy Małopolskiej Agencji Rozwoju Regionalnego S.A. Warunkiem ubiegania się o pożyczkę jest rejestracja mikro lub małego przedsiębiorstwa i prowadzenie działalności na terenie województwa małopolskiego. Maksymalna kwota przyznawanej pożyczki 120 000 zł, maksymalny okres spłaty 5 lat. Fundusz stosuje preferencyjne warunki oprocentowania udzielanych pożyczek: stopa referencyjna jest ustalana indywidualnie w oparciu o aktualną stopę bazową 6,78% (dane na kwiecień 2009 r.), do której dodawana jest marża uzależniona od sytuacji finansowej przedsiębiorstwa oraz poziomu zabezpieczeń spłaty pożyczki. Pobierane prowizje od umów pożyczki, są także konkurencyjne w stosunku do oferty banków i wynoszą: 1,0% kwoty pożyczki przy pożyczkach z okresem spłaty do 2 lat; 1,5 % - przy pożyczkach z okresem spłaty powyżej 2 lat. Fundusz wymaga wkładu własnego w wysokości 20% ogólnej kwoty przedsięwzięcia. Umożliwia jednocześnie karencję w spłacie rat kapitałowych na maksymalny okres 6 miesięcy, ale także możliwość wcześniejszej spłaty zobowiązania. Najczęściej stosowane zabezpieczenie pożyczki to weksel in blanco wraz z deklaracją weskową, chociaż może to być także zastaw, hipoteka, poręczenie osób fizycznych.

✓ **Fundacja Rozwoju Regionu Rabka**

Jest także instytucją udzielającą pożyczek dla osób rozpoczynających lub prowadzących działalność gospodarczą na terenie woj. małopolskiego oraz pow. zawierciańskiego i zatrudniających nie więcej niż 50 pracowników.

Ogólne warunki, na których udzielane są pożyczki to: maksymalna kwota pożyczki – 120 000 zł, spłata do 5 lat, oprocentowanie 7,99 - 10,78%, możliwość uzyskania 6-cio miesięcznej karencji, bez prowizji i opłat dodatkowych. Instytucje współpracujące w zakresie pożyczek: Myślenicka Agencja Rozwoju Regionalnego Sp. z o.o., Centrum Biznesu Małopolski Zachodniej Sp. z o.o., Agencja Rozwoju Małopolski Zachodniej S.A., Fundacja Rozwoju Regionu Rabka Biuro Terenowe w Tarnowie.

✓ **Inicjatywa Mikro**

Działa na terenie województw małopolskiego i śląskiego, udziela pożyczek na rozwój działalności gospodarczej zarówno dla osób rozpoczynających działalność gospodarczą jak i właścicieli małych firm. Kwoty przyznawanych pożyczek wahają się w granicach 1 000 -120 000 zł, a okres spłaty 3-60 miesięcy. Produktem głównie polecanym osobom rozpoczynającym działalność gospodarczą jest pożyczka na start w kwocie 1 000 - 30 000 zł , okres spłaty 3-36 miesięcy.

✓ **Fundusz Mikro**

Prowadzi 38 oddziałów w Polsce, udziela pożyczek mikroprzedsiębiorcom, w zależności od produktu są to kwoty 1 000 – 150 000 zł, a okres spłaty do 42 miesięcy.

✓ **Fundusz Pożyczkowy** działający w ramach **Tarnowskiej Agencji Rozwoju Regionalnego S.A.**

Beneficjentami pożyczek mogą być mikro i mali przedsiębiorcy zarejestrowani i prowadzący działalność gospodarczą na terenie województwa małopolskiego. Maksymalna wysokość pożyczki 100 000 zł, maksymalny okres spłaty 2 lata, a w uzasadnionych przypadkach 3. Oprocentowanie 6 % w skali roku. Prowizja 1,5-3,5 % w zależności od okresu spłaty. Wymagany 20 % udział środków własnych w finansowaniu przedsięwzięcia.

Fundusze Venture Capital i Business Angels.

Venture Capital (fundusz kapitału podwyższonego ryzyka) instytucje/ jednostki poza bankowe udzielające finansowania ryzykownych najczęściej innowacyjnych, ale wykazujących duże szanse zysku w perspektywie przedsięwzięć biznesowych.

Fundusze VC w zamian za przejęcie ryzyka i finansowanie przedsięwzięcia partycypują w znacznej mierze w osiągniętych zyskach lub stają się współdziałowcami przedsiębiorstwa. Jako dodatkowe wsparcie oferują także mentoring i kontakty biznesowe.

Szczególną formą wsparcia funduszy typu Venture Capital są Fundusze Kapitału Załączkowego czyli fundusze inwestycyjne wczesnego etapu. Inwestują one w dopiero zakładane lub młode spółki posiadające innowacyjny projekt. Typowe inwestycje Funduszu Kapitału Załączkowego są inwestycjami długoterminowymi (przeważnie dłuższe niż 3 lata) w spółki z obszarów nowych technologii.

Przykładowy Fundusz Kapitału Załączkowego:

✓ **IIF Seed Fund Sp. z o.o. (Kraków)**

Fundusz inwestuje w nowe technologie głównie IT angażuje się w różnego typu projekty, które stawiają nacisk na innowacyjność i konkurencyjność pomysłów, a także wspiera je strategicznie oraz taktycznie.

Business Angel.

Aniołowie biznesu – to prywatni, nieformalni inwestorzy zainteresowani inwestycją nadwyżek finansowych w dobrze zapowiadające się przedsięwzięcia biznesowe/ przedsiębiorstwa, dysponujący kapitałem, doświadczeniem, umiejętnością analizy ryzyka. Kierujący się podobnymi zasadami jak inwestorzy VC, oczekują wysokiej stopy zwrotu. W zależności od umowy mogą oczekiwać partycypacji w zyskach bądź działać na zasadach non-profit. Na pozyskanie kapitału największe szanse mają projekty oparte na nowości tj. innowacje, które nie są łatwe do skopiowania.

Polskie sieci aniołów biznesu:

- ✓ **PolBAN** (Polska Sieć Aniołów Biznesu, nie prowadzi działalności gospodarczej w tym inwestycyjnej)
- ✓ **Lewiatan Business Angels** (funkcjonuje przy Polskiej Konfederacji Pracodawców Prywatnych Lewiatan)

Sieci regionalne np.:

- ✓ **Regionalna Sieć Inwestorów Kapitałowych – Małopolska (RESIK)**
- ✓ **Śląska Sieć Aniołów Biznesu SiLBAN**

Średnia wielkość inwestycji kapitałowych dokonywanych przez aniołów biznesu waha się w granicach 50-500 tys. zł.

Istnieją jeszcze inne możliwości pozyskania funduszy na rozpoczęcie działalności gospodarczej, mianowicie różnego rodzaju konkursy organizowane przez fundacje, stowarzyszenia (np. bankowe), jednostki samorządu terytorialnego i inne podmioty. Przykładem mogą być: konkurs „Debiut gospodarczy” organizowany przez miasto Świdnica, czy też „Pomysł na firmę” – inicjatywa Raiffeisen Bank Polska S.A. i Gazety Wyborczej. Jednak ze względu na ich nieregularność, różnorodność zasad poszukiwanie szczegółowych informacji na ten temat pozostawiam zainteresowanym.

Zewnętrzne źródła finansowania przedsiębiorstw rozwijających się i będących w fazie ekspansji

Ze względu na stawiane warunki (choćbyby minimalne wartości projektów, zabezpieczenia itd.) dostępne dla podmiotów już funkcjonujących na rynku (najczęściej będących w nienaganej kondycji finansowej) np.:

- ✓ dotacje pochodzące z funduszy strukturalnych i krajowych
- ✓ kredyty bankowe
- ✓ poręczenia kredytowe
- ✓ leasing
- ✓ kredyt kupiecki
- ✓ factoring.

W tym przypadku możliwości skorzystania z dotacji w ramach funduszy strukturalnych jest ogromna. Do najpopularniejszych Działań należą:

- ✓ **Małopolski Regionalny Program Operacyjny,
Działanie 2.1 Rozwój i podniesienie konkurencyjności przedsiębiorstw
Schemat A Bezpośrednie wsparcie inwestycji w MŚP (dotyczy województwa małopolskiego)**

Dofinansowanie projektów inwestycyjnych zmierzających do poprawy konkurencyjności małych i średnich przedsiębiorstw (z pewnymi wykluczeniami podmiotowymi i przedmiotowymi – szczegóły dokumentacja programowa) realizujących projekty na terenie województwa małopolskiego i polegających na:

- ✓ rozbudowie lub nabyciu przedsiębiorstwa
- ✓ działaniach mających na celu dokonywanie zasadniczych zmian produkcji bądź procesu produkcyjnego
- ✓ zmianie stosowanych rozwiązań produkcyjnych, technologicznych, organizacyjnych na sprzyjających poprawie środowiska naturalnego oraz BHP
- ✓ unowocześnieniu wyposażenia niezbędnego do prowadzenia działalności gospodarczej przedsiębiorstwa
- ✓ zmianie wyrobu i usługi, w tym także zmianie w sposobie świadczenia usług
- ✓ modernizacji środków produkcji.

Poziom przyznawanego dofinansowania zależy od wielkości przedsiębiorstwa oraz obszaru realizacji projektu:

- ✓ 30% - dla projektów inwestycyjnych średnich przedsiębiorstw
- ✓ 40% - dla projektów inwestycyjnych małych i mikro przedsiębiorstw.

Pułap dofinansowania może zostać podniesiony o 5 punktów procentowych dla przedsiębiorstw, których projekt zlokalizowany jest na terenie, na którym wskaźnik przedsiębiorczości mierzony na poziomie powiatu jest niższy niż 75% dla województwa małopolskiego.

Wysokość udzielanego wsparcia musi mieścić się w granicach:

- ✓ mikroprzedsiębiorstwa: 20 – 200 000 zł
- ✓ małe przedsiębiorstwa: 100 000– 1 000 000 zł
- ✓ średnie przedsiębiorstwa: 200 000 – 2 000 000 zł.

✓ **Program Operacyjny Innowacyjna Gospodarka,
Działanie 8.1 Wspieranie działalności gospodarczej w dziedzinie
gospodarki elektronicznej**

Jest to działanie kierowane na realizację indywidualnych projektów mikro- oraz małych przedsiębiorców, prowadzących działalność gospodarczą nie dłużej niż 1 rok, mających na celu świadczenie usług drogą elektroniczną i ewentualne wytworzenie produktów cyfrowych (produkt cyfrowy- plik zawierający informację w postaci cyfrowej, będącą przedmiotem działalności gospodarczej) niezbędnych do świadczenia tych usług.

Maksymalny okres finansowania (realizacji projektu) - 24 miesiące. Poziom dofinansowania 85%. Wartość wydatków kwalifikowanych nie może być niższa niż 20 000 zł i nie może przekraczać 1 000 000 zł. Dofinansowanie stanowi pomoc de minimis.

✓ **Program Operacyjny Innowacyjna Gospodarka,
Działanie 1.4-4.1 „Wsparcie projektów celowych” i „Wsparcie wdrożeń
wyników prac B+R”**

Wsparcie projektów polegające na dofinansowaniu przedsięwzięć technicznych, technologicznych lub organizacyjnych (badania przemysłowe i prace rozwojowe) realizowanych przez przedsiębiorstwo lub na rzecz przedsiębiorstwa oraz w kolejnym etapie finansowanie wdrożenia wyników prac badawczych w działalności gospodarczej przedsiębiorcy.

Poziom i wysokość wsparcia:

Działanie 1.4

Wsparcie w zakresie badań przemysłowych nie może przekroczyć 70% sumy wydatków kwalifikowanych, natomiast dofinansowanie w zakresie prac rozwojowych wynosi maksymalnie 45% kwalifikowanej części projektu.

Minimalna wartość wydatków kwalifikowanych projektu wynosi 400 000 zł dla części badawczej dla woj. łódzkiego i mazowieckiego, które zaplanowały wsparcie projektów celowych w ramach RPO. W przypadku projektów realizowanych na terenie pozostałych województw nie określa się minimalnej granicy wydatków kwalifikowanych. Maksymalna kwota kosztów kwalifikowanych musi być niższa niż 25 000 000 EUR, a maksymalne dofinansowania w tej fazie projektu to 5 000 000 EUR.

Działanie 4.1

Intensywność wsparcia zależy od wielkości podmiotu, a także miejsca realizacji inwestycji. Dla mikro- i małych przedsiębiorstw wartość wsparcia wynosi od 50 do 70%, średnich: od 40 do 60%, zaś dużych: od 30 do 50%. W przypadku województwa małopolskiego jest to odpowiednio: 50 % dla dużych przedsiębiorstw, 60% dla średnich przedsiębiorców i 70% dla mikroprzedsiębiorców lub małych przedsiębiorców.

Maksymalna kwota wsparcia w ramach Działania 4.1 to 20 000 000 zł.

Maksymalna wielkość projektu podlegającego dofinansowaniu to równowartość w złotych 50 000 000 EUR całkowitych kosztów (wg kursu z dnia udzielenia pomocy).

✓ Program Operacyjny Innowacyjna Gospodarka, Działanie 4.2 Stymulowanie działalności B+R przedsiębiorstw oraz wsparcie w zakresie wzornictwa

W ramach Działania wspierane są dwa typy projektów:

- ✓ projekty inwestycyjne dotyczące rozwoju działalności badawczo-rozwojowej już prowadzonej przez Wnioskodawcę lub którą Wnioskodawca zamierza prowadzić (w tym tworzenie centrów badawczo- rozwojowych)
- ✓ wdrażania projektów w zakresie wzornictwa przemysłowego i użytkowego.

Poziom i wysokość wsparcia:

Część inwestycyjna: - 50% dla dużych przedsiębiorstw, 60% dla średnich przedsiębiorców i 70% dla mikroprzedsiębiorców lub małych przedsiębiorców na obszarze województwa małopolskiego.

Część szkoleniowa: - 45% MŚP, 35% duże przedsiębiorstwa

Analizy i doradztwo - 50%

Minimalna wartość wydatków kwalifikowanych projektu dla części inwestycyjnej wynosi 400 000 zł, zaś maksymalna wartość udzielonego wsparcia na część inwestycyjną – 21 000 000 zł, na część szkoleniową – 1 000 000 zł oraz na część doradczą 600 000 zł. Całkowita wartość projektu nie może przekroczyć 50 000 000 EUR.

✓ **Program Operacyjny Innowacyjna Gospodarka,**

Działanie 4.4 Nowe inwestycje o wysokim potencjale inwestycyjnym

Wsparcie realizacji projektów mających na celu wzrost konkurencyjności przedsiębiorstw poprzez inwestycje początkowe w aktywa materialne oraz aktywa niematerialne i prawne związane z utworzeniem nowego zakładu, rozbudową istniejącego zakładu, dywersyfikacją produkcji zakładu poprzez wprowadzenie nowych dodatkowych produktów lub zasadniczą zmianą (rozwiązania nie stosowane dłużej niż 3 lata na świecie lub stopień rozprzestrzenienia na świecie w danej branży nie przekracza 15%), dotyczącą całościowego procesu produkcyjnego istniejącego zakładu.

Poziom i wysokość wsparcia:

Część inwestycyjna: - 50% dla dużych przedsiębiorstw, 60% dla średnich przedsiębiorców i 70% dla mikroprzedsiębiorców lub małych przedsiębiorców na obszarze województwa małopolskiego.

Część szkoleniowa: - 45% MŚP, 35% duże przedsiębiorstwa

Analizy i doradztwo – 50%

Wartość wydatków kwalifikujących się do objęcia wsparciem na nowe inwestycje o wysokim potencjale innowacyjnym wynosi nie mniej niż 8 000 000 zł i nie więcej niż 160 000 000 zł.

Maksymalna kwota wsparcia na część inwestycyjną projektu wynosi 40 000 000 zł.

Maksymalna kwota wsparcia na część doradczą dla mikroprzedsiębiorców, małych i średnich przedsiębiorców wynosi 1 000 000 zł.

Maksymalna kwota wsparcia na część szkoleniową wynosi 1 000 000 zł.

Całkowita wartość projektu nie może przekroczyć 50 000 000 EUR.

✓ **Program Operacyjny Innowacyjna Gospodarka,**

Działanie 5.4 Zarządzane własnością intelektualną

W ramach Działania wspierane są dwa typy projektów:

- ✓ wsparcie na uzyskanie ochrony własności przemysłowej, w szczególności przygotowanie zgłoszenia wynalazku, wzoru użytkowego lub wzoru przemysłowego przez zawodowego pełnomocnika oraz zgłoszenie w celu

uzyskania ochrony przyznawanej przez krajowe, regionalne lub międzynarodowe organy ochrony własności przemysłowej (nie dotyczy wynalazków wzorów użytkowych, wzorów przemysłowych, których zgłoszenie następuje w Urzędzie Patentowym Rzeczypospolitej Polskiej w celu uzyskania ochrony wyłącznie na terytorium Rzeczypospolitej Polskiej oraz takich, które powstały w wyniku badań podstawowych)

- ✓ wsparcie na realizację ochrony własności przemysłowej, w szczególności na pokrycie kosztów związanych z wszczęciem i prowadzeniem postępowania w zakresie unieważnienia lub stwierdzenia wygaśnięcia patentu, prawa ochronnego na wzór użytkowy, albo prawa z rejestracji (nie dotyczy wynalazków wzorów użytkowych, wzorów przemysłowych, które powstały w wyniku badań podstawowych).

Poziom i wysokość wsparcia:

Kwota wsparcia na uzyskanie ochrony prawa własności przemysłowej nie może być niższa niż 2 000 zł, ani nie może przekroczyć 400 000 zł.

Intensywność wsparcia na uzyskanie ochrony prawa własności przemysłowej nie może przekroczyć:

- ✓ 70% wydatków kwalifikujących się do objęcia wsparciem, w przypadku jeżeli wynalazek, wzór użytkowy lub wzór przemysłowy powstał w wyniku prowadzonych badań przemysłowych
- ✓ 45% wydatków kwalifikujących się do objęcia wsparciem, w przypadku jeżeli wynalazek, wzór użytkowy lub wzór przemysłowy powstał w wyniku prowadzonych prac rozwojowych.

Kwota wsparcia na realizację ochrony własności przemysłowej nie może być niższa niż 2 000 zł, ani nie może przekroczyć 400 000 zł.

Intensywność wsparcia na realizację ochrony własności przemysłowej nie może przekroczyć:

- ✓ 45% wydatków kwalifikujących się do objęcia wsparciem.

✓ **Program Operacyjny Innowacyjna Gospodarka,
Działanie 6.1 Paszport do eksportu**

Wsparcie przedsiębiorstw sektora MŚP, które:

- ✓ w ostatnim zakończonym roku obrotowym przed złożeniem wniosku posiadali udział eksportu w całkowitej sprzedaży nie większy niż: 30%

- ✓ posiadają potencjał do prowadzenia działalności eksportowej czyli posiadają produkty eksportowe oraz wykażą się gotowością do rozpoczęcia lub rozwoju działalności eksportowej

Typy dofinansowywanych projektów:

1) etap I usługi doradcze w zakresie:

- ✓ wyboru rynku docelowego działalności eksportowej lub sprzedaży na Jednolitym Rynku Europejskim (JRE)
- ✓ przepisów, procedur, ustalonych zwyczajów i zasad warunkujących dostęp towaru, usługi lub kapitału do wybranego rynku JRE lub państw trzecich
- ✓ dostępnych instrumentów wsparcia finansowego dla eskortera lub sprzedającego usługi lub towary na JRE, w tym spraw ubezpieczeniowych związanych z eksportem

Rezultatem doradztwa jest przygotowanie Planu Rozwoju Eksportu.

2) etap II wybór następujących instrumentów, które będą służyć realizacji strategii określonej w Planie Rozwoju Eksportu:

- ✓ wyszukiwanie i dobór partnerów na rynku docelowym
- ✓ udział w zagranicznych imprezach targowo-wystawienniczych w charakterze wystawcy
- ✓ udział w zorganizowanych branżowych misjach gospodarczych za granicą, mających na celu wyszukiwanie i dobór partnerów na rynkach docelowych
- ✓ uzyskanie niezbędnych dokumentów uprawniających do wprowadzenia towarów lub usług na wybrany rynek zagraniczny.

Poziom i wysokość wsparcia:

Maksymalna kwota wsparcia przewidziana jest w wysokości do

- ✓ 10 000 zł I etap
- ✓ 200 000 zł II etap

Intensywność wsparcia wynosi do:

- ✓ 80% wydatków kwalifikowanych w zakresie usług doradczych
- ✓ 50% wydatków kwalifikowanych w zakresie wybranych instrumentów

✓ **Program Operacyjny Innowacyjna Gospodarka,**

Działanie 8.2 Wspieranie wdrażania elektronicznego biznesu typu B2B

Wsparcie projektów o charakterze technicznym, informatycznym i organizacyjnym, które prowadzą do realizacji procesów biznesowych w formie elektronicznej, obejmujących trzy lub więcej przedsiębiorstw. Typowy projekt obejmuje integrację systemów informatycznych przedsiębiorstw lub wdrażanie nowych systemów mających na celu umożliwienie automatyzacji wymiany informacji pomiędzy systemami informatycznymi współpracujących przedsiębiorstw (funkcje B2B obejmują między innymi: prognozowanie, planowanie, zaopatrzenie, produkcję, magazynowanie, realizację umów i kontraktów, sprzedaż, serwis, doradztwo oraz wymianę doświadczeń uczestników rynku).

Czas realizacji projektów: nie dłuższy niż 24 miesiące.

Poziom i wysokość wsparcia:

60% dla średnich przedsiębiorców i 70% dla mikroprzedsiębiorców lub małych przedsiębiorców na obszarze województwa małopolskiego. Intensywność wsparcia obniża się o 10 punktów procentowych dla średniego przedsiębiorstwa prowadzącego działalność w sektorze transportu i o 20 punktów procentowych dla przedsiębiorstwa małego lub mikro w działającym w tym samym sektorze. W części dotyczącej promocji wdrożonego rozwiązania i udziału UE w finansowaniu projektu dofinansowanie udzielane jest na poziomie 85%.

Kwota wsparcia nie może być niższa niż 20 000 zł i nie wyższa niż 2 000 000 zł.

Dotacja stanowi tzw. pomoc de minimis.

Kredyty bankowe.

Liczba banków i ofert kierowanych do przedsiębiorstw w zakresie udzielania kredytów na prowadzenie działalności gospodarczej jest ogromna. Kredyty udzielane przez banki są nadal najczęściej wybieranym źródłem finansowania przedsiębiorstw.

Celem tego rozdziału podręcznika nie jest rekomendacja którejkolwiek z ofert banków. Natomiast poniżej kilka praktycznych uwag dla rozważających możliwość zaciągnięcia zobowiązania kredytowego związanego z prowadzoną działalnością. Przed wyborem oferty kredytowej porównaj:

- ✓ prestiż i opinię o banku
- ✓ oferty kilku banków (indywidualnie lub z pomocą specjalizujących się w tego typu działalności osób, czy biur doradczych), w tym rozważ ofertę banku, który prowadzi rachunek firmowy (często stosowane są pewne preferencje)
- ✓ wysokość oprocentowania
- ✓ walutę

- ✓ zasady spłaty w tym wcześniejszej spłaty zobowiązania
- ✓ koszty obsługi (obsługa banku, prowizje, dodatkowe opłaty)
- ✓ koszty obsługi kredytu przy stałych i malejących ratach
- ✓ okres kredytowania
- ✓ zabezpieczenia i ewentualne koszty ich ustanowienia
- ✓ wymagane dokumenty i czas potrzebny na rozważenie decyzji o przyznaniu dofinansowania (w tym ewentualne koszty związane z przygotowaniem/ zgromadzeniem dokumentów)
- ✓ możliwość uzyskania karencji w spłacie
- ✓ obsługę i ewentualną elastyczność, indywidualne podejście.

Poręczenia kredytowe.

Fundusz Poręczeń Kredytowych – nie działająca dla zysku jednostka parabankowa świadcząca pomoc w formie poręczeń dla małych rozwojowych firm nieposiadających wystarczającej historii kredytowej lub wymaganych przez bank komercyjny zabezpieczeń, ale posiadających zdolność kredytową do zaciągania zobowiązań. Fundusze poręczają, więc kredyty udzielane przez banki.

Przykładowy Fundusz Poręczeń Kredytowych:

- ✓ **Małopolski Fundusz Poręczeń Kredytowych** (Małopolska Agencja Rozwoju Regionalnego S.A.) poręcza bankowe kredyty inwestycyjne i obrotowe oraz pożyczki przeznaczone na podjęcie, prowadzenie i rozwój działalności gospodarczej udzielane przez współpracujące instytucje finansowe. O poręczenie ubiegać się mogą mikro, mali i średni przedsiębiorcy zarejestrowani i prowadzący działalność gospodarczą na terenie województwa małopolskiego. Warunku poręczeń:
 - wysokość maksymalnie do 70% wartości kredytu lub pożyczki oraz maksymalnie do 450 000 zł
 - maksymalny okres 5 lat

Leasing.

Leasingiem nazywa się działanie określone umową (zgodnie z Kodeks Cywilnym), w którym jedna ze stron umowy (finansujący, leasingodawca) przekazuje drugiej stronie (korzystającemu, leasingobiorcy) prawo do korzystania z określonego dobra materialnego na pewien uzgodniony w umowie leasingu okres, w zamian za ustalone opłaty (raty leasingowe). Raty leasingowe składają się z dwóch części są to: część kapitałowa (bezpośrednio związana z wartością przedmiotu leasingu i przypadającą na okres

leasingu), część odsetkowa (stanowiąca „prowizję” leasingodawcy związaną z oddaniem w leasing danego przedmiotu). Najczęściej leasingowi podlegają środki trwałe, wartości niematerialne i prawne oraz grunty. Wyróżniamy kilka rodzajów leasingu, ze względu na:

- ✓ liczbę stron związanych umową leasingu
 - bezpośredni (umowa dwóch stron, gdzie leasingodawcą jest producent przedmiotu leasingu, a drugą leasingobiorca)
 - pośredni (umowa leasingu zawierana jest poprzez pośrednika – najczęściej wyspecjalizowane przedsiębiorstwo leasingowe, które nabywa przedmiot leasingu od producenta i oddaje go w leasing korzystającemu)
- ✓ stronę dokonującą amortyzacji przedmiotu leasingu
 - leasing operacyjny

Leasing operacyjny to rodzaj leasingu, w którym przedmiot leasingu zaliczany jest do składników majątku leasingodawcy (firmy leasingowej). Stroną uprawnioną do dokonywania amortyzacji przedmiotu leasingu jest leasingodawca.

Inne cechy leasingu operacyjnego to:

- korzystający zalicza do kosztów uzyskania przychodu wszelkie opłaty, jakie ponosi na rzecz finansującego (opłata wstępna, raty leasingowe)
- podatek VAT doliczany jest do każdej płatności
- po zakończeniu trwania umowy leasingobiorca ma możliwość wykupienia przedmiotu leasingu, ale wykup zależny jest od stawki amortyzacji i okresu wykupu
- w przypadku zerwania umowy wymagane jest odszkodowanie od leasingodawcy.

Umowa leasingu operacyjnego zawierana jest na okres dłuższy niż 40% czasu amortyzacji przedmiotu leasingu (nie dłużej niż 5 lat).

- leasing finansowy

Leasing finansowy to rodzaj leasingu, w którym przedmiot leasingu zaliczany jest do składników majątku leasingobiorcy. Stroną uprawnioną do dokonywania amortyzacji jest leasingobiorca.

Inne cechy leasingu finansowego:

- leasingobiorca zalicza do kosztów uzyskania przychodów odpisy amortyzacyjne wraz z częścią odsetkową rat leasingowych
- podatek VAT płatny jest w całości wraz z pierwszą ratą leasingową
- wraz z ostatnią ratą przedmiot leasingu staje się własnością leasingobiorcy (nie ma wykupu).

Umowa leasingu finansowego zawierana jest na minimalny okres 1 roku i maksymalny 5 lat.

Szczególną formą leasingu jest leasing zwrotny. Mamy z nim do czynienia, gdy leasingobiorca odsprzedaje swój majątek leasingodawcy, a następnie korzysta z niego na podstawie umowy leasingu (prawo do korzystania zastrzeżone jest w umowie leasingu). Zabieg ten ma na celu poprawę płynności finansowej przedsiębiorstwa poprzez uwolnienie środków finansowych skumulowanych w postaci majątku trwałego.

Główne korzyści dla podmiotu korzystającego z leasingu jako formy finansowania działalności gospodarczej to:

- ✓ ograniczenie jednorazowego wykorzystania dużych kapitałów własnych w celu pozyskania majątku trwałego
- ✓ pozytywny wpływ na koszty podatkowe (obniżenie podstawy opodatkowania).

Kredyt kupiecki.

Nazywany jest kredytem handlowym i jest najprostszą formą kredytu udzielanego wzajemnie przez podmioty gospodarcze. Udzielany jest przez sprzedawcę kupującemu i polega na odroczeniu terminu płatności, która następuje po dostarczeniu towaru lub wyświadczeniu usługi (najprostszą formą zapisu faktu przyznania kredytu kupieckiego to określenie odroczonego terminu płatności na fakturze). Jest to także najtańsza forma kredytu (pominięcie kosztów bankowych). Doskonale poprawia płynność finansową, zdarzają się, bowiem sytuacje, kiedy jeszcze przed upływem terminu kredytowania (okresu odroczenia płatności) sprzedajemy nabyty wcześniej towar. W takim przypadku przez pewien czas dysponujemy cudzymi środkami gwarantując sobie zachowanie terminów płatności i w efekcie utrzymanie płynności finansowej. Kredyt kupiecki może być też narzędziem walki z konkurencją. Udzielając kredytu kupieckiego stajemy się bowiem atrakcyjniejszym kontrahentem dla odbiorców. Kredyt ten **jest jednak przeznaczony dla klientów, co do których nie ma wątpliwości, że dopełnią swoich zobowiązań i uregulują płatność w określonym terminie.**

Factoring.

Jest formą finansowania polegającą na wykupie przez faktora nieprzeterminowanych faktur wystawionych przez dane przedsiębiorstwo. Należność wynikłą z faktur za dostawę towarów bądź świadczenie usług reguluje bowiem w krótkim czasie (krótszym niż wynikły z treści faktury) faktor, a nie podmiot na którego faktura została wystawiona (odbiorca). Regulacja zobowiązania przez odbiorcę odbywa się bezpośrednio na konto faktora. Za czynność wypłaty należności w krótkim czasie oraz ryzyko bądź ewentualne dochodzenie wierzytelności faktor pobiera opłatę (prowizję) od wystawiającego fakturę.

Factoring zwiększa głównie płynność i rentowność finansową przedsiębiorstwa, daje możliwość wystawiania dłuższych okresów płatności, niweluje ryzyko niewypłacalności odbiorców.

Warto dodać, że na podobnych jak opisane powyżej zasadach dla przedsiębiorstw rozwijających się dostępne są także:

- ✓ mikropożyczki
- ✓ fundusze Venture Capital i Business Angels.

Co brać pod uwagę przy poszukiwaniu możliwych zewnętrznych źródeł finansowania

Ramka 7, Autor : opracowanie własne

Przy wyborze źródeł finansowania zwróć uwagę na:

- ✓ dostępność

Weryfikuj dla jakich podmiotów przeznaczona jest dana forma finansowania.

- ✓ czas otrzymania

Zorientuj się jak wyglądają procedury oraz czy są ustalone, a jeśli to jakie maksymalne okresy realizacji poszczególnych etapów przyznawania finansowania. Ponadto upewnij się kiedy i w jaki sposób następuje wypłata finansowania. Czy jest o forma zaliczki, płatność jednorazowa, raty, refinansowanie itd.

- ✓ ponoszone koszty (np. prowizje, marże, ewentualne koszty opracowania/pozyskania dokumentów)

Oszacuj poziom kosztów dodatkowych tj. marże, opłaty manipulacyjne, prowizje, kary umowne itd. Ponadto wiedz jakie dokumenty musisz przygotować i dostarczyć oraz określ czy przygotujesz je samodzielnie, czy będzie to wymagało dodatkowego zlecenia (dodatkowe koszty).

- ✓ ryzyko

Zbadaj szanse otrzymania finansowania, znaj zapisy umowy dotyczące ewentualnych problemów w spłacie zobowiązania lub dotrzymania warunków umowy. Zwróć uwagę jakie instrumenty elastyczności, odroczenia spłat, zmian warunków itd. przewiduje umowa.

- ✓ warunki

Znaj obowiązki wynikłe z treści umowy.

- ✓ wymagane zabezpieczenie

Wiedz jakiego zabezpieczenia wymaga strona finansująca. Licz się z dodatkowymi kosztami w przypadku ustanowienia niektórych form zabezpieczeń jak np. hipoteka.

Jeśli masz do czynienia z inwestorem instytucjonalnym zbadaj historię, opinię takiej instytucji, dotychczasowych klientów, wyniki działalności itd. W przypadku umów zawieranych z Venture Capital, czy Business Angels istotne będą m.in.: jak wysokiego udziału w zyskach oczekuje inwestor i jakie są warunki "wyjścia" z inwestycji. Ponadto: jakie otrzymasz wsparcie eksperckie.

Jeśli planujesz pozyskanie dofinansowania z funduszy strukturalnych przygotuj się przede wszystkim na długotrwałą, formalną i mało elastyczną procedurę. Dokładnie zapoznaj się z dokumentami programowymi i opracuj potrzebne dokumenty zgodnie z wytycznymi.

W przypadku otrzymania dofinansowania musisz wziąć pod uwagę dodatkowe obciążenia takie jak:

- ✓ czas wypłaty (w większości przypadków dotacje udzielane są na zasadzie refinansowania ponoszonych kosztów)
- ✓ obowiązki sprawozdawcze (konieczność raportowania przebiegu wdrożenia projektu)
- ✓ obowiązki wynikające z Prawa zamówień publicznych (w niektórych przypadkach konieczne jest stosowanie pełnych procedur wymaganych ustawą o zamówieniach publicznych, a więc np. organizacja przetargów na dostawy towarów bądź usług co wydłuża czas realizacji projektu i podnosi koszty)
- ✓ promocja projektu (obowiązek informowania społeczeństwa np. poprzez oznaczenia, tablice, czy materiały drukowane o otrzymaniu dofinansowania z funduszy UE)
- ✓ trwałość projektu (po zakończeniu realizacji projektu zobowiązanie do utrzymania jego celów w okresie 3 lat dla sektora MŚP i 5 dla dużych firm).

