



**PROGRAM
REGIONALNY**
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



**DOLNY
ŚLĄSK**

UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI FUNDUSZ
ROZWOJU REGIONALNEGO



PRZEWODNIK DLA PRZEDSIĘBIORCÓW



Dokument realizowany w ramach Projektu pn. „Wprowadzenie do oferty INVEST - PARK DEVELOPMENT Sp. z o.o. kompleksowej usługi doradczej świadczonej na rzecz podmiotów sektora MŚP”, współfinansowanego ze środków Unii Europejskiej, Europejskiego Funduszu Rozwoju Regionalnego, w ramach Regionalnego Programu Operacyjnego dla Województwa Dolnośląskiego na lata 2007-2013, Priorytet 1 „Wzrost konkurencyjności dolnośląskich przedsiębiorstw”, Działanie 1.2. „Doradztwo dla firm oraz wsparcie dla Instytucji Otoczenia Biznesu”.

Dokument przygotowany przez BOSSG Consulting Sp. z o.o. na zlecenie INVEST - PARK DEVELOPMENT Sp. z o.o.



BOSSG Consulting Sp. z o. o.

Biuro:

ul. Grabiszyńska 163

53-439 Wrocław

tel.+48 71 723 7031, 34

Siedziba główna:

ul. Stanów Zjednoczonych 4

54-403 Wrocław

tel.+48 71 340 5000, fax. +48 71 340 5001

SPIS TREŚCI

Wstęp	4
I. Przygotowanie do założenia firmy	5
1. Poszukiwanie nisz rynkowych dla produktów/usług	5
2. Narzędzia usprawniające funkcjonowanie firmy.....	8
a. Biznes Plan.....	8
b. Strategia rozwoju przedsiębiorstwa.....	12
c. Strategia rozwoju produktu / usługi	19
d. Strategia marketingowa	20
e. Strategia ekspansji rynkowej.....	24
f. Budżetowanie zadaniowe	24
3. Problemy, bariery w zakładaniu i prowadzeniu działalności gospodarczej i sposoby ich rozwiązywania	26
II. Zakładanie firmy	30
1. Formy prawne prowadzenia działalności gospodarczej	30
2. Formy i metody rozliczeń działalności gospodarczej	36
3. Procedura administracyjna – zakładanie działalności gospodarczej. Niezbędne formularze	42
III. Rozwój firmy	48
1. Zatrudnienie vs Outsourcing.....	48
2. Działania marketingowe.	53
3. Dostępność źródeł finansowania dla nowopowstających firm	57
4. Budowanie trwałej marki na rynku	71

Spis ilustracji	77
Załączniki	80

Wstęp

Tworzenie własnej firmy może wydawać się procesem trudnym, o czym świadczy wciąż jeszcze niski odsetek osób zakładających działalność gospodarczą w Polsce. Niejednokrotnie dużym wyzwaniem staje się brak pomysłów, źródeł finansowania oraz skomplikowane procedury administracyjne zakładania przedsiębiorstwa. „Przewodnik dla przedsiębiorców” stara się przybliżyć ową tematykę, wyjaśnić nurtujące kwestie i zainspirować do dalszego pogłębiania wiedzy w obszarze zakładania własnej firmy, co zdecydowanie przyczynić się może do odniesienia sukcesu rynkowego.

W przewodniku zawarto kluczowe elementy, na które przedsiębiorcy podejmujący dopiero swoją działalność gospodarczą, jak i planujący nowe inwestycje powinni zwrócić szczególną uwagę.

Rozdział I skupia się na opisie działań służących przygotowaniu do założenia działalności gospodarczej. Część ta wskazuje na istotę poszukiwania nisz rynkowych dla małych i średnich przedsiębiorców oraz przedstawia narzędzia usprawniające funkcjonowanie firmy. Integralną częścią przewodnika jest Rozdział II, który przeprowadza Czytelnika przez najważniejsze aspekty zakładania działalności gospodarczej. Oprócz przybliżenia form prawnych, w jakich może funkcjonować przedsiębiorstwo oraz form i metod rozliczeń działalności gospodarczej, rozdział przedstawia poszczególne etapy administracyjne zakładania firmy w Polsce. Rozdział III syntetycznie ujmuje te kwestie, które służą rozwojowi przedsiębiorstwa. Część ta przeprowadza Czytelnika przez strategiczne obszary działalności gospodarczej, dzięki którym firma może budować swoją przewagę konkurencyjną na rynku.

Opracowanie jest zgodne ze stanem prawnym na dzień 30 maja 2011 roku.

I. Przygotowanie do założenia firmy

Współcześnie przechodzenie na „własny rachunek” jest coraz bardziej popularne, na co wskazuje stopniowy wzrost liczby przedsiębiorstw w Polsce. Zanim jednak rozpoczniemy własną działalność, należy ją dokładnie zaplanować. Po pierwsze – przedsiębiorca powinien mieć dobry pomysł na „biznes” oraz rozpoznać wszystkie mocne i słabe strony, a także szanse i zagrożenia planowanej działalności gospodarczej. Po drugie – należy dokładnie przeanalizować rynek, przede wszystkim pod względem wielkości oczekiwanego popytu, ewentualnej konkurencji, kanałów dystrybucji, a także pod kątem położenia geograficznego. Co więcej, w celu osiągnięcia jak największego sukcesu przedsiębiorca powinien poszukiwać takiego rynku, który stworzy niszę rynkową pozbawioną konkurencji. Szczególnie istotne jest to dla sektora małych i średnich przedsiębiorstw (MŚP), które często nie są w stanie podejmować bezpośredniej konkurencji z dużymi przedsiębiorstwami, stąd też poszukiwanie niszy rynkowej jest szansą na uzyskanie przewagi konkurencyjnej w tych obszarach rynkowych, gdzie występuje jeszcze znikoma konkurencja. Poszukiwanie niszy rynkowej jest również istotne z tego względu, iż w obecnych czasach nie wystarczy już oferowanie produktów o wysokiej jakości technicznej. Musi on dodatkowo zaspokajać różnorodne potrzeby klientów oraz w istotny sposób przewyższać ofertę konkurencji.