Przy wyborze zewnętrznego źródła finansowania przede wszystkim daj sobie czas na zgromadzenie potrzebnych informacji i zestawienie wszystkich za i przeciw. Nie bój się ryzyka, które jest nieodłącznym towarzyszem działań biznesowych, ale podejmuj przemyślane decyzje.

Rozdział 5

Podstawy rachunkowości

Wstęp – podstawy rachunkowości

Buchalteria.

Ewidencja dokonywanych transakcji handlowych miała, według nauki, miejsce już około 5000 roku p. n. e. Do tego celu były używane obrazki, tzw. piktogramy przedstawiające podobizny wymienianych towarów. Stosowano także liczmany lub pismo węzełkowe (np. kipu Inków) do przedstawienia ich ilości i jakości.

W starożytnym Egipcie pisarze, prekursorzy obecnych księgowych, zapisów dokonywali głównie na papirusie i dotyczyły one przede wszystkim wpływów i wydatków, długów i wiarytelności państwa albo dworu.

W starożytnych Atenach specjaliści urzędnicy prowadzili rachunkowość państwową.

Buchalterię w postaci jednostronnego wykazu wymyślono początkowo na potrzeby zarządców majątków na poziomie lokalnym oraz dla podatkobiorców na szczeblu krajowym. Zasadniczym celem tego było sporządzenie rejestru aktywów przekazywanych przez ich właściciela w ręce pełnomocnika, który następnie miał nimi zarządzać w celu wygenerowania zwrotu (zysku) dla owego właściciela. Miało to dawać pewność, że wygenerowana wartość obliczana była prawidłowo i że pełnomocnik prawidłowo rozliczał się z całości powierzonego mu majątku.

Księgowość.

Pierwszą książkę na temat księgowości „Summa de aritmetica” opublikował włoski mnich Luca Pacioli w 1494 r. Warto wspomnieć, że „metoda wenecka” podwójnego księgowania znana była we włoskich miastach długo, zanim opisał ją Pacioli. Lewa kolumna była opisywana jako WINIEN (DEBET), a prawa MA (CREDIT). Od czasu Pacioli księgowość stała się jednym z filarów pozwalających na rozwój systemu kapitalistycznego.

Rachunkowość.

Rachunkowość to uniwersalny, elastyczny system informacyjno - kontrolny, który odzwierciedla przebieg i rezultaty działalności gospodarczej jednostek organizacyjnych.

Rachunkowość dzieli się na:

- ✓ rachunkowość finansową - system wartościowego odzwierciedlenia bieżących zdarzeń gospodarczych podmiotu
- ✓ rachunkowość zarządczą – system zbierania i dostarczania informacji odpowiadających potrzebom menadżerów wszystkich poziomów zarządzania oraz pracowników decydujących o przyszłości firmy, głównie z zakresu śledzenia wyniku, zarządzania aktywami i rozwiązywania problemów finansowych.

Operacje gospodarcze i dowody księgowo

Operacje gospodarcze podlegające księgowaniu to takie zdarzenia, które:

- ✓ **dają się wyrazić w wartościach pieniężnych** (stosuje się też ewidencję w jednostkach naturalnych np. w sztukach bądź kilogramach, jest to jedynie ewidencja pomocnicza i nie może zastąpić ewidencji wartościowej)
- ✓ **powodują zmiany w stanie posiadanych zasobów i/lub źródłach ich finansowania**
- ✓ **dotyczą działalności danego przedsiębiorstwa, gdzie** wszystkie zdarzenia gospodarcze muszą być rozpatrywane z punktu widzenia danego podmiotu gospodarczego - księguje się tylko takie operacje, które zgodnie z zasadą podwójnego zapisu wywołują równocześnie dwie równe wartościowo zmiany w stanie aktywów i/lub pasywów.

Podstawą zapisów operacji gospodarczych w księgach rachunkowych są dowody księgowo określone w art.20 ustawy, wystawione zgodnie z wymogami art.21 ustawy.

Są to:

- ✓ oryginał
 - dowodu źródłowego obcego – otrzymany od kontrahentów
 - dowodu źródłowego własnego – dotyczący operacji wewnętrznych jednostki (wewnętrzna faktura sprzedaży, KP, KW, polecenie księgowania)
 - dowodu księgowego wystawionego przez jednostkę (art.20 ust.3 ustawy), obejmującego: dowody zbiorcze, korygujące, rozliczeniowe, zastępcze.

- ✓ kopia:
 - dowodu źródłowego własnego przekazanego w oryginale kontrahentom (f-ra sprzedaży, f-ra korygująca)

W przypadku uzasadnionego braku możliwości uzyskania zewnętrznych obcych dowodów źródłowych, udokumentowanie operacji gospodarczej może nastąpić za pomocą księgowego dokumentu zastępczego.

Księgi rachunkowe

Na księgowość jednostki składają się:

- ✓ księgi rachunkowe, stanowiące podstawę dokonanych w nich zapisów, a w tym dziennik, konta księgi głównej, konta ksiąg pomocniczych, zestawienie obrotów i sald, wykaz składników aktywów i pasywów
- ✓ dowody księgowe,
- ✓ wyniki inwentaryzacji
- ✓ opis stosowanego przez jednostkę systemu rachunkowości („Polityka rachunkowości”).

Księgi rachunkowe winny być prowadzone: rzetelnie, bezbłędnie, sprawdzalnie, bieżąco. Księgi rachunkowe prowadzi się za rok obrotowy, stanowiący zarówno dla celów rachunkowości jak i podatku 12 kolejnych miesięcy. Dla osób fizycznych jest to zawsze rok kalendarzowy, osoby prawne mogą wybrać inny okres, ale muszą to zapisać w „Polityce (zasadach prowadzenia) rachunkowości” oraz zawiadomić urząd skarbowy.

Inwentaryzacja

Jest jednym z najważniejszych składników systemu rachunkowości pozwalających potwierdzić stan aktywów i pasywów. Metody inwentaryzacji to:

- ✓ spis z natury
- ✓ uzgodnienie sald
- ✓ metod weryfikacji.

Zasady nadrzędne (art. 4 –8)

Wśród zasad nadrzędnych rachunkowości wyróżniamy główne:

- ✓ kontynuacji działania (art. 5 ust.2)
- ✓ memoriału (art. 6 ust. 1)
- ✓ współmierności (art. 6 ust. 2)
- ✓ kasowa
- ✓ ciągłości (art. 5 ust. 1)
- ✓ ostrożności (ostrożnej wyceny) (art. 7 ust.3)
- ✓ przewagi treści nad formą, istotności (art. 4 ust 4)
- ✓ prawdziwego i rzetelnego obrazu (atr.4 ust. 1-2).

Zakres rocznego sprawozdania finansowego

Zgodnie z ustawą z dnia 29 września 1994 r. O rachunkowości (t.j. Dz.U. Z 2002 r. Nr 76, poz. 694 z późn. zm.), jednostki prowadzące i zamierzające kontynuować działalność gospodarczą zobowiązane są sporządzić na dzień zamknięcia ksiąg rachunkowych (w szczególności na dzień kończący rok obrotowy) roczne sprawozdanie finansowe za rok obrotowy.

Pełne sprawozdanie finansowe zawiera:

- ✓ wprowadzenie do sprawozdania finansowego
- ✓ bilans sporządzony na ostatni dzień roku obrotowego
- ✓ rachunek zysków i strat za rok obrotowy (wariant porównawczy lub kalkulacyjny)
- ✓ zestawienie zmian w kapitale własnym za rok obrotowy
- ✓ rachunek przepływów pieniężnych za rok obrotowy
- ✓ dodatkowe informacje i objaśnienia
- ✓ sprawozdanie z działalności (jeśli istnieje obowiązek prawny jego sporządzenia).

Pełne sprawozdanie sporządzają spółki akcyjne i jednostki zobowiązane do badania swoich sprawozdań przez biegłego rewidenta, pozostałe jednostki sporządzają poz. 1,2,3, 6 i 7

Bilans i rachunek zysków i strat (wzór)

Bilans jest to wartościowe zestawienie aktywów i pasywów sporządzone na określony dzień i w określonej ustawą formie.

Tabela 6, Autor: opracowanie własne

Bilans - Aktywa	na dzień 31.12.2008 roku	na dzień 31.12.2007 roku
A. AKTYWA TRWAŁE	63 015,22	83 954,89
I. Wartości niematerialne i prawne	10 301,41	25 890,83
1. Koszty zakończonych prac rozwojowych	-	-
2. Wartość firmy	-	-
3. Inne wartości niematerialne i prawne	10 301,41	25 890,83
4. Zaliczki na wartości niematerialne i prawne	-	-
II. Rzeczowe aktywa trwałe	52 713,81	58 064,06
1. Środki trwałe	52 713,81	58 064,06
a) grunty (w tym prawo użytkowania wieczystego gruntu)	-	-
b) budynki, lokale i obiekty inżynierii lądowej i wodnej	-	-
c) urządzenia techniczne i maszyny	31 307,63	32 193,60
d) środki transportu	-	-
e) inne środki trwałe	21 406,18	25 870,46

B. AKTYWA OBROTOWE	843 884,67	384 314,88
I. Zapasy	1 637,01	79 300,87
1. Materiały	-	-
2. Półprodukty i produkty w toku	-	77 300,87
3. Produkty gotowe	-	-
4. Towary	-	-
5. Zaliczki na dostawy	1 637,01	2 000,00
II. Należności krótkoterminowe	597 094,93	294 472,58
1. Należności od jednostek powiązanych	488 700,18	218 281,24
a) z tytułu dostaw i usług, o okresie spłaty:	488 700,18	218 281,24
- do 12 miesięcy	488 700,18	218 281,24
- powyżej 12 miesięcy	-	-
b) inne	-	-
2. Należności od pozostałych jednostek	108 394,75	76 191,34
a) z tytułu dostaw i usług, o okresie spłaty:	105 414,02	32 805,48
- do 12 miesięcy	104 414,02	32 805,48
- powyżej 12 miesięcy	1 000,00	-
b) z tytułu podatków, dotacji, ceł, ubezpieczeń społecznych i zdrowotnych oraz innych świadczeń	2 922,73	-
c) inne	58,00	9 875,57
d) dochodzone na drodze sądowej	-	33 510,29

III. Inwestycje krótkoterminowe	245 152,73	8 807,94
1. Krótkoterminowe aktywa finansowe	245 152,73	8 807,94
a) w jednostkach powiązanych	-	-
b) w pozostałych jednostkach	-	-
c) środki pieniężne i inne aktywa pieniężne	245 152,73	8 807,94
- środki pieniężne w kasie i na rachunkach	245 152,73	8 807,94
2. Inne inwestycje krótkoterminowe	-	-
IV. Krótkoterminowe rozliczenia międzyokresowe	-	1 733,49
AKTYWA RAZEM :	906 899,89	468 269,77
Bilans - Pasywa	na dzień 31.12.2008 roku	na dzień 31.12.2007 roku
A. KAPITAŁ (FUNDUSZ) WŁASNY	352 342,33	(3 309,19)
I. Kapitał (fundusz) podstawowy	689 709,00	689 709,00
II. Należne wpłaty na kapitał podstawowy	-	-
III. Udziały (akcje) własne	-	-
IV. Kapitał (fundusz) zapasowy	-	-
V. Kapitał (fundusz) z aktualizacji wyceny	-	-
VI. Pozostałe kapitały (fundusze) rezerwowe	-	-
VII. Zysk (strata) z lat ubiegłych	(693 018,19)	(458 057,48)
VIII. Zysk (strata) netto	355 651,52	(234 960,71)
IX. Odpisy z zysku netto w ciągu roku obrotowego	-	-

B. ZOBOWIĄZANIA I REZERWY NA ZOBOWIĄZANIA	554 557,56	471 578,96
I. Rezerwy na zobowiązania	49 326,69	49 193,83
1. Rezerwa z tytułu odroczonego podatku dochodowego	-	-
2. Rezerwa na świadczenia emerytalne i podobne	-	-
- długoterminowa	-	-
- krótkoterminowa	-	-
3. Pozostałe rezerwy	49 326,69	49 193,83
- długoterminowe	-	-
- krótkoterminowe	49 326,69	49 193,83
II. Zobowiązania długoterminowe	-	-
1. Wobec jednostek powiązanych	-	-
2. Wobec pozostałych jednostek	-	-
a) kredyty i pożyczki	-	-
b) z tytułu emisji dłużnych papierów wartościowych	-	-
c) inne zobowiązania finansowe	-	-
d) inne	-	-
III. Zobowiązania krótkoterminowe	505 230,87	422 385,13
1. Wobec jednostek powiązanych	134 070,02	221 537,08
a) z tytułu dostaw i usług, o okresie wymagalności:	134 070,02	221 537,08
- do 12 miesięcy	134 070,02	221 537,08
- powyżej 12 miesięcy	-	-

b) inne	-	-
2. Wobec pozostałych jednostek	371 160,85	200 848,05
a) kredyty i pożyczki	2 530,36	1 088,95
b) z tytułu emisji dłużnych papierów wartościowych	-	-
c) inne zobowiązania finansowe	-	-
d) z tytułu dostaw i usług, o okresie wymagalności:	143 773,72	70 418,01
- do 12 miesięcy	143 773,72	70 418,01
- powyżej 12 miesięcy	-	-
e) zaliczki otrzymane na dostawy	-	-
f) zobowiązania wekslowe	-	-
g) z tytułu podatków, ceł, ubezpieczeń i innych świadczeń	195 415,47	93 402,23
h) z tytułu wynagrodzeń	28 000,00	35 938,86
i) inne	1 441,30	-
3. Fundusze specjalne	-	-
IV. Rozliczenia międzyokresowe	-	-
1. Ujemna wartość firmy	-	-
2. Inne rozliczenia międzyokresowe	-	-
PASYWA RAZEM :	906 899,89	468 269,77

Rachunek zysków i strat informuje o wielkości sprzedaży i innych źródłach przychodów oraz o kosztach uzyskania tych przychodów a także ustalonym na ich podstawie wyniku działalności.

Tabela 7, Autor: opracowanie własne

Rachunek zysków i strat (wariant porównawczy)	za okres 01.01.2008 - 31.12.2008 roku	za okres 01.01.2007 - 31.12.2007 roku
A. PRZYCHODY NETTO ZE SPRZEDAŻY I ZRÓWNANE Z NIMI, w tym:	2 264 544,87	1 467 379,20
- od jednostek powiązanych	1 112 104,47	1 195 859,10
I. Przychody netto ze sprzedaży produktów	2 341 978,60	1 445 210,14
II. Zmiana stanu produktów	(77 433,73)	22 169,06
III. Koszt wytworzenia produktów na własne potrzeby jednostki	-	-
IV. Przychody netto ze sprzedaży towarów i materiałów	-	-
B. KOSZTY DZIAŁALNOŚCI OPERACYJNEJ	1 884 593,49	1 613 670,77
I. Amortyzacja	55 025,44	51 978,92
II. Zużycie materiałów i energii	84 328,43	33 748,60
III. Usługi obce	965 067,84	607 520,05
IV. Podatki i opłaty	2 267,40	4 612,99
V. Wynagrodzenia	582 338,01	688 138,29
VI. Ubezpieczenia społeczne i inne świadczenia	134 805,42	121 141,90

VII. Pozostałe koszty rodzajowe	110 760,95	106 530,02
VIII. Wartość sprzedanych towarów i materiałów	-	-
C. ZYSK (STRATA) ZE SPRZEDAŻY (A-B)	379 951,38	(146 291,57)
D. POZOSTAŁE PRZYCHODY OPERACYJNE	22 705,22	23 668,83
I. Zysk ze zbycia niefinansowych aktywów trwałych	-	170,00
II. Dotacje	-	-
III. Inne przychody operacyjne	22 705,22	23 498,83
E. POZOSTAŁE KOSZTY OPERACYJNE	4 881,92	73 309,41
I. Strata ze zbycia niefinansowych aktywów trwałych	-	-
II. Aktualizacja wartości aktywów niefinansowych	1 806,42	33 289,95
III. Inne koszty operacyjne	3 075,50	40 019,46
F. ZYSK (STRATA) Z DZIAŁALNOŚCI OPERACYJNEJ (C+D-E)	397 774,68	(195 932,15)
G. PRZYCHODY FINANSOWE	6 118,41	4 854,51
I. Dywidendy i udziały w zyskach, w tym:	-	-
- od jednostek powiązanych	-	-
II. Odsetki, w tym:	6 118,41	4 854,51
- od jednostek powiązanych	-	-
III. Zysk ze zbycia inwestycji	-	-
IV. Aktualizacja wartości inwestycji	-	-
V. Inne	-	-
H. KOSZTY FINANSOWE	4 615,57	4 814,07

I. Odsetki, w tym:	1 113,87	4 368,75
- dla jednostek powiązanych	-	4,26
II. Strata ze zbycia inwestycji	-	-
III. Aktualizacja wartości inwestycji	3 494,87	-
IV. Inne	6,83	445,32
I. ZYSK (STRATA) Z DZIAŁALNOŚCI GOSPODARCZEJ (F+G-H)	399 277,52	(195 891,71)
J. WYNIK ZDARZEŃ NADZWYCZAJNYCH (J.I.-J.II.)	-	-
K. ZYSK (STRATA) BRUTTO (I±J)	349 277,52	(195 891,71)
L. PODATEK DOCHODOWY	43 626,00	39 069,00
M. POZOSTAŁE OBOWIĄZKOWE ZMNIEJSZENIA ZYSKU (ZWIĘKSZENIA STRATY)	-	-
N. ZYSK (STRATA) NETTO (K-L-M)	355 651,52	(234 960,71)

Księgowosc uproszczona – książka przychodów i rozchodów

Jednostki gospodarcze, nie będące osobami prawnymi, które w roku poprzedzającym osiągnęły przychody w równowartości 1 000 000 EURO mogą prowadzić dla celów podatkowych „Podatkową Księgę Przychodów i Rozchodów”. Jednostki te nie sporządzają sprawozdania finansowego a tylko roczne rozliczenie podatku dochodowego.

Różnice pomiędzy księgowością pełną a księgowością uproszczoną przedstawia tabela.

Tabela 8, Autor : opracowanie własne

Lp	Wyszczególnienie	Księgowość pełna	Księgowość uproszczona
1.	Identyfikacja zdarzeń gospodarczych w aspekcie finansowym i podatkowym	TAK	TAK
2.	Kwalifikacja operacji gospodarczych	TAK	TAK
3.	Ustalanie przychodów i kosztów	TAK	TAK
4.	Księgowanie tylko na podstawie prawidłowych dowodów źródłowych	TAK	TAK
5.	Prowadzenie ewidencji środków trwałych i wyposażenia oraz ewidencji wartości niematerialnych i prawnych	TAK	TAK
6.	Prowadzenie ewidencji do podatku VAT	TAK	TAK
7.	Prowadzenie ewidencji przychodów i kosztów	TAK	TAK
8.	Przeprowadzanie inwentaryzacji	TAK	TAK
9.	Prowadzenie ewidencji zdarzeń gospodarczych na kontach księgowych	TAK	NIE
10.	Prowadzenie podatkowej księgi przychodów i rozchodów	NIE	TAK
11.	Sporządzanie sprawozdania finansowego	TAK	NIE

Obowiązki w zakresie podatku od towarów i usług

Przedsiębiorca rozpoczynający działalność gospodarczą w zakresie czynności opodatkowanych podatkiem od towarów i usług jest zwolniony od tego podatku do momentu przekroczenia limitu przychodów ze sprzedaży opodatkowanej. Limit ten wynosi 10 000 euro rocznie. Jest to tzw. zwolnienie podmiotowe.

Ze zwolnienia podmiotowego od podatku VAT do wysokości limitu 50 000 zł rocznie mogą skorzystać podatnicy po spełnieniu następujących warunków:

- ✓ zwolnienie to dotyczy podatników, którzy w bieżącym roku korzystają ze zwolnienia podmiotowego lub rozpoczynają działalności w br. I będą korzystać z prawa do tego zwolnienia
- ✓ wartość sprzedaży opodatkowanej w roku podatkowym 2009 nie przekroczy, z tytułu wykonywania ww. czynności, kwoty 50 000 zł (przy rozpoczęciu działalności w trakcie roku podatkowego limit ten obliczamy proporcjonalnie)
- ✓ wartość sprzedaży opodatkowanej nie przekroczyła w poprzednim roku podatkowym 2008 kwoty 50 000 zł , do wartości sprzedaży nie wlicza się kwoty podatku.

Istnieje jednak pewna grupa podatników, którzy z tego zwolnienia nie mogą korzystać.

Są to podatnicy:

- ✓ dokonujący dostaw:
 - niektórych wyrobów z metali szlachetnych lub z udziałem tych metali (złom)
 - niektórych wyrobów akcyzowych
 - nowych środków transportu
 - terenów budowlanych oraz przeznaczonych pod zabudowę
- ✓ świadczących usługi:
 - prawnicze – świadczone przez notariuszy, adwokatów i radców prawnych
 - w zakresie doradztwa – z wyłączeniem doradztwa rolniczego
 - jubilerskie
- ✓ nie mających siedziby lub miejsca zamieszkania na terytorium kraju.

Ci podatnicy muszą zarejestrować się – jako „czynni podatnicy podatku VAT” – przed wykonaniem pierwszej czynności podlegającej opodatkowaniu podatkiem VAT.

Zwolnień podmiotowych nie stosuje się również do czynności: importu towarów i usług, wewnątrzwspólnotowego nabycia towarów, dostawy towarów dla której podatnikiem jest ich nabywca. Oznacza to, że podatnik korzystający ze zwolnienia podmiotowego, w przypadku wykonania ww. czynności będzie miał obowiązek odprowadzenia podatku VAT należnego.

Przedsiębiorca, który chce od początku prowadzenia działalności być podatnikiem podatku od towarów i usług, może zrezygnować z przysługującego mu prawa do zwolnienia podmiotowego.

Większość przedsiębiorców – rozpoczynających działalność w zakresie sprzedaży towarów i świadczenia usług na rzecz osób fizycznych nieprowadzących działalności gospodarczej lub rolników ryczałtowych – jest zobowiązana do ewidencjonowania obrotów za pomocą kas rejestrujących (fiskalnych).

Obowiązki osoby fizycznej w zakresie rejestracji do podatku dochodowego

Podatnicy prowadzący działalność gospodarczą z „mocy” ustawy opodatkowani są na tzw. „zasadach ogólnych”, tj. według skali podatkowej. Mogą jednak – przed rozpoczęciem działalności gospodarczej (nie później niż w dniu uzyskania pierwszego przychodu) – złożyć pisemne oświadczenie o wyborze zryczałtowanej formy opodatkowania lub 19% podatku. Oświadczenie składa się do właściwego naczelnika urzędu skarbowego. Może też wybrać formę rozliczenia w postaci karty podatkowej.

Rozdział 6

Zobowiązania publiczne wynikające z prowadzenia działalności gospodarczej

Rozrachunki publicznoprawne

Przez rozrachunki rozumie się takie należności lub zobowiązania, których osoby dłużnika i wierzyciela są określone, kwota jest zaakceptowana przez obydwu kontrahentów, a termin regulacji wierzytelności został uzgodniony lub nakazany prawem (ustawą, rozporządzeniem, uchwałą lub decyzją administracyjną).

Do rozrachunków publicznoprawnych zalicza się rozrachunki z urzędem skarbowym, urzędem celnym, Zakładem Ubezpieczeń Społecznych (ZUS) i inne rozrachunki, w zakresie których obowiązują przepisy ordynacji podatkowej.

Na rozrachunki te składają się:

- ✓ należności publicznoprawne – wszelkie uprawnione zwroty podatków, opłat i ceł dokonane przez urzędy a także przyznane dotacje oraz inna pomoc publiczna
- ✓ zobowiązania publicznoprawne - podatki i opłaty odprowadzane do budżetu centralnego i budżetów gminnych oraz wpłaty i składki na fundusze a także nakazane zwroty dotacji oraz innej pomocy publicznej.

System podatkowy w Polsce, rodzaje podatków

Rodzaje podatków

Prawną podstawą nakładania obowiązków podatkowych w Polsce jest obowiązująca od dnia 17 października 1997 r. Konstytucja Rzeczypospolitej Polskiej z dnia 2 kwietnia 1997 r. (Dz. U. Nr 78, poz. 483), w której postanowiono, że:

- ✓ nakładanie:
 - podatków
 - innych danin publicznych
- ✓ określanie:
 - podmiotów opodatkowania

- przedmiotów opodatkowania
- stawek podatkowych
- kategorii podmiotów zwolnionych od podatków
- zasad przyznawania ulg i umorzeń podatkowych może następować wyłącznie w drodze ustawy.

W polskim systemie podatkowym dokumentem nadrzędnym jest Konstytucja Rzeczypospolitej oraz unijne dyrektywy stojące ponad lokalnym prawem podatkowym.

Na polski system podatkowy składa się kilkanaście tytułów podatkowych. Pojęcie **podatku** zostało zdefiniowane w art. 6 ustawy z dnia 29 sierpnia 1997 r. - Ordynacja podatkowa (Dz. U. Nr 137, poz. 926 ze zm.) **jako publicznoprawne, nieodpłatne, przymusowe i bezzwrotne świadczenie pieniężne na rzecz Skarbu Państwa, województwa, powiatu lub gminy, wynikające z ustawy podatkowej**. Przepisy Ordynacji podatkowej stosuje się również do opłat i innych niepodatkowych należności budżetu państwa i budżetów jednostek samorządu terytorialnego, do których ustalania lub określania uprawnione są organy podatkowe, oraz opłat, o których mowa w przepisach o podatkach i opłatach lokalnych.

Przepis art. 5 ustawy z dnia 29 sierpnia 1997 r. Ordynacja podatkowa, (Dz. U. z 2005 r. Nr 8, poz. 60 - tekst jednolity) stanowi, że zobowiązaniem podatkowym jest wynikające z obowiązku podatkowego zobowiązanie podatnika do zapłacenia na rzecz Skarbu Państwa, województwa, powiatu albo gminy podatku w wysokości, w terminie oraz miejscu określonych w przepisach prawa podatkowego - przez które, zgodnie z art. 3 pkt 2 Ordynacji, rozumie się przepisy ustaw podatkowych oraz przepisy wydanych na ich podstawie aktów wykonawczych.

Zgodnie z art. 21 § 1 Ordynacji podatkowej zobowiązanie podatkowe powstaje z dniem:

- ✓ zaistnienia zdarzenia, z którym ustawa podatkowa wiąże powstanie takiego zobowiązania
- ✓ doręczenia decyzji organu podatkowego, ustalającej wysokość tego zobowiązania.

Podatki podlegają różnym klasyfikacjom.

Zasadniczy podział podatków jest następujący:

1. **podatki bezpośrednie**, takie jak:

- ✓ podatek dochodowy od osób fizycznych
- ✓ podatek dochodowy od osób prawnych
- ✓ podatek od spadków i darowizn

- ✓ podatek od czynności cywilnoprawnych
- ✓ podatek rolny
- ✓ podatek leśny
- ✓ podatek od nieruchomości
- ✓ podatek od środków transportowych

2. **podatki pośrednie** takie jak:

- ✓ podatek od towarów i usług i podatek akcyzowy
- ✓ podatek od gier.

Do zobowiązań publicznoprawnych zalicza się także wpłaty dokonywane na podstawie innych niż podatkowe ustaw, do których stosuje się m.in. niektóre przepisy Ordynacji podatkowej, takie jak:

- ✓ składki na ubezpieczenie społeczne, także na ubezpieczenie zdrowotne
- ✓ Fundusz Gwarantowanych Świadczeń Pracowniczych, - składki na Fundusz Pracy
- ✓ wpłaty na Państwowy Fundusz Rehabilitacji Osób Niepełnosprawnych
- ✓ wpłaty z zysku przedsiębiorstw państwowych
- ✓ wpłaty z zysku jednoosobowych spółek Skarbu Państwa
- ✓ należności celne
- ✓ sankcje za przekroczenie limitów na produkcję i ha
- ✓ opłaty za użytkowanie wieczyste gruntów
- ✓ kary i grzywny nałożone przez Państwową Inspekcję Pracy, Państwową Inspekcję Sanitarną itp.
- ✓ mandaty za naruszenie przepisów Kodeksu Drogowego

Podział podatków w innym aspekcie wyróżnia 5 ich grup:

1. **podatki od dochodu** - 2 stawki podatku: 18% i 32% lub liniowy 19%; ryczałt od przychodów ewidencjonowanych: 3%, 5,5%, 8,5%, 17%, 20%; karta podatkowa; spadki i darowizny: 3%, 7%, 12%.
2. **podatki od czynności** – opodatkowane są działania podatników i organów państwowych (PCC), na przykład hipoteka, darowizna, intercyza, sprzedaż, zamiana, pożyczka (czynności cywilnoprawne opodatkowane PCC wymienione są w ustawie), opłaty skarbowe.
3. **podatki od majątku** – podatkiem objęty jest majątek osób prawnych lub fizycznych oraz pośrednio dochód uzyskiwany przy wykorzystaniu tych składników majątku, należą tu podatki i opłaty lokalne (na przykład: targowa, miejscowa), podatek rolny, podatek leśny.

4. **podatki od obrotu** – obejmuje przychody oraz wydatki na nabycie czy przywóz do kraju: podatek od towarów i usług (VAT), podatek akcyzowy, podatek od gier.
5. **opłaty i abonamenty** – nie stanowią one podatku w sensie prawnym, ale niektóre są zryczałtowaną formą uiszczenia zapłaty za korzystanie z zasobów środowiska lub infrastruktury, na przykład dróg. Należą tu: opłaty uzdrowskowe, drogowe, produktowe, za usunięcie własnego drzewa, za gospodarcze korzystanie ze środowiska naturalnego.

Ze względu na to budżet, do którego kierowane są wpłaty podatków rozróżniamy:

1. **podatki odprowadzane do budżetu gminnego** (lokalnego)
2. **podatki odprowadzane do budżetu centralnego.**

System podatków i opłat lokalnych

Obowiązek podatkowy w podatkach i opłatach lokalnych określa Ustawa z dnia 12 stycznia 1991r. o (Dz. U. Nr 9, poz. 31 z późn. zm.). Samorząd terytorialny i jego organy działają w ramach określonych przez ustawy. Do właściwości rady gminy należy podejmowanie uchwał w sprawach podatków i opłat wyłącznie wtedy, gdy odrębne przepisy tak stanowią.

Do podatków lokalnych należą:

- ✓ podatek od nieruchomości
- ✓ podatek rolny
- ✓ podatek leśny
- ✓ podatek od środków transportowych
- ✓ podatek od działalności gospodarczej osób fizycznych (karta podatkowa)
- ✓ podatek od spadków i darowizn
- ✓ podatek od czynności cywilnoprawnych
- ✓ opłata skarbową
- ✓ opłata eksploatacyjna
- ✓ opłaty lokalne: targowa, miejscowa, administracyjna
- ✓ inne: za usuwanie drzew i krzewów, drogowe, prolongacyjna

Główne podatki i opłaty odprowadzane do budżetu centralnego

Podatek od towarów i usług VAT.

Podatek od towarów i usług (VAT od *ang.* - *Value Added Tax* - podatek od wartości dodanej) – to podatek pośredni naliczany od obrotu (sprzedaży, zaliczki, darowizny) jako zobowiązanie wobec budżetu z możliwością jego obniżenia o podatek VAT zawarty w cenie zakupu, przy zachowaniu warunków ustawowych, m.in. prawidłowo prowadzonej ewidencji VAT.

Forma prowadzenia ewidencji VAT oraz jej urzędowy wzór nie zostały określone ani w ustawie o VAT, ani w aktach wykonawczych. Podatnik ma prawo do dowolnego ustalenia wzoru takiej ewidencji, zawierającej dane niezbędne do określenia:

- ✓ przedmiotu i podstawy opodatkowania
- ✓ wysokość podatku należnego
- ✓ kwoty podatku naliczonego obniżające kwotę podatku należnego
- ✓ kwotę podatku podlegającą wpłacie do urzędu skarbowego lub zwrotowi z tego urzędu
- ✓ inne dane służące do prawidłowego sporządzenia deklaracji podatkowej
- ✓ kwoty podatku naliczonego przy częściowym odliczeniu podatku VAT.

Całość ewidencji powinna być dostosowana do potrzeb podatnika. To od sytuacji podatnika zależy, jak bardzo będzie rozbudowana ewidencja VAT.

Dla celów podatku VAT podatnicy obowiązani są prowadzić odrębne ewidencje, również wtedy, gdy korzystają ze zwolnienia podmiotowego (pod rygorem naliczenia podatku VAT 22% bez prawa do odliczenia podatku VAT).

Podatnicy obowiązani są do rozpoznania w przypadku sprzedaży i zakupu „momentu powstania obowiązku podatkowego” określającego, w jakim miesiącu (kwartale) czynności te podlegają rozliczeniu w ewidencji VAT.

W określonych sytuacjach podmioty dokonujące sprzedaży na rzecz osób fizycznych nie prowadzących działalności gospodarczej oraz na rzecz rolników indywidualnych nie prowadzących działów specjalnych produkcji rolnej, obowiązani są ewidencjonować obroty przy zastosowaniu kas fiskalnych.

Rozliczenie podatku VAT następuje w okresie miesięcznym na podstawie deklaracji VAT-7 lub kwartalnie (rozpoczynający działalność i „mali podatnicy”) – deklaracja VAT-7K.

Podstawa prawna: Ustawa o podatku od towarów i usług z dnia 11 marca 2004 r (D.U .z r. 2004 nr 54, poz. 535 z późn.zm) oraz rozporządzenia wykonawcze.

Podatek dochodowy od osób fizycznych.

Podatnicy prowadzący działalność gospodarczą z „mocy” ustawy opodatkowani są na tzw. „zasadach ogólnych”, tj. według skali podatkowej. Mogą jednak – przed rozpoczęciem działalności gospodarczej (nie później niż w dniu uzyskania pierwszego przychodu) – złożyć pisemne oświadczenie o wyborze zryczałtowanej formy opodatkowania lub 19% podatku t.zw. liniowego. Oświadczenie składa się do właściwego naczelnika urzędu skarbowego

✓ **Zasady ogólne: skala podatkowa(18% lub 32%) lub 19% podatek liniowy**

Podatnik opodatkowany na zasadach ogólnych, wg skali podatkowej lub opłacający 19% podatek liniowy, jest zobowiązany do wykonania następujących czynności:

- 1.** Powinien założyć podatkową księgę przychodów i rozchodów, najpóźniej w dniu rozpoczęcia działalności. Podatnicy są bowiem obowiązani założyć księgę na dzień 1 stycznia roku podatkowego lub na dzień rozpoczęcia działalności w ciągu roku podatkowego.
- 2.** Podatnicy, którzy rozpoczynają prowadzenie działalności gospodarczej, albo w poprzednim roku podatkowym korzystali ze zryczałtowanego opodatkowania podatkiem dochodowym lub prowadzili księgi rachunkowe, są obowiązani zawiadomić w formie pisemnej naczelnika urzędu skarbowego właściwego według miejsca zamieszkania podatnika o prowadzeniu księgi w terminie 20 dni od dnia jej założenia.
- 3.** W określonych sytuacjach podatnicy opodatkowani na zasadach ogólnych mogą być zobowiązani do prowadzenia dodatkowych ewidencji. Są to art. ewidencja sprzedaży, ewidencja środków trwałych oraz wartości niematerialnych i prawnych, ewidencja wyposażenia, indywidualne imienne karty przychodów dla zatrudnionych pracowników.
- 4.** Na dzień rozpoczęcia działalności gospodarczej należy sporządzić i wpisać do księgi spis z natury towarów handlowych, materiałów (surowców) podstawowych i pomocniczych, produkcji w toku, półwyrobów, wyrobów gotowych, braków i odpadków (nabytych przed rozpoczęciem działalności).
- 5.** W księdze należy ewidencjonować przychody związane z działalnością i koszty ich uzyskania.
- 6.** Podatnik jest zobowiązany płacić podatek od dochodu (tj. przychodu pomniejszonego o koszty) osiągniętego w ciągu roku podatkowego z tytułu prowadzonej działalności według:
 - ✓ skali podatkowej – tylko 18% i 32% gdy nie wybrano „podatku liniowego
 - ✓ 19% jednolitej stawki podatkowej, gdy wybrano ten podatek

Podatek należy wpłacać do urzędu skarbowego miesięczne zaliczki na podatek dochodowy. Zaliczki za poszczególne miesiące oblicza się według skali podatkowej lub 19% stawki „liniowej”, od sumy dochodów uzyskanych od początku roku do rozliczanego miesiąca włącznie. Tak obliczony podatek jest pomniejszany o sumę zaliczek za poprzednie miesiące. Dodatkowo dochód można pomniejszyć o przysługujące odliczenia od dochodu (np. opłacone składki na ubezpieczenia społeczne) a obliczony podatek można pomniejszyć o przysługujące odliczenia od podatku (np. zapłacone składki na ubezpieczenie zdrowotne do wysokości 7,75% podstawy wymiaru). Zaliczki miesięczne za okres od stycznia do listopada uiszczą się w terminie do dnia 20 każdego miesiąca za miesiąc poprzedni. Zaliczkę za grudzień, w wysokości należnej za listopad, płaci się w terminie do dnia 20 grudnia.

Podatnicy rozpoczynający działalność gospodarczą i „mali podatnicy” mogą rozliczać zaliczki na ten podatek kwartalnie.

W terminie płatności zaliczek miesięcznych podatnicy nie składają deklaracji miesięcznych. Do dnia 30 kwietnia roku następnego po roku podatkowym należy złożyć roczne zeznanie o wysokości dochodu osiągniętego w poprzednim roku podatkowym, wykazując w nim dochody i wpłacone zaliczki z tytułu prowadzonej działalności.

✓ **Ryczałt od przychodów ewidencjonowanych**

Podstawową różnicą pomiędzy ryczałtem od przychodów ewidencjonowanych a tzw. zasadami ogólnymi (skala podatkowa lub podatek „liniowy”) jest to, iż na ryczałcie podatek oblicza się bezpośrednio od przychodu, bez pomniejszania go o poniesione koszty. Stawki podatku ryczałtowanego są generalnie niższe, rekompensując w ten sposób brak możliwości potrącania kosztów uzyskania przychodów.

Jednak nie wszystkie rodzaje działalności gospodarczej mogą być opodatkowane w formie ryczałtu od przychodów ewidencjonowanych. Ustawa wymienia rodzaje działalności, które nie mogą być opodatkowane według tej metody.

Opodatkowania w formie ryczałtu od przychodów ewidencjonowanych nie stosuje się również do podatników rozpoczynających działalność samodzielnie lub w formie spółki, jeżeli podatnik lub co najmniej jeden ze współników, przed rozpoczęciem działalności w roku podatkowym lub w roku poprzedzającym rok podatkowy, wykonywał w ramach stosunku pracy lub spółdzielczego stosunku pracy czynności wchodzące w zakres działalności podatnika lub spółki.

Wybierając ryczałt od przychodów ewidencjonowanych należy:

1. Złożyć pisemne oświadczenie o wyborze tej formy opodatkowania do właściwego naczelnika urzędu skarbowego według miejsca zamieszkania podatnika –

nie później niż do dnia 20 stycznia roku podatkowego, a w przypadku rozpoczęcia działalności gospodarczej w trakcie roku podatkowego – do dnia poprzedzającego dzień rozpoczęcia działalności, nie później jednak niż w dniu uzyskania pierwszego przychodu.

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

W przypadku rozpoczęcia działalności gospodarczej w trakcie roku podatkowego i nie złożenia pisemnego oświadczenia o wyborze ryczałtu od przychodów ewidencjonowanych, podatnik jest obowiązany do założenia księgi przychodów i rozchodów i opłacania podatku dochodowego na zasadach ogólnych (według skali podatkowej).

2. Założyć ewidencję przychodów. Ponadto należy założyć wykaz środków trwałych oraz wartości niematerialnych i prawnych, posiadać i przechowywać dowody zakupu towarów. Obowiązek prowadzenia ewidencji powstaje od dnia, od którego ma zastosowanie opodatkowanie w formie ryczałtu od przychodów ewidencjonowanych.

3. Na dzień zaprowadzenia ewidencji sporządzić i wpisać do ewidencji spis z natury towarów handlowych, materiałów (surowców) podstawowych i pomocniczych, półwyrobów, wyrobów gotowych, braków i odpadków (nabytych przed rozpoczęciem działalności).

4. W ewidencji przychodów zapisywać przychody z działalności gospodarczej i za każdy miesiąc obliczać ryczałt od tych przychodów. Ryczałt należy wpłacać bez wezwania na rachunek właściwego urzędu skarbowego w terminie do dnia 20 następnego miesiąca za miesiąc poprzedni, a za miesiąc grudzień w terminie złożenia zeznania rocznego, czyli do 31 stycznia kolejnego roku.

Istnieje także możliwość wpłacania ryczałtu do urzędu skarbowego za okresy kwartalne.

✓ **Karta podatkowa**

Podatnik ma prawo wybrać tę formę opodatkowania pod warunkiem, że działalność jaką będzie wykonywał została wymieniona w załączniku nr 3 do ustawy o zryczałtowanym podatku dochodowym. Wysokość podatku, jaki należy opłacać z tytułu karty podatkowej jest ustalana w decyzji wydawanej przez naczelnika urzędu skarbowego na podstawie obowiązujących w danym roku stawek.

Jest to jednak forma opodatkowania dla nielicznych niewielkich działalności głównie o charakterze rzemiosła.

Podstawa prawna: Ustawa o podatku dochodowym od osób fizycznych z dnia 26 lipca 1991 r. (D.U. z r. 2000 nr 14, poz. 176 z późn.zm) wraz z ustawami towarzyszącymi i rozporządzeniami wykonawczymi.

Podatek dochodowy od osób prawnych.

Dotyczy rozliczenia „osób prawnych” (spółek, spółdzielni, fundacji i.t.p.). Obowiązują bardzo podobne zasady ale jest jedna stawka – 19%.

Podstawa prawna: Ustawa o podatku dochodowym od osób prawnych z dnia 15 lutego 1992 r (D.U. z r. 2000 nr 54, poz. 654 z późn.zm) oraz rozporządzenia wykonawcze.

Składki odprowadzane do zakładu ubezpieczeń społecznych

Ustawa z 13 października 1998 r. o systemie ubezpieczeń społecznych (Dz.U. z 2007 r. nr 11, poz. 74 z późn. zm.) nakłada obowiązek odprowadzania do Zakładu Ubezpieczeń Społecznych składek na ubezpieczenie społeczne i zdrowotne zarówno za przedsiębiorców jak i pracowników.

Obowiązują rozliczenie miesięczne na podstawie deklaracji DRA.

PFRON

PFRON – składka na Państwowy Fundusz Rehabilitacji Osób Niepełnosprawnych (wyłączona jest z kosztów podatkowych)

Pracodawca, który zatrudnia co najmniej 25 pracowników w przeliczeniu na pełny wymiar czasu pracy, ma obowiązek ustalać co miesiąc liczbę pracowników niepełnosprawnych. Jeżeli wskaźnik zatrudnienia osób niepełnosprawnych w zakładzie pracy nie przekracza 6% w stosunku do liczby pracowników, to pracodawca ma obowiązek dokonać wpłaty na rachunek PFRON.

Kary i sankcje

W polskim prawie podatkowym obowiązuje generalnie zasada samoobliczenia. Znaczy to, że płatnik / podatnik / inkasent sam nalicza, deklaruje i odprowadza obowiązujący lub pobrany podatek.

Nie wykonanie tego obowiązku stanowi czyn zabroniony i w zależności od stopnia naruszenia obowiązku odpowiednio karany.

Karaniem w pierwszej instancji zajmują się organa karne skarbowe Urzędów Skarbowych. W praktyce nie złożenie w terminie deklaracji skutkuje wezwaniem do działu karnego skarbowego, odczytaniem zarzutów i po ich potwierdzeniu zaproponowaniem wysokości kary.

Sprawa może stać się przedmiotem dalszego postępowania (również sądowego).

Niezłożenie w terminie deklaracji VAT może skutkować nieuznaniem podatku VAT naliczonego przy zakupach opodatkowanych, niezależnie od sankcji wymierzonej w postępowaniu karnym skarbowym.

Ustawiczne nie składanie deklaracji w terminie może zostać uznane za uchylanie się od obowiązku płacenia podatku - to przestępstwo karne skarbowe zagrożone jest bardzo wysokimi sankcjami, z karą bezwzględnego pozbawienia wolności włącznie. W razie wątpliwości czy deklaracja została wysłana w terminie, ciężar dowodu, że tak było spoczywa na podatniku. Należy więc starannie przechowywać kopie deklaracji i dowody ich nadania, lub potwierdzenia z dziennika podawczego.

Zdarza się, że złożona deklaracja zawiera błędy. W takim przypadku, natychmiast po odkryciu błędu należy złożyć deklarację korygującą. Deklaracja korygująca ma taką samą postać jak deklaracja błędna, jedynie u góry czytelnie należy napisać słowo KOREKTA.

Deklarację korygującą składa się za miesiąc (kwartał), którego dotyczyła deklaracja błędna, ale jako datę wypełnienia deklaracji podaje się datę faktyczną (a nie datę wypełnienia pierwszej, błędnej deklaracji). Do deklaracji należy dołączyć pisemne uzasadnienie przyczyn złożenia korekty.

Podatnik, płatnik i inkasent jest obowiązany do zapłaty podatku w terminach wynikających z ustaw podatkowych. Wpłacając podatek po terminie należy samodzielnie naliczyć odsetki za zwłokę według obowiązujących stawek i wpłacić zobowiązanie razem z odsetkami.

Odsetek za zwłokę w wysokości nie przekraczającej trzykrotności kwoty odpowiadającej opłacie dodatkowej pobieranej przez pocztę za list polecony nie odprowadza się.

W prawie podatkowym sankcje mogą polegać na pozbawieniu danego podmiotu określonych uprawnień związanych z niezastosowaniem się do przepisów prawa.

Naruszenia obowiązków podatkowych podlegają również sankcjom karnym. Ich zakres i zasady odpowiedzialności zostały określone w kodeksie karnym skarbowym. Odpowiedzialności karnej za przestępstwo skarbowe lub odpowiedzialności za wykroczenie skarbowe podlega ten, kto popełnia czyn społecznie szkodliwy, zabroniony pod groźbą kary przez ustawę obowiązującą w czasie jego popełnienia.

Zgodnie z art. 53 § 2 i § 3 ustawy z dnia 10 września 1999 r. Kodeks karny skarbowy (Dz. U. Nr 83, poz. 930, z późn. zm.) **przestępstwem skarbowym** jest czyn zabroniony przez kodeks pod groźbą kary grzywny w stawkach dziennych, kary ograniczenia wolności lub kary pozbawienia wolności.

Wykroczeniem skarbowym jest natomiast czyn zabroniony przez ten kodeks pod groźbą kary grzywny określonej kwotowo, jeżeli kwota uszczuplenia (zmniejszenia) należności publicznoprawnej lub wartość przedmiotu czynu zabronionego nie przekracza pięciokrotnej wysokości minimalnego wynagrodzenia w czasie jego popełnienia.

Wykroczeniem skarbowym jest także inny czyn zabroniony jeżeli kodeks karny skarbowy tak stanowi.

Przykładowy wykaz **przestępstw karnych skarbowych**:

- ✓ notoryczne niewpłacanie przez podatnika podatku w terminie (sąd może jednak odstąpić od wymierzenia kary , jeżeli przed wszczęciem postępowania w tej sprawie należny podatek zostanie wpłacony)
- ✓ niewyznaczenie w wymaganym terminie przez płatnika lub inkasenta osoby upoważnionej, do której obowiązków należy obliczanie i pobieranie oraz terminowe wpłacanie organowi podatkowemu pobranych kwot a także nie zgłaszanie właściwemu organowi podatkowemu wymaganych danych takiej osoby
- ✓ nieskładanie w terminie przez płatnika deklaracji podatkowych
- ✓ nieskładanie w terminie informacji podsumowującej
- ✓ niedokonanie w terminie przez podatnika lub płatnika zgłoszenia identyfikacyjnego lub dokonanie zgłoszenia więcej niż jeden raz. Nie dokonanie aktualizacji danych objętych zgłoszeniem, podanie danych niezgodnych ze stanem rzeczywistym lub niepełnych, nie podanie numeru identyfikacji podatkowej lub podanie numeru nieprawdziwego
- ✓ nie złożenie przez podatnika formularza zgłoszenia identyfikacyjnego dostarczonego mu przez płatnika.

Przykładowy wykaz czynów zabronionych kwalifikowanych przez kodeks jako **wykroczenia karne skarbowe**:

- ✓ uchylanie się przez podatnika od opodatkowania. Podatnik nie ujawnia właściwemu organowi podatkowemu przedmiotu lub podstawy opodatkowania, nie składa deklaracji. Działaniami tymi naraża podatek na uszczuplenie
- ✓ zatajenie przez podatnika faktu prowadzenia działalności gospodarczej na własny rachunek lub rzeczywistych rozmiarów tej działalności. Podatnik

posługuje się imieniem i nazwiskiem, nazwą lub firmą innego podmiotu. Działaniami tymi naraża podatek na uszczuplenie

- ✓ podanie nieprawdy lub zatajenie prawdy przez podatnika w składanej deklaracji lub oświadczeniu (NIP), a także nie dopełnienie obowiązku zawiadomienia o zmianie objętych nimi danych. Dokumenty te mogą być składane zarówno organowi podatkowemu, innemu uprawnionemu organowi lub płatnikowi. Działaniami tymi podatnik naraża podatek na uszczuplenie
- ✓ nie składanie przez podatnika w terminie deklaracji lub oświadczeń
- ✓ uszczuplenie podatku akcyzowego. Podatnik wydaje wyroby akcyzowe (lub opakowania z tymi wyrobami) bez ich uprzedniego oznaczenia znakami akcyzy, przywozi na terytorium kraju wyroby akcyzowe bez ich uprzedniego oznaczenia znakami akcyzy (wbrew przepisom ustawy), dopuszcza do w/w czynów w stosunku do wyrobów oznaczonych nieprawidłowymi lub nieodpowiednimi znakami akcyzy (uszkodzonymi, podrobionymi, przerobionymi lub nieważnymi). Producent wydaje wyroby akcyzowe lub opakowania przeznaczone do wywozu za granicę bez pisemnego zawiadomienia w określonym terminie właściwego organu o zamiarze ich wywiezienia. Podatnik zmienia cel, przeznaczenie lub nie zachowuje innego warunku, od którego ustawa uzależnia zwolnienie towaru w całości lub w części od obowiązku oznaczania znakami akcyzy
- ✓ wprowadzenie w błąd organu podatkowego i narażenie go na zwrot nienależnej podatkowej należności. Podatnik podaje dane niezgodne ze stanem rzeczywistym lub zataja stan rzeczywisty. Należność ta dotyczy podatku naliczonego w rozumieniu przepisów o podatku od towarów i usług, podatku akcyzowego, zwrotu nadpłaty lub jej zaliczenia na poczet zaległości podatkowej albo przyszłych zobowiązań podatkowych a także zwrotu wydatków związanych z budownictwem mieszkaniowym
- ✓ nie wpłacenie przez płatnika lub inkasenta kwoty pobranego podatku na rzecz właściwego organu podatkowego. Sąd może odstąpić od wymierzenia kary, jeżeli przed wszczęciem postępowania w sprawie o wykroczenie pobrany podatek zostanie wpłacony
- ✓ nie pobranie przez płatnika podatku lub pobranie go w kwocie niższej od należnej
- ✓ nie prowadzenie księgi (przez księgi należy rozumieć: księgi rachunkowe, podatkową księgę przychodów i rozchodów, ewidencje, rejestry, inne podobne urządzenia ewidencyjne, w szczególności zapisy kasy rejestrującej, do których prowadzenia zobowiązuje ustawa)
- ✓ nie przechowywanie księgi we właściwym miejscu. Właściwym miejscem może być: miejsce wykonywania działalności przez podatnika, wskazane przez

podatnika jako jego siedziba, przedstawicielstwo lub oddział, określone w umowie z biurem rachunkowym

- ✓ nie zawiadomienie w terminie przez podatnika lub płatnika organu podatkowego o prowadzeniu księgi przez doradcę podatkowego lub inny upoważniony podmiot
- ✓ nierzetelne lub wadliwe prowadzenie księgi
- ✓ nie wystawienie faktury lub rachunku za wykonane świadczenie, wystawienie ich w sposób wadliwy albo odmowa ich wystawienia
- ✓ wystawienie faktury lub rachunku w sposób nierzetelny lub posługiwanie się takim dokumentem
- ✓ nie przechowywanie wystawionej lub otrzymanej faktury, rachunku albo dowodu zakupionego towaru. Na podatniku musi ciążyć obowiązek przechowywania takich dokumentów
- ✓ nie przestrzeganie obowiązków związanych z używaniem kasy rejestrującej. Podatnik dokonuje sprzedaży z pominięciem kasy lub nie wydaje dokumentu z kasy, który stwierdza dokonanie sprzedaży
- ✓ uszczuplenie podatku akcyzowego. Podatnik oznacza wyroby akcyzowe lub opakowania z tymi wyrobami w sposób nieprawidłowy lub nieodpowiednimi znakami akcyzy (uszkodzonymi, podrobionymi, przerobionymi lub nieważnymi). Podatnik podrabia lub przerabia znak akcyzy lub upoważnienia do odbioru banderol, uzyskuje lub przysposabia środki do tego celu. Podatnik nie dopełnia obowiązku oznaczania wyrobów akcyzowych (lub opakowań) w przypadku pakowania, rozlewania lub rozważania wyrobów. Podatnik, wbrew przepisom ustawy, zbywa lub w inny sposób przekazuje znaki akcyzy osobie nieuprawnionej, nabywa lub w inny sposób przyjmuje od osoby nieuprawnionej w celu użycia lub puszczenia w obieg. Producent lub importer nie prowadzi ewidencji znaków akcyzy, nie przechowuje jej lub prowadzi ewidencję nierzetelnie
- ✓ nie składanie w terminie właściwemu organowi wymaganej informacji podatkowej lub też składanie informacji nieprawdziwej.

Rozdział 7

Zarządzanie rozwojem przedsiębiorstwa

Rola innowacji i transferu technologii dla współczesnej firmy

Przyspieszenie wzrostu gospodarczego kraju oraz przeciwdziałanie negatywnym zjawiskom na rynku pracy opierać się powinno na tworzeniu warunków stymulujących rozwój wiedzy i mechanizmów przenoszenia jej rezultatów do praktyki gospodarczej.

Jednym z kluczowych elementów podnoszących konkurencyjność gospodarki jest jej **innowacyjność, która definiowana jest jako ciągle wprowadzanie na rynek nowych, udoskonalonych wyrobów (towarów i usług)**. Wielką rolę w tym zakresie pełni współpraca przedsiębiorców z instytucjami naukowymi i badawczo – rozwojowymi, której efektem mają być nowe technologie i będące ich następstwem nowatorskie produkty. Przedmiotowy proces nazywany jest ogólnie transferem technologii. Zjawiskiem nasilającym się w krajach wysoko rozwiniętych w ostatnich latach jest także dynamiczny wzrost liczby firm innowacyjnych zakładanych i prowadzonych m.in. przez osoby ze środowiska akademickiego (tzw. spółki spin-off/spin-out). Aktywność gospodarcza studentów, doktorantów, absolwentów i pracowników naukowych uczelni wyższych, określana mianem przedsiębiorczości akademickiej, rozwija się szczególnie w obszarach zwanych wysokimi technologiami. Z tego powodu działalność ta cieszy się silnym poparciem Komisji Europejskiej oraz władz poszczególnych krajów i regionów.

Innowacyjność i nowe technologie.

W ostatnich latach wpływ transferu technologii na rozwój społeczno – gospodarczy oraz wzrost konkurencyjności stał się szczególnie widoczny. W świecie, w którym poziom wzajemnych zależności systematycznie wzrasta, realny wzrost gospodarczy wynika głównie ze zdolności do innowacji technologicznych, posiadanych przez konkurencyjne w skali globalnej przedsiębiorstwa. Strategie technologiczne, decyzje i działania na szczeblu przedsiębiorstw są w związku z tym podstawą procesów rozwoju społeczno – gospodarczego na szczeblu poszczególnych krajów.

Technologia stała się kluczem do konkurencyjności w gospodarce i rozwoju ekonomicznego państw. Już wiele lat temu tacy ekonomiści jak Joseph Schumpeter oraz Robert Solow uznali inwestowanie w rozwój nowych technologii i ich upowszechnianie

za siłę napędową wzrostu gospodarczego. Nowe technologie zapewniają wydajniejsze metody pracy i otwierają nowe perspektywy działalności człowieka. Umożliwiają także poprawę jakości i zwiększenie wydajności, skrócenie czasu wprowadzenia produktu na rynek oraz zaspokojenie niezaspokojonych potrzeb człowieka.¹

Z nowymi technologiami łączy się nieodzownie kolejny termin, który uzyskał wielką popularność zwłaszcza w ostatnich latach, a mianowicie **innowacyjność**. Konkurencyjność gospodarki jest silnie uwarunkowana jej innowacyjnością. **Przez innowacyjność gospodarki należy rozumieć zdolność i motywację przedsiębiorstw do ustawicznego poszukiwania i wykorzystywania w praktyce wyników prac badawczych i rozwojowych, nowych koncepcji, pomysłów i wynalazków.** Innowacyjność, oznacza również doskonalenie i rozwój istniejących technologii produkcyjnych, eksploatacyjnych i dotyczących sfery usług, wprowadzanie nowych rozwiązań w organizacji i zarządzaniu, doskonalenie i rozwój infrastruktury, zwłaszcza dotyczącej gromadzenia, przetwarzania i udostępniania informacji.²

Literatura wyróżnia trzy zasadnicze typy innowacji technologicznych:

- ✓ innowacje produktowe
- ✓ innowacje procesowe
- ✓ innowacje systemowe.

Przedmiotem innowacji produktowej jest zaprojektowanie i wytworzenie nowego produktu posiadającego cechy wyróżniające go spośród innych produktów oferowanych na rynku.

Innowacja procesowa to zmiana sposobu przetworzenia surowca w produkt obejmująca parametry lub kolejność przebiegu operacji składających się na dany proces technologiczny.

Innowacja systemowa to tworzenie nowego rozwiązania (systemu) technologicznego i organizacyjnego przede wszystkim w dziedzinie tzw. technologii informacyjnych oraz komunikacyjnych prowadząca do zmian przepływów informacji w procesach logistycznych i procesach zarządzania, a także w tradycyjnych procesach przetwórczych.

¹ Wydawnictwo Biura Promocji Inwestycji i Technologii ONZ ds. Rozwoju Przemysłowego (2004); Negocjacje w transferze technologii. Podręczniki szkoleniowy (z ang. Manual on technology transfer negotiations; praca zbiorowa; tłumaczenie na zlecenie PARP; str. 17

² Ministerstwo Gospodarki (2006), Kierunki zwiększania innowacyjności gospodarki na lata 2007 – 2013, str. 7

Wdrażanie innowacji w firmach jest stymulowane przez cztery czynniki:

- ✓ globalizację – liczba firm konkurujących na globalnym rynku znacznie wzrosła w ostatnich dwudziestu latach. Globalna ekspansja łączy się faktem tym, że większość nowych produktów tworzonych jest na bazie produktów już istniejących na rynku
- ✓ wymagania klientów – zarówno firmy jak i konsumenci posiadają duży wybór produktów i dostawców usług. Wymusza to urozmaicenie oferty przez przedsiębiorców oraz zapewnienie klientom produktów wysokiej jakości oraz ceny na odpowiednim poziomie
- ✓ szybko zmieniającą się technologię – wiele firm pragnie konkurować poprzez ciągle wzbogacanie swoich produktów o nowe funkcje i możliwości. Należy jednak pamiętać, że klienci nie kupują rozwiązań technologicznych dla ich samych, ale jako rozwiązanie konkretnych problemów
- ✓ skrócenie czasu rozwoju produktu – wprowadzając na rynek nowy produkt nie możemy liczyć, że będzie on miał długi cykl życia tzn. czas zanim stanie się bezużyteczny. Warto zauważyć, że pół wieku temu nowe narzędzie było obecne na rynku przez 18 lat, a nowa zabawka przez 16 lat. Dzisiaj czas przydatności powyższych produktów skurczył się do zaledwie 5 lat. Skrócenie cykli życiowych produktów zmusza firmy do ciągłego wprowadzania innowacji tylko po to, aby pozostać w rynkowej grze.³

B.C. Twiss wyróżnia osiem strategii innowacji:

- ✓ Strategia ofensywna (pozwala na osiągnięcie pozycji lidera poprzez wprowadzanie innowacji produktowych i doskonalenie cech użytkowych produktów istniejących)
- ✓ Strategia defensywna (strategia imitacji polegająca na szybkim kopiowaniu nowego produktu zanim jego producent upewni się, że odniósł sukces)
- ✓ Strategia zakupu licencji (pozwala przedsiębiorstwu na osiąganie zysków drogą zakupu innowacji technologicznych innych firm lub instytucji sfery badawczo - rozwojowej)
- ✓ Strategia unikania (polega na takim kierowaniu przedsiębiorstwem, aby w maksymalny sposób unikać bezpośredniej konfrontacji z konkurencją)
- ✓ Strategia kreowania rynku (polega na prowadzeniu prac B+R, dzięki którym przedsiębiorstwo będzie mogło wykreować zupełnie nowy rynek oferując na nim całkowicie nowe i nieznane wcześniej produkty)
- ✓ Strategia niezależna (stosowana jest dla unowocześniania posiadanych produktów – nowy produkt wypiera stary)

³ K. R. Allen (2003); Bringing New Technology to Market, Pearson Education, New Jersey; str. 14

- ✓ Strategia pozyskiwania wysoko wykwalifikowanych kadr (zamiast kupować licencje przedsiębiorstwo pozyskuje wysoko kwalifikowanych specjalistów od konkurencji, którzy przyniosą ze sobą wiedzę na temat technologii stosowanej przez konkurencję)
- ✓ Strategia pozyskiwania innych firm (zamiast pozyskiwać pracowników konkurencji przedsiębiorstwo przejmuje całą firmę konkurencyjną lub stosuje fuzję)

Małe szanse na sukces w obszarze innowacyjności ma firma, która:

- ✓ nie ma jasno sformułowanej strategii innowacyjnej
- ✓ ma ograniczone zasoby technologiczne i nie ma planu ich uzupełnienia
- ✓ nie potrafi prawidłowo zarządzać projektami
- ✓ ma nieliczne kontakty zewnętrzne
- ✓ posiada sztywną, niesprzyjającą zmianom strukturę organizacyjną.

Zdecydowanie większe szanse na sukces ma firma, która:

- ✓ potrafi się skoncentrować na jasno określonych celach strategicznych
- ✓ nawiązała długookresowe kontakty wspierające rozwój technologiczny
- ✓ umiejętnie zarządza projektami
- ✓ posiada kierownictwo wspierające innowacyjność
- ✓ wypracowała klimat sprzyjający innowacjom.

Przedsiębiorcy powinni aktywnie poszukiwać i pozyskiwać innowacyjne rozwiązania w celu podnoszenia własnej konkurencyjności. Źródła innowacji mogą zostać podzielona na 2 grupy: wewnętrzne i zewnętrzne.

Pracownicy są najważniejszym zasobem organizacyjnym, ponieważ jak na razie tylko człowiek jest w stanie zarządzać wiedzą. Wiedzę można zdefiniować jako „informację umożliwiającą podjęcie działania”. Pracownicy są również najcenniejszym źródłem nowych pomysłów i technologii dla organizacji, ponieważ zapewniają unikalność rozwiązań wobec konkurencji organizacyjnych. Dobitym przykładem potwierdzającym powyższą tezę jest przypadek pracownika firmy 3M, który zagwarantował jej duży sukces rynkowy poprzez wynalezienie tzw. post-it®-ów. Klej, który umożliwia odklejenie karteczki został stworzony przypadkowo i tylko szczęśliwy zbieg okoliczności zapobiegł zmarnowaniu tego rozwiązania, choć przedmiotowa technologia przeleżała w szufladzie jej twórcy ponad 15 lat.

Wewnętrznym źródłem innowacji są również badania własne prowadzone przez przedsiębiorcę oraz informacja zwrotna otrzymywana od klientów.

Do zewnętrznych źródeł innowacji można zaliczyć m.in.: bazy informacji o nowych technologiach i innowacjach, targi, konferencje i seminaria, organizacje pomostowe w tym centra transferu technologii, parki naukowo - technologiczne, JBR-y, konkurencja, White Papers, uczelnie.

Lista ta zdecydowanie nie wyczerpuje wszystkich możliwości. Źródłem zewnętrznym będzie również na przykład książka o nowej technologii, artykuł w prasie, program w telewizji lub rozmowa ze znajomym. Możliwości praktycznie są nieskończone.

W świetle przeprowadzonych w Polsce badań ankietowych, przedsiębiorstwa, które starają się zwiększyć swoją innowacyjność napotykać najczęściej następujące bariery:

- ✓ brak środków finansowych
- ✓ wysoki koszt działalności innowacyjnej
- ✓ wysoki koszt kredytów
- ✓ brak odpowiednich przepisów prawnych i mała elastyczność administracji
- ✓ brak informacji o nowych technologiach i możliwościach rynkowych.

Współpraca naukowo – biznesowa i komercjalizacja.

Jak pokazują statystyki polskie przedsiębiorstwa, zwłaszcza MSP (mikro, małe i średnie), nie są skłonne do prowadzenia działalności badawczo-rozwojowej i wdrażania jej wyników ze względu na wiążący się z tym zbyt wysoki stopień ryzyka. Nie postrzegają tego rodzaju działalności jako strategicznej dla swojego rozwoju, nie akceptują ryzyka i kosztów z nią związanych. Panaceum dla takiej sytuacji jest umożliwienie firmom łatwego dostępu do wyników prac badawczo – rozwojowych prowadzonych przez jednostki naukowe, a tym samym zwiększenie stopnia wykorzystania badań w praktyce gospodarczej. **Tego typu działania nazywany ogólnie transferem technologii, czyli procesem przemieszczenia wyników badań naukowych lub opracowań inżynierskich od twórcy/twórców do przedsiębiorcy.**

Proces transferu technologii składa się z kilku faz: prac badawczych i inżynierskich, polegających na wykonaniu modeli i prototypów lub sprawdzaniu przebiegu proponowanego procesu technologicznego, określenia cech użytkowych i ekonomicznych proponowanych nowych wyrobów lub nowych procesów technologicznych i badań jakościowych, zabezpieczenia własności intelektualnej, analizy rynku, wyboru najważniejszego producenta, ustalenia zasad finansowo - prawnych dla producenta i jednostki naukowej, uruchomienia produkcji.