Nowe przedsiębiorstwo ma dwie możliwości wejścia na rynek – albo wejdzie w niszę rynkową, albo podejmie konkurencję z istniejącymi przedsiębiorstwami na rynku. Jeżeli przedsiębiorstwo takie stworzy produkt lub usługę, na który będzie mieć duży popyt, może osiągnąć przewagę na rynku. Jednakże często dla nowych przedsiębiorstw bezpośrednia konkurencja z innymi firmami nie przynosi oczekiwanych rezultatów, zwłaszcza na rynku starym i wolno rozwijającym się. Rozwiązaniem dla tej sytuacji jest zatem poszukiwanie takiej przestrzeni rynkowej dla nowych produktów bądź usług, która będzie się odróżniać od oferty konkurentów i spełniać potrzeby klientów. Kreacja nowej przestrzeni rynkowej jest zatem najlepszą ścieżką wejścia na rynek dla nowych przedsiębiorstw, zwłaszcza sektora MŚP.

1. Poszukiwanie niszy rynkowych dla produktów/usług

Nisza rynkowa to najprościej wąsko zdefiniowana grupa klientów, która szuka ściśle określonych korzyści. Co więcej, to miejsce na rynku, na którym nie funkcjonuje jeszcze duża konkurencja – jest ona najczęściej znikoma i z tego względu przedsiębiorstwo może odnieść sukces rynkowy. Nisza musi być jednak na tyle pojemna i chłonna, aby firma była

w stanie osiągnąć zysk. Znaleźć niszę rynkową oznacza zaoferowanie produktu lub usługi wyselekcjonowanej grupie osób lub przedsiębiorstw o podobnych, ale specyficznych potrzebach niezaspokajanych przez obecny rynek dóbr i usług. Warto wykorzystać szansę, jaką daje nisza rynkowa przede wszystkim ze względu na małe zainteresowanie ze strony konkurencji danym rynkiem, indywidualne kontakty z nabywcami czy też dobrą znajomość rynku, wynikającą ze specjalizacji. Co więcej, niewielka liczba klientów może okazać się niezwykle lojalna wobec marki, z związku z czym przedsiębiorstwo może pozwolić sobie na podnoszenie poziomu cen powyżej poziomu cen większych konkurentów, ale mniej wyspecjalizowanych.

Przedsiębiorca poszukujący przewagi rynkowej za pośrednictwem niszy, powinien skupić się najpierw na jej poszukiwaniu, natomiast dopiero później dopasować do niej produkt lub usługę. Warto zauważyć, że strategia ta wykorzystywana jest przede wszystkim przez przedsiębiorstwa sektor MŚP i najczęściej uwidacznia się w strategii lidera kosztowego (najniższa cena produktu na rynku skierowanego do wąskiej grupy klientów) lub strategii zróżnicowania (szeroki asortyment skierowany do wąskiej grupy klientów). Duże firmy rzadko korzystają ze strategii niszy rynkowej, ponieważ nie jest ona dla nich opłacalna. Wynika to z faktu, iż rynki niszowe często przekształcają się z czasem w rynki masowe. Wchodzą wówczas na nie duże firmy, stąd też rynki te przestają być atrakcyjne dla mniejszych podmiotów, które zazwyczaj nie są w stanie konkurować z większymi firmami. Tak więc strategia oparta na utrzymywaniu się w jednej niszy może okazać się ryzykowna, aczkolwiek w krótkim okresie bardzo dochodowa. Warto wciąż poszukiwać szans oferowanych przez rynek oraz nowych rynków niszowych. Jeśli jednak w niszy zostanie ulokowany innowacyjny produkt, przewaga konkurencyjna może być znacznie większa.

Metody poszukiwania niszy rynkowych

Niszy rynkowej poszukiwać można przede wszystkim poprzez **analizę branży**, którą przedsiębiorca jest zainteresowany. Ma ona na celu przedstawienie aktualnej sytuacji branży, zwłaszcza w kontekście siły konkurencji oraz perspektyw rozwoju branży. Istotnym elementem poszukiwania niszy rynkowej jest **analiza branż substytucyjnych**. Warto podkreślić, iż przedsiębiorstwa niejednokrotnie zapominają o tym aspekcie, przyglądając się wyłącznie produktom i konkurentom własnej branży. Tymczasem klienci wybierając produkt porównują równocześnie produkty substytucyjne, natomiast ostateczny wybór uzależniony będzie od stopnia zaspokojenia ich potrzeb przez określony wyrób. Stąd też analiza substytucyjnych branż związana jest z podejściem od strony potrzeb, a nie samych produktów. Podejście to wskazuje, iż przedsiębiorstwa substytucyjne stanowią

również istotne zagrożenie konkurencyjne, o którym potencjalni przedsiębiorcy nie mogą zapomnieć przy dokonywaniu analizy rynku z punktu widzenia poszukiwania niszy rynkowej.