Z pojęciem transferu technologii łączy się ściśle kolejny termin – komercjalizacja. **Komercjalizacja, to w praktyce znalezienie środków na uruchomienie nowego procesu technologicznego, produkcji nowego wyrobu w firmie istniejącej lub też powołanie zupełnie nowej firmy, ze wszystkimi konsekwencjami tych działań.**

Źródłem odkryć i innowacyjnych rozwiązań jest kreatywne myślenie, które ujawnia się m.in. przy przeprowadzaniu badań naukowych. W ramach tego twórczego procesu, który ma na celu doprowadzić do uzyskania nowej wiedzy o świecie, jest szansa na dokonywanie nowych odkryć oraz znajdowanie ich zastosowania w postaci wynalazków. Wynalazek staje się innowacją dopiero w momencie znalezienia możliwości jego wdrożenia w działalności biznesowej firmy. Ten etap procesu komercjalizacji pozostaje najczęściej w gestii centrum transferu technologii, do którego trafi innowacyjne rozwiązanie. Celem identyfikacji rynkowej wynalazku jest znalezienie instytucji (najczęściej przedsiębiorstw), które zainteresowane byłyby jego wdrożeniem do praktyki gospodarczej. Podjęte działania mają również wykazać, iż dane rozwiązanie technologiczne znajdzie swoich odbiorców oraz będzie efektywnie konkurować z podobnymi produktami istniejącymi na rynku. Wynalazca powinien zawsze rozważyć dokonanie zgłoszenia w celu uzyskania ochrony własności intelektualnej. Jest to pierwszy krytyczny moment na drodze do komercjalizacji technologii. Patent – czyli prawo wyłącznego korzystania z danego wynalazku przez określony czas od momentu zgłoszenia – stanowi nagrodę za ujawnienie wszelkich szczegółów nowej technologii. W przypadku innowacyjnych produktów dokonanie zgłoszenia w celu uzyskania ochrony patentowej jest niemalże warunkiem *sine qua non* dla przejścia do dalszych etapów komercjalizacji. W gospodarce w coraz większym stopniu opartej na wiedzy, własność intelektualna i własność przemysłowa jest sprawą kluczową w podejmowaniu codziennych decyzji gospodarczych. Nowe produkty, wzory i znaki towarowe oraz projekty twórcze pojawiają się prawie codziennie na rynku i są wynikiem nieustającej innowacyjności i kreatywności ludzkiej. Przedsiębiorstwa, szczególnie te zaliczane do kategorii małych i średnich, są siłą napędową takich innowacji. Ich zdolność generowania nowatorskich pomysłów nie jest jednakże w pełni wykorzystywana, ponieważ wiele z nich nie korzysta w pełni z systemu własności intelektualnej i przemysłowej. Majątek przedsiębiorstw można podzielić na aktywa materialne oraz niematerialne, zwane również kapitałem intelektualnym. Pojęcie to zostało najtrafniej zdefiniowane przez L. Edvinssona i M. S. Malone, jako różnica pomiędzy wartością rynkową, a wartością księgową organizacji, czyli sumą ukrytych aktywów nie ujętych w bilansie firmy. Kapitał intelektualny jest więc kapitałem niefinansowym odzwierciedlającym ukrytą lukę pomiędzy wartością rynkową i księgową. Aktywami niematerialnymi są więc: wiedza, doświadczenie, technologia, relacje z klientami, marka firmy i profesjonalne umiejętności,

które dają organizacji przewagę konkurencyjną na rynku⁴. Następnym etapem ochrony własności intelektualnej w procesie komercjalizacji jest zwykle etap marketingu technologii i poszukiwania licencjobiorcy w sytuacji, kiedy wynalzca nie ma możliwości samodzielnego wprowadzania na rynek produktu np. poprzez stworzenie firmy celowej typu *spin-off*. W takiej sytuacji, nie mając wystarczających zasobów do samodzielnego wdrożenia produktu na rynek niezbędne jest znalezienie klienta, któremu zostanie udzielona licencja lub sprzedana technologia (w zależności od wybranej ścieżki komercjalizacji). Ostatnim etapem cyklu komercjalizacji, który zakończono sukcesem jest uzyskanie przychodów z wdrożonego produktu lub usługi. W przypadku wprowadzania na rynek innowacyjnego produktu, zyski winny w krótkim czasie zrównoważyć bieżące koszty i wynagrodzić inwestorom nie tylko dotychczasowe nakłady, ale przede wszystkim spełnić ich oczekiwania dotyczące bardzo wysokiej stopy zwrotu.

Finansowanie innowacyjnych firm.

Choć firmy wykorzystujące innowacyjne rozwiązania, podobnie jak poszczególne innowacyjne pomysły, znacznie różnią się między sobą, to fakt, że powiązane są z pracą nad nową technologią i bazującym na niej produktem, powoduje, że przy ich wprowadzaniu można wyróżnić kilka etapów. Etapy te różnią się m.in. pod względem głównych zadań stojących przed przedsiębiorstwem, napotykanymi przez nie problemami oraz zapotrzebowania finansowego.

Wyróżnia się główne etapy finansowania firmy:

- ✓ etap badań i rozwoju – wiąże się z wydatkami, podczas gdy projekt nie generuje żadnych wpływów
- ✓ wprowadzenie – produkt jest wprowadzany na rynek i zaczyna generować niewielkie wpływy, najczęściej jednak bieżące wydatki na realizację przedsięwzięcia przewyższają je; sytuację tą powodować może np. konieczność dokończenia inwestycji
- ✓ wzrost – okres dynamicznej zmiany wpływów generowanych przez sprzedaż produktu, który został zaakceptowany przez rynek; został przekroczony operacyjny próg rentowności, więc sprzedaż finansuje koszty operacyjne związane z produkcją danego produktu
- ✓ dojrzałość – okres, w ramach którego generowana jest nadwyżka bieżących wpływów nad wydatkami, również skumulowana nadwyżka wpływów nad

⁴ L. Edvinsson, M. S. Malone; *Kapitał intelektualny*; Wydawnictwo PWN, Warszawa 2001, s. 39.

wydatkami przewyższa wartość nakładów początkowych i w związku z tym projekt zaczyna „zarabiać na czysto”.⁵

Finansowanie przedsięwzięć innowacyjnych jest bardzo trudne co powodowane jest przede wszystkim następującymi aspektami:

- ✓ Trudności we właściwej ocenie wartości projektu – projekty nowatorskie nie mogą podlegać podobnej ocenie jak typowe projekty inwestycyjne, dla których jest już zidentyfikowany rynek, a wielkość produkcji wylicza się na podstawie wydajności kupowanych maszyn lub linii produkcyjnych. Projekty innowacyjne są w dużej mierze nieprzewidywalne co często zniechęca potencjalnych inwestorów
- ✓ Ryzyko – projekty innowacyjne na ogół charakteryzują się wyższym poziomem ryzyka niż projekty bazujące na produktach i technologiach już wykorzystywanych w działalności rynkowej. Występujące tu czynniki ryzyka można scharakteryzować w 3 płaszczyznach: rynkowej, technicznej, zarządzania
- ✓ Długi okres zwrotu inwestycji – znaczna część projektów innowacyjnych wykazuje wydłużony okres zwrotu kapitału. Powodują to takie czynniki jak:
 - rozpoczęcie projektu w fazie badań i rozwoju technologii / produktu
 - dodatkowy czas potrzebny na wdrożenie technologii do produkcji
 - wydłużony okres wprowadzania produktu na rynek spowodowany koniecznością zapoznania się odbiorców z cechami innowacyjnego produktu
 - zwiększony poziom inwestycji związany z nakładami na wymienione wyżej działania powoduje, iż wydłuża się okres potrzebny do wygenerowania strumienia gotówki zapewniający zwrot zainwestowanego kapitału.

Prowadzenie działalności badawczo-rozwojowej oprócz potencjalnych korzyści stanowi dla firmy podwójne obciążenie: wymaga ono znacznych nakładów finansowych, a ponadto znacznie wydłuża okres pomiędzy zapoczątkowaniem przedsięwzięcia a momentem, gdy zaczyna ono generować przychody ze sprzedaży. Z tego też względu za czynnik, który w największym stopniu wpływa na wielkość zapotrzebowania kapitałowego związanego z działalnością badawczo-rozwojową, uważa się problem „odległości technologii od rynku”, czyli to, jak dużo pracy dzieli daną technologię od momentu sprzedaży jej na rynku w formie gotowego produktu.

Analizując charakterystykę poszczególnych źródeł finansowania oraz śledząc praktykę gospodarczą, można przyporządkować źródła finansowania do poszczególnych faz rozwoju projektu innowacyjnego oraz rozwoju firmy. Najwcześniej, wtedy gdy projekt jest

⁵ P. Głodek, M. Gołębiowski; *Finansowanie innowacji w małych i średnich firmach*; Warszawa 2006; str. 7

jeszcze na wczesnym etapie rozwoju, wchodzi w grę środki własne firmy i kapitał właścicieli. Są to jednak źródła ograniczone i zwykle nie stanowią dostatecznego zabezpieczenia finansowego dla realizacji projektu. Na pewnym poziomie zaawansowania projektu spółka spin-off może próbować pozyskać finansowanie zewnętrzne, głównie poprzez anioły biznesu i fundusze seed capital oraz nieco później - fundusze venture capital. Dla wdrożonego już projektu innowacyjnego bazującego na nowych rozwiązaniach technicznych jednym z potencjalnych źródeł finansowania mogą być przedsiębiorstwa przemysłowe. Mogą one wejść kapitałowo jako inwestor strategiczny lub (co jest lepsze z punktu widzenia niezależności firmy) jako korporacyjny inwestor venture capital.

W ostatnich latach w Polsce zauważalny jest bardzo pozytywny trend poszukiwania przez jednostki naukowe i samych badaczy kapitału prywatnego dla innowacyjnych inwestycji. Z drugiej strony w naszym kraju powstało wiele podmiotów (również z kapitałem zagranicznym) gotowych do podjęcia ryzyka i zaangażowania często niemałych środków finansowych w młode, ale dobrze rokujące firmy oparte na nowatorskim rozwiązaniu.

Zarządzanie strategiczne

Zarządzanie strategiczne jest rozumiane jako proces informacyjno-decyzyjny, który jest wspomagany funkcjami planowania, organizacji, motywacji i kontroli. Jego celem jest rozstrzygnięcie o kluczowych problemach działalności przedsiębiorstwa, o jego przetrwaniu i rozwoju, ze szczególnym uwzględnieniem oddziaływań otoczenia i węzłowych czynników własnego potencjału wytwórczego.

Podstawowymi funkcjami zarządzania strategicznego są:

- ✓ badanie otoczenia
- ✓ prognozowanie kierunków zmian i rozwoju zachodzących w nim procesów i zjawisk
- ✓ analiza sytuacji i możliwości tkwiących wewnątrz przedsiębiorstwa
- ✓ rozwijanie własnego potencjału
- ✓ dokonywanie wyboru i realizowanie określonych związków przedsiębiorstwa z otoczeniem.

Zarządzanie strategiczne obejmuje trzy wzajemnie współzależne procesy, a mianowicie:

- ✓ przeprowadzenie analizy strategicznej (obejmuje analizę celów działania, zewnętrznych szans i zagrożeń oraz wewnętrznych słabych i mocnych stron firmy)
- ✓ formułowanie strategii (obejmuje budowanie strategii Strategicznych Jednostek Gospodarczych, strategii funkcjonalnych i strategii firmy oraz wariantowanie i wybór strategii optymalnej)
- ✓ implementację strategii (oznacza integrację programów strategicznych, doskonalenie organizacji, zapewnienie strategicznej kontroli i kierownictwa).

Możemy wyróżnić 7 zasad zarządzania strategicznego:

- ✓ posiadanie dobrze zorganizowanego systemu informacji
- ✓ precyzyjne określenie przyszłej pozycji
- ✓ określanie wewnętrznych warunków realizacji strategii
- ✓ wybór najkorzystniejszego wariantu strategii
- ✓ opracowanie planu strategicznego
- ✓ uzyskanie poparcia dla wprowadzonej strategii
- ✓ zapewnienie bieżącego nadzoru i kontroli w realizacji strategii przez kierownictwo.

Każda strategia przedsiębiorstwa posiada szereg charakterystycznych cech wyróżniających ją spośród innych podobnych na rynku. Mowa tu przede wszystkim o następujących aspektach:

- ✓ horyzont czasowy - ogólnie biorąc wyrazu „Strategia” używa się do opisu czynności związanych z odległym horyzontem w czasie, zarówno z punktu widzenia okresu potrzebnego do wykonywania tych czynności, jak i do wystąpienia ich efektu
- ✓ efekty - chociaż wyniki wykorzystania określonej strategii mogą ujawnić się dopiero po dłuższym okresie, ich stateczny efekt będzie znaczny
- ✓ koncentracja wysiłku - skuteczność strategii zazwyczaj wymaga skupienia wysiłków czy uwagi na względnie ograniczonej wiązce zamierzeń. Koncentracja na wybranych działaniach tym samym ogranicza zasoby dostępne dla innych rodzajów działalności
- ✓ układ decyzji - chociaż w niektórych przedsiębiorstwach do realizacji wybranych przez nie strategii wystarczy jedynie kilka podstawowych decyzji w większości przypadków konieczne jest podejmowanie wielu decyzji określonego typu w czasie. Decyzje te muszą się wzajemnie wspierać i tworzyć konsekwentny układ

- ✓ wszechobecność - strategia obejmuje szersze pasmo działań, od przydzielenia zasobów do codziennych operacji. Ponadto potrzeba konsekwencji w czasie powoduje, że wszystkie szczeble organizacji powinny niemal instynktownie działać w sposób wzmacniający strategię.

Metody analizy strategicznej.

METODA SWOT to analiza atutów i słabości przedsiębiorstwa w warunkach okazji i zagrożeń stwarzanych przez otoczenie. Analiza SWOT obejmuje analizę zewnętrzną: szanse i zagrożenia oraz wewnętrzną: mocne i słabe strony.

Szanse – to tendencje i zjawiska w otoczeniu przedsiębiorstwa, które odpowiednio wykorzystane mogą stać się bodźcem rozwojowym i osłabić istniejące trudności.

Zagrożenia – to wszystkie czynniki zewnętrzne, które są postrzegane przez przedsiębiorstwo nie jako bariery, utrudnienia, niebezpieczeństwa, dodatkowe koszty działania.

Mocne strony – pozytywnie wyróżniają nas w otoczeniu, mogą mieć charakter materialny lub niematerialny.

Słabe strony – zasoby blokujące nasz rozwój teraz i w przyszłości, mogą mieć charakter materialny i niematerialny.

Analiza zewnętrzna powinna obejmować obszary: makroekonomiczne, socjokulturowe, prawne, polityczne, demograficzne, technologiczne, fizyczne, konkurencji, postęp techniczny, sytuacja w gospodarce krajowej i światowej, działalność rządu, regulacje celne, kryzysy, inflacja.

Analiza wewnętrzna ma na celu określenie i ocenę materialnych i niematerialnych czynników sprzyjających rozwojowi przedsiębiorstwa lub utrudniających jego funkcjonowanie obecnie i w przyszłości. Uwzględniamy tu przede wszystkim: konsumentów, produkty, finanse, wytwarzanie, marketing, działalność badawczo-rozwojowa, eksploatacyjna, patenty, kontakty, układy handlowe.

W związku z dokonaniem przedmiotowej analizy każde przedsiębiorstwo możemy zaszerzować do jednego z 4 obszarów uwzględniającego konkretną sytuację zewnętrzną oraz wewnętrzną firmy:

- ✓ Pozycja firmy A – korzystna sytuacja, same atuty i okazje; wysoka jakość produktu, wysoki poziom technologii, dobre wyszkolona kadra kierownicza;

strategia agresywna – maksymalnie wykorzystujemy szanse rozwoju rynku, produktu, dywersyfikacji, przejęcie części lub całego przedsiębiorstwa

- ✓ Pozycja firmy B – firma nie korzysta z okazji lub korzysta w małym stopniu z powodu braku dostatecznych możliwości; strategia konkurencyjna – obniżyć koszty, poprawić jakość produktu, wyszkolić kadre, wprowadzić nowszą technologię, poprawić system informacji, określić hierarchię władzy
- ✓ Pozycja firmy C - zagrożenia nie pozwalają wykorzystać posiadanych możliwości (atutów) strategia konserwatywna: szukanie nisz rynkowych, próbować uciec do konkurencji; inwestować w produkty, które przynoszą zysk, szukać nowych zastosowań produktu, zmienić opakowanie
- ✓ Pozycja firmy D – niekorzystna sytuacja, zagrożenia wzmacniane są przez słabości; strategia defensywna: specjalizacja w danym produkcie, walczyć o pozostanie na rynku tym, co jest najsilniejsze, a ostatecznie wycofać się.

Zalety analizy SWOT:

- ✓ jest kompleksową oceną szans i zagrożeń oraz słabych i mocnych stron
- ✓ jest prosta, klarowna, nie wymaga wielkich umiejętności analitycznych
- ✓ umożliwia lepsze poznanie i zrozumienie przedsiębiorstwa przez menadżerów oraz ekspertów
- ✓ ułatwia szybkie przejście z procesu analizy do procesu planowania strategicznego.

Wadą analizy SWOT jest przede wszystkim fakt, iż jest analizą subiektywną, a więc opartą wyłącznie na wiedzy i doświadczeniu jej autora.

METODY SCENARIUSZOWE służą analizie planowania strategicznego w warunkach zmiennego i nieustrukturalizowanego otoczenia. Pobudzają kierownictwo przedsiębiorstwa do przewidywania różnego rodzaju zjawisk i badania ich wpływu na firmę. Metody te pojawiły się w 70 latach, które cechowała duża zmienność zjawisk gospodarczych.

Scenariusze zakładają następujące warianty:

- ✓ ograniczenie działalności
- ✓ szybki i umiarkowany wzrost.

Do głównych czynników powstawania scenariuszy należą:

- ✓ zakłócenia w światowej bazie surowcowej i energetycznej
- ✓ różne znaczenie informacji
- ✓ wzrost wykorzystania komputerów nowej generacji
- ✓ wzrost odpowiedzialności społecznej organizacji

- ✓ wzrost znaczenia działalności uzupełniającej
- ✓ kształtowanie jednolitego systemu ekonomicznego
- ✓ zmiany techniczne, polityczne, ekonomiczne.

Podstawowymi cechami scenariuszy jest fakt, iż:

- ✓ jest to narzędzie zarządzania strategicznego
- ✓ służą one analizie planowania strategicznego w warunkach zmiennego i nieustrukturalizowanego otoczenia
- ✓ pobudzają kierownictwo do przewidywania wystąpienia różnych zjawisk i badania ich wpływu na przedsiębiorstwo
- ✓ uwzględniają wariantowość (przyjmują różne schematy zachowania organizacji).

Tworząc analizę scenariuszową można wyróżnić 5 podstawowych etapów. Zaliczymy do nich w kolejności:

1. Identyfikację makro i mikrootoczenia.
2. Tworzenie skali ocen od – 5 do 5.
3. Ocenę zidentyfikowanych procesów w otoczeniu istotnych dla funkcjonowania przedsiębiorstwa (siła wpływu, prawdopodobieństwo wystąpienia).
4. Uporządkowanie trendów wg poszczególnych scenariuszy.
5. Dokonanie obliczeń rachunkowych i podsumowanie.

Ze względu na przyjęte założenia wyróżnia się następujące rodzaje scenariuszy:

- ✓ Scenariusze możliwych zdarzeń – oparte są na logice intuicyjnej, a ich istotą jest tworzenie list wydarzeń możliwych w przyszłości, ważnych dla organizacji. Metoda ta jest instrumentem przydatnym do oceny stopnia ryzyka, przewidywania podstawowych zmian i wyboru konkurujących ze sobą celów strategicznych. Odmianą scenariusza możliwych zdarzeń jest analiza tendencji i skutków, która polega na przewidywaniu podstawowych zmiennych zależnych, a prognozy są korygowane na podstawie występowania wydarzeń wpływających na te zmienne. Metoda ta nastawiona jest na przygotowanie prognoz opartych na tendencjach mierzalnych w otoczeniu
- ✓ Scenariusze symulacyjne – służą dokonywaniu wyprzedzającej oceny wartości poszczególnych wyborów strategicznych organizacji zależnie od oddziaływań otoczenia
- ✓ Scenariusze stanów otoczenia – mają złożony charakter jakościowy, oznaczają, że oceny potencjalnej siły wpływów poszczególnych procesów występujących w otoczeniu na przedsiębiorstwo oraz szacowania prawdopodobieństwa występowania tych procesów w przyszłości dokonuje się na podstawie wiedzy twórców scenariusza. Scenariusze stanów otoczenia mogą być opracowane

w wersji: optymistycznej, pesymistycznej, niespodziewanej i najbardziej prawdopodobnej. Rozwinięciem tych scenariuszy są scenariusze procesów w otoczeniu, które koncentrują się na procesach najbardziej istotnych o potencjalnej dużej sile wpływu na organizację. Rodzaje scenariuszy procesów w otoczeniu to:

- procesy kluczowe (duża siła potencjalna wpływu na organizację i duże prawdopodobieństwo wystąpienia w przyszłości)
- procesy zmian nieciągłych (duża potencjalna siła wpływu na organizację i małe prawdopodobieństwo wystąpienia w przyszłości).

Wady scenariuszy są następujące: kosztowne, zastosowanie tylko w dużych firmach, duże doświadczenie własnych specjalistów i pomoc zewnątrz, prawdopodobieństwo niezgodności opracowanego scenariusza do rzeczywistości.

Zaletami scenariuszy jest to, iż wspomagają wytyczenie celów kierownictwu, zwiększają skuteczność podejmowania decyzji, pobudzają procesy zmian, generują nowe idee, wykorzystują inwencję, kreatywność oraz wyobraźnię, stanowią instrument aktywnego kształtowania przyszłości w przedsiębiorstwie.

STRATEGIA ROZWOJU FIRMY WG ANSOFFA – PRODUKT – RYNEK

Model strategii H. I. Ansoffa jest wykorzystywany przez przedsiębiorstwa do wyboru najlepszego rynku dla jego produktów. Autor zakłada cztery możliwe strategie rozwoju przedsiębiorstwa dla dwóch zmiennych decyzyjnych - produktu i rynku. Zarówno dla produktu, jak i dla rynku rozważa się dwie sytuacje - stan obecny i stan nowy. Model strategii Ansoffa przedstawia tzw. macierz Ansoffa (okno produktu/ryнку)⁶:

Tabela 9, Autor : opracowanie własne

Rynek	Produkt	
	Dotychczasowy	Nowy
Dotychczasowy	Strategie penetracji rynku	Strategie rozwoju produktu
Nowy	Strategie rozwoju rynku	Strategie dywersyfikacji

- ✓ Strategia penetracji rynku oznacza kontynuowanie sprzedaży dotychczasowego produktu na dotychczasowym rynku. Cechuje ją niski stopień ryzyka, a przedsiębiorstwo może prowadzić penetrację rynku na wiele sposobów,

⁶ Encyklopedia Zarządzania

np. poprzez poszukiwanie nowych kanałów dystrybucji produktu, obniżanie ceny produktu, czy intensyfikację promocji produktu

- ✓ Strategia rozwoju rynku – odnosi się do przedsiębiorstwa, które zamierza wprowadzić dotychczasowy produkt na nowy rynek. Stopień ryzyka takiej operacji jest umiarkowany, a przedsiębiorstwo koncentruje się przede wszystkim na poszukiwaniu nowych miejsc sprzedaży
- ✓ Strategia rozwoju produktu – polega na pozostaniu na dotychczasowym rynku z ulepszonym produktem. Cechuje się ona średnim stopniem ryzyka i wiąże się ze zmianami technicznymi produktu oraz zwiększonymi wydatkami na jego promocję
- ✓ Strategia dywersyfikacji dotyczy wchodzenia przez przedsiębiorstwo z nowym produktem na nowy rynek. Wiąże się ona z najwyższym stopniem ryzyka. Produkt oferowany przez przedsiębiorstwo może być zbliżony technologicznie do dotychczasowego lub różnić się technologią wytwarzania (zastosowanie innowacji procesowej). Możemy wyróżnić kilka rodzajów dywersyfikacji:
 - koncentryczna – oferuje nowe produkty w grupie nabywców, którzy pozostali poza kręgiem zainteresowania
 - horyzontalna – utrzymanie dotychczasowych klientów i zaproponowanie im nowego produktu
 - konglomeratowa – oferowanie nowego produktu nowej grupie klientów.

Macierz Ansoffa jest narzędziem wykrywania możliwości intensywnego rozwoju przedsiębiorstwa. W pierwszej kolejności sprawdza się, czy firma może bazując na aktualnie wytwarzanych produktach rozwijać się na rynkach dotychczas obsługiwanych (penetracja rynku). Strategia ta polega na intensyfikowaniu działań w dziedzinie sprzedaży, poprzez np. zagęszczenie sieci dystrybucji, wzmocnienie promocji, zwiększenie opakowań jednostkowych itp., a także wzroście udziału w rynku czy też wzroście zakresu użytkowania produktu. Następnie bada się możliwość znalezienia czy rozwinięcia nowych rynków dla obecnie sprzedawanych produktów (rozwój rynku). Stosowanie tej strategii oznacza zarówno ekspansję geograficzną, jak również generowanie nowych segmentów dla istniejącego produktu. W dalszej kolejności analizuje się możliwość przygotowania nowych produktów, które potencjalnie znalazłyby zainteresowanie na obecnych rynkach (rozwój produktu). Przedsiębiorstwo stosuje tą strategię poprzez np.:

- ✓ rozszerzenie cech produktu
- ✓ programowanie nowych możliwości zastosowania produktu
- ✓ lepsze przystosowanie produktu do zróżnicowanych segmentów rynku
- ✓ udoskonalenie funkcji produktu.

W ostatniej kolejności przedsiębiorstwo rozważa możliwości rozwoju nowych produktów i zaoferowania ich na nowych rynkach (dywersyfikacja). Dywersyfikacja może być dokonana własnym wysiłkiem przedsiębiorstwa, przez zakup licencji, know-how, wreszcie przez nabycie innych przedsiębiorstw czy też fuzje z nimi. Dywersyfikacja może przebiegać w trzech kierunkach: dywersyfikacja pionowa, dywersyfikacja koncentryczna oraz dywersyfikacja równoległa.

MACIERZ BCG – to najstarsza, najbardziej znana, a zarazem najprostsza i w dalszym ciągu bardzo użyteczna metoda analizy portfelowej oraz instrument kontrolingu strategicznego. Nazwa metody pochodzi od amerykańskiej firmy consultingowej Boston Consulting Group, która jako pierwsza zastosowała to narzędzie w 1969 roku.

Metoda pozwala na ocenę możliwości rozwojowych przedsiębiorstwa i określenie jego pozycji strategicznej. Dzięki zastosowaniu tej metody przedsiębiorstwo może ustalić, które produkty (domeny) powinny zostać wycofane z asortymentu, a które powinny przynieść większy zysk w przyszłości.

Najważniejsze elementy, które są przedmiotem analizy macierzy BCG to:

- ✓ wewnątrz organizacji - przedstawia relację między relatywnym udziałem w rynku a tempem wzrostu rynku
- ✓ potrzeby kapitałowe – czyli różnica między rynkiem szybko rosnącym a wolno rosnącym rynkiem ustabilizowanym
- ✓ rentowność kapitału – oznacza taką sytuację, w której analizowana przez nas firma ma taki sam relatywny udział w rynku jak nasz największy dostawca.

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

Macierz BCG usługi świadczone przez dane jednostki organizacyjne lokuje w czterech obszarach strategicznych, wyodrębnionych na podstawie stopy wzrostu rynku oraz udziału posiadanego przez organizację w rynku. Te obszary to:

- ✓ *gwiazdy* – produkty wysoce rentowne i mające duże zapotrzebowanie kapitałowe. Produkt jest konkurencyjny i rozwojowy rynkowo dlatego powinien

długo utrzymać się w fazie wzrostu. Wymaga on jednak dalszego inwestowania. Możemy wyróżnić tu:

- młode gwiazdy - produkty i usługi, które wymagają dużych nakładów finansowych, ponieważ znajdują się w trakcie powiększania udziału w rynku
 - stare gwiazdy - produkty i usługi w dużej mierze samo finansujące się.
- ✓ *znaki zapytania* – produkty o niskiej rentowności, które posiadają duże zapotrzebowanie kapitałowe. Ich płynność jest ujemna i generują straty. Jeśli działamy w sprzyjających warunkach rynkowych i posiadamy środki kapitałowe to w takim przypadku powinniśmy w nie inwestować poprzez podniesienie ich jakości lub obniżenie kosztów produkcji. Znak zapytania może wejść pole gwiazd, ale niedofinansowany schodzi na psy
- ✓ *dojne krowy* – są to produkty, będące żywicielami jednostki organizacyjnej. Mają one wysoki udział w wolno rozwijającym się rynku. Przynoszą przedsiębiorstwu nadwyżkę dochodu, mogą, więc finansować inwestycje, pozostałe wyroby, czy być źródłem dofinansowania rozwijających się gwiazd
- ✓ *psy* – produkty o niskiej rentowności, generujące słabe zapotrzebowanie kapitałowe. Ich płynność wynosi 0. Są one rezultatem przegranej walki konkurencyjnej na rynku, który został już w pełni nasycony danym rodzajem towarów/usług. Należy, więc rozważyć możliwość wycofania firmy z danego sektora rynku, gdyż produkty te pochłaniają zbyt dużo środków finansowych, przynosząc w zamian znikome dochody.

Rozdział 8 Marketing

Wstęp

Rozdział ten powstał w oparciu o doświadczenia płynące z czystej praktyki młodych osób, które marzą o dużym biznesie rozwijając własne projekty i dążąc uparcie do postawionych sobie celów.

Świadomość celu, w jakim zmierzamy powinna być zawsze podstawą i głównym wyznacznikiem podejmowanych działań. Wszelka aktywność zawodowa w postaci własnej działalności gospodarczej oraz w każdej innej formie takiej, jak uczestnictwo w spółkach, projektach na zlecenie powinna mieć uzasadnienie w horyzontalnym spojrzeniu na to, co tak naprawdę chcemy osiągnąć. Podążając za słowami wielkiego stratega biznesu Jacka Welcha biznes to sztuka zwyciężania, a zwyciężać jest wspaniale! Elementem każdej wizji projektu, którego jesteśmy liderami lub współtwórcami powinno być zwyciężanie od najdrobniejszych przyziemnych działań, aż po osiągnięcie strategicznych punktów realizujących misję podjętej działalności. Co te słowa mają wspólnego z tematyką marketingu? Otóż bardzo wiele, gdyż marketing to właśnie zespół działań mający na celu osiągnięcie sukcesu, czyli pozyskanie klienta, sprzedaż produktu/usługi i na końcu zarobienie pieniędzy! To oczywiste! Spoglądając na to zjawisko trochę od innej strony o marketingu możemy mówić po prostu jako o systemie zaspokajania lub też pobudzania potrzeb.

W niniejszym rozdziale spojrzymy przekrojowo na problematykę odnoszenia sukcesów oraz narzędzi, które będą nam niezbędne, aby osiągać wymarzone cele. Chcielibyśmy podkreślić słowo „wymarzone” - Tak, warto marzyć i każdy przedsiębiorca, który chce osiągnąć spektakularny sukces musi być marzycielem, który jednocześnie potrafi równoważyć swoje górnolotne wizje poprzez realny plan wprowadzania ich w życie! Strategia marketingowa, odpowiednie ukształtowanie narzędzi komunikacyjnych takich jak Reklama, Public Relations i wiele, wiele innych będą m.in. stanowić o powodzeniu naszego przedsięwzięcia.

Idea marketingu

Marketing należy utożsamiać z najbardziej strategicznymi elementami naszej działalności biznesowej. Zagłębiając się w tą tematykę zacznijmy od opinii znanych autorytetów. Bardzo trafnie pojęcie marketingu definiuje Peter Drucker:

Marketing posiada tak fundamentalne znaczenie, że nie może być rozpatrywany jako oddzielna funkcja. Jest to cały biznes widziany z punktu widzenia jego ostatecznego wyniku, to jest z punktu widzenia klienta... Powodzenie biznesu zależy nie od producenta, lecz od klienta!

I tak rzeczywiście powinniśmy spoglądać na tą problematykę. Tworząc własny biznes, niezależnie od profilu naszej działalności, mamy na celu wypełnienie określonej niszy, czyli zaspokojenie potrzeb pewnej grupy odbiorców. Czy projektujemy strony internetowe, szyjemy garnitury, a może jesteśmy właścicielami firmy transportowej – co byśmy nie robili, to najważniejszy jest klient i bez jego zadowolenia żadne przedsięwzięcie nie ma sensu. Musisz bardzo dobrze poznać swoich odbiorców, bez nich Twój biznes umrze, gdyż to oni go utrzymują! Tak więc pobudzaj ich świadomość, steruj potrzebami, działaj na wyobraźnię. Ideę zaspokajania potrzeb świetnie oddaje stwierdzenie Charlesa Revsona:

W fabryce produkujemy kosmetyki; w sklepie sprzedajemy nadzieję.

Nie oferuj klientom nowego super kolorowego foldera reklamowego, a dawaj nowy genialny wizerunek, który odmieni przestarzały obraz firmy w oczach klientów. Nie sprzedawaj świetnie skrojonego garnituru tylko niepowtarzalny styl i profesjonalizm. Aby skutecznie zastosować wyżej wymienione sugestie należy zacząć od prawidłowego zdefiniowania trzech kluczowych elementów, a mianowicie: Misji, Wizji oraz Celów naszego przedsiębiorstwa.

Czym jest, zatem Misja przez duże „M”?

Jest najbardziej strategiczną, egzystencjalną ideą uzasadniającą istnienie firmy oraz wyznaczającą kierunek jej działalności...

Odpowiednio skonstruowana Misja jest siłą napędową dla wszystkich osób związanych z przedsiębiorstwem. Nie jest to nudna lista sloganów będących ozdobą gabinetu prezesa... Są to kluczowe wartości będące drogowskazem oraz stanowiące motywację do pracy dla każdego niezależnie od zajmowanego stanowiska. Rolą kierownictwa jest sprawić, aby Misja była przede wszystkim znana i akceptowana przez pracowników.

Każdy musi się z nią utożsamiać i dążyć do jej realizacji. Kiedy tak się dzieje, firma rośnie w siłę.

Odpowiednio zbudowana misja pozwala również na spełnienie naszej Wizji przedsiębiorstwa. Każdy budując nowy projekt, lub też zarządzając od lat dobrze prosperującym podmiotem zastanawia się nad tym, jak firma będzie wyglądała za 5-10 lat. I to jest właśnie Wizja – dalekosiężny rezultat naszych wysiłków.

Z dwoma powyżej wymienionymi pojęciami musimy ściśle wiązać Cele, czyli mierzalne, określone w czasie punkty, które chcemy osiągnąć. Muszą być one zgodne z obowiązującą Misją, jak również z obrazem firmy w oczach kierownictwa, czyli z Wizją. Poszczególne Cele, gdy zostaną prawidłowo nakreślone stanowią jako całość strategię naszego działania. Strategia marketingowa natomiast będzie pochodną celów globalnych firmy, które naturalnie dzielą się na elementy o węższym zasięgu. Np. jeśli Celem strategicznym będzie zwiększenie zysku ze sprzedaży jedwabnych garniturów, to Celami jemu podlegającymi mogą być maksymalizacja transakcji nowymi kanałami dystrybucji, nowe formy promocji, poszerzenie grupy docelowej, inwestycja w wydajniejszą linię produkcyjną itd. Jeśli dobrze przemyśleliśmy wartości jakie kierują naszym działaniem, mamy Wizję tego, co chcemy dokonać oraz nakreśliliśmy namacalne Cele, to już bardzo duży krok to zdefiniowania pozostałych elementów, które zawrzemy w Planie marketingowym naszego przedsięwzięcia.

Plan marketingowy

Generalnie myśląc o marketingu, formułując Misję i Cele musisz zawsze pamiętać, że najważniejsze to zapewnić ciągłość funkcjonowania firmy oraz zyski. Celem każdego lidera powinna być analiza potencjału oraz możliwości rynkowych tak, aby zawsze być o krok przed konkurencją. Dlatego też badaj stale rynek oraz swoich odbiorców.

Marketing to po prostu cywilizowana postać działań wojennych, w których większość bitew wygrywa się za pomocą słów, idei i logicznego myślenia. (Albert W. Emery)

Tak! Działania marketingowe to wojna o przetrwanie, więc aby pokonać konkurencję rzetelnie opracuj swój produkt/usługę, przemyśl strategię jego dystrybucji, politykę cen oraz promocji. Mamy tu pokrótce do czynienia ze znaną wszystkim „marketingowcom” strategią 4P: Product, Place, Price, Promotion – jedno z ujęć tzw. marketing mix.

MARKETING MIX jest kluczowym elementem opracowania strategii marketingowej, gdyż w prosty sposób określa podstawowe narzędzia, które należy zastosować w celu realizacji

planu marketingowego. Poniżej w tabeli przy pomocy publikacji Philipa Kotlera przedstawiłem, jak wygląda relacja 4P z perspektywy przedsiębiorcy oraz klienta:

Tabela 10, Autor: Kotler, Philip, Marketing – Analiza, planowanie, wdrażanie i kontrola s. 90-91, Warszawa 1999

Perspektywa przedsiębiorcy	Perspektywa klienta
Product (Produkt) – oferta wraz z jej otoczeniem - asortyment/zakres usług, cechy, marka, serwis, gwarancja itp.	Potrzeby i pragnienia klienta – każdy produkt będzie rozpatrywany pod kątem potrzeb oraz pragnień.
Promotion (Promocja) – Reklama, public relations, marketing bezpośredni, inne formy odpowiadające określonej działalności.	Dostarczenie informacji – zakup będzie warunkowany odpowiednim zakresem informacji oraz opinią o danej ofercie.
Price (Cena) – cena katalogowa, rabaty, okresy płatności, warunki kredytowe, leasingowe itd.	Koszt dla klienta – zakup będzie warunkowany stosunkiem ceny do jakości oraz na podstawie dostępnych form płatności
Place (Dystrybucja) – kanały dystrybucji, zasięg, lokalizacja, zapasy, transport.	Wygoda zakupu – zakup będzie warunkowany faktyczną dostępnością oferty oraz komfortem dokonywanych transakcji.

Dobrze przygotowany plan marketingowy powinien być w miarę krótkim, ale dokładnym dokumentem o objętości ok 20 stron tak, aby w pełni podkreślić najważniejsze elementy oraz cele, jakie zamierzamy osiągnąć. Globalnie rzecz ujmując plan marketingowy powinien definiować produkty/usługi firmy oraz, zamieniając cele perspektywiczne na krótkoterminowe, określać niezbędne do podjęcia formy działania.

Również w oparciu o model opisany przez P. Kotlera przedstawiłem poniżej punkty, które warto wykorzystać tworząc własny plan marketingowy.

Jego części składowe przedstawiają się następująco:

Część I

Streszczenie

Wykonywane dla Zarządu/Rady nadzorczej lub na własny użytek, jeśli jesteście firmą jednoosobową

Część II

Bieżąca sytuacja marketingowa:

Obejmuje podstawowe dane dotyczące rynku, przedstawia produkty/usługi, charakteryzuje konkurencję oraz formy dystrybucji.

Część III

Analiza możliwości i problemów:

Określa możliwości na danym rynku, problemy oraz zagrożenia, jakie mogą wystąpić

Część IV

Cele:

W tym punkcie powinniśmy określić planowany udział w rynku, wielkość sprzedaży, zyski. Z punktu widzenia strategicznego firmy zaczynamy od wyznaczenia celów finansowych określanych przez kierownictwo, które to przekładamy na konkretne cele marketingowe.

Część V

Strategia marketingowa:

Przedstawia narzędzia marketingowe, jakimi będziemy się posługiwali przy realizacji planu.

Precyzujemy tutaj rynek docelowy, formy reklamy, sfery wymagające przygotowania, takie jak: serwis, badania, personel sieć dystrybucji.

Część VI

Plany operacyjne:

Szczegółowe wytyczne na temat poszczególnych działań, jakie należy podjąć, osób za nie odpowiedzialnych, terminów wykonalności oraz rozbicia na poszczególne koszty operacyjne.

Część VII

Prognoza rachunku zysków i strat:

Ujmujemy tu wszystkie wydatki niezbędne do zrealizowania tworzonego planu, jak również przychody wynikającego z jego realizacji.

Część VIII

Kontrola:

Powinniśmy przewidzieć procedury kontroli wykonalności naszego planu tak, aby skutecznie przeprowadzić jego monitoring w trakcie realizacji oraz audyt po jego wykonaniu. Jest to bardzo ważne gdyż pozwoli nam wychwycić wszelkie błędy oraz podkreślić mechanizmy, które okazały się skuteczne.

Podsumowując bieżący wątek – plan marketingowy jest niezwykle istotnym elementem w każdej firmie. Powinien być przygotowany niezwykle starannie. Pamiętajmy, że mając 5 000 zł na przeprowadzenie kampanii nie możemy wpisać do planu reklamy telewizyjnej czy też organizacji spektakularnego eventu promującego produkt, więc zwracamy szczególną uwagę na jego wykonalność w stosunku do naszych możliwości finansowych oraz operacyjnych.

Marka

Każdy dureń może ubić interes, ale potrzeba geniuszu, wiary i wytrwałości, aby stworzyć markę.

David Ogilvy

Warto wziąć sobie to mocno do serca, gdyż wielką sztuką jest stworzyć silną, szeroko rozpoznawalną markę. Powiedziałbym nawet, że ciężko o większe wyzwanie dla sfery marketingu. Stworzenie marki można w pewnym sensie nazwać uwieńczeniem trudów związanych z budowaniem wartości naszego przedsiębiorstwa. Któż by nie chciał być twórcą marki typu Aple, General Electric itp...

Czym jest, zatem marka?

Pojęcie to można określić jako zespół elementów identyfikujących firmę, produkt, projekt lub usługę - poczynając od nazwy przez znak firmowy po wszelkie symbole graficzne oraz audio-wizualne. W każdej firmie bardzo istotny jest plan finansowy, świetne produkty, doskonałe usługi, struktura organizacyjna. Jednakże wszystkie te elementy pracują właśnie na markę naszego przedsiębiorstwa. Bardzo często, gdy firma popada w tarapaty z powodów finansowych lub wprowadzenia wadliwego produktu na rynek, to właśnie marka jest czynnikiem, który pozwala jej przetrwać i szybko odbudować zaufanie klientów.

Jakie zatem korzyści czerpie firma z posiadania silnej marki?

Po pierwsze jest to wysoka lojalność klientów związanych z daną marką. Dobrym przykładem jest odwieczna wojna zapalonych właścicieli BMW oraz Mercedesów – wzajemna nienawiść jest już wręcz legendarna. Inny aspekt to identyfikacja produktów i usług, które dzięki marce są jednoznacznie i bez trudu rozpoznawalne – każdy wie, co można zjeść w McDonalddie nawet, jeśli nigdy tam nie był...

Idąc dalej, z pewnością wprowadzając nowy produkt lub rozwijając naszą ofertę będzie nam dużo łatwiej, jeśli nasza marka posiada ugruntowaną pozycję na rynku. Jeśli, produkując świetnej jakości narzędzia, zaczniemy sprzedawać miksery czy lodówki,

to będą one miały dużą szansę na rynkowy sukces. Bardzo często zdarza się również „odgrzewanie” zapomnianych marek. Dobry przykład z kręgu motoryzacyjnego to np. Mini Cooper.

Spójrzmy teraz na zagadnienie z punktu widzenia klienta. Tutaj też marka będzie odrywała istotną rolę. Każdy lubi identyfikować się z określonymi produktami, czyli markami – pomijam trend NO LOGO, choć w pewnym sensie to także pewnego rodzaju marka, czyli styl „bez metki”. Ludzie kupują nie tylko jakość, ale jak wspominaliśmy wyżej nabywają wartości oraz zaspokojenie swoich potrzeb. Bardzo często ukrytym elementem transakcji są emocje związane z danym produktem lub usługą i to one tak naprawdę stanowią meritum. Bardzo często jesteśmy w stanie zakupić podobną rzecz za dużo większe pieniądze tylko po to, aby wejść w posiadanie określonego stylu lub dołączyć do pewnego kręgu, co gwarantuje nam dana marka. Oprócz prestiżu oraz satysfakcji posiadania, marka po prostu ułatwia nam poruszanie się w labiryncie produktów oraz usług oferowanych na rynku. Dzięki znajomości marek jesteśmy w stanie bardzo szybko segregować różne oferty wedle ich jakości czy też zakresu. Dlatego też silna marka jest tak ważna, gdyż zakorzeniając się w świadomości konsumentów, warunkuje ich zachowania wobec naszej oferty. Trzeba również pamiętać, że zmiana wypracowanego wizerunku jest zawsze bardzo trudna i czasochłonna. Tak więc marka to wielka siła, której nie należy lekceważyć.

Sfera komunikacji marketingowej

Rzucmy teraz okiem na elementy komunikacji marketingowej. Za trzon tej sfery możemy uznać po prostu reklamę oraz public relations. To pojęcia z pewnością bardzo dobrze wszystkim znane, jednakże wiele osób nie do końca je rozumie lub błędnie interpretuje. Warto zatem poznać proste mechanizmy, które pozwolą nam skutecznie wykorzystać zależności oraz wzajemne oddziaływanie tych dwóch metod.

Zacznijmy od podstaw. Otwierając nowy biznes, czy też wprowadzając na rynek kolejne produkty i usługi stajemy przed wyzwaniem, które można ująć pokrótce w bardzo prostym schemacie:

- I. Zaczynamy od **wykreowania produktu** oraz wprowadzenia go na rynek, z czym wiąże się dotarcie z informacją do potencjalnych odbiorców oraz wywołanie pierwszego wrażenia i opinii o naszej ofercie.
- II. Później przyjdzie czas na **maksymalizację udziału** w naszym rynku.
- III. Po osiągnięciu odpowiedniego poziomu będziemy **liczyć zyski i bronić naszej pozycji**.

IV. Niestety świetność każdego produktu czy usługi przemija, tak więc nadejdzie moment, kiedy nasza oferta wymagać będzie **odświeżenia lub radykalnej zmiany.**

Na każdym z tych etapów nasze działania będą miały nieco inny charakter, jednakże czy tego chcemy, czy nie prowadząc firmę zawsze prowadzimy działania reklamowe oraz public relations nawet, jeśli robimy to nie do końca świadomie i nieskutecznie.

Założmy, że nasza firma X projektuje serwisy internetowe i „kręci się” sama – klienci przychodzą i wręcz proszą o to, abyśmy to my wykonywali dla nich zlecenia. Dlaczego tak się stało? Proste? Tak!:

Reklama

Z pewnością na początku wykonywaliśmy setki telefonów, odbyliśmy dziesiątki spotkań, rozsyłaliśmy kolorowe oferty itd. Jednym słowem reklamowaliśmy naszą firmę!

Public Relations

Z czasem dobrze zrealizowane zlecenia spowodowały, że nasi klienci zaczęli polecać nas innym firmom. W międzyczasie zostaliśmy zauważeni przez poczytny magazyn branżowy i poproszono nas o wywiad, potem realizowaliśmy charytatywnie serwis internetowy promujący medialną kampanię społeczną....

Rozpoznawalna marka

Dziś dzięki temu, że skutecznie dotarliśmy z informacją do klientów, zdobyliśmy ich uznanie przy jednoczesnym zaangażowaniu w projekty medialne staliśmy się właścicielami marki pod tytułem „profesjonalne serwisy internetowe tylko w firmie X”

Poniżej zobacz, jak przedstawiają się zależności między reklamą a PR – będzie to z pewnością pomocne w budowaniu kampanii dla Twojej formy:

Tabela 11, Autor: opracowanie własne

Reklama:	Public Relations:
I. Jest to forma płatna, tak więc jej egzystencja zależy od posiadanych środków.	I. Celem jest bezpłatna dystrybucja informacji o naszej firmie.
II. Ze względu na to, że płacisz masz kontrolę nad formą dystrybuowanej informacji	II. To medium kształtuje finalny kształt informacji – niezależnie czy będzie to TV, internet, czy przekaz słowny.
III. Reklama działa tak długo, na ile pozwala na to budżet, więc czas jej oddziaływania jest znany i kontrolowany.	III. Oddziaływanie informacji kanałami PR jest trudne do kontroli. Bardzo często media przekazują między sobą daną informację ze względu na jej wartościowy przekaz. Daje nam to długą ekspozycję informacji za pośrednictwem różnych mediów.
IV. Reklama jest traktowana przez odbiorców z dużą rezerwą ze względu na jej inwazyjny charakter.	IV. Informacja kanałami PR jest zazwyczaj traktowana jako bardziej wiarygodna i opiniotwórcza. Tak więc, za kampanią reklamową podąża kampania PR, która buduje nasz wizerunek i stara się potwierdzić informacje zawarte w kampanii reklamowej.

Zarówno PR jak i reklama są elementami bardzo istotnymi, które muszą współdziałać w ramach prowadzonej kampanii. Narzędzia i kanały, którymi się posługują doskonale się uzupełniają i stanowią o sile naszej komunikacji marketingowej z klientem.

Podsumowanie

W iście telegraficznym skrócie zaledwie dotknęliśmy problematyki sfery marketingowej przedsiębiorstwa. Nie udało się nawet wspomnieć o wielu istotnych elementach, jednakże szczegółowa edukacja nie była celem niniejszego tekstu. Chcielibyśmy jednak, pokazać się, że do tej tematyki trzeba podchodzić z dużo większym zaangażowaniem niż robi to większość przedsiębiorców. Dział marketingu, nawet jeśli będzie nim tylko Twoja osoba, powinien działać tak prężnie, jak to tylko możliwe. Plan marketingowy, który bezwzględnie musisz stworzyć (!) niech stanie się biblią realizacji strategii dla produktów

i usług, jakie oferujesz. Zastanów się bardzo poważnie nad tym, jaki jest cel przedsiębiorstwa, które prowadzisz. Czy masz jego wizję w przyszłości, jakimi wartościami się kierujesz? Odpowiedź na te pytania nada wstępny kształt Twojej strategii, pozwoli Ci obrać kierunek, w którym będziesz podążał. Tworzysz biznes, aby zwyciężać, odnosić sukcesy – to, czym one będą, zależy od Ciebie. Dla każdego sukces może mieć zupełnie inny wymiar, ale z pewnością możemy go sprowadzić do wspólnego mianownika w postaci „osiągania celów”. Aby to było możliwe, musisz być doskonale przygotowany i wytrwale realizować obraną strategię.

Musisz marzyć i mieć na tyle wyobraźni, aby uwierzyć, że dasz radę wprowadzić w życie najbardziej szalony plan i zderzyć go z rzeczywistością poprzez skuteczną realizację zaplanowanych działań.

Ramka 8, Autor: opracowanie własne

Warto przeczytać:

Jack Welch, *Winning znaczy zwyciężać*, wyd. Studio EMKA, Warszawa 2005

Philip Kotler, *Marketing Analiza, planowanie, wdrażanie i kontrola*, wyd. FELBERG SJA, Warszawa 1999

Tom Peters, *Profesjonalna firma usługowa*, wyd. IFC PRESS, Kraków 2001

Cytaty zaczerpnięte z:

Philip Kotler, *Marketing Analiza, planowanie, wdrażanie i kontrola*, wyd. FELBERG SJA, Warszawa 1999

Rozdział 9

Jak skutecznie opracować biznes plan

O co w tym wszystkim chodzi.....

Rola biznes planu jest niepodważalna. Należy pamiętać, że najważniejszym jego elementem jest pomysł, idea, bez której nie osiągniemy upragnionego sukcesu. Jednak nie należy bagatelizować innej istotnej kwestii, tj. umiejętności skutecznej konstrukcji biznes planu, ponieważ piszemy go przede wszystkim po to, aby przekonać instytucję finansową lub decydenta do przeznaczenia środków finansowych w celu realizacji naszego pomysłu. Zanim przystąpisz do pracy odpowiedz sobie na podstawowe pytania:

- ✓ co Twoja firma będzie oferować?
- ✓ kogo chcesz zatrudnić?
- ✓ gdzie otworzysz firmę?
- ✓ kiedy zamierzasz zacząć?
- ✓ ile pieniędzy już teraz masz do dyspozycji, a ile będzie Cię kosztowało prowadzenie biznesu?

I najważniejsze: DLACZEGO?

Musisz wiedzieć, czy na pewno na rynku jest zapotrzebowanie na Twój produkt, że znajdą się klienci, którzy zechcą go kupić. Kluczem do sukcesu w biznesie jest bowiem zidentyfikowanie potrzeb klienta i ich zaspokajanie!

Pisząc biznes plan powinieneś pamiętać, że jest on nie tylko dokumentem, który pomoże Tobie uniknąć błędów, ale będzie również dokumentem reprezentującym Cię na zewnątrz. Jeśli będzie wyczerpujący i profesjonalny, podniesie Twoją wiarygodność i pomoże w uzyskaniu dotacji inwestycyjnej, kredytu bankowego czy przy pozyskiwaniu partnerów do biznesu.

Podsumowując, biznes plan to dokument, który określa plany firmy oraz pokazuje, że plany te można osiągnąć, a także dowodzi, że efekty spełniają wymagania adresata. Dlatego też biznes plan powinien stanowić zwięzły i dokładny opis firmy i planowanego przedsięwzięcia. W pewnym stopniu jednak jest dokumentem promocyjnym i dlatego zawarty w nim opis powinien być interesujący. Mimo, że z biznes planu powinno wynikać przeświadczenie, że planowane przedsięwzięcie i cele w nim określone nie są statyczne, biznes plan powinien określać aktualny stan, potrzeby oraz perspektywy prezentowanego

przedsięwzięcia. Biznes plan powinien także uwypuklać mocne strony firmy, a jednocześnie realistycznie traktować problemy oraz propozycje minimalizowania ich skutków.

Warto pamiętać, że biznes plan jest tworzony dla firm, które dopiero planują rozpoczęcie działalności, jak i dla tych, które funkcjonują już od dawna i wciąż się rozwijają. Na pewno jest dokument, który towarzyszy przełomowym wydarzeniom w działalności firmy, związanymi z próbami pozyskania środków finansowych na jej założenie, bądź też efektywniejszy zarobek.

Wszystko zaczyna się od pomysłu...

Niektórzy dziennie wpadają na kilka genialnych pomysłów na biznes. Niektórzy wymyślają raz, ale który staje się biznesem ich życia. Aby pomysł się sprawdził w praktyce jego twórcy powinna towarzyszyć generalna zasada. Wszystkie pomysły muszą przejść przez „krytyczne sito”, bo nie każdy pomysł równa się szansie na sukces rynkowy.

Nie jest sztuką otworzyć własną firmę, zadaniem trudniejszym jest znalezienie pomysłu na prowadzenie takiej działalności, która będzie się opłacała. Musisz wymyślić, czym i w jaki sposób będziesz się zajmować, aby stać się konkurencyjnym na rynku i przekonać do siebie klientów. Szukając pomysłu na firmę najlepiej rozpocząć od badania niszowych obszarów rynku. Przykład może być prozaiczny, jeśli Kowalski zauważy, że na jego osiedlu nie ma sklepu warzywnego, warto zastanowić się nad otwarciem warzywniaka. Pomysł na biznes można uznać za obiecujący, jeśli zawiera on następujące elementy:

- ✓ **Oczywista wartość dla klienta** - wartość produktu lub usługi dla klienta polega na tych elementach, które są nowe lub lepsze w porównaniu do konkurencyjnych ofert lub alternatywnych rozwiązań. Wartość odgrywa kluczową rolę w odróżnieniu naszego produktu od innych, co ma podstawowe znaczenie w marketingu. Jest ona niezbędnym warunkiem sukcesu danej koncepcji biznesu. O ile to możliwe, należy starać się wyrazić wartość dla klienta w ujęciu liczbowym.
- ✓ **Rynek o odpowiednich rozmiarach** - druga zasadą, o której należy pamiętać opracowując nowy pomysł, jest zawarcie w nim informacji o wielkości rynku dla oferowanego produktu, o docelowych odbiorcach, dla których został opracowany oraz o stopniu odmierności od konkurencji. Zawsze musimy się liczyć z konkurencją - zarówno bezpośrednią, ze strony firm, które oferują podobny

produkt, jak i pośrednią, ze strony produktów-substytutów, które mogą zaspokoić tę samą potrzebę. Z pomysłu na biznes musi jasno wynikać, że autor wie, kim są jego konkurenci. Należy ich wymienić oraz zaprezentować, dlaczego i w jaki sposób opisywany pomysł na biznes umożliwi nam przejęcie steru

- ✓ **Wystarczający stopień innowacyjności** – pomysł na biznes można klasyfikować według dwóch kryteriów: produkt/usługa i system biznesowy. W obu tych kategoriach można wymyślić coś nowego lub wykorzystać już istniejące rozwiązania. System biznesowy można zdefiniować jako proces, w którego początkowej fazie produkt/usługa jest tworzony, a w końcowej dostarczany klientowi. Termin "innowacja" stosowany jest z reguły w kontekście nowych produktów, wytwarzanych przy użyciu konwencjonalnych metod produkcji i dostarczanych klientom za pośrednictwem istniejących kanałów dystrybucji
- ✓ **Wykonalność i rentowność** - oprócz szczególnych czynników, które mogą sprawić, że pomysł okaże się niewykonalny (np. względy prawne, standardy), ocenić można czas i środki potrzebne do realizacji projektu. Ścisłe związana z kryterium wykonalności jest rentowność. Firma musi być zdolna do przynoszenia zysków w dłuższej perspektywie.

Dlaczego pomysł powinien być innowacyjny?

Pamiętaj, że nie tylko nowość jest innowacyjna, w każdej branży i na każdym etapie procesu rynkowego możesz znaleźć miejsce na modyfikację, które na tyle spodoba się potencjalnym klientom, że będziesz w stanie zdystansować konkurencję. Twoja innowacja może odnosić się do najbliższego otoczenia.

Pamiętaj, że Twój pomysł nie będzie miał wielkich szans na powodzenia, jeśli będzie to kolejna działalność niczym kalka, funkcjonująca obok konkurenta. Ty dopiero wchodzisz na rynek i musisz zachęcić niezdecydowanych, aby mogli Cię poznać. Innowacyjność rozumiana jest szeroko. Oznacza innowacje technologiczne i rynkowe, w dziedzinie produkcji i usług. Innowacja rozumiana w kontekście rynkowym może dotyczyć funkcjonowania przedsiębiorstwa w niszy rynkowej, ale może również dotyczyć samej lokalizacji, która będzie na tyle atrakcyjna, że dzięki jej wykorzystaniu, będziesz mógł liczyć, na lepsze zyski niż konkurencja, może dotyczyć samego produktu, jak i sposobu jego sprzedaży, jego ceny, dystrybucji, czy też szeroko rozumianego marketingu. Aby wygrać na rynku, gdzie jest już prawie wszystko musisz być mimo wszystko być inny. Równocześnie staraj się zapamiętać, że kto się nie zmienia ten stoi w miejscu.

Kiedy pojawiają się naśladowcy innowatora i robi się ciasno, znów warto wykonać ruch, który pozwoli otworzyć kolejną, nieznaną wcześniej, przestrzeń rynkową. Bo żaden sukces nie jest dany raz na zawsze.

Od marzeń po rzeczywistość, czyli - analiza wykonalności pomysłu

Nawet najlepszy pomysł, od momentu wdrożenia zaczyna funkcjonować w określonym środowisku. Na otoczenie firmy składa się ogół warunków ekonomicznych, technicznych, prawnych. Ich wpływ może być zarówno pozytywny jak i negatywny. Zadaniem sprawnie zarządzającego menadżera jest zidentyfikowanie ograniczeń wynikających z oddziaływania środowiska na firmę. Identyfikacja tych czynników, które mogą zagrażać wykonalności twojego pomysłu powinna dotyczyć bliższej i dalszej przyszłości. Ograniczenia mogą mieć charakter organizacyjny, prawny, techniczny, technologiczny, a także finansowy, czasowy, ekologiczny czy też socjokulturowy. Im dokładniej określimy, z jakimi ograniczeniami możemy mieć do czynienia podczas wykonywania naszej działalności tym lepiej możemy się przygotować na zredukowanie niekorzystnych czynników.

Analiza zasobów ludzkich

Motywacja i talent to dwa najbardziej istotne czynniki określające sukces menadżera. W krótkim okresie dochodzą do tego jeszcze czynniki zewnętrzne, które albo nam sprzyjają wprost, tworząc takie warunki do rozwoju i osiągnięć, które ułatwiają to co robimy, albo czynniki zewnętrzne stanowią przeszkodę i wystawiają nas na próbę oraz zapraszają do rozwoju.

Zarówno motywacja jak i talent są nieodzowne. Można powiedzieć, że jedno potrzebuje drugiego. Motywacja u menadżera jest tym samym, co dopływ pieniądza w firmie. Prawidłowy strumień motywacji jest niezbędnym warunkiem osiągnięć. Przez pierwszy okres działalności swojej firmy będziesz prawdopodobnie jedyną i najważniejszą osobą, do której będą należały wszystkie obowiązki i od której będą zależały wszystkie decyzje. Dlatego, równie ważne jak potencjał jest doświadczenie zawodowe, wykształcenie i inne umiejętności, które mogą zagwarantować, że będziesz dobrym menadżerem.

Ogólnie rzecz biorąc biznes plan musi informować o umiejętnościach kierownictwa firmy oraz potwierdzać możliwości osiągnięcia założonych celów.

Proces produkcyjny

W tym rozdziale biznes planu należy określić, w jaki sposób firma organizuje obecnie produkcję wyrobu oraz jak zamierza to robić w przyszłości, z określeniem dostępnego oraz wymaganego zaplecza i zasobów. Konieczny jest krótki opis poszczególnych etapów procesu produkcyjnego wraz ze wskazaniem obiektów i urządzeń produkcyjnych oraz wykazaniem zdolności produkcyjnej, zarówno w chwili obecnej jak i w przyszłości. Należy również wskazać, w jaki sposób założone wielkości będą kontrolowane i monitorowane. Ważne jest wskazanie dostępności surowców i alternatywnych źródeł zaopatrzenia surowcowego. Swego rodzaju wstępem do analizy finansowej będzie określenie jak kształtują się koszty dla różnych wielkości produkcji. Jeżeli mamy do czynienia z nowym wyrobem, należy dokładnie opisać przejście od prototypu do produkcji wielkoseryjnej oraz omówić obszary, w których mogą wystąpić opóźnienia.

Analiza marketingowa przedsięwzięcia

Pamiętaj, że pojęcia produktu nie należy utożsamiać tylko z dobrami materialnymi. Warunkiem rynkowego sukcesu produktu/usługi jest jego zdolność do zaspokojenia potrzeb. Dlatego zakup produktu powinien zapewnić nabywcom określone korzyści. Spróbuj się zastanowić nad produktem/usługą w kontekście zasady, że jest to zbiór korzyści dla jego nabywcy. Pamiętaj o innowacyjności twojego biznesu, być może dotyczy ona samego produktu lub usługi, jeśli ta to tutaj masz szansę do lepszego jej zaprezentowania. Jeśli twoja innowacja rynkowa nie dotyczy produktu, to zastanów się czy nie mógłbyś jednak dokonać poszerzenia produktu pomyśl, na czym mogłoby ono polegać. Równocześnie pamiętaj, że poszerzenie produktu nie polega jedynie na coraz lepszych rozwiązaniach technicznych i dodawaniu wartości użytkowych. Poszerzenie produktu może dotyczyć coraz dłuższych gwarancji, zapewnienia instalacji, serwisu posprzedażowego, zakupu nowego modelu po niższej cenie, a w ramach tego zwrotu starego, bezpłatnego poradnictwa czy udziału w konkursach konsumenckich.

Kolejny konieczny element analizy marketingowej to identyfikacja segmentu rynku docelowego. Polega ona na ustaleniu grupy konsumentów, których potrzeby są niezaspokojone lub zaspokojone nie zadawalająco, to właśnie tacy konsumenci mogą stać się opłacalnym rynkiem zbytu. Decyzje o nakierowaniu aktywności na określony

segment rynku nazywamy wyborem lub selekcją docelowych segmentów rynku. Docelowa grupa nabywców winna przede wszystkim dysponować odpowiednią siłą nabywczą, zapewniającą przedsiębiorstwu wystarczający poziom sprzedaży i zysku. Przedsiębiorstwo winno unikać nastawiania się na obsługę konsumentów, którzy mogą okazać się nieosiągalni. Przy wyborze segmentu rynku należy pamiętać o czynnikach ograniczających dostępność do poszczególnych segmentów: pewne regulacje prawne, niewystarczające kwalifikacje personelu, brak nowoczesnej technologii, wysokie marże pośredników i inne. Z punktu widzenia twojego przedsiębiorstwa znalezienie segmentu rynku to możliwość przekształcenia konsumentów w nabywców twoich dóbr czy usług. Ważne, aby dokładnie określony segment, bądź segmenty rynku dawały podstawy do oszacowania liczby przyszłych klientów. Wartość ta posłuży ci do stworzenia wiarygodnej analizy finansowej.

Harmonogram

Harmonogram jest przedstawieniem opisywanych wcześniej pomysłów w formie zadań i terminów ich realizacji. W tym przypadku należy określić, co i kiedy zamierza się zrealizować.

W harmonogramie powinny zostać zamieszczone najważniejsze przedsięwzięcia, które rzeczywiście zamierzamy zrealizować. Nie jest to tylko warunek, którego wymagać będą od nas inwestorzy, ale jest to także kontrola samego siebie i wydatków firmy. Jeżeli będziemy chcieli zrealizować zbyt wiele inwestycji naraz, to może się okazać, że fundusze, które przeznaczyliśmy na to mogą się zbyt szybko skurczyć i nie sprostamy postawionym sobie wcześniej założeniom. Dlatego przestrzeganie terminów pozwoli na zebranie w czasie innych środków, np. od sponsorów, ze sprzedaży itp.

Uwaga : w przypadku biznes planów stanowiących załącznik do wniosku o dofinansowanie unijne, harmonogram ma kluczowe znaczenie, wyznaczmy w nim początek i koniec realizacji projektu, a tym samym kwalifikowalności wydatków. Ponadto warto pamiętać, że zakres rzeczowy projektu określony w harmonogramie nie może ulec zmianie.

Czy ja na tym zarobię?

Jednym z zasadniczych elementów większości biznes planów są prognozy finansowe. Ich zadaniem jest zilustrowanie zamierzeń firmy w kategoriach zysku lub straty. Ponieważ układamy jedynie hipotetyczny obraz rzeczywistości konieczne jest poczynienie pewnych

założeń na temat przyszłości samej firmy, jak również możliwości oddziaływania otoczenia dalszego i bliższego. Zazwyczaj prognoza obejmuje następujące elementy:

- ✓ rachunek wyników
- ✓ sprawozdania z przepływów środków pieniężnych lub sprawozdania dotyczące źródeł i sposobów pozyskania funduszy
- ✓ bilanse.

Powyższe dokumenty prezentują jedynie obliczenia będące wynikiem aktualnej sytuacji firmy, a także, a może przede wszystkim poczynionych założeń. Wydaje się, że ogrywają one kluczową rolę przewidywaniach dotyczących rozwoju firmy. Prognozowanie najczęściej zaczynamy od przygotowania prognozy sprzedaży, w dalszej kolejności należy zaplanować poziom produkcji, bezpośrednich kosztów produkcji oraz kosztów ogólnozakładowych. Aby otrzymać każdą z tych wartości konieczne są właśnie trafne i wyczerpujące założenia. Przygotowanie wyczerpującej listy założeń nie jest możliwe jednakże podstawowe z nich zawiera poniższa tabela.

Tabela 12, Autor : opracowanie własne

Stopa inflacji i kurs wymiany walutowej	- wpływ na sprzedaż i zakupy - wpływ na aktywa i pasywa
Sprzedaż i marketing	- poziom i rozłożenie w czasie popytu - kraj a eksport - strategia cenowa - rabaty handlowe i z tytułu terminowego regulowania płatności - koszty reklamy i promocji - koszty gwarancji
Regulowanie należności	- kredyt kupiecki - należności nieregularne
Dystrybucja	- prowizje - koszty transportu
Badania i rozwój	- wymagany czas - poniesione koszty (robocizna i materiały) - usuwanie wad ujawnionych w wyrobie - otrzymanie zezwoleń rządowych i innych
Produkcja	- dostępność komponentów i wymagana jakość - dostępność siły roboczej i odpowiednich umiejętności - wynagrodzenia i składki na ZUS - zwroty z tytułu wadliwych wyrobów - koszty napraw - inne koszty - marża na produktach
Zaopatrzenie	- poziom zapasów i pracy w toku - kredyt zaciągnięty u kooperantów - dostępność rabatów
Podatki	- podatek dochodowy od osób prawnych - podatek od towarów i usług (VAT)
Okres realizacji	- czas od stworzenia nowego produktu do uzyskania wpływów ze sprzedaży oraz poszczególnych etapów pośrednich
Inne wydatki	- stopy procentowe

	- koszty stałe, administracyjne ogólnozakładowe
Amortyzacja	- Metoda - stawki
Dotacje	- czas otrzymania - sposób księgowania
Finansowanie	- rodzaj - dostępność i czas otrzymania - warunki

Uwieńczenie pracy z biznes planem czyli streszczenie

Streszczenie ma na celu przedstawienie tego, co zamierzasz się zrobić, co jest napisane ogólnie i skrótowo, a co zostanie rozszerzone w kolejnych rozdziałach biznes planu. Część ta musi być solidna i efektywna, nie nazbyt rozbudowana, ale na tyle, aby zawrzeć fundamenty, na których oparta zostanie szczegółowa prezentacja przedsięwzięcia. Musi być ono skoncentrowane na najbardziej istotnych elementach projektu. Stanowiąc jednocześnie rozpoczęcie i kwintesencję biznes planu, powinno ukazać zalety operacji, a przez to zachęcać do dalszej lektury. Po krótkim wprowadzeniu należy przedstawić opis tego jak, gdzie, kiedy i przez kogo firma została założona. Napisać o jej osiągnięciach i gorszych okresach. Ustanowić bilans działalności na dzień dzisiejszy. Ze względu na dużą konkurencyjność istotnym jest, aby właśnie to streszczenie zachęciło, a być może przekonało inwestorów. Dlatego trzeba mieć na uwadze fakt, że streszczenie może stać się sednem sprawy.