W związku z tym należy:

- ❖ poznać jakie produkty stanowią substytuty wobec planowanych produktów,
- ❖ znaleźć przyczyny, dla których klienci wybierają określony substytut,
- ❖ poszukiwać możliwości połączenia mocnych stron substytutów w jeden produkt, eliminując jednocześnie ich słabe strony.

Kolejną metodą, którą warto zastosować przy poszukiwaniu niszy rynkowej jest **analiza łańcucha nabywców**. Zakłada ona, iż należy zorientować produkt nie tylko na nabywcę (klienta, który odkupi dany produkt, np. w celu jego przerobienia), a również na ostatecznego konsumenta. Stąd też przedsiębiorca powinien przeanalizować poszczególne ogniwa w łańcuchu nabywców, z dużym naciskiem na klienta końcowego. Przedsiębiorcy często o tym zapominają, skupiając się wyłącznie na jednej grupie nabywców, będącej kolejnym ogniwem w łańcuchu nabywców. Przedsiębiorca powinien dokonać analizy całego łańcucha nabywców, zwracając szczególną uwagę na jego słabe ogniwa. Na jej podstawie skuteczniej zaplanować można nowy produkt, tak, aby jak najlepiej zaspakajał potrzeby końcowego nabywcy. W związku z tym dotrzeć należy do wszystkich grup użytkowników danego produktu oraz uwzględnić je przy tworzeniu nowego produktu.

Dokonując analizy branży, należy również uwzględnić komplementarne produkty i usługi (**analiza dóbr komplementarnych**). Rzadko określone produkty czy usługi mają samoistną wartość dla klienta, jak w przypadku samochodu i benzyny. Stąd też ocena produktu przedsiębiorstwa zależeć będzie również od oceny komplementarnych wyrobów, w powyższym przykładzie od ceny paliwa, jakości dróg, dostępności serwisu. Przyszły przedsiębiorca powinien skupić się na uwzględnieniu dóbr komplementarnych, które będą mieć wpływ na decyzje klientów o kupnie określonego produktu. W związku z tym powinien wyodrębnić te produkty i usługi, które będą mieć istotny wpływ na proces użytkowania produkowanego dobra. Analiza dóbr komplementarnych przyczyni się do zaprojektowania takiego produktu, który będzie zaspokajał potrzeby klientów w możliwie najwyższym stopniu.

Aby osiągnąć sukces na rynku, przedsiębiorca oprócz dostosowywania swojej oferty do obecnych trendów rynkowych powinien również przewidywać zmiany, które będą zachodzić zarówno w stosunku do potrzeb klientów, branży, jak i całego rynku (**analiza czasu**). Co więcej, powinien przewidzieć, jak zmiany wpłyną na postrzeganie oferowanego produktu. Stąd też, przy projektowaniu powinny wzięte być pod uwagę cechy, jakie produkt powinien posiadać, aby w przyszłości również zaspokajał potrzeby

konsumentów. Analiza czasu polegać zatem będzie na przewidywaniu zmian oraz reagowaniu na niesprzyjające zdarzenia zanim one wystąpią.

Przydatne strony internetowe:

Akademia PARP: www.akademiaparp.gov.pl,

Portal PARP Wspieramy e-biznes: www.web.gov.pl,

Portal wiedzy dla biznesu: www.nf.pl.

2. Narzędzia usprawniające funkcjonowanie firmy

W gospodarce rynkowej szybko zachodzące zmiany zmuszają przedsiębiorstwa do nowego spojrzenia na realizowane przez nie funkcje. Jedną z funkcji zarządzania przedsiębiorstwem jest planowanie, które wyraża się w określaniu celów, jakie firma chce osiągnąć w swojej strategii. Narzędziami, które służyć mają możliwości realizacji założonych celów są między innymi biznes plan, strategię rozwoju firmy, strategię rozwoju produktu lub usługi, strategię marketingowe, strategię ekspansji rynkowej oraz budżetowanie zadaniowe.

a. Biznes Plan

Biznes plan jest narzędziem planistycznym, które wykorzystywane jest do oceny opłacalności przedsięwzięć gospodarczych. Jest dokumentem wytyczającym cele oraz metody działania. Krok po kroku wskazuje kierownictwu przedsiębiorstwa jak powinno postępować, aby osiągnąć sukces rynkowy. Umożliwia dokonanie właściwego wyboru spośród kilku wariantów inwestycyjnych. Może być zarówno podstawą rozpoczęcia działalności gospodarczej, jak i analizą stanu obecnego przedsiębiorstw już istniejących. Najczęściej sporządzany jest na potrzeby banku, będącego źródłem zewnętrznego finansowania inwestycji przedsiębiorstwa. Stąd też przedsiębiorca powinien wykazać, iż dane przedsięwzięcie będzie rentowne. Co więcej, biznes plan sporządzany jest również przed rozpoczęciem działalności gospodarczej, po wprowadzeniu zmian w funkcjonowaniu przedsiębiorstwa w celu dokonania zmian w jego zarządzaniu lub po zrealizowaniu określonej inicjatywy, podczas łączenia przedsiębiorstw, w krytycznym okresie, przy wchodzeniu na nowe rynki czy modernizacji.

W związku z powyższym biznes plan spełnia trzy podstawowe funkcje:

- ❖ **funkcja planowania:** uszczegóławia misję i strategię działania przedsiębiorstwa,
- ❖ **funkcja kontrolna:** porównuje stan obecny z zamierzonym w biznes planie,

- ❖ **funkcja informacyjna:** jest źródłem informacji na potencjalnego inwestora lub kredytodawcy.

Każdy biznes plan sporządzany jest zgodnie z określoną strukturą. Jego przejrzysta budowa usprawnia nie tylko proces jego tworzenia, ale także późniejszej analizy. Struktura biznes planu może nieznacznie różnić się w zależności od docelowego odbiorcy¹, jednakże zawsze należy zachować podstawowe jego elementy.

➤ **Streszczenie biznes planu**

Pierwszą jego częścią jest streszczenie biznes planu. Istotne jest to, aby powstało ono dopiero po wykonaniu całego biznes planu, gdyż powinno zawierać ono najistotniejsze informacje z poszczególnych jego części. Co więcej, stanowi ono niejako wizytówkę całego biznes planu, stąd też jego przygotowaniu powinna być poświęcona szczególna uwaga. To od tej części może zależeć czy potencjalny inwestor będzie zainteresowany zapoznać się z całym dokumentem. Streszczenie powinno być syntetyczne i merytoryczne. Powinny się w nim znaleźć informacje na temat planowanego przedsięwzięcia, przewidywanych kosztów i potrzeb finansowych i przewidywanych zysków. Należy zatem szczególną uwagę zwrócić na:

- ❖ cel przedsięwzięcia,
- ❖ wysokość niezbędnych środków i ich przeznaczenie,
- ❖ syntetyczny opis produktów lub usług,
- ❖ syntetyczny opis rynków zbytu ze wskazaniem korzyści dla klienta oraz możliwości oferowanych przez rynki,
- ❖ doświadczenie i umiejętności kadry menedżerskiej przydatne do kierowania przedsięwzięciem,
- ❖ przewidywane korzyści.

➤ **Charakterystyka przedsiębiorstwa**

Część ta zawiera podstawowe informacje o firmie, takie jak:

- ❖ nazwa i forma prawna przedsiębiorstwa,
- ❖ przedmiot działalności,
- ❖ dane teleadresowe,
- ❖ opis właścicieli,

¹ Adresatami biznes planu mogą być banki, potencjalni inwestorzy (np. anioły biznesu, *venture capital*), czy też samo przedsiębiorstwo (np. do oceny opłacalności przedsięwzięcia lub wyboru najlepszego wariantu).

- ❖ historia przedsiębiorstwa,
- ❖ wizja, misja i cele przedsiębiorstwa,
- ❖ otrzymane nagrody i posiadane certyfikaty,
- ❖ dostępne zasoby.

➤ **Charakterystyka produktu lub usługi**

Część ta przedstawia przedmiot działalności przedsiębiorstwa. Dokładnej analizie poddany zostaje produkt lub usługa, wskazywane są również te cechy, które wyróżniają wyrób na tle konkurencji. Elementy, które należy zawrzeć w tejże charakterystyce to:

- ❖ opis produktu lub usługi,
- ❖ opis technologii,
- ❖ porównanie cech produktu lub usługi z konkurencją,
- ❖ określenie na czym polega przewaga konkurencyjna,
- ❖ wartość dla klienta,
- ❖ posiadane licencje i patenty,
- ❖ plany unowocześniania produktu lub usługi.

➤ **Zarządzanie przedsiębiorstwem i zasoby ludzkie**

W części tej opisany zostaje sposób zarządzania firmą. W szczególności uwzględnione zostają następujące części:

- ❖ kwalifikacje, kompetencje i doświadczenie kadry menedżerskiej,
- ❖ struktura organizacyjna przedsiębiorstwa,
- ❖ system komunikacji w przedsiębiorstwie,
- ❖ odpowiedzialność i uprawnienia poszczególnych członków zarządu,
- ❖ polityka zatrudnienia i system płac,
- ❖ system kontroli i monitorowania podejmowanych działań,
- ❖ wyróżnienie istotnych pracowników spoza zarządu.

➤ **Rynek, konkurencja i klienci**

W tej części poddane analizie zostaje otoczenie bliższe i dalsze przedsiębiorstwa. Scharakteryzowane zostają rynki, na których działa lub będzie działała firma, sytuacja branży, jej trendy rozwojowe, konkurenci oraz potencjalni nabywcy i ich potrzeby. Identyfikacja wszystkich tych obszarów umożliwi osiągnięcie sukcesu na rynku. Niezbędne w tym akapicie są:

- ❖ charakterystyka rynków docelowych (wielkość i trendy),

- ❖ charakterystyka branży,
- ❖ segmentacja rynku,
- ❖ klienci i ich potrzeby,
- ❖ konkurencja i jej siła,
- ❖ bariery wejścia i wyjścia z rynku,
- ❖ analiza SWOT rynku.

➤ **Marketing i sprzedaż**

Przedsiębiorstwo w części tej kreuje poszczególne elementy marketingu mix – tj. strategie dotyczące ceny, promocji, dystrybucji i produktu.

- ❖ sposoby dotarcia do klientów z informacją o firmie i jej produktach (narzędzia promocyjne), budżet przeznaczony na promocję, *public relations*,
- ❖ koszt potencjalnego klienta,
- ❖ kanały dystrybucji i zalety w porównaniu do konkurencji,
- ❖ działania marketingowe przyczyniające się do osiągnięcia celów marketingowych,
- ❖ strategia sprzedaży, prognoza sprzedaży,
- ❖ wyjaśnienie poszczególnych aliansów strategicznych (marketingowych, badawczo-rozwojowych itp.), koszty i korzyści współpracy,
- ❖ kamienie milowe dotyczące marketingu.