Kogo obchodzi nasz biznes plan

W działalności firmy istnieje wiele okoliczności, w których biznes plan okaże się niezbędną wizytówką naszego nowego przedsięwzięcia. Jednak, generalna zasada to dobrze znać adresata i jego potrzeby. Czyli ni mniej ni więcej, jak zastosowanie marketingowego podejścia. Biznes plan jest narzędziem, można nawet stwierdzić, że swego rodzaju produktem, który poprzez zaspokojenie potrzeb czytającego zapewni nam osiągnięcia wyznaczonego celu. Co innego w biznes planie będą chcieli zobaczyć bankowcy, ewentualni pożyczkodawcy, a co innego potencjalni inwestorzy. W szczególności biznes plan może być skierowany do inwestora Venture Capital, Anioła Biznesu, banku, urzędu, wreszcie może być jedynie dokumentem wewnętrznym wykorzystywanym przy realizacji strategii firmy, lub dokumentem sporządzony na własny użytek mającym za zadanie wspomóc nasz proces decyzyjny.

W przypadku czterech pierwszych adresatów, konieczne jest dokładne rozpoznanie ich oczekiwań.

Inwestor Venture Capital towarzyszy przedsięwzięciom, które mogą być bardzo lukratywne jednak zazwyczaj są zbyt ryzykowane dla banku, który odmawia swojego finansowania. VC finansuje ryzyko przedsięwzięcia, bez wymaganych zabezpieczeń. Prócz kapitału inwestor taki zazwyczaj dostarcza know-how czy też wiedzę specjalistów, zazwyczaj obejmując udziały zostaje współnikiem przedsięwzięcia. Dlatego też przygotowując się do pisania biznes planu w celu pozyskania VC należy bardzo dokładnie opisać faktyczną sytuację przedsiębiorstwa. W biznes planie powinny znaleźć swoje odzwierciedlenie wszystkie aspekty ryzyka, dlatego w tym kontekście szczególnie przydatna będzie analiza wykonalności przedsięwzięcia. Dla VC ważne są również te problemy na które nie znamy rozwiązania. Należy pamiętać, że częściowo obejmuje on udziały w naszej firmie i może być pomocny podsuwając różnego rodzaju rozwiązania. Jedną z najbardziej istotnych części dokumentu powinna dostarczać informacji o efektywności zwrotu zainwestowanego kapitału. Inwestor VC będzie bardzo zainteresowany naszymi zasobami ludzkimi, czasami nawet bardziej niż samym pomysłem. Dlatego też w biznes planie powinna się znaleźć informacja o ludziach tworzących firmę wraz z ich kwalifikacjami, doświadczeniem i odniesionymi sukcesami. VC może wstępnie być zainteresowany jedynie streszczeniem naszego dokumentu, gdyż zazwyczaj nie będzie miał czasu na czytanie w całości o czymś, co może nie do końca go zainteresuje.

Business Angel.

Business Angel są to prywatni, nieformalni inwestorzy, którzy swoje nadwyżki finansowe lokują w świetnie zapowiadające się przedsięwzięcia. Zazwyczaj firma, która znajdzie się w sferze ich zainteresowań powinna być dobrze rokującym, innowacyjnym małym przedsiębiorstwem. Kierują się oni podobnymi zasadami jak inwestorzy VC, oczekując wysokiej stopy zwrotu, zazwyczaj w zamian oferując kapitał, doświadczenie, wiedzę, kontakty w biznesie. W zależności od umowy mogą oczekiwać partycypacji w zyskach bądź działać na zasadach non-profit.

Czytając biznes plan aniołowie biznesu w pierwszej kolejności zapoznają się ze streszczeniem; jeśli ich nie przekona, nie przechodzą w ogóle do czytania reszty. Na ogół, jeśli ich zainteresuje, przechodzą do analizy danych finansowych i opisu zespołu. W dalszej kolejności patrzą na „część beletrystyczną”. Na pozyskanie kapitału największe szanse mają projekty oparte na nowości, która nie jest łatwa do skopiowania, a zespół posiada stosowne kompetencje do realizacji określonego projektu.

Kredyt bankowy to najczęstsze źródło finansowania przedsiębiorstw. Biznes plan jest w tym przypadku kluczowym załącznikiem do wniosku kredytowego. Bank w szczególności zainteresowany będzie celem kredytowania, udziałem firmy w finansowaniu przedsięwzięcia, a także opłacalnością inwestycji. Prócz samego

przedsięwzięcia bank będzie również oceniał sytuację finansowo-majątkową przedsiębiorcy.

Biznes plan i dotacje unijne.

Tutaj nie wystarczy już tylko wiedza z zakresu skutecznego pisania biznes planu. W procedurze konkursowej o dofinansowanie unijne, biznes plan jest ściśle związany z wnioskiem o dotacje, dokumenty te muszą być spójne i uzupełniać się wzajemnie. Ponadto szczególnego znaczenia nabiera kwestia bardzo dobrej znajomości wytycznych konkursowych i prawodawstwa związanego z przyznawaniem dotacji unijnych, gdyż może się zdarzyć, iż pomimo świetnie napisanego biznes planu projekt od początku nie kwalifikował się do wsparcia.

W biznes planie przygotowanym pod wniosek unijny, podobnie jak w przypadku „zwykłego” biznes planu przedsiębiorstwo jest poddane gruntowej analizie. Trzeba scharakteryzować dotychczasową jego działalność. Ponadto niezbędne jest opisanie działań konkurencji, jej ofertę, sposób sprzedaży, promocję oraz to, czym będzie wyróżniała się oferta naszego przedsiębiorstwa od oferty konkurentów. Bardzo ważną kwestią są prognozy finansowe. Biznes plan poza typowymi, opisanymi powyżej elementami zawiera również składniki, które dotyczą bezpośrednio projektu. Opisuje się, na czym będzie polegał projekt, przedstawia się jak dzięki jego realizacji firma będzie się rozwijać. Biznes plan powinien pokazywać, że środki, o które wnioskujemy przede wszystkim mają wpływać na rozwój firmy i poprawę jej konkurencyjności. Ponadto projekt musi mieć jakieś wymierne efekty w postaci wzrostu zatrudnienia w firmie, czy pojawienia się nowych produktów/usług w ofercie przedsiębiorstwa. Efekty, o który napiszemy w biznes planie, w przypadku przyznania dofinansowania, zostaną skrupulatnie rozliczone, dlatego w przypadku tego rodzaju biznes planów należy się wystrzegać „ubarwiania rzeczywistości”.

Garść praktycznych uwag

- ✓ Biznes plan powinien być przejrzysty i łatwy do przyswojenia. Pamiętaj, że czytać go będzie ktoś, kto wcale nie musi mieć dużej wiedzy o Twojej branży i nie musi znać typowego dla branży żargonu
- ✓ Planuj cele realne do osiągnięcia. Prognozując przychody warto posłużyć się danymi dostarczonymi przez wiarygodne badania, prezentując ich wyniki zawsze powołuj się na źródła. Nie dopuść do przeszacowania prognozowanym przychodów, to wzbudza podejrzenia oceniającego jak również zwiększa ryzyko niepowodzenia przedsięwzięcia już po otrzymaniu finansowania
- ✓ Biznes plan powinien eksponować mocne strony przedsięwzięcia, a jednocześnie realistycznie traktować problemy oraz propozycje minimalizowania ich skutków
- ✓ Pisz to, na co czytający zwracają uwagę. Każdy z czytelników będzie wykorzystywał biznes plan w innym celu i ważne jest, aby dostosować go odpowiednio do indywidualnych oczekiwań. Bank wysoko oceni biznes plan gdzie dużo uwagi poświęconej zostanie formom zabezpieczeń inwestycji, dla instytucji publicznej ważna będzie gotowość stosowania procedur wydatkowania pieniędzy zgodnych z Ustawą o Zamówieniach Publicznych, natomiast w przypadku inwestorów prywatnych musimy zwrócić uwagę na umiarkowany stopień ryzyka, który związany jest z inwestycją
- ✓ Twój dokument musi być spójny, w każdej ze swych części

Rozdział 10

Komputerowe wspomaganie prowadzenia działalności gospodarczej

Wstęp

W niniejszym rozdziale przedstawione zostały wskazówki dla przyszłych przedsiębiorców odnośnie dostępnych technik i narzędzi komputerowych, za pomocą których można usprawnić prowadzenie własnej firmy, celem uzyskania przewagi konkurencyjnej na rynku.

Ze względu na obszerność tematu oraz zróżnicowany poziom umiejętności informatycznych potencjalnych czytelników opracowania, zaprezentowano zostały jedynie podstawowe informacje związane z tematem i przedstawiono je w możliwie przystępnej, zrozumiałej dla mniej zaawansowanych użytkowników komputera formie.

Zarządzanie informacją

W obecnych czasach coraz większy problem stanowi nie tyle brak informacji, co brak możliwości jej właściwego przetworzenia i wykorzystania. W celu ułatwienia zarządzania informacjami osobistymi na rynku pojawiła się grupa programów komputerowych zwanych **Personal Information Manager (PIM)**. Służą one do zarządzania oraz definiowania wzajemnych powiązań, między przenikającymi się w sferze prywatnej i służbowej informacjami takimi jak: notatki, zadania do realizacji związane z określonymi terminami i zasobami, informacje o innych osobach, wydarzenia zachodzące w jakimś określonym dniu lub trwające przez pewien określony czas. Dostępne na rynku jest zarówno oprogramowanie komercyjne (np. Corel Central, Microsoft OneNote), jak i darmowe (np. oferowane w ramach portali internetowych).

Przykładem aplikacji typu PIM jest **Kalendarz Google**, służący przede wszystkim do planowania zadań własnych i koordynowania ich z zadaniami innych.

Kalendarz Google umożliwia:

- ✓ wprowadzanie i modyfikację nowych wydarzeń (np. szkoleń, delegacji, spotkań, urlopów, zwolnień, zebrań zespołu)

- ✓ dostęp do wielu kalendarzy np. zarówno osobistego, jak i wspólnego dla pracowników
- ✓ zarządzania prawami dostępu do współdzielonych kalendarzy
- ✓ automatyczne przypominanie o terminowych zdarzeniach
- ✓ wyszukiwanie danych
- ✓ generowanie, zapis i wydruk raportów
- ✓ eksport/import danych między aplikacjami zewnętrznymi

Dostęp do programu możliwy jest po uruchomieniu strony: <http://www.google.com/calendar> oraz zalogowaniu na utworzony wcześniej profil poprzez wpisanie adresu emailowego i ustalonego podczas rejestracji profilu hasła dostępowego.

Zarządzanie projektami

Podobnie jak w przypadku informacji osobistych, do zarządzania projektami (rozumianymi jako sekwencja wzajemnie powiązanych zadań, mających wspólny cel oraz ustalone ograniczenia) lub jakimikolwiek innymi przedsięwzięciami związanymi z prowadzeniem firmy może nam być pomocne oprogramowanie komputerowe.

Zarządzanie projektem polega na podejmowaniu działań służących do optymalnego wykorzystania wszystkich zasobów zaangażowanych w przedsięwzięcie, w celu osiągnięcia założonych celów rezultatów, zgodnie z ustalonym terminem, kosztami i parametrami jakościowymi.

W szczególności składają się na nie:

- ✓ identyfikacja zadań składających się na projekt
- ✓ szacowanie czasu wykonania zadań oraz związanych z nimi warunków brzegowych
- ✓ określenie zależności między zadaniami
- ✓ przydział zasobów
- ✓ szacowanie kosztów
- ✓ optymalizacja czasowo-kosztowa
- ✓ kontrola zgodności realizacji projektu z planem
- ✓ raportowanie przebiegu realizacji.

Poniżej przedstawiono charakterystykę kilku wybranych narzędzi informatycznych wspomagających zarządzanie projektami:

1. MS Project

- ✓ płatny program stanowiący jeden z modułów pakietu MS Office

- ✓ umożliwia planowanie, monitorowanie i raportowanie projektu
- ✓ udostępnia rozmaite widoki prezentacji danych
- ✓ wersja Standard przeznaczona dla użytkowników indywidualnych, którzy niezależnie zarządzają pojedynczymi projektami
- ✓ wersja Pro wykorzystywana przy do zarządzania całym portfelem projektów przez wielu użytkowników, zgodnie z przypisanymi im prawami dostępu
- ✓ specyfikacja funkcjonalna oraz wersja testowa dostępna na:
<http://office.microsoft.com/pl-pl/project>

2. OpenProj

- ✓ realizuje podstawowe funkcje MS Project, w tym widoki takie jak: diagram Gantt/PERT
- ✓ darmowy - dołączany do pakietu Star Office
- ✓ działa pod dowolną platformą systemową
- ✓ posiada wiele wersji językowych
- ✓ idealny do zarządzania pojedynczymi projektami przez jednego użytkownika
- ✓ otwiera pliki zapisane w MS Project
- ✓ dostępny do pobrania na: <http://openproj.org/openproj>

3. Mind Mapper

- ✓ bazuje nad mindmappingu – systemie zapisu sekwencji zadań projektowych za pomocą struktury mapy myśli odzwierciedlającej naturalną architekturę mózgu
- ✓ tworzy czytelny dla użytkownika (słowa, kolory, symbole, rysunki itp.) sposób zapisu wzajemnej zależności zdarzeń
- ✓ dostępny do pobrania na: <http://www.mindmapper.pl>.

Zaawansowane narzędzia pakietów biurowych

W ramach pakietów programów biurowych dostępnych na rynku, oferowany jest szereg narzędzi usprawniających zarówno rutynowe prace biurowe, jak też i zarządzanie firmą. Poniżej zaprezentowano możliwości kilku z nich wchodzących w skład pakietu MS Office 2007⁷

⁷ W przypadku starszych wersji MS Office zasady stosowania opisanych niżej narzędzi mogą się w istotny sposób różnić od wersji 2007.

Korespondencja Seryjna.

Moduł „Korespondencja Seryjna” służy do tworzenia zestawu podobnych dokumentów, różniących się pewnymi unikatowymi elementami (np. danymi kontaktowymi, tytułem). Przy użyciu korespondencji seryjnej można utworzyć przede wszystkim zestaw etykiet lub kopert, zestaw listów, emaili, lub faksów seryjnych. Przykładowo, jeśli chcemy utworzyć zestaw certyfikatów dla uczestników szkolenia, mając utworzony szablon dokumentu oraz plik z danymi uczestników powinniśmy:

- ✓ otworzyć szablon certyfikatu pod programem MS Word 2007
- ✓ z zakładki „Korespondencja” wybrać Kreator Korespondencji Seryjnej
- ✓ podać plik, z którego mają być pobierane dane uczestników
- ✓ wyedytować pola, które mają zawierać dane poszczególnych uczestników
- ✓ utworzyć listę certyfikatów.

Wskaźniki finansowe inwestycji.

W ramach MS Excel 2007 dostępny jest szereg funkcji finansowych służących do wyliczania stopy rentowności inwestycji. Do podstawowych wskaźników można zaliczyć:

NPV - zaktualizowana wartość netto inwestycji, czyli suma bieżących wartości wszystkich przyszłych przepływów gotówkowych związanych z inwestycją, wyliczona przy określonym poziomie stopy dyskontowej. NPV dodatnie oznacza, że prognozowane przychody wygenerowane przez projekt powinny być większe niż wydatki, a zatem przedsięwzięcie inwestycyjne można uznać za perspektywiczne.

IRR - wewnętrzna stopa zwrotu inwestycji - stopa przy której przepływy gotówkowe dają zerową wartość NPV, czyli maksymalna stopa dyskontowa, przy której projekt będzie nosił znamiona opłacalności. Jeżeli projekt ma IRR większą niż stopa dyskontowa, która pokrywa koszt pozyskania kapitału, projekt należy uznać za atrakcyjny.

Przykładowo, jeśli chcemy wyliczyć wskaźniki NPV i IRR dla inwestycji, aby wykorzystać je w biznes planie powinniśmy:

- ✓ wpisać do arkusza kalkulacyjnego: szacowane nakłady inwestycyjne oraz przychody i koszty wytworzenia produktów lub usług w danym okresie czasu
- ✓ wyliczyć należny podatek oraz zsumować łączne wartości przepływów dla kolejnych lat inwestycji
- ✓ z zakładki „Formuły” uruchomić listę funkcji finansowych
- ✓ wybrać odpowiednią funkcję i podać założone wcześniej parametry (stopa dyskontowa) oraz obliczone dla kolejnych lat przepływy finansowe

Solver.

Solver jest dodatkiem Excel'a służącym do wyliczania, dla jakiej wartości danego parametru składowego (przy założonych ograniczeniach), powiązany z nim parametr wynikowy będzie miał wartość optymalną.

Przykładowo, jeśli w naszym zakładzie produkujemy dwa rodzaje wyrobów na bazie dwóch surowców, a ze względu na ograniczenia związane z procesem wytwórczym mamy limitowaną zarówno ilość surowców jak i wyrobów w danym okresie czasu, to chcąc wyliczyć przy jakiej wielkości produkcji poszczególnych wyrobów osiągniemy maksymalny zysk, powinniśmy:

- ✓ wpisać do arkusza kalkulacyjnego: zużycie surowców na jednostki wyrobów, limity zużycia surowców oraz produkcji, stałe koszty wytworzenia produktów oraz ich jednostkowy zysk
- ✓ ustalić formuły związane z wysokością produkcji, zużyciem surowców i zyskiem
- ✓ z zakładki „Dane” uruchomić Solver
- ✓ wpisać do Solvera: kryterium optymalizacji (maksymalny zysk), zmienne mające wpływ na zysk (wielkość produkcji) oraz wszystkie zakładane ograniczenia związane z procesem wytwórczym.

Bazy danych

W celu zarządzania danymi (np. listą klientów, zleceń, dostawców) przetwarzanymi przez firmę wcześniej czy później niezbędne jest wdrożenie bazy danych. Pod tym pojęciem potocznie rozumie się zarówno program komputerowy wyspecjalizowany do gromadzenia i przetwarzania danych jak i same dane (np. dane tekstowe, liczbowe czy multimedialne).

Najbardziej popularne spośród prostych baz danych stosownych w małych firmach są **relacyjne bazy danych**. Wszystkie przetwarzane w nich dane zapisywane są w formie dwuwymiarowych wzajemnie powiązanych relacjami tabel zawierających określonych typ danych (np. listę klientów czy dostawców). Tabele składające się z rekordów (wierszy) podzielonych na pola (kolumny). Rekordy obejmują komplet informacji nt. danego obiektu (np. klienta), zaś pola obejmują określony typ danych charakteryzujący dane obiekty (np. adresy czy numery telefonów klientów).

Większość tego typu baz danych (np. MS Access) zapewnia możliwość:

- ✓ sortowania rekordów według określonych kategorii
- ✓ wyszukiwania informacji poprzez zapytania zgodne z założonymi kryteriami,
- ✓ filtrowania danych
- ✓ sporządzania raportów.

Zarządzania firmą

Oprogramowanie komputerowe może również wspomagać prowadzenie rozliczeń, księgowości i zarządzanie firmą.

Programem przeznaczonym dla płatników składek ZUS lub ich pełnomocników, służącym do pełnej obsługi dokumentów ubezpieczeniowych i wymiany informacji z Urzędem jest **PŁATNIK** (dostępny bezpłatnie na stronie: <http://www.platnik.info.pl>).

Umożliwia on:

- ✓ wprowadzanie danych do dokumentów ubezpieczeniowych
- ✓ import danych z systemów kadrowo-płacowych
- ✓ archiwizację dokumentów ubezpieczeniowych
- ✓ tworzenie rozliczeń okresowych
- ✓ wydruk dokumentów zgłoszeniowych i rozliczeniowych
- ✓ obsługę przelewów bankowych i dokumentów wpłaty
- ✓ tworzenie raportów miesięcznych dla ubezpieczonego
- ✓ wysyłkę dokumentacji do ZUS
- ✓ obsługę certyfikatów elektronicznych.

Zanim zainstalujemy program należy dokonać wyboru typu bazy danych, z którą współpracować będzie aplikacja (Access lub SQL Server) i wyznaczyć administratora programu, który będzie odpowiedzialny za bezpieczeństwo danych oraz przydział dostępu do nich uprawnionym użytkownikom. Po dokonaniu instalacji programu wymagane jest zsynchronizowanie wersji bazy danych i ewentualnie jej konwersja, a następnie określenie kanału przekazywania dokumentów do ZUS i konfiguracja połączenia.

Scenariusz pracy z programem jest następujący:

1. edycja danych płatnika
2. utworzenie lub wczytanie dokumentów z systemów zewnętrznych
3. weryfikacja dokumentów
4. dołączenie dokumentów do zestawu

5. wysłanie zestawu (wydruk dokumentów lub wysyłka elektroniczna)
6. odbiór potwierdzenia wysłania dokumentów
7. archiwizacja zestawu dokumentów.

Jednym z program przeznaczonych dla firm prowadzących księgowość na zasadach uproszczonych jest **SYMFONIA - Mała Księgowość Start**. Wspomaga on prowadzenie ewidencji, obsługę rozliczeń podatkowych oraz prowadzenie obowiązkowych rejestrów. Ponadto ułatwia on m.in. zarządzanie środkami trwałymi, ewidencjonowanie wynagrodzeń i umożliwia wymianę danych z innymi programami.

Osobnym segmentem programów są pakiety kompleksowo wspomagające prowadzenie mikro i małej firmy. Jednym z nich jest **CDN OPTIMA**, który oferuje m.in. moduły służące do: wystawiania faktur, zarządzania gospodarką magazynową, księgowania dokumentów, rozliczania się z urzędami, prowadzenia sklepu internetowego, zarządzania sprzedażą, kadrami, płacami.

CDN OPTIMA zapewnia pełną integrację danych (poszczególne moduły korzystają ze wspólnej bazy danych), zgodność aktualizacji systemu ze zmianami w przepisach, możliwość pracy jednostanowiskowej lub w sieci oraz mechanizmy umożliwiające elektroniczną wymianę dokumentów.

Sieci komputerowe

Kluczową rolę w większości firm odgrywa wewnętrzna sieć komputerowa. Stanowi ją grupa komputerów lub innych urządzeń połączonych ze sobą w celu wymiany danych (np. komunikaty, listy, pliki) lub współdzielenia różnych zasobów (np. urządzeń peryferyjnych, oprogramowania, bazy danych).

Sieć ograniczona do jednego budynku lub organizacji zwana jest **siecią lokalną** (LAN). W zależności od rodzaju wykorzystanego medium wyróżniamy sieci kablowe lub bezprzewodowe (*Wi - Fi*).

Sieci lokalne połączone za pośrednictwem publicznej sieci tzw. "tunelem", przez który przesyłane dane są skompresowane lub szyfrowane w celu zapewnienia lepszej jakości i większego poziomu bezpieczeństwa nazywamy **wirtualnymi sieciami prywatnymi** (VPN).

Sieć komputerowa składa się zazwyczaj z następujących elementów:

1. Komputery:

Serwery posiadające dużą moc obliczeniową, wydajny i pojemny system dyskowy, służące do przechowywania oprogramowania i danych oraz świadczenia usług sieciowych oraz **stacje robocze** użytkowników

2. Urządzenia sieciowe:

Karty sieciowe zapewniające komunikację sieciową i posiadające unikalny numer *MAC*

Switche (tzw. przełączniki sieciowe) rozdzielające sygnał sieciowy na kilka urządzeń w jednej lokalizacji sieciowej, na podstawie ich adresów *MAC*.

Routery łączące różne sieci lokalne i przekazujące poszczególne pakiety do odpowiednich serwerów zgodnie z unikalnymi adresami IP przypisanymi urządzeniom docelowym.

Access point (tzw. punkty dostępowe) zapewniające stacjom bezprzewodowy dostęp do zasobów sieci za pomocą fal radiowych

3. Media:

Kable, światłowody lub fale radiowe łączące poszczególne elementy sieci.

4. Oprogramowanie:

Aplikacje sieciowe i bazy danych

Podstawową zaletą wynikającą z posiadania własnej sieci komputerowej jest, oprócz możliwości korzystania z internetu i poczty elektronicznej, współdzielenie zasobów, w szczególności danych zapisywanych na serwerze. Dzięki temu możemy zachować integralność danych gromadzonych w centralnej bazie, w łatwy sposób zróżnicować prawa dostępu dla użytkowników do danych oraz zarządzać i zautomatyzować archiwizację danych. Ponadto po odpowiednim skonfigurowaniu serwera możemy mieć dostęp do danych z dowolnego komputera podłączonego do internetu.

Dzięki sieci komputerowej możemy mieć dostęp do wielu usług. Jedną z nich jest udostępnianie plików poprzez protokół FTP. Umożliwia on udostępnianie na serwerze większych kolekcji plików do samodzielnego pobrania przez innych użytkowników poprzez programy typu **klient FTP** (m.in. Total Commander, FileZilla). Wystarczy jedynie zapisać stosowne pliki na serwerze FTP i przesłać uprawnionym osobom dane dostępowe (login, serwer, hasło). Jeśli nie mamy własnego serwera możemy udostępniać dane na wirtualnych dyskach oferowanych przez niektóre serwisy www (np. www.chomikuj.pl).

Niezwykle pomocne są również sieciowe programy diagnostyczne uruchamiane z konsoli tekstowej:

- ✓ tracert - służący do śledzenia trasy pakietów internetowych pomiędzy serwerami
- ✓ ping – sprawdzający możliwość komunikacji z danym serwerem
- ✓ ipconfig – pokazujący konfigurację kart sieciowych na komputerze.

Bezpieczeństwo danych

Kluczowe dla stabilności pracy w systemach komputerowych jest zapewnienie wystarczającej ochrony zgromadzonych w nich danych.

Wymagana jest tu odpowiednia eksploatacja sprzętu komputerowego, w tym:

- ✓ stosowanie zasilaczy awaryjnych tzw. UPSów – zapewniających ciągłość pracy na wypadek krótkotrwałego zaniku zasilania
- ✓ wczesne zgłaszanie administratorowi sieci oznak potencjalnych awarii
- ✓ wyłączenie po zakończonej pracy komputerów i urządzeń współdzielonych (np. serwerów wydruku)
- ✓ cykliczne backupy danych.

Równie ważne jest stosowanie odpowiednich procedur użytkowania sprzętu i oprogramowania polegających na:

- ✓ zabezpieczeniu dostępu do komputera hasłem
- ✓ odpowiednim doborze haseł – min. 6-8 znaków, unikanie haseł słownikowych, stosowanie znaków szczególnych
- ✓ częstej zmianie haseł
- ✓ nie zapisywaniu w ogólnodostępnych miejscach i nie przekazywaniu haseł
- ✓ blokowaniu komputera przy odchodzeniu ze stanowiska pracy.

Do zabezpieczania sieci lokalnej przed nieuprawnionym dostępem z zewnątrz służą tzw. **firewall'e** czyli zapory sieciowe. Mogą być nimi zarówno specjalnie zaprogramowane komputery śledzące ruch między siecią lokalną a internetem, jak i programy instalowane na poszczególnych stacjach roboczych.

Dane gromadzone na dyskach poszczególnych komputerów można archiwizować na serwerze własnym lub zewnętrznym, jak również na nośnikach wymiennych takich jak: pendrive, przenośny dysk twardy, płytki DVD/CD-R, taśmy do streamer'a.

Niezwykle istotne jest, aby w zależności od stopnia ważności danych ustalić odpowiedni cykl ich archiwizacji, wybrać nośnik zapewniający pewność zapisu oraz zautomatyzować proces backupowania.

W przypadku danych współdzielonych należy im nadać odpowiedni poziom praw dostępu. Przykładowo koordynator projektu powinien mieć pełny dostęp do dokumentacji projektowej, dostęp „tylko-do-odczytu” do dokumentów związanych z finansami projektu, nie powinien zaś mieć w ogóle dostępu do danych osobowych pracowników firmy.

W wypadku gdy potrzebujemy ograniczyć dostęp do pojedynczych plików lub katalogów możemy je szyfrować poprzez archiwizację w programach typu ZIP z założeniem hasła dostępu. Jeśli potrzebujemy zaszyfrować całe dyski (np. pendrive’y) lub partycje można wykorzystywać do tego specjalne programy szyfrujące np. True Crypt.

Kolejnym zagrożeniem dla bezpieczeństwa naszych danych są **wirusy komputerowe**. Bezwzględnie należy używać zapobiegających infekcjom programów antywirusowych, w szczególności tych, które mogą działać rezydentnie (automatycznie po uruchomieniu komputera) i posiadają możliwość aktualizacji bazy wirusów. Musimy jednak pamiętać, że w przypadku szczególnie odpornych wirusów, aby je usunąć wymagane jest zatrzymanie uruchomionych przez nie procesów, zalogowanie w trybie awaryjnym lub jako administrator, a nawet uruchomienie „czystego” systemu z dyskietki startowej.

Ochrona danych osobowych

Od dnia 29 sierpnia 1997 r. obowiązuje w Polsce Ustawa o ochronie danych osobowych. Dotyczy ona zasad przetwarzania informacji dotyczących osób fizycznych, a tym samym operacji wykonywanych na zbiorach danych osobowych, w szczególności utrwalania, przechowywania i udostępniania tego typu danych. Oprócz zasad postępowania przy przetwarzaniu danych osobowych ustawa określa prawa osób, których dane są przetwarzane. Zgodnie z nią przetwarzanie danych jest dopuszczalne tylko wtedy, gdy osoba, której dane dotyczą, wyrazi na to zgodę i jest to niezbędne do zrealizowania obowiązku ustawowego lub zawartej umowy. Uregulowania te stosuje się zarówno do przetwarzania danych osobowych w rejestrach papierowych, jak i systemach informatycznych. Zabrania się przetwarzania danych dotyczących: pochodzenia rasowego lub etnicznego, poglądów i przekonań, przynależności, stanu zdrowia (w tym kodu genetycznego, nałogów, życia seksualnego), karalności. Administrator danych zobowiązany jest zgłaszać gromadzone zbiory danych osobowych do Głównego

Inspektora Ochrony Danych Osobowych (GIODO), z wyjątkiem danych przetwarzanych: w związku z zatrudnieniem, wyłącznie w celu wystawienia faktury, rachunku lub prowadzenia sprawozdawczości finansowej, w zakresie drobnych bieżących spraw życia codziennego oraz danych powszechnie dostępnych. Pod szczególną ochroną powinny, zatem znajdować się: umowy, rachunki, bazy klientów, CV, listy płac gromadzone w firmie. W przypadku dokumentacji papierowej powinna być ona przechowywana w zamkniętych szafach, zaś pliki elektroniczne powinny być zabezpieczone prawami dostępu.

Podpis elektroniczny

Pod pojęciem podpisu elektronicznego kryje się zbiór różnych technik potwierdzania autentyczności dokumentu i tożsamości jego nadawcy przy wymianie informacji drogą elektroniczną. Bezpieczny podpis elektroniczny (czyli podobnie jak podpis zwykły – będący trudny do podrobienia, stwarzający możliwość weryfikacji i trwale łączący się z dokumentem) został zrównany pod względem prawnym z podpisem odręcznym.

Operacja stworzenia podpisu elektronicznego wiadomości polega na zaszyfrowaniu jej kluczem prywatnym nadawcy. Odbiorca deszyfruje wiadomość wykorzystując udostępniony przez nadawcę jego klucz publiczny. Wykorzystanie klucza prywatnego nadawcy – przy założeniu, że nadawca jest jego jedynym dysponentem – gwarantuje, że tylko nadawca może złożyć poprawny podpis pod dokumentem. Zweryfikować poprawność podpisu może każdy, ponieważ do weryfikacji wykorzystuje się klucz publiczny nadawcy

W przypadku podpisu elektronicznego respektowane są następujące zasady bezpieczeństwa:

- ✓ identyfikacja – możliwość określenia tożsamości stron
- ✓ autentyczność - pewność, że wiadomość została stworzona i wysłana przez zadeklarowany podmiot
- ✓ integralność – wykrywanie nieautoryzowanych zmian w dokumencie
- ✓ niezaprzeczalność – mechanizmy uniemożliwiające zrzeczenia się odpowiedzialności
- ✓ poufność – dostęp tylko uprawnionych osób.

Stosowanie podpisu elektronicznego obwarowane jest następującymi warunkami:

- ✓ powszechna akceptowalność – odbiorca musi mieć możliwość odszyfrowania dokumentu
- ✓ kompatybilność techniczna - ustawowa definicja standardów stosowania podpisu elektronicznego
- ✓ kompatybilność prawno-księgowa – respektowanie dokumentów podpisanych elektronicznie w ramach istniejącego ustawodawstwa (w przypadku dokumentów podpisanych elektronicznie nie wyróżnia się oryginału i kopii)
- ✓ jasne zasady archiwizacji – określenie na jakich nośnikach i w jaki sposób mają być zapisywać dane.

Ze stosowaniem podpisu elektronicznego wiążą się następujące korzyści:

- ✓ bezpieczeństwo – prawie niepodrabialny
- ✓ oszczędność - odpadają koszty przygotowania i wysyłki dokumentów
- ✓ ergonomia – łatwość stosowania
- ✓ czas - szybkość obiegu dokumentów.

Podpis elektroniczny stosowany jest przy:

- ✓ certyfikowaniu e-maili
- ✓ wystawianiu faktur elektronicznych (w przeciwieństwie do faktur papierowych muszą one posiadać podpis)
- ✓ operacjach bankowości elektronicznej
- ✓ rozliczeniach z e-urzędami
- ✓ prowadzeniu transakcji w sklepach internetowych.

Poczta elektroniczna

Jednym z narzędzi niezbędnych do komunikacji pomiędzy firmami a ich otoczeniem rynkowym jest poczta elektroniczna.