➤ **Plany i harmonogram realizacji**

W części tej przedstawione zostają poszczególne działania, które mają doprowadzić do realizacji przedsięwzięcia. Harmonogram powinien dotyczyć co najmniej pięciu najbliższych lat od rozpoczęcia działalności. Uwzględnione powinny zostać:

- ❖ cele i zakładane terminy realizacji,
- ❖ sposób osiągnięcia założonych celów.

➤ **Analiza finansowa**

Analiza finansowa jest jednym z najważniejszych elementów biznes planu. Dokładne zaplanowanie finansowania przedsięwzięcia umożliwi realizację założonych celów. W części tej opracowuje się plan inwestycyjny oraz prognozy kosztów i sprzedaży. Analiza ta pozwala określić opłacalność przedsięwzięcia. Istotnym elementem biznes planu jest analiza prognozy rentowności. Dla każdego przedsięwzięcia oszacować można czas, kiedy dochody zrównają się z poniesionymi kosztami, czyli określić moment kiedy

przedsiębiorstwo przestanie przynosić straty. Stąd też istotna jest znajomość wielkości kosztów, zarówno stałych, jak i zmiennych, ceny oferowanej na rynku oraz planowanego zysku. Do czterech podstawowych komponentów, które muszą zostać uwzględnione w analizie finansowej należą:

- ❖ bilans,
- ❖ rachunek zysków i strat,
- ❖ rachunek przepływów pieniężnych,
- ❖ analiza prognozy rentowności.

Dodatkowo (w zależności od adresata biznes planu), w części tej powinny zostać ujęte:

- ❖ źródła finansowania działalności,
- ❖ stopa zwrotu z inwestycji,
- ❖ obecne i przyszłe zapotrzebowanie na kapitał finansowy.

➤ **Podsumowanie i załączniki**

Ostatnią część biznesplanu stanowią podsumowanie oraz lista załączników. Do przykładowych załączników należą:

- ❖ specyfikacja techniczna produktu,
- ❖ struktura organizacyjna przedsiębiorstwa,
- ❖ wyniki badań rynkowych,
- ❖ dane patentowe,
- ❖ sprawozdania finansowe (zarówno bieżące, jak i historyczne),
- ❖ kopie umów i innych istotnych dokumentów niezbędnych do oceny biznes planu.

b. Strategia rozwoju przedsiębiorstwa

Funkcjonowanie przedsiębiorstwa na rynku wymaga przyjęcia oraz realizowania określonej strategii, którą zdefiniować można jako kierunek i zakres działania zmierzający do realizacji wyznaczonych celów. Strategia rozwoju firmy jest sposobem realizacji kluczowych założeń i celów przedsiębiorstwa ukazującym kierunek oraz zakres jego działań. Jest ona podstawowym elementem przy tworzeniu systemu zarządzania ukierunkowanego na wzrost wartości firmy. Tworzy się ją w celu:

- ❖ rozwoju przedsiębiorstwa,
- ❖ wyznaczenia spójnych celów,
- ❖ wzrostu efektywności firmy,

- ❖ poprawy rentowności,
- ❖ optymalizacji źródeł finansowania,
- ❖ poprawy procesów zarządzania dostępnym kapitałem,
- ❖ dostrzeżenia nowych szans w rynku i ich wykorzystanie,
- ❖ dostrzeżenia ewentualnych zagrożeń i podjęcia działań prewencyjnych,
- ❖ wprowadzenia innowacyjnych rozwiązań do przedsiębiorstwa,
- ❖ wyboru odpowiednich narzędzi konkurencyjności z przedsiębiorstwami w branży.

Strategię rozwoju przedsiębiorstwa sporządza się w oparciu o analizę szeregu czynników, zarówno zależnych od przedsiębiorstwa, jak i tych niezależnych. Stąd też proces formułowania strategii zawiera się w trzech etapach – diagnozy stanu aktualnego, analizy otoczenia, określenia możliwości strategicznych i wyborze strategii. Istotne jest przede wszystkim, aby firma zaznajomiła się dokładnie ze swoim otoczeniem wewnętrznym i zewnętrznym (bliższym i dalszym). Muszą być wzięte pod uwagę następujące kwestie:

- ❖ struktura rynku dotychczasowego i przyszłego oraz możliwość wyodrębnienia segmentów,
- ❖ aktualna i potencjalna konkurencja oraz metody odróżnienia się od niej,
- ❖ dostępna na rynku technologia,
- ❖ indywidualne potrzeby klientów,
- ❖ aktualni i potencjalni klienci,
- ❖ wizerunek przedsiębiorstwa.

Posiadanie jasno określonej strategii działania jest kluczową determinantą odniesienia sukcesu na rynku. Tworzenie strategii rozwoju przedsiębiorstwa należy rozpocząć od analizy i oceny poszczególnych obszarów jego działalności. Przydatnym narzędziem jest analiza portfelowa, którą wykonać można przy zastosowaniu zróżnicowanych metod (np. macierz BCG, macierz GE, macierz ADL). Analizowane obszary powinny zostać oszacowane w relacji do potrzeb klientów, technologii rynkowej oraz konkurencji. Na podstawie wyników tejże analizy przedsiębiorstwo jest w stanie podjąć decyzje, które obszary działalności rozwijać, które eksploatować, a które wyeliminować.

Oprócz analizy portfelowej przedsiębiorcy mogą skorzystać z modelu strategii Ansoffa, którego autor zakłada cztery możliwe strategie rozwoju przedsiębiorstwa w oparciu o korelację rynku i produktu: strategię penetracji, strategię rozwoju produktu, strategię rozwoju rynku oraz strategię dywersyfikacji (rysunek 1).

Rysunek 1. Macierz Ansoffa i jej interpretacja

Rynek	Produkt	
	Dotychczasowy	Nowy
Dotychczasowy	Strategie penetracji rynku (zwiększanie sprzedaży dotychczasowych produktów na dotychczasowych rynkach)	Strategie rozwoju produktu (tworzenie nowych produktów i wprowadzanie ich na dotychczasowe rynki)
Nowy	Strategie rozwoju rynku (znajdowanie nowych rynków dla sprzedaży dotychczasowych produktów)	Strategie dywersyfikacji (sprzedaż nowych produktów na nowych rynkach)

Źródło: Opracowanie własne BOSSG Consulting Sp. z o.o.

Metody analizy portfelowej

Przykładem analizy portfelowej na potrzeby rozwoju przedsiębiorstwa jest **macierz BCG** (ang. *Boston Consulting Group*). Metoda ta pozwala oszacować możliwości rozwojowe przedsiębiorstwa oraz określić jego pozycję strategiczną. Na jej podstawie kierownictwo może podjąć decyzję, które domeny przedsiębiorstwa warto rozwijać, a które wyeliminować. Metoda w sposób graficzny przedstawia korelację czynników zależnych i niezależnych od przedsiębiorstwa (rysunek 2). Czynniki zależne od przedsiębiorstwa stanowią relatywny udział w rynku, który oznacza stosunek udziału danego rodzaju produktu przedsiębiorstwa do udziału tychże produktów w rynku lidera. Czynnikiem niezależnym od przedsiębiorstwa jest tempo wzrostu rynku danego produktu.

Rysunek 2. Macierz BCG



Źródło: Opracowanie własne BOSSG Consulting Sp. z o.o.

Poszczególne domeny działalności przedsiębiorstwa ulokowane są w czterech obszarach strategicznych:

- ❖ **Gwiazdy** – produkty przebojowe, charakteryzują się wysokim względnym udziałem w rynku oraz wysokim tempem wzrostu rynku; przynoszą przedsiębiorstwu znaczne dochody, jednak należy w nie wciąż inwestować, aby powiększać ich udział w rynku; produkty te są wysoce rozwojowe i konkurencyjne, stąd też inwestowanie w nie umożliwi odniesienie sukcesu rynkowego; z czasem mogą przekształcić się w dojne krowy.
- ❖ **Dojne krowy** – to produkty o stabilnym i wysokim poziomie sprzedaży na wolno rozwijającym się rynku; nie wymagają nakładów finansowych, gdyż przynoszą przedsiębiorstwu znaczną nadwyżkę finansową, która może być wykorzystana na nowe inwestycje; to właśnie one powinny być źródłem dofinansowywania rozwijających się gwiazd; proponuje się utrzymanie tej grupy produktów tak długo, jak to tylko możliwe.
- ❖ **Znaki zapytania** – stanowią produkty deficytowe znajdujące się na szybko rozwijającym się rynku, w którym przedsiębiorstwo ma relatywnie niski udział; charakteryzują się znaczną niepewnością, z jednej strony ryzykiem niepowodzenia, z drugiej – przekształcenia się w odnoszące sukces gwiazdy; na tym etapie przynoszą przedsiębiorstwu niskie dochody, jednakże jeśli zostaną doinwestowane, mogą powiększyć swój udział w rynku; z drugiej strony produkty te powinny być uważnie obserwowane, gdyż nietrafna decyzja może spowodować duże koszty dla przedsiębiorstwa.
- ❖ **Psy** – są to produkty, które zazwyczaj generują straty lub niskie zyski; charakteryzują się niskim względnym udziałem w rynku, którego tempo wzrostu jest niewysokie; proponuje się wyeliminowanie tej grupy z portfela produktów przedsiębiorstwa, a inwestowane w nie środki przeznaczyć na inne produkty.

Kolejną metodą analizy portfelowej jest **macierz GE** (ang. *General Electric*), inaczej zwana macierzą McKinseya lub macierzą atrakcyjności produktu/ryнку. W jej ramach określa się zmienne czynniki sukcesu rynkowego przedsiębiorstwa w postaci atrakcyjności rynku i pozycji konkurencyjnej przedsiębiorstwa w danej branży. Jest użyteczna przede wszystkim w dużych i średnich przedsiębiorstwach działających na wielu rynkach. Metoda ta polega głównie na porównywaniu działalności przedsiębiorstwa w konkretnym obszarze z działalnością największego konkurenta. Zwraca również uwagę na szanse i zagrożenia

otoczenia zewnętrznego oraz trendy rynkowe. Dwuwymiarowa macierz GE przedstawia korelację atrakcyjności rynku oraz pozycji konkurencyjnej i siły finansowej przedsiębiorstwa.

Z analizy macierzy McKinseya wynika, iż przedsiębiorstwo powinno działać w sektorze bardziej atrakcyjnym, natomiast eliminować te, które nie są wystarczająco atrakcyjne. Co więcej, przedsiębiorstwo powinno inwestować w produkty o silnej pozycji konkurencyjnej, natomiast wycofać się z tych, które charakteryzują się słabą pozycją.