Powszechnie stosowane są dwie metody dostępu do poczty elektronicznej:

- ✓ strona internetowa
- ✓ programy do zarządzania emailami (m.in. Mozilla Thunderbird, MS Outlook).

Negatywnym zjawiskiem towarzyszącym komunikacji emailowej jest spam, czyli niechciana, masowa wysyłka informacji handlowej. W celu jego zwalczania stosuje się filtry antyspamowe zakładane przez administratora serwera pocztowego czy dostawcę

internetu oraz filtry automatycznie lub ręcznie uruchamiane w ramach programu do obsługi poczty.

Podczas wysyłania e-maili należy pamiętać o podstawowych zasadach emailowego *savoir-vivre*, czyli tzw. netykiety:

- ✓ nie używać w emailach polskich znaków
- ✓ zamiast dużych załączników wysłać linki do samodzielnego pobrania plików
- ✓ nie spamować
- ✓ nie nagabywać
- ✓ nie wysłać emaili z otwartą listą adresatów
- ✓ nie nadużywać emotikonów.

Kluczowym elementem e-marketingu jest wysyłanie informacji do grupy potencjalnych odbiorców. W celu tworzenia list wysyłkowych należy:

- ✓ precyzyjnie określić grupę docelową wysyłki (rodzaje instytucji, ich siedziba, etc.)
- ✓ ustalić z jakich baz danych możemy korzystać (bazy własne, ogólnodostępne, komercyjne)
- ✓ dokonać selekcji interesujących nas danych zgodnie z ustalonymi kryteriami wyszukiwań.

Jednym z dostępnych komercyjnych programów do wysyłki grupowej emaili jest Infacta Groupmail. Umożliwia on następujące działania:

- ✓ porcjowanie emaili
- ✓ tworzenie i import grup adresowych
- ✓ zarządzanie profilami nadawcy
- ✓ likwidacja dublowania adresów
- ✓ tworzenie czarnych list
- ✓ wysyłka w formacie TXT/HTML.

Własna strona www

Nie mniej istotnym niż skrzynka emailowa kanałem komunikacji z klientem jest strona internetowa firmy. Niezależnie od tego czy wdrożymy ją sami, czy też podzlecimy, przy wyborze technologii w jakiej zostanie wykonana, musimy pamiętać aby była ona:

- ✓ zoptymalizowana pod kątem popularnych przeglądarek internetowych
- ✓ wykonana zgodnie z przyjętymi standardami
- ✓ zoptymalizowana pod kątem czasu wczytywania się treści
- ✓ zoptymalizowana w zakresie pozycjonowania w wyszukiwarkach, oraz nie wymagała od użytkownika zainstalowania niestandardowych wtyczek.

Jeśli zaś zlecamy wykonanie strony www developerowi, przy jego wyborze należy wziąć pod uwagę następujące wymagania:

- ✓ możliwość modyfikacji strony przez dowolnego innego wykonawcę
- ✓ dostarczenie dokumentacji technicznej i użytkowej
- ✓ wsparcie w zakresie niezbędnym do właściwej eksploatacji i administracji
- ✓ szkolenia
- ✓ gwarancja i aktualizacje modułów.

Przy tworzeniu strony internetowej należy pamiętać, aby miała ona:

- ✓ w miarę krótki i domyślny adres
- ✓ przejrzystą strukturę
- ✓ zachęcającą, lecz nie „przeładowaną” formą i treścią stroną startową
- ✓ szkielet pod wersje językowe.

Niezbędnymi elementami struktury strony internetowej są:

- ✓ szata graficzna uwzględniająca logo i barwy firmowe
- ✓ oferta firmy
- ✓ dane i formularz kontaktowy lub newsletter z aktualnościami służące do komunikacji z klientami
- ✓ intranet zawierający dane z limitowanym dostępem publicznym
- ✓ mechanizmy ułatwiające znalezienie informacji na stronie np. mapa strony czy wyszukiwarka.

Narzędziem umożliwiającym uprawnionym użytkownikom zarządzania treścią serwisów internetowych w sposób niewymagający od nich znajomości języków programowania są systemy **CMS (Content Management System)**.

Kluczowym elementem CMS jest panel administracyjny zawierający m.in. moduły do zarządzania: strukturą strony, dostępem użytkowników, szablonami i stylami, statystykami oraz archiwizacji treści serwisu.

Każdy CMS zawiera „przyjazny” edytor treści oraz moduły do zarządzania aktualnościami, galeria zdjęć, promocji (bannery, boksy tekstowe, teksty przewijane, frazy linkowane), zabezpieczenia formularzy i komentarzy, zmienną grafikę i szablony, mapę Google, itp.

Wyszukiwanie informacji w internecie

Coraz częściej internet używany jest jako źródło pozyskiwania danych związanych z prowadzeniem działalności gospodarczej. W celu efektywnego wyszukiwania informacji w internecie należy precyzyjnie zdefiniować kryteria wyszukiwania i dobrać wyszukiwarkę internetową. W jej ramach mamy do dyspozycji zazwyczaj wyszukiwanie proste oraz złożone polegające na łączeniu poszczególnych fraz odpowiednimi operatorami logicznymi. Należy przy tym pamiętać, że informacje znalezione w internecie wymagają zwykle potwierdzenia oraz, że na wyszukiwarkach zasoby internetu się nie kończą. Istnieje jeszcze tzw. ukryty internet obejmujący bazy danych, katalogi tematyczne w portalach czy zasoby, które dostępne są za hasłem. Najbardziej popularną wyszukiwarką internetową jest: www.google.pl.

Dokonując wyszukiwań warto pamiętać o kilku podstawowych zasadach:

- ✓ im bardziej precyzyjny dobór fraz tym mniej wyników wyszukiwań, lecz są one bardziej trafne
- ✓ ujmowanie fraz w cudzysłowy powoduje, że wyszukiwarka poda nam strony, na których występuje cała fraza, a nie pojedyncze tworzące ją słowa
- ✓ używanie znaków maskujących (pytajniki i gwiazdki) pomaga uwzględnić w wyszukiwaniach np. różne formy gramatyczne związane z odmianą wyrazów lub brak polskich znaków
- ✓ operatory logiczne (OR, AND, NOT) lub symbole +/- pomagają tworzyć bardziej zaawansowane kryteria wyszukiwań
- ✓ w szczególnych przypadkach można dokonywać wyszukiwań w odniesieniu do poszczególnych atrybutów stron www (np. treści, tytułu, domeny).

Rozdział 11
Dobre praktyki w ramach projektu „Start w biznesie – wsparcie przedsiębiorczości akademickiej.
Projekt realizowany w ramach Działania 2.5 ZPORR Promocja przedsiębiorczości.

Wstęp

Dyplom wyższej uczelni nie gwarantuje znalezienia satysfakcjonującej pracy. Absolwenci skarżą się na zbyt niskie wynagrodzenie, długie godziny pracy, „złego szefa”. Alternatywą jest prowadzenie własnej firmy. Niestety, jak wynika z danych statystycznych tylko ok. 20% młodych ludzi decyduje się na „własny biznes”. Zniechęca ich często brak fachowego wsparcia, a także kapitału potrzebnego do rozpoczęcia działalności. W odpowiedzi na zapotrzebowanie rynku Centrum Transferu Technologii Politechnika Krakowska począwszy od 2006 roku realizuje projekty mające na celu aktywizację osób chcących rozpocząć działalność gospodarczą. Obecnie CTT PK realizuje kolejny projekt pod nazwą „Start w biznesie – nowe szanse, nowe możliwości”. Jest to kontynuacja przedsięwzięcia pod nazwą „Start w biznesie- wsparcie przedsiębiorczości akademickiej. Doświadczenie, które zostały zdobyte w trakcie jego realizacji okazały się bezcenne na obecnym etapie i dla potrzeb obecnego projektu, nie tylko z punktu widzenia samego projektodawcy, a przede wszystkim Beneficjentów Ostatecznych - osób, które chcą rozpocząć działalność gospodarczą korzystając ze wsparcia Unii Europejskiej.

Start w biznesie – wsparcie przedsiębiorczości akademickiej

Projekt „Start w biznesie – wsparcie przedsiębiorczości akademickiej” współfinansowany był ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego w ramach Zintegrowanego Programu Operacyjnego Rozwoju Regionalnego. Jego nadrzędnym celem było propagowanie idei przedsiębiorczości wśród aktywnych osób ze środowiska akademickiego oraz stymulacja rozwoju gospodarczego naszego regionu poprzez tworzenie systemu ułatwień dla powstawania mikroprzedsiębiorstw. Projekt realizowany był przez jednostki działające na wyższych uczelniach, dlatego też organizatorom zależało na wspieraniu ducha przedsiębiorczości wśród studentów, absolwentów oraz doktorantów.

Chęć udziału w projekcie wyraziło 150 osób, wśród nich 51 studentów Politechniki Krakowskiej. Spośród wszystkich kandydatów wybrano 60 osobową grupę uczestników, którzy mieli możliwość skorzystać z kompleksowych szkoleń w zakresie tworzenia i rozwijania działalności gospodarczej. Wynikało to z założenia, wdrożenia kompleksowego systemu wsparcia szkoleniowo – doradczego dla studentów i absolwentów pragnących założyć własną firmę, a następnie stymulowania rozwoju nowo założonych przedsiębiorstw poprzez dotacje na działalność firmy w formie wsparcia pomostowego, oraz przyznanie jednorazowej dotacji inwestycyjnej 20-tu nowo założonym firmom.

W pierwszej fazie projektu (przed założeniem firmy przez Beneficjentów Ostatecznych) przeprowadzony został intensywny cykl szkoleń (4 moduły szkoleniowe i 3 warsztatowe) z udziałem zewnętrznych ekspertów, m.in. z zakresu prawa, rachunkowości, tworzenia biznes planu z wykorzystaniem materiałów dydaktycznych opracowanych specjalnie na potrzeby projektu. Zdobyta przez Beneficjentów Ostatecznych wiedza została poparta Certyfikatem. W trakcie całego projektu uczestnicy mogli liczyć na kompleksową pomoc ze strony indywidualnego doradcy.

W wyniku projektu założone zostały 22 mikroprzedsiębiorstwa, z czego 8 prowadzonych było przez kobiety, a 15 przez osoby do 25. roku życia. Średnio pomoc przyznana na jednego przedsiębiorcę to 21 031,83 zł.

Wśród nowo założonych firm największy udział pod względem branży miały firmy o profilu architektonicznym, co wynika wprost z profilu projektodawcy. Kolejną branżą, co do wielkości była branża informatyczna, budowlana oraz klimatyzacyjna. Poniższa tabela przedstawia liczbę założonych mikroprzedsiębiorstw w podziale na poszczególne branże.

Tabela 13, Autor: opracowanie własne

Rodzaj działalności gospodarczej	Liczba mikroprzedsiębiorstw
Architektoniczna	5
Informatyczna	3
Budowlana	2
Klimatyzacyjna	2
Studio fotograficzne	1
Organizacja przyjęć	1
Szkoła językowa	1
Biżuteria artystyczna	1
Produkcja artykułów dekoracyjnych	1
Produkcja artykułów kosmetycznych	1
Biuro podróży	1
Pralnia samoobsługowa	1
Usługi geodezyjne	1
Automatyka	1

Jednym z głównych założeń przy wyborze mikroprzedsiębiorstw w ramach konkursu na najlepsze biznes plany było **kryterium innowacyjności pomysłu**. Innowacja rozumiana była jako wprowadzenie zupełnie nowego produktu czy usługi, ale mogła również oznaczać pewną znaczącą modyfikację.

Nie tylko nowość jest innowacją, w każdej branży i na każdym etapie procesu rynkowego można znaleźć miejsce na modyfikację, które na tyle spodoba się potencjalnym klientom, że pozwolą firmie zdystansować konkurencję. Dlatego należy mieć świadomość, że pomysł na biznes nie będzie miał wielkich szans powodzenia, jeśli będzie to kolejna działalność niczym kalka, funkcjonująca obok konkurenta. Firma wchodząca na rynek musi zachęcić niezdecydowanych, aby mogli ją poznać. Dlatego innowacja rozumiana w kontekście rynkowym mogła dotyczyć funkcjonowania przedsiębiorstwa w niszy rynkowej, ale mogła również dotyczyć samej lokalizacji, która będzie na tyle atrakcyjna, że dzięki jej wykorzystaniu, będzie można liczyć, na lepsze zyski niż konkurencja, mogła dotyczyć samego produktu, jak i sposobu jego sprzedaży, jego ceny, dystrybucji, czy też szeroko rozumianego marketingu.

Aby wygrać na rynku, gdzie jest już prawie wszystko należy mimo wszystko być innym. Kto się nie zmienia ten stoi w miejscu. Warto również zapamiętać, że kiedy pojawiają się naśladowcy innowatora i robi się ciasno, znów warto wykonać ruch, który pozwoli otworzyć kolejną, nieznaną wcześniej, przestrzeń rynkową - **bo żaden sukces nie jest dany raz na zawsze.....**

Z takim przesłaniem mikroprzedsiębiorcy przystępowali do tworzenia swoich biznes planów. W niniejszym opracowaniu w ramach upowszechniania dobrych praktyk zostanie wskazanych kilka przykładów najlepszych bądź najlepiej dopracowanych pomysłów na biznes, które zostały nagrodzone w poprzedniej edycji konkursu i odniosły sukces.

FRS ARCHITEKCI

FRS ARCHITEKCI to młoda firma z branży architektonicznej. Celem firmy jest kształtowanie środowiska mieszkaniowego tak, aby było ono piękne, przyjemne, wygodne, ekologiczne i umożliwiające kontakt z przyrodą. **Działalność projektowa nastawiona jest tu na innowacyjne rozwiązania architektury ekologicznej – budynków i budowli przyjaznych dla środowiska naturalnego oraz dla jego mieszkańców.** Są to przykładowo domy jednorodzinne zbudowane z przyjaznych dla zdrowia materiałów, wyposażone w nowoczesne systemy oczyszczania ścieków, ogrzewania i wentylacji (np. z odzyskiem ciepła). Zastosowanie nowoczesnych technologii pozwala na uzyskanie zdrowego środowiska życia oraz ograniczanie konsumpcji energii

w projektowanym budynku. Projekty indywidualne tworzone są z myślą o potrzebach konkretnych użytkowników, co pozwala na tworzenie przyjaznej architektury doskonale wpisanej w otoczenie. Do każdego tematu projektowego, niezależnie od skali przedsięwzięcia, zespół projektowy podchodzi z równie wielką starannością i dbałością o ekologię w całym procesie inwestycyjnym od projektu do zakończenia realizacji. W celu osiągnięcia zamierzonego efektu końcowego, zgodnego z założeniami projektowymi eko – architektury. FRS ARCHITEKCI będzie się podejmować kompleksowych prac projektowych wraz z nadzorem autorskim. **W Polsce eko - architektura jest ciągle w stadium początkowym. Rynek eko - architektury stanowi tu niszę rynkową, w związku z czym konkurencja jest ciągle niewielka. FRS ARCHITEKCI wykonywać będzie projekty zabudowy mieszkaniowej o wysokim standardzie estetycznym i funkcjonalnym. Wszystkie projekty wykonywane przez FRS ARCHITEKCI będą projektami „bez barier” - uwzględniającymi potrzeby osób niepełnosprawnych i starszych** (zapewniając łatwy dostęp do budynku oraz takie rozwiązanie wnętrza, by nie stwarzało przeszkód lecz pomagało w codziennym życiu użytkowników). **FRS ARCHITEKCI zajmować się będzie również projektowaniem i adaptacją wnętrz zarówno w nowym budownictwie jak i w obiektach zabytkowych.** Popyt na architekturę wnętrz intensywnie rośnie, a rynek biur zajmujących się tą dziedziną jest w Małopolsce ciągle nienasycony. Kraków jest miastem silnie rozwijającym się. Powstaje tu wiele nowych lokali i często jedynym sposobem przyciągnięcia klienta jest ciekawie zaprojektowane oraz interesujące wnętrze. **Innowacyjność FRS ARCHITEKCI polega także na wykorzystaniu najnowocześniejszego programu do projektowania architektoniczno – budowlanego: AutoCad Revit Architecture Suite 2008.** Program ten pozwala na zintegrowane projektowanie, umożliwiając jednocześnie projektowanie 2D i 3D (płaskie i w przestrzeni) wraz z równoczesnym sporządzaniem kosztorysu inwestorskiego. W przeciwieństwie do tradycyjnego modelu pracy etapowej (osobne przygotowywanie rzutów, elewacji, przekrojów, bryły oraz kosztorysów) w istotny sposób skraca to czas projektowania, eliminuje błędy oraz zwiększa konkurencyjność firmy.

Dzięki środkom finansowym z dotacji firma zakupiła komputer oraz specjalistyczne oprogramowanie **AutoCad Revit Architecture Suite 2008 oraz oprogramowanie komputerowe do grafiki rastrowej – Adobe Photoshpe.**

ROBOTY PRZEMYSŁOWE KRZYSZTOF SULIKOWSKI

W początkowej fazie firma, zajmowała się integracją robotów przemysłowych i serwowzmacniaczy oraz sterowników przemysłowych. Docelowo firma będzie tworzyć

i uruchamiać przemysłowe linie produkcyjne. W trakcie rozwoju firmy wnioskodawca chciał rozwinąć jej działalność na integrację również przemysłowych sieci bezprzewodowych i oprogramowania. Jednocześnie wnioskodawca miał zamiar wdrożyć innowacyjny projekt sterowania robotami przemysłowymi.

Projekt ma za zadanie zrewolucjonizować i ulepszyć sterowanie manipulatorami przemysłowymi. Manipulator to pojęcie związane z robotyką. Opisuje ono "mechaniczne ramię", stosowane głównie w fabrykach samochodów, automatycznych liniach produkcyjnych, fabrykach, w których istnieje zagrożenie dla zdrowia ludzi, itp.

Podjęty projekt umożliwi udoskonalenie sterowania manipulatorami przemysłowymi poprzez wprowadzenie nowego sposobu sterowania. Sterowanie to dotąd nie zostało w pełni wprowadzone przez żadną polską firmę.

Biorąc pod uwagę rynek polski oraz małe i średnie przedsiębiorstwa, to często realizują one zamówienia krótkoterminowe po 2–3 miesiące, po czym dostosowują linie do nowych produktów. Po zastosowaniu oprogramowania firmy, potencjalny użytkownik będzie musiał jedynie wprowadzić nowy rysunek CAD do komputera. Oprogramowanie już samo prześle trajektorię do robota, dzięki czemu skrócony zostanie czas przestoju robota oraz zwiększy się jego efektywny czas pracy.

Dodatkowo dzięki wyżej wymienionemu rozwiązaniu firma skróci czas realizacji przyszłych zamówień projektowych z 4 miesięcy do 2 miesięcy co pozwoli realizować większą liczbę projektów.

Za powodzeniem pomysłu przemawia zarówno jego efektywność kosztowa jak i innowacyjność. Urzeczywistnienie tego pomysłu spowoduje wzrost konkurencyjności polskich firm poprzez obniżenie kosztów wdrożenia stanowiska pracy z manipulatorem oraz jednoczesny wzrost ich konkurencyjności poprzez innowacyjność rozwiązania.

Do podmiotów zainteresowanych wynikami badań firmy można zaliczyć zarówno polskie średnie i małe firmy chcące zrobotyzować, zmodernizować swoje linie produkcyjne oraz uczelnie polskie celem zaznajomienia z tą technologią, bądź chęcią jej unowocześnienia, a także firmy dostarczające sprzęt do projektu. Wyniki projektu przyczynią się do rozwiązania problemu nowoczesnego sterowania robotem w skali ogólnokrajowej. Dotychczas żadna firma nie sprzedawała podobnych rozwiązań w dziedzinie robotyki. Jest to rozwiązanie, które da szansę nie tylko na dynamiczny rozwój polskiego przemysłu, ale również na rozwój polskiej robotyki.

Ze środków dotacji zakupiono między innymi samochód, komputer, laptop, oprogramowanie, urządzenie wielofunkcyjne, aparat fotograficzny

Centrum Kształcenia i Edukacji Językowej LAGUNA

W ramach projektu założono Centrum Kształcenia i Edukacji Językowej LAGUNA. Założono, że priorytetami działalności będzie wysoka jakość świadczonych usług z wykorzystaniem nowoczesnych technologii i metod nauczania oraz indywidualne podejście do klienta. Marka, na którą od samego początku będzie pracować szkoła ma kojarzyć się z:

- ✓ wysoką jakością usług
- ✓ skutecznością
- ✓ indywidualizacją świadczonych usług.

Ze względu na różnorodność potrzeb w zakresie **edukacji językowej**, wśród usług oferowanych przez Centrum planowane są przede wszystkim **różnego rodzaju kursy języków obcych**:

- ✓ standardowe
- ✓ egzaminacyjne (przygotowanie do uzyskania certyfikatów językowych i matury)
- ✓ specjalistyczne dla osób wyjeżdżających do pracy za granicę
- ✓ języka polskiego dla obcokrajowców
- ✓ konwersacyjne
- ✓ szkolenia językowe dla firm (uwzględniające specjalistyczne słownictwo branżowe)

Docelowo szkoła chciałaby oferować także jak najbogatszą **paletę języków**, proponując kursy z takich języków jak: rosyjski, czeski, norweski czy japoński. Również czas trwania kursu i jego intensywność będą uzależnione od potrzeb klientów (**kursy roczne, miesięczne, semestralne, wakacyjne**).

Założeniem oferowanych kursów językowych jest wysoki standard nauczania, atrakcyjność zajęć dydaktycznych i przystosowanie ich do indywidualnych potrzeb klientów. **Lektorzy** pracujący w Centrum „Laguna” to osoby nie tylko wykwalifikowane, ale także pełne entuzjazmu, nie bojące się kreatywnego podejścia do nauczanego języka.

Na zajęciach dydaktycznych korzystają z :

- ✓ profesjonalnie wyposażonego **laboratorium językowego**
- ✓ atrakcyjnych **materiałów audiowizualnych**
- ✓ oraz innych specjalnie przygotowanych **materiałów dydaktycznych**

Specjalnie w ramach kursu studenci mogą korzystać z **laboratorium językowego** – 12 stanowisk odsłuchowych jest do dyspozycji słuchaczy Centrum. W pracowni, pod kierunkiem lektora lub samodzielnie, można ćwiczyć poprawną wymowę i akcent. Praca w laboratorium językowym ćwiczy jednocześnie sprawność **rozumienia ze słuchu i mówienia**. Ma to szczególne znaczenie przy skuteczności komunikacji i znacznie zwiększa efektywność całego nauczania, obejmującego także dwie pozostałe sprawności: **czytania i pisanie**.

Przy organizacji szkoleń językowych dla firm również istnieje możliwość korzystania z multimedialnej pracowni językowej – sprzęt jest przenośny.

W ramach jednych z pierwszych zajęć słuchacze zostaną poinformowani o **metodach samodzielnej nauki** języka obcego na przykładach mających praktyczne zastosowanie. Wszystko po to, aby usprawnić efektywność kursów prowadzonych w siedzibie Centrum i pokazać jak można w sposób jednocześnie przyjemny i skuteczny uczyć się języków. Uzupełnienie oferty o tego typu usługę pozwala pełniej realizować dewizę indywidualizacji usług i troski o klienta i jego potrzeby.

Innowacyjność planowanego przedsięwzięcia na rynku usług edukacyjnych polegać będzie przede wszystkim na wypełnieniu **obszaru niszowego związanego z jakością** świadczonych usług. Centrum zamierza systematycznie **kontrolować jakość** i efekty nauczania poprzez:

- a) badanie zadowolenia klientów ze stosowanych metod
- b) opracowanie ww. badań
- c) regularny nadzór metodyczny nad pracą lektorów.

Najwyższą, konkurencyjną jakość usług mają zapewnić:

- ✓ **stosowanie nowoczesnych technologii:**
profesjonalnie wyposażone **laboratorium językowe** z licznymi stanowiskami odsłuchowymi dające możliwości zarówno pracy nad wymową i akcentem uczestników kursów, jak i rozwijania sprawności rozumienia ze słuchu, co ma służyć **efektywności komunikacji**
- ✓ **stosowanie nowoczesnych form nauczania** z wykorzystaniem wszelkich metod aktywizujących:
unikalna i skuteczna kompilacja istniejących metod (komunikacyjnej, gramatyczno-tłumaczeniowej, aktywizujących itp.) Formy nauczania planuje oprzeć się nie tylko na badaniach z zakresu metodyki i pedagogiki, zdobyciach dydaktyki i językoznawstwa, ale także na doświadczeniach zawodowych lektorów
- ✓ **indywidualne podejście do klienta:**
sprostanie wymaganiom klientów dotyczących jakości oferowanych usług i atrakcyjności zajęć, elastyczność w ustalaniu terminów i form kursów, troska o potrzeby klientów i stworzenie im komfortowych, przyjaznych warunków do nauki. Klienci w ramach kursu zostaną też poinformowani o metodach samodzielnej nauki, tak żeby maksymalnie usprawnić proces nauczania w siedzibie Centrum
- ✓ **specjalistyczna oferta dla osób wyjeżdżających za granicę:**
oferta z uwzględnieniem w najbliższych planach współpracy z biurem pośrednictwa pracy

Strategia rozwoju firmy zakłada realizowanie kolejnych etapów związanych z poszerzeniem oferty. Plany rozwoju przewidują poszerzenie zakresu działalności o tłumaczenia, organizację szkoleń dla tłumaczy symultanicznych czy warsztaty w bibliotece multimedialnej. Planuje się nawiązanie współpracy z podobnymi ośrodkami, także za granicą (organizacja wymian językowych). Poszerzenie działalności w tym kierunku wiąże się z powstawaniem nowych miejsc pracy w firmie, dla osób kompetentnych i wykwalifikowanych. Wszystko to pozwoli na **wypracowanie mocnej marki szkoły** – wysokiej jakości, solidnej, kompetentnej, przyjaźnie nastawionej wobec klienta i ciągle się rozwijającej.

Ze środków dotacji zakupiono między innymi:

Wyposażenie profesjonalnego laboratorium językowego, wyposażenie sali lekcyjnej i sekretariatu.

Pralnia samoobsługowa połączona z kawiarnią Frania Cafe

Działalność ta polega na oferowaniu klientom możliwości skorzystania z pralek i suszarek w celu zrobienia codziennego prania w przystępnej cenie. W czasie trwania procesu prania, klienci będą mogli usiąść w kawiarni, która będzie się znajdować w drugim pomieszczeniu, gdzie oprócz wypicia kawy lub herbaty, będą mogli skorzystać z darmowego Internetu, przeczytać codzienną prasę (nie tylko w języku polskim) lub po prostu odpocząć w wygodnym fotelu.

Jest to pierwsza w Krakowie tego typu działalność i jedna z niewielu w Polsce. Pomysł otwarcia pralni samoobsługowej połączonej z kawiarnią zrodził się w związku z boorem turystycznym na Kraków turystów z Anglii, Irlandii, Szkocji itd., w których to krajach ludzie są przyzwyczajeni do tego typu usług, jak również z powstaniem wielu prywatnych uczelni wyższych, co zdecydowanie zwiększyło liczbę studentów w Krakowie.

Ze środków dotacji wykonano prace remontowo-budowlane, zakupiono maszyny i urządzenia, wyposażono wnętrza

Agencja reklamowa Green Carrot

Green Carrot jest **multimedialną agencją** łączącą:

✓ **profesjonalną fotografię,**

sesje fotograficzne (studyjne, w plenerze, u Klienta / modowe, portretowe, jedzeniowe, produktowe), **potrzebne stylizacje i aranżacje do zdjęć** a także

potrzebną **obróbkę graficzną zdjęć** przy użyciu programów dołączanych do oprogramowania sprzętu fotograficznego.

✓ **studio fotograficzne**

wyposażone w profesjonalny sprzęt fotograficzny, co umożliwi wypożyczanie studia innym firmom, osobom, potrzebującym wykonania fotografii lub filmu w warunkach studyjnych, **w ramach „wypożyczenia”** na określony czas.

✓ **baza osób / twarzy**

(skupiająca osoby o ciekawej urodzie, chcące uczestniczyć w komercyjnych sytuacjach fotograficznych lub filmowych), potrzebnych do realizacji komercyjnych sesji fotograficznych, szczególnie reklamowych.

✓ **wideofilmowanie**

(w zakresie prezentacji wideo dla firm i osób prywatnych, wizualizacji, animacji, krótkich filmów reklamowych), w przyszłości **profesjonalną grafikę komputerową** (obróbka graficzna zdjęć pod kątem przygotowania do druku; projekty graficzne)

✓ **poligrafię**

(współpraca z drukarniami: skład DTP, drukowanie wszelkich materiałów reklamowych, typu katalogi, ulotki, plakaty, foldery).

Źródła innowacyjności

- ✓ **Dostępność i szybkość**– studio dostępne 24h/dobę przez cały rok; pełna **dyspozycyjność osób współpracujących**; sprawne i szybkie reagowanie na potrzeby Klienta, np. organizacja sesji fotograficznych, nawet z dnia na dzień;
- ✓ **Podmiotowość Klienta** – odpowiednie, indywidualne podejście do obsługi Klienta, dostosowywanie oferty do jego potrzeb, elastyczność w kosztorysowaniu sesji, możliwość negocjacji;
- ✓ **Lokalizacja studia** w centrum miasta Krakowa, w rozwijającej się przemysłowej dzielnicy, skupiającej firmy produkcyjne i usługowe; miejscowa szkoła wyższa;
- ✓ **Jakość i profesjonalizm** – wieloletnie doświadczenie osób Kluczowych w branży reklamowej, profesjonalizm w aspekcie merytorycznym i organizacyjnym;
- ✓ **Kompleksowość** – możliwość wyboru przez Klienta pełnej oferty lub tylko jej części, zależnie od aktualnych jego potrzeb.
- ✓ **Wypożyczanie studia** innym firmom lub osobom zwiększy popularność i rozpoznawalność miejsca;

Ze środków dotacji zakupiono między innymi: sprzęt fotograficzny, oraz komputerowy.

Prowadzenie własnej firmy nie jest łatwe, ale dobre przygotowanie poparte analizą pomysłu, inwencją, nakładem pracy i dofinansowaniem w pierwszym okresie działalności dają szansę osiągnięcia sukcesu. Zaprezentowane pozytywne doświadczenia z pewnością wzbogacą wiedzę polskich przedsiębiorców zarówno planujących rozpoczęcie własnej działalności, jak i tych którzy już stawiają pierwsze kroki w ramach własnego biznesu. Studia przypadków opracowane zostały z myślą o osobach, które są uczestnikami kolejnych projektów realizowanych w ramach Działania 6.2.

Zakończenie – dodatek

Kalendarz przedsiębiorcy

Niniejszy kalendarz opracowano na podstawie informacji Ministerstwa Finansów. Przedstawione terminy dotyczą podatników i płatników podatku dochodowego od osób fizycznych oraz składek na ubezpieczenia społeczne i obowiązują w roku 2009.

Tabela 14, Autor : opracowanie własne

Termin wykonania	Treść obowiązku
🕒 Do 7 dnia każdego miesiąca za miesiąc ubiegły, a za grudzień – w terminie do dnia 28 grudnia roku podatkowego	Wpłata podatku dochodowego przez opodatkowanych w formie karty podatkowej
🕒 Do 10 dnia każdego miesiąca za miesiąc ubiegły	Wpłata składek na ubezpieczenia społeczne, ubezpieczenie zdrowotne oraz Fundusz Pracy przez przedsiębiorców niezatrudniających pracowników
🕒 Do 15 dnia każdego miesiąca za miesiąc ubiegły	Wpłata składek na ubezpieczenia społeczne, ubezpieczenie zdrowotne oraz Fundusz Pracy przez przedsiębiorców zatrudniających pracowników
🕒 Do 20 dnia każdego miesiąca za miesiąc ubiegły, a za grudzień – w terminie do dnia 20 grudnia roku podatkowego	1) Wpłata zaliczki na podatek dochodowy przez osoby fizyczne prowadzące pozarolniczą działalność gospodarczą, działy specjalne produkcji rolnej lub osiągające przychody z tytułu umowy najmu, podnajmu lub dzierżawy oraz innych umów o podobnym charakterze. Wpłata zaliczki za grudzień w wysokości zaliczki należnej za listopad.
	2) Wpłata zaliczki na podatek dochodowy przez osoby fizyczne prowadzące pozarolniczą działalność gospodarczą, działy specjalne produkcji rolnej opodatkowane 19% stawką na zasadach określonych w art. 30c, art. 9a ust.7 ustawy PIT Wpłata zaliczki za grudzień w wysokości zaliczki należnej za listopad.
	3) Wpłata zaliczki miesięcznej na podatek dochodowy w uproszczonej formie przez podatników, którzy wybrali uproszczoną formę wpłacania zaliczek. Wysokość wpłaty: 1/12 kwoty obliczonej przy zastosowaniu skali podatkowej obowiązującej w danym roku podatkowym lub stawki 19% od dochodu z pozarolniczej

	działalności gospodarczej wykazanego w zeznaniu o wysokości osiągniętego dochodu (poniesionej straty).
⌚ Do 20 dnia następnego miesiąca po upływie kwartału , za który ryczałt ma być opłacony, a za ostatni kwartał roku w terminie złożenia zeznania	Wpłata ryczałtu od przychodów ewidencjonowanych podatników opodatkowanych ryczałtem (kwartalny sposób opłacania ryczałtu)
⌚ Do 20 dnia następnego miesiąca za miesiąc poprzedni, a za grudzień w terminie złożenia zeznania	Wpłata ryczałtu od przychodów ewidencjonowanych
⌚ Do 20 dnia każdego miesiąca po kwartale , za który wpłacana jest zaliczka w przypadku kwartałów I-III oraz w terminie do dnia 20 grudnia roku podatkowego za kwartał IV	Wpłata zaliczki na podatek dochodowy przez osoby fizyczne prowadzące pozarolniczą działalność gospodarczą, będące małymi podatnikami oraz rozpoczynające prowadzenie działalności gospodarczej, które wybrały kwartalny sposób wpłacania zaliczek. Wpłata zaliczki za ostatni kwartał w wysokości zaliczki za kwartał poprzedni.
⌚ Do 25 dnia każdego miesiąca	1) Rozliczenie miesięcznego podatku VAT 2) Rozliczenie miesięcznego podatku akcyzowego
⌚ Do 25 dnia miesiąca następującego po kwartale , w którym powstał obowiązek podatkowy	Rozliczenie podatku VAT przez małych podatników
⌚ Do 31 stycznia roku następującego po roku podatkowym	1) Złożenie zeznania PIT-28 o wysokości uzyskanego przychodu, wysokości dokonanych odliczeń i należnego ryczałtu za rok podatkowy przez osoby fizyczne opodatkowane ryczałtem od przychodów ewidencjonowanych 2) Złożenie deklaracji PIT-16A o wysokości składki na ubezpieczenie zdrowotne, zapłaconej i odliczonej od karty podatkowej w poszczególnych miesiącach roku podatkowego przez osoby fizyczne opodatkowane w formie karty podatkowej
⌚ Do 30 kwietnia roku następującego po roku podatkowym	1) Złożenie zeznania o wysokości osiągniętego dochodu (poniesionej straty) w roku podatkowym PIT-36 lub PIT-37 przez podatników obliczających podatek dochodowy według skali podatkowej. Wpłata różnicy pomiędzy podatkiem należnym od dochodu wynikającego z zeznania a sumą należnych za dany rok zaliczek, w tym również sumą zaliczek pobranych przez płatników 2) Złożenie zeznania o wysokości osiągniętego dochodu (poniesionej straty) w roku podatkowym PIT-36L przez podatników prowadzących pozarolniczą działalność gospodarczą lub działy specjalne produkcji rolnej opodatkowane stawką 19%

Przydatne informacje i wskaźniki

Poniżej zestawienie wybranych, przydatnych dla prowadzących działalność gospodarczą wskaźników i związanych z nimi informacji.

Stosunek pracy i rodzaje umów.

Przez nawiązanie stosunku pracy pracownik zobowiązany jest do wykonania pracy określonego rodzaju na rzecz pracodawcy i pod jego kierownictwem oraz w miejscu i czasie wyznaczonym przez pracodawcę, a pracodawca do zatrudnienia pracownika za wynagrodzeniem. (Kodeks pracy art. 22 § 1 k.p)

Stosunek pracy ma miejsce, gdy:

- ✓ dwa podmioty (pracodawca i pracownik) złożą zgodne oświadczenia woli o tym, że chcą nawiązać stosunek pracy
- ✓ przedmiotem stosunku pracy jest obowiązek świadczenia przez pracownika określonej pracy za wynagrodzeniem
- ✓ pracownik musi świadczyć pracę osobiście
- ✓ pracodawca musi wynagradzać pracownika
- ✓ pracownik jest podporządkowany pracodawcy w procesie wykonywania pracy
- ✓ pracownik wykonuje pracę w sposób ciągły (starannie działa w procesie pracy)
- ✓ ryzyko związane z funkcjonowaniem danej jednostki organizacyjnej ponosi pracodawca (zakłócenia w procesie świadczenia pracy np. przerwy w dostawach mediów niezbędnych do wykonywania przez pracownika pracy).

Stosunek pracy może powstać na podstawie:

- ✓ umowy o pracę
- ✓ wyboru
- ✓ mianowania
- ✓ powołania
- ✓ spółdzielczej umowy o pracę.

Rodzaje umów o pracę:

- ✓ bezterminowe (zawarte na czas nie określony)
- ✓ terminowe
 - zawarte na czas:
 - określony
 - zastępstwa

- wykonania określonej pracy
- próbny

Umowa na czas nie określony – nie zawiera daty rozwiązania

Umowa na czas określony – musi zawierać datę rozwiązania (jeśli takiej nie zawiera bez względu jak zostanie zatytułowana – nazwana przez strony traktowana jest jak umowa o pracę na czas nieokreślony). Zawierana jest w celu wykonania określonych zadań w określonym czasie. Wygasa w momencie upływu określonej w niej daty. Istnieje możliwość zawarcia kolejnej umowy na czas określony przez te same podmioty, jednak trzecia z kolei taka umowa (o ile poprzednio zawarte zostały dwie umowy na czas określony, a przerwa między kolejnymi umowami nie przekroczyła 1 miesiąca) z mocy prawa staje się umową o pracę na czas nie określony.

Umowa na zastępstwo - zawierana w celu zastępstwa pracownika nieobecnego z powodów usprawiedliwionych, na czas nieobecności pracownika i w celu wykonywania pracy nieobecnego pracownika

Umowa na czas wykonania określonej pracy – zawierana w celu wykonania ściśle określonej pracy, kiedy trudno określić czas potrzebny do wykonania pracy. Ulega rozwiązaniu po wykonaniu przez pracownika określonej pracy.

Umowa na okres próbny - może poprzedzać każdą z pozostałych umów o pracę. Maksymalny okres trwania umowy na okres próbny to 3 miesiące. Z tym samym pracownikiem dany pracodawca w zakresie tej samej pracy może zawrzeć wyłącznie jedną umowę na okres próbny.

Umowa o pracę powinna być zawarta na piśmie, jeśli forma ta nie została zachowana najpóźniej w dniu rozpoczęcia pracy pracodawca powinien potwierdzić na piśmie pracownikowi ustalenia co do stron umowy, rodzaju umowy oraz jej warunków.

Umowa o pracę powinna zawierać:

- ✓ rodzaj pracy
- ✓ miejsce wykonywania pracy
- ✓ wynagrodzenie za pracę ze wskazaniem składników wynagrodzenia
- ✓ wymiar czasu pracy
- ✓ termin rozpoczęcia pracy.

Wynagrodzenia.

Wynagrodzenie za prace musi odpowiadać rodzajowi wykonywanej pracy, kwalifikacjom wymaganym do jej wykonywania ilości i jakości świadczonej pracy.

Minimalne wynagrodzenie (brutto) od 1 stycznia 2009 r. wynosi: **1276,00 zł**

Minimalne wynagrodzenie (brutto) dla pracownika w okresie jego pierwszego roku pracy nie może być niższe niż 80% minimalnego wynagrodzenia, czyli od 1 stycznia 2009 r. wynosi: **1020,80 zł**

Przeciętne miesięczne wynagrodzenie wynosiło w:

III kwartale 2008 r. **2968,55 zł**

IV kwartale 2008 r. **3096,55 zł**

Podróż służbowa.

Pracownikowi, który wykonuje na polecenie pracodawcy pracę poza siedzibą pracodawcy (lub stałym miejscem pracy) przysługują należności na pokrycie kosztów podróży służbowej.

Jest to przede wszystkim dieta na pokrycie zwiększonych kosztów wyżywienia oraz zwrot wydatków z tytułu m.in.

- ✓ przejazdu do miejsca delegowania i z powrotem
- ✓ noclegów
- ✓ ryczałt na dojazdy środkami komunikacji miejscowej.

Obowiązujące od 1 stycznia 2008 r. kwoty związane z odbywaniem podróży służbowej na obszarze kraju:

- ✓ dieta (pełna) **23,00 zł**
- ✓ ryczałt za nocleg **34,50 zł**
- ✓ ryczałt na dojazdy **4,60 zł**

Jeżeli pracownik wykorzystuje w celach służbowych pojazd nie będący własnością pracodawcy możliwy jest zwrot kosztów przejazdu. Wysokość zwrotu oblicza się jako iloczyn przejechanych kilometrów (obowiązują limity) przez stawkę za jeden kilometr przebiegu.

Obowiązujące od 14 listopada 2007 r. stawki za 1 kilometr przebiegu samochodu osobowego wykorzystywanego do celów służbowych:

- ✓ samochód osobowy do 900 cm³ – **0,5214 zł**
- ✓ samochód osobowy ponad 900 cm³ – **0,8358 zł**

Miesięczny limit kilometrów na jazdy lokalne ustala pracodawca. Limit, ustalony w zależności od liczby mieszkańców w danej gminie lub mieście, w których pracownik jest zatrudniony, nie może przekroczyć:

- ✓ 300 km - do 100 000 mieszkańców
- ✓ 500 km - ponad 100 000 do 500 000 mieszkańców
- ✓ 700 km - ponad 500 000 mieszkańców.

Urlopy wypoczynkowe, macierzyńskie i na warunkach urlopu macierzyńskiego.

Pracownikowi przysługuje prawo do corocznego, nieprzerwanego i płatnego urlopu wypoczynkowego, pracownik nie może zrzec się prawa do urlopu.

Wymiar przysługującego urlopu zależy od stażu pracy. W przypadku, pracowników podejmujących pracę po raz pierwszy w życiu w roku kalendarzowym, w którym praca została podjęta przysługuje prawo do urlopu z upływem każdego miesiąca pracy w wymiarze 1/12 wymiaru urlopu przysługującego po przepracowaniu roku. Tak, więc pełny urlop przysługuje po roku pracy. Wymiar urlopu ze względu na staż pracy:

- 20 dni** - jeżeli pracownik jest zatrudniony krócej niż 10 lat,
- 26 dni** - jeżeli pracownik jest zatrudniony co najmniej 10 lat.

Do stażu pracy, od którego zależy wymiar urlopu, zalicza się z tytułu ukończenia szkoły:

- ✓ szkoły zawodowej lub innej równorzędnej - czas trwania nauki, lecz nie więcej niż 3 lata
- ✓ średniej szkoły zawodowej (także po ukończeniu szkoły zawodowej lub innej równorzędnej) - czas trwania nauki, lecz nie więcej niż 5 lat
- ✓ średniej szkoły ogólnokształcącej - 4 lata
- ✓ szkoły policealnej - 6 lat
- ✓ szkoły wyższej - 8 lat.

Okresy te się nie sumują

Urlop proporcjonalny:

- ✓ wymiar 20 dni urlopu

Tabela 15, Autor : opracowanie własne

Miesiąc	I	II	III	IV	V	VI	VII	VIII	IX	X	XI	XII
Wymiar etatu												
1/1	2	4	5	7	9	10	12	14	15	17	19	20
1/2	1	2	3	4	5	5	6	7	8	9	10	10
1/4	1	1	2	2	3	3	3	4	4	5	5	5
3/4	2	3	4	5	7	8	9	10	12	13	14	15
1/5	1	1	1	2	2	2	3	3	3	4	4	4
2/5	1	2	2	3	4	4	5	6	6	7	8	8
3/5	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
4/5	2	3	4	6	7	8	10	11	12	14	15	16
1/8	1	1	1	1	2	2	2	2	3	3	3	3

✓ wymiar 26 dni urlopu

Tabela 16, Autor : opracowanie własne

Miesiąc	I	II	III	IV	V	VI	VII	VIII	IX	X	XI	XII
Wymiar etatu												
1/1	3	5	7	9	11	13	16	18	20	22	24	26
1/2	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
1/4	1	2	2	3	3	4	5	5	6	6	7	7
3/4	2	4	5	7	9	10	12	14	15	17	19	20
1/5	1	1	2	2	3	3	4	4	5	5	6	6
2/5	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	11
3/5	2	3	4	6	7	8	10	11	12	14	15	16
4/5	2	4	6	7	9	11	13	14	16	18	20	21
1/8	1	1	1	2	2	2	3	3	3	4	4	4

Obowiązujące od 1 stycznia 2009 r. wymiary urlopów macierzyńskich oraz urlopu na warunkach urlopu macierzyńskiego

Pracownicy przysługuje urlop macierzyński w wymiarze:

- **20 tygodni** w przypadku urodzenia jednego dziecka przy jednym porodzie
- **31 tygodni** w przypadku urodzenia dwojga dzieci przy jednym porodzie
- **33 tygodni** w przypadku urodzenia trojga dzieci przy jednym porodzie
- **35 tygodni** w przypadku urodzenia czworga dzieci przy jednym porodzie
- **37 tygodni** w przypadku urodzenia pięciorga i więcej dzieci przy jednym porodzie.

Analogiczne są okresy urlopu na warunkach urlopu macierzyńskiego tj. przysługujące pracownikowi, który przyjął dziecko na wychowanie i wystąpił do sądu opiekuńczego z wnioskiem o wszczęcie postępowania w sprawie przysposobienia dziecka lub który przyjął dziecko na wychowanie jako rodzina zastępcza, z wyjątkiem rodziny zastępczej zawodowej niespokrewnionej z dzieckiem:

- **20 tygodni** w przypadku przyjęcia jednego dziecka
- **31 tygodni** w przypadku jednoczesnego przyjęcia dwojga dzieci
- **33 tygodni** w przypadku jednoczesnego przyjęcia trojga dzieci
- **35 tygodni** w przypadku jednoczesnego przyjęcia czworga dzieci
- **37 tygodni** w przypadku jednoczesnego przyjęcia pięciorga i więcej dzieci.

nie dłużej jednak niż do ukończenia przez dziecko 7 roku życia, a w przypadku dziecka, wobec którego podjęto decyzję o odroczeniu obowiązku szkolnego, nie dłużej niż do ukończenia przez nie 10 roku życia.

Co najmniej 2 tygodnie urlopu macierzyńskiego mogą przypadać przed przewidywaną datą porodu, a po porodzie przysługuje urlop niewykorzystany przed porodem, aż do wyczerpania przysługującego wymiaru.

Pracownica po wykorzystaniu po porodzie co najmniej 14 tygodni urlopu macierzyńskiego, ma prawo zrezygnować z pozostałej części tego urlopu. W takim przypadku niewykorzystanej części urlopu macierzyńskiego udziela się pracownikowi – ojcu wychowującemu dziecko, na jego pisemny wniosek.

Po wykorzystaniu przez pracownicę po porodzie urlopu macierzyńskiego w wymiarze 8 tygodni, pracownikowi - ojcu wychowującemu dziecko przysługuje prawo do części urlopu macierzyńskiego odpowiadającej okresowi, w którym pracownica uprawniona do urlopu wymaga opieki szpitalnej ze względu na stan zdrowia uniemożliwiający jej sprawowanie osobistej opieki nad dzieckiem. W tym przypadku urlop macierzyński pracownicy przerywa się na okres, w którym z takiego urlopu korzysta pracownik - ojciec wychowujący dziecko.

Łączny wymiar urlopu macierzyńskiego w powyższych okolicznościach nie może przekroczyć podstawowego wymiaru urlopu.

Koszty uzyskania przychodu w roku 2009:

- ✓ z jednego stosunku pracy
 - miesięcznie **111,25 zł**
 - rocznie **1335,00 zł**
- ✓ z kilku stosunków pracy, nie więcej niż **2002,05 zł**
- ✓ w przypadku dojazdu do miejsca pracy i jednego stosunku pracy
 - - miesięcznie **139,06 zł**
 - - rocznie **1668,72 zł**

- ✓ w przypadku dojazdu do miejsca pracy i kilku stosunków pracy, nie więcej niż **2502,56 zł.**

Jeżeli ustalone roczne koszty uzyskania przychodów w przypadku dojeżdżających do miejsca pracy są niższe niż faktycznie ponoszone wydatki na dojazd (dotyczy transportu autobusowego, kolejowego, promowego lub komunikacji miejskiej) możliwe jest przyjęcie przez pracownika lub płatnika pracownika w rocznym zeznaniu kosztów w wysokości wydatków faktycznie poniesionych. Dokumentacja takich wydatków może mieć miejsce wyłącznie na podstawie imiennych biletów okresowych.

Skala podatku dochodowego na 2009 r.

Tabela 17, Autor: opracowanie własne

Podstawa obliczenia podatku		Podatek
ponad	do	
	85.528 zł	18% minus kwota zmniejszająca podatek 556,02 zł
85.528 zł		14.839,02 zł + 32% nadwyżki ponad 85.528 zł

Minimalna składka na ubezpieczenia społeczne i zdrowotne od osób prowadzących pozarolniczą działalność gospodarczą i osób z nimi współpracujących, twórców, artystów oraz osób wykonujących wolny zawód (za okres od 1 marca 2009 r. do 31 grudnia 2009 r.)

Tabela 18, Autor: opracowanie własne

Rodzaj składki	Komentarz	Kwoty	Stopa składki w części finansowanej przez ubezpieczonego	Stopa składki w części finansowanej przez płatnika
Składka na ubezpieczenie emerytalne	Osoby prowadzące pozarolniczą działalność gospodarczą, które korzystają	373,96 zł	9,76%	9,76%
Składka na ubezpieczenie rentowe	z preferencyjnych zasad opłacania składek obowiązuje składka na ubezpieczenia	114,95 zł	1,5%	4,5%

Składka na ubezpieczenie chorobowe	społeczne, która nie może być niższa: - na ubezpieczenie emerytalne od kwoty: 74,72 zł (tj. 19,52%), - na ubezpieczenia rentowe od kwoty: 22,97 zł (tj. 6%), - na ubezpieczenie chorobowe od kwoty: 9,38 zł (tj. 2,45%) Składki na ubezpieczenia społeczne liczone są w nawiązaniu do minimalnego wynagrodzenia (1276,00 zł). Podstawa wymiaru składek na ubezpieczenia społeczne wynosi, więc 382,80 zł (30% z 1.276 zł).	46,94 zł	2,45%	-
Składka na ubezpieczenie wypadkowe	Stopa procentowa składek na ubezpieczenie wypadkowe jest zróżnicowana dla poszczególnych płatników składek i ustalana w zależności od poziomu zagrożeń zawodowych i skutków tych zagrożeń.	od 0,67% do 3,33%	-	-
Składka na ubezpieczenie zdrowotne	Podstawę wymiaru składki na ubezpieczenie zdrowotne stanowi kwota zadeklarowana, nie niższa niż 2.491,57zł (75% przeciętnego miesięcznego wynagrodzenia w sektorze przedsiębiorstw włącznie z wypłatami z zysku w IV kwartale 2008 r.). Stawka do odliczenia od podatku 7,75%, tj. kwota 193,10 zł.	224,24 zł (tj. 9%)	-	-
Składka na Fundusz Pracy	Składkę na Fundusz Pracy i Fundusz Gwarantowanych Świadczeń Pracowniczych	46,94 zł	-	-
Fundusz Gwarantowanych Świadczeń Pracowniczych	nalicza się od podstawy wymiaru składek na ubezpieczenia emerytalno-rentowe.	-	-	-

	FP -2,45% za okres od 1 stycznia 2009 r. do 31 grudnia 2009 r. FGŚP - 0,10% za okres od 1 stycznia 2009 r. do 31 grudnia 2009 r.			
Podstawa wymiaru składek na ubezpieczenia społeczne		1.915,80 zł	-	-

Mały podatnik w podatku dochodowym w 2009 r. to podatnik, którego dochód w 2008 r. nie przekroczył **800 000 euro** (2 702,000 zł).

Preferencje w podatku dochodowym (2009r.) od osób fizycznych dla małego podatnika:

- ✓ kwartalne wpłaty zaliczek na podatek (dotyczy podatników opodatkowanych według skali podatkowej i stawką liniową)
- ✓ jednorazowa amortyzacja.

Jednorazowa amortyzacja (dotyczy także osób, które w roku podatkowym rozpoczęły prowadzenie działalności gospodarczej) – dokonywanie odpisów jednorazowo od wartości początkowej środków trwałych zaliczonych do grupy 3-8 KŚT, (z wyłączeniem samochodów osobowych) w roku podatkowym, w którym środki te zostały wprowadzone do ewidencji środków trwałych oraz wartości niematerialnych i prawnych, do wysokości nieprzekraczającej w roku podatkowym równowartości kwoty **50.000 euro** łącznej wartości tych odpisów amortyzacyjnych (w 2009 r. 169 000 zł).

Mały podatnik w podatku VAT w 2009 r. to podatnik, który:

- ✓ osiągnął wartość sprzedaży nie przekraczającą w 2008 r. wyrażonej w złotych kwoty odpowiadającej równowartości **1 200 000 euro** (4 053 000 zł)
- ✓ prowadzi przedsiębiorstwo maklerskie, zarządza funduszami powierniczymi lub o podobnym charakterze (z wyłączeniem komisju) i osiągnął wartość prowizji lub innych postaci wynagrodzenia za wykonane usługi (wraz z kwotą podatku) nie przekraczającą w 2008 r. wyrażonej w złotych kwoty odpowiadającej równowartości **45 000 euro** (152 000 zł).

Odsetki ustawowe naliczane są w przypadku nieterminowych płatności wobec kontrahentów (jeżeli wysokość odsetek nie została określona w inny sposób i wynikają one z: czynności pranej, ustawy, orzeczenia sądu lub decyzji innego organu).

Obowiązująca wysokość: od 15 grudnia 2008 r. – **13%** w skali roku.

Odsetki od zaległości podatkowych naliczane są w przypadku nieterminowych płatności wobec Urzędu Skarbowego lub Zakładu Ubezpieczeń Społecznych.

Obowiązująca wysokość: od 26 marca 2009 r. – **10,5%** w skali roku.

Zwolnienie podmiotowe z podatku VAT w 2009 r. przysługuje przedsiębiorcom, którzy osiągnęli w 2008 r. wartość sprzedaży opodatkowanej nie wyższą niż 50 000 zł.

Do wartości sprzedaży opodatkowanej nie wlicza się:

- ✓ kwoty podatku
- ✓ odpłatnej dostawy towarów
- ✓ odpłatnego świadczenia usług zwolnionych od podatku
- ✓ towarów, które na podstawie przepisów o podatku dochodowym są zaliczane przez podatnika do środków trwałych oraz wartości niematerialnych i prawnych podlegających amortyzacji

W przypadku utraty lub rezygnacji z prawa do zwolnienia od podatku VAT po upływie roku (liczony od końca roku, w którym utrata lub rezygnacja z prawa do zwolnienia od podatku VAT miała miejsce) podatnik może ponownie skorzystać ze zwolnienia.

Adresy małopolskich oddziałów Zakładu Ubezpieczeń Społecznych i Urzędów Skarbowych

Poniżej zestawienie przydatnych dla prowadzących działalność gospodarczą na terenie województwa małopolskiego adresów instytucji.

Zakład Ubezpieczeń Społecznych (ZUS).

✓ Kraków

Tabela 19, Autor: opracowanie własne na podstawie BIP

Nazwa	Adres	Zasięg terytorialny	Telefon/Fax.
Oddział ZUS w Krakowie	ul. Pędzichów 27 31-080 Kraków	Miasto Kraków: Dzielnica I Stare Miasto, Dzielnica II Grzegórzki, Dzielnica III Prądnik Czerwony; gminy: Czernichów, Iwanowice, Jerzmanowice-Przebinia, Krzeszowice, Liszki, Michałowice, Skała, Słomniki, Sułoszowa, Wielka Wieś, Zabierzów, Zielonki.	tel.012 424 65 00 fax.012 634 57 19
Inspektorat ZUS w Krakowie-Krowodrzy	ul. Świętokrzyska 12 30-015 Kraków	miasto Kraków: Dzielnica IV Prądnik Biały, Dzielnica V Krowodrza, Dzielnica VI Bronowice, Dzielnica VII Zwierzyniec	tel.012 630 22 00 fax.012 632 20 87
Inspektorat ZUS w Krakowie – Łagiewnikach	ul. Zakopiańska 33 30-418 Kraków	Miasto Kraków: Dzielnica VIII Dębniaki, Dzielnica IX Łagiewniki - Borek Fałęcki, Dzielnica X Swoszowice, Dzielnica XI Podgórze Duchackie, Dzielnica XII Bieżanów - Prokocim, Dzielnica XIII Podgórze	tel. 012 252 41 00 fax.012 269 30 44

Inspektorat ZUS w Krakowie-Nowej Hucie	os. Teatralne 8 31-946 Kraków-Nowa Huta	miasto Kraków: Dzielnica XIV Czyżyny, Dzielnica XV Mistrzejowice, Dzielnica XVI Bieńczyce, Dzielnica XVII Wzgórza Krzesławickie, Dzielnica XVIII Nowa Huta, gminy: Igołomia-Wawrzeńczyce, Kocmyrzów-Luborzyca	tel.012 683 02 00 fax.012 643 72 18
Inspektorat ZUS w Krakowie-Podgórzu	ul. Zakopiańska 62 30-450 Kraków	Biskupice, Gdów, Kłaj, Mogilany, Niepołomice, Skawina, Świątyni Górne, Wieliczka.	tel.012 254 85 00 fax.012 268 14 15
Biuro terenowe ZUS w Miechowie	ul. Podzamcze 14 32-200 Miechów	Gminy: Charsznica, Gołcza, Kozłów, Książ Wielki, Miechów, Raclawice, Słaboszów	tel.041 383 04 65 fax.041 383 07 23
Biuro terenowe ZUS w Myślenicach	os. 1000-lecia 15A 32-400 Myślenice	Gminy: Dobczyce, Lubień, Myślenice, Pcim, Raciechowice, Siepraw, Sułkowice, Tokarnia, Wiśniowa	tel.012 272 08 72 fax.012 274 25 12
Biuro terenowe ZUS w Proszowicach	ul. Reja 3 32-100 Proszowice	Gminy: Koniusza, Koszyce, Nowe Brzesko, Pałecznicza, Proszowice, Radziemice	tel.012 386 29 52 fax.012 386 10 51

✓ Nowy Sącz

Tabela 20, Autor: opracowanie własne na podstawie BIP

Nazwa	Adres	Zasięg terytorialny	Telefon/Fax.
Oddział ZUS w Nowym Sączu	ul. Sienkiewicza 77 33-300 Nowy Sącz	Miasto: Grybów, Nowy Sącz Gminy: Chełmiec, Gródek nad Dunajcem, Grybów, Kamionka Wielka, Korzenna, Krynica-Zdrój, Łabowa, Łącko, Łososina Dolna, Muszyna, Nawojowa, Piwniczna Zdrój, Podegrodzie, Rytro, Stary Sącz	tel.018 443 78 48 fax.018 443 53 58
Inspektorat ZUS w Bochni	ul. Kazimierza Wielkiego 48 32-700 Bochnia	Miasto: Bochnia Gminy: Bochnia, Borzęcin, Brzesko, Czchów, Dębno, Drwinia, Gnojnik, Iwkowa, Lipnica Murowana, Łapanów, Nowy Wiśnicz, Rzezawa, Szczurowa, Trzciana, Żegocina	tel.014 615 29 10, 11,12 fax.014 615 29 13,14
Inspektorat ZUS w Gorlicach	ul. Jagiełły 14 38-300 Gorlice	Miasto: Gorlice Gminy: Biecz, Bobowa, Gorlice, Lipinki, Łużna, Moszczenica, Ropa, Sękowa, Uście Gorlickie	tel.018 353 69 02 fax.018 353 54 41
Inspektorat ZUS w Limanowej	ul. Józefa Marka 21 34-600 Limanowa	Miasto: Limanowa, Mszana Dolna Gminy: Dobra, Jodłownik, Kamienica, Laskowa, Limanowa, Łukowica, Mszana Dolna, Niedźwiedź, Słopnice, Tymbark	tel.018 337 96 10 fax.018 337 96 69
Inspektorat ZUS w Nowym Targu	ul. Królowej Jadwigi 10 34-400 Nowy Targ	Miasto: Nowy Targ, Szczawnica Gminy: Czarny Dunajec, Czorsztyn, Jabłonka, Krościenko	tel.018 266 75 10 fax.018 266 75 12

		nad Dunajcem, Lipnica Wielka, Łapsze Niżne, Nowy Targ, Ochotnica Dolna, Raba Wyżna, Rabka-Zdrój, Spytkowice, Szaflary	
Inspektorat ZUS w Tarnowie	ul. Kościuszki 32 33-100 Tarnów	Miasto: Tarnów Gminy: Bolesław, Ciężkowic, Dąbrowa Tarnowska, Gręboszów, Gromnik, Lisia Góra, Mędrzechów, Olesno, Pleśna, Radgoszcz, Radłów, Ryglice, Rzepiennik Strzyżewski, Skrzyszów, Szczucin, Szerzyny, Tarnów, Tuchów, Wierzchosławice, Wietrzychowice, Wojnicz, Zakliczyn, Żabno	tel.014 621 43 71, 72, 73, 74 fax.014 621 56 98
Biuro terenowe ZUS w Zakopanem	ul. Smrekowa 22 34-500 Zakopane	Miasto: Zakopane Gminy: Biały Dunajec, Bukowina Tatrzańska, Kościelisko, Poronin	tel.018 201 20 10 fax.018 201 36 13

✓ Chrzanów

Tabela 21, Autor: opracowanie własne na podstawie BIP

Nazwa	Adres	Zasięg terytorialny	Telefon/Fax.
Oddział ZUS w Chrzanowie	ul. Oświęcimska 14 32-500 Chrzanów	Gminy: Alwernia, Babice, Chrzanów, Libiąż, Trzebinia	tel.032 623 30 04, 05, 06, 07, 08 fax.032 623 29 97
Inspektorat ZUS w Olkuszu	al. 1000-lecia 11 32-300 Olkusz	Miasto: Bukowno Gminy: Bolesław, Klucze, Olkusz, Trzyciąż, Wolbrom	tel.032 643 11 17 fax.032 649 12 15
Inspektorat ZUS w Oświęcimiu	ul. Chopina 13 32-600 Oświęcim	Miasto: Oświęcim Gminy: Brzeszcze, Chełmek, Kęty, Osiek, Oświęcim, Polanka Wielka, Przeciszów, Zator	tel.033 844 30 25 fax.033 844 59 67
Inspektorat ZUS w Suchoj Beskidzkiej	ul. Rynek 12 34-200 Sucha Beskidzka	Miasto: Jordanów, Sucha Beskidzka Gminy: Budzów, Bystra-Sidzina, Jordanów, Maków Podhalański, Stryszawa, Zawoja, Zembrzyce	tel.033 874 20 33 fax.033 874 33 41
Inspektorat ZUS w Wadowicach	ul. Teatralna 3 34-100 Wadowice	Gminy: Andrychów, Brzeźnica, Kalwaria Zebrzydowska, Lanckorona, Spytkowice, Mucharz, Stryszów, Tomice, Wadowice, Wieprz	tel.033 823 56 81, 82, 83, 84 fax.033 823 41 32

Urząd Skarbowy (US)

Tabela 22, Autor: opracowanie własne na podstawie BIP

Nazwa	Adres	Telefon/Fax.
Urząd Skarbowy w Bochni	ul. Gołębia 3 32-700 Bochnia	tel.014 615 26 00 fax.014 615 26 53
Urząd Skarbowy w Brzesku	ul. Królowej Jadwigi 16 32-800 Brzesko	tel.014 663 28 23 fax.0 14 663 08 42
Urząd Skarbowy w Chrzanowie	ul. Garncarska 9 32-500 Chrzanów	tel.032 625 71 00 fax.032 27 62 62
Urząd Skarbowy w Dąbrowie Tarnowskiej	ul. Berka Joselewicza 5 33-200 Dąbrowa Tarnowska	tel.014 642 24 31 fax.014 642 55 31
Urząd Skarbowy w Gorlicach	ul. Biecka 9b 38-300 Gorlice	tel.018 353 68 18 fax.018 353 72 62
Małopolski Urząd Skarbowy	os. Bohaterów Września 80 31-621 Kraków	tel.012 681 70 00 fax.012 647 70 56
Pierwszy Urząd Skarbowy w Krakowie	ul. Rzemieślnicza 20 30-363 Kraków	tel.012 269 02 66 fax.012 269 02 90
Urząd Skarbowy Kraków Krowodrza	ul. Krowoderskich Zuchów 2 31-272 Kraków	tel.012 665 60 00 fax.012 633 68 18
Drugi Urząd Skarbowy w Krakowie	ul. Krowoderskich Zuchów 2 31-272 Kraków	tel.012 665 60 00 fax.012 631 54 50
Urząd Skarbowy Kraków- Prądnik	ul. Krowoderskich Zuchów 2 31-272 Kraków	tel.012 665 60 00 fax.012 631 94 80
Urząd Skarbowy Kraków-Śródmieście	ul. Krowoderskich Zuchów 2 31-272 Kraków	tel.012 665 60 00 fax.012 634 34 24
Urząd Skarbowy Kraków- Nowa Huta	os. Boh. Września 80 31-621 Kraków-Nowa Huta	tel.012 681 70 00 fax.012 647 92 22
Urząd Skarbowy Kraków – Podgórze	ul. Wadowicka 10 30-415 Kraków-Podgórze	tel.012 254 70 00 fax.012 267 40 91
Urząd Skarbowy Kraków- Stare Miasto	ul. Grodzka 65 31-001 Kraków-Stare Miasto	tel.012 293 81 00 fax.012 293 82 66
Urząd Skarbowy w Limanowej	ul. M.B. Bolesnej 9 34-600 Limanowa	tel.018 337 93 00 fax.018 337 93 08
Urząd Skarbowy w Miechowie	ul. St. Daneckiej 1 32-200 Miechów	tel.041 383 18 19 fax.041 383 01 24
Urząd Skarbowy w Myślenicach	ul. Cegielskiego 2 32-400 Myślenice	tel.012 274 24 20 fax.012 274 24 30
Urząd Skarbowy w Nowym Sączu	ul. Barbackiego 10 33-300 Nowy Sącz	tel.018 547 38 08 fax.018 547 38 01
Urząd Skarbowy w Nowym Targu	ul. Parkowa 13 34-400 Nowy Targ	tel.018 263 04 00 fax.018 266 29 33
Urząd Skarbowy w Olkuszu	ul. Budowlanych 2 32-300 Olkusz	tel.032 645 02 20 fax.032 641 38 14
Urząd Skarbowy w Oświęcimiu	ul. Plebańska 2 32-600 Oświęcim	tel.033 844 08 44 fax.033 843 26 01
Urząd Skarbowy w Proszowicach	ul. M. Reja 1 32-100 Proszowice	tel.012 386 13 10 fax.012 386 10 03
Urząd Skarbowy w Suchoj Beskidzkiej	ul. Mickiewicza 36 34-200 Sucha Beskidzka	tel.033 874 45 74 fax.033 874 35 29

Pierwszy Urząd Skarbowy w Tarnowie	ul. Lwowska 72-96a 33-100 Tarnów	tel.014 630 23 00 fax.014 630 23 10
Drugi Urząd Skarbowy w Tarnowie	al. Solidarności 5-9b 33-100 Tarnów	tel.014 63 28 200 fax.014 63 28 222
Urząd Skarbowy w Wadowicach	ul. Legionów 22 34-100 Wadowice	tel.033 872 39 00 fax.033 873 26 10
Urząd Skarbowy w Wieliczce	ul. Zamkowa 2 32-020 Wieliczka	tel.012 279 85 02 fax.012 279 86 66
Urząd Skarbowy w Zakopanem	ul. Jagiellońska 7 34-500 Zakopane	tel.018 201 56 64 fax.018 201 37 85