Rysunek 3. Macierz GE i jej interpretacja

ATRAKCYJNOŚĆ SEKTORA	WYSOKA	strategie wzrostu	strategie wzrostu	strategie podtrzymywania
	PRZECIĘTNA	strategie wzrostu	strategie podtrzymywania	strategia schodzenia z rynku
	NISKA	strategie podtrzymywania	strategia schodzenia z rynku	strategia schodzenia z rynku
		MOCNA	PRZECIĘTNA	SŁABA
		POZYCJA KONKURENCYJNA PRZEDSIĘBIORSTWA		

Źródło: Opracowanie własne BOSSG Consulting Sp. z o.o.

Macierz GE sporządza się poprzez wyznaczenie poziomu atrakcyjności każdego z sektorów na osi rzędnych (Y) oraz pozycji strategicznej przedsiębiorstwa na osi odciętych (X). Na przecięciu dwóch wymiarów oznacza się koło, którego rozmiar zależy będzie od wielkości produkcji danego produktu. Rozkład produktów w macierzy daje informację jaką strategię przedsiębiorstwo powinno zastosować (rysunek 3). Najwyżej oceniane są sektory atrakcyjne, w których przedsiębiorstwo ma silną pozycję konkurencyjną, najniżej zaś te, których atrakcyjność jest niska, a pozycja konkurencyjna słaba. Przedstawiona metoda portfelowa pozwala wyodrębnić silne grupy produktów i jest wytyczną dla budowania odpowiedniej strategii rozwoju przedsiębiorstwa.

Trzecią techniką analizy portfelowej jest **macierz ADL** (Arthura D. Little, Inc.), znana również pod nazwą macierzy dojrzałości sektora. Jest ona rozwinięciem metody BCG i GE. Badacze dostrzegli, że nie tylko chłonność rynku jest czynnikiem atrakcyjności rynku, ale również faza cyklu życia produktu, a także ich korelacja. Stąd też macierz ADL zakłada, iż zdolność zyskowność produktu wynikać będzie po pierwsze z pozycji konkurencyjnej przedsiębiorstwa, po drugie ze stopnia dojrzałości rynku. Silniejsza pozycja konkurencyjna przedsiębiorstwa w danej branży determinować będzie większą zdolność produktu

do generowania nadwyżki. Wybór określonej strategii rozwoju firmy zależy będzie zatem od dwóch zmiennych przyjętych na potrzeby tejże techniki (rysunek 4). Pierwszą z nich jest pozycja konkurencyjna przedsiębiorstwa lub stopień konkurencyjności produktu (pozycja dominująca, silna, korzystna, niekorzystna, marginalna), drugą natomiast stopień dojrzałości rynku zgodnie z cyklem życia produktu (rozruch, wzrost, dojrzałość, schyłek). W macierzy na przecięciu dwóch wymiarów oznaczone zostaje koło, którego rozmiar uzależniony jest od wielkości grupy asortymentowej. Macierz pomaga podjąć właściwą decyzję o alokacji zasobów i sterowaniu rozwojem przedsiębiorstwa poprzez takie kształtowanie portfela produkcji, aby zawsze posiadać produkty przyszłościowe oraz produkty dojrzałe o ustabilizowanej pozycji rynkowej. Strategiami, które przedsiębiorstwo może zastosować są:

- ❖ **rozwój** – przedsiębiorstwo powinno zdobyć lub utrzymać udział w rynku, bądź też inwestować w celu poprawy swojej pozycji konkurencyjnej,
- ❖ **selektywne inwestowanie** – przedsiębiorstwo powinno podjąć próbę poprawy pozycji konkurencyjnej oraz selektywnie zdobywać udziały w rynku przy minimalizowaniu nakładów na inwestycje,
- ❖ **likwidacja** – przedsiębiorstwo powinno zrezygnować z działalności, które znajdują się w tym obszarze poprzez stopniowe redukowanie aktywności.

Rysunek 4. Macierz ADL i jej interpretacja.

		DOJRZAŁOŚĆ SEKTORA				STRATEGIA
		ROZRUCH	WZROST	DOJRZAŁOŚĆ	SCHYŁEK	
POZYCJA KONKURENCYJNA W SEKTORZE	DOMINUJĄCA					ROZWÓJ
	SILNA					SELEKTYWNE INWESTOWANIE
	KORZYSTNA					
	NIEKORZYSTNA					LIKWIDACJA
	MARGINALNA					

Źródło: Opracowanie własne BOSSG Consulting Sp. z o.o.

Inne strategie rozwoju przedsiębiorstwa

Przedsiębiorstwo dysponujące wolnymi środkami finansowymi może rozważyć **rozpoczęcie nowej formy działalności**, poprzez wprowadzenie nowych produktów, bądź wejścia na nowe rynki. Z jednej strony nowa działalność może mieć formę pasywną w postaci nabycia akcji, z drugiej strony może być związana z restrukturyzacją przedsiębiorstwa, wprowadzeniem innowacji oraz dywersyfikacją produkcji. Różnicowanie działalności przedsiębiorstwa poprzez wchodzenie w nowe branże może odbyć się między innymi poprzez fuzję lub przejęcie innego przedsiębiorstwa. Polega ono na wprowadzaniu nowych wyrobów, odmiennych od dotychczasowych oraz sprzedaży ich na nowych rynkach. Dywersyfikacja może przybrać dwie formy:

- ❖ **dywersyfikacja rynku** – wchodzenie przedsiębiorstwa na nowe rynki lub segmenty rynku,
- ❖ **dywersyfikacja produkcji** – wprowadzanie nowych wyrobów lub wytwarzanie ich w oparciu o nowe technologie.

Co więcej, można wymienić następujące rodzaje dywersyfikacji, które decydować będą o podejmowaniu nowych działalności przez przedsiębiorstwo oraz tempie ich wdrażania:

- ❖ **koncentryczna** (pokrewna) – rozwój w kierunku nowych, ale podobnych do dotychczasowej działalności produktów, usług lub rynków,
- ❖ **konglomeracyjna** (czysta) – nowe obszary, o innych cyklach rozwojowych i przyszłości technologicznej,
- ❖ **pozioma** – działalność w sektorach, w których można wykorzystać te same kanały dystrybucji, reklamę i pozycję na rynku,
- ❖ **wertykalna** – wchodzenie na wcześniejsze lub późniejsze fazy działalności (np. produkcja podzespołów czy handel detaliczny); zwana inaczej dywersyfikacją wstecz lub w przód.

Strategia ta jest znacząco odmienna od opisanej poniżej strategii penetracji rynku czy rozwoju rynku, gdyż wskazują one na działanie przedsiębiorstwa w obrębie dotychczasowej struktury rynek-produkt. Dywersyfikacja natomiast kreuje nowe technologie, kwalifikacje i metody działania.

Kolejną strategią rozwoju firmy jest koncentracja na dotychczasowych formach działalności i rynkach z głębszą ich **penetracją**, innowacyjnością i poszukiwaniem nowych rynków przez jego **segmentację**, czy też **repozycjonowanie** produktów. Nasilenie działań przedsiębiorstwa zmierza do wzrostu sprzedaży obecnie wytwarzanych produktów

poprzez poprawę jakości produktu, zmianę ceny, lepszą obsługę, czy też intensyfikację działań marketingowych w kierunku zarówno dotychczasowych, jak i potencjalnych klientów. Strategia ta stanowi defensywny program rozwoju przedsiębiorstwa, ponieważ daje niewielkie możliwości wzrostu firmy. Jej zastosowanie jednak zbliża przedsiębiorstwo do maksymalizacji wykorzystania potencjału przedsiębiorstwa, zarówno w zakresie rynku, jak i produktów, przy niewielkich nakładach finansowych.

Przedsiębiorstwo może również rozwijać rynek poprzez wejście z dotychczasowymi produktami na nowe rynki. W tym zakresie wyróżnia się dwa rodzaje **ekspansji**:

- ❖ **ekspansja na nowy segment** tego samego rynku w sensie geograficznym,
- ❖ **ekspansja na nowy rynek** w sensie geograficznym.

W pierwszym przypadku przedsiębiorstwo poszukiwać będzie nowych zastosowań dla obecnie wytwarzanego produktu lub rozszerzenia sortymentu. Wejście na zupełnie nowy rynek (zwłaszcza zagraniczny) obarczone jest natomiast wysokim ryzykiem i dużymi nakładami, jednakże z drugiej strony daje szansę szybkiego wzrostu przedsiębiorstwa.

Przedsiębiorstwo może również skorzystać z możliwości rozwoju poprzez **integrację z dostawcami lub nabywcami własnych produktów**. Najkorzystniejszym rozwiązaniem jest łączenie się w kierunku ostatecznego użytkownika produktu, ponieważ ma on znacznie większe potrzeby, niż te, które zaspokaja oferowany produkt. Stąd też przedsiębiorstwo jest w stanie uzyskać więcej informacji o rynku i zapotrzebowaniach nabywców.

Inną formą rozwoju podobną do powyższej jest **łączenie produktów i usług**, poprzez zaspokajanie kompleksowych potrzeb klientów. Współcześnie ostateczni użytkownicy coraz częściej wymagają dostarczania tego typu produktów i usług. Ich posiadanie może być elementem, na którym przedsiębiorstwo może budować swoją przewagę konkurencyjną.

c. Strategia rozwoju produktu / usługi

Strategia rozwoju produktu bądź usługi polega na oferowaniu nowego lub udoskonalonego produktu / usługi na rynku obecnie obsługiwanym przez przedsiębiorstwo. Powinny one jednak nadal spełniać swoje podstawowe przeznaczenie na danym rynku. Strategię tę stosuje się wówczas, gdy aktualny produkt nie wyczerpuje potencjału przedsiębiorstwa lub alternatywny produkt można wytwarzać na podstawie istniejących umiejętności i wiedzy. Wprowadzone zmiany spowodują wzrost wartości tegoż wyrobu

dla konsumenta, w związku z czym przedsiębiorstwo może spodziewać się zwiększenia popytu na dane produkty lub usługi, a w konsekwencji zwiększenia sprzedaży.

Rozwój produktu może nastąpić poprzez:

- ❖ oferowanie nowych modeli lub rozmiarów,
- ❖ zróżnicowanie pod względem jakości,
- ❖ modernizację (np. zmianę opakowania lub materiału, z którego produkt jest wykonany),
- ❖ wprowadzenie produktu o nowym zastosowaniu.

Stąd też przedsiębiorstwo musi liczyć się z niezbędnymi zmianami technicznymi, intensyfikacją działań promocyjnych, co wiąże się z dodatkowymi kosztami. Z drugiej strony jednak ulepszony produkt przynosi większe zyski pokrywające poniesione koszty.

Najważniejsze z punktu widzenia strategii rozwoju produktu / usługi jest zgłaszane przez rynek zapotrzebowanie oraz działania konkurencji. Czasami niezbędne jest oferowanie zupełnie nowego produktu, o innych cechach co łączy się ze znacznymi nakładami inwestycyjnymi. W innym przypadku wystarczy dokonać niewielkich zmian poprawiających atrakcyjność produktu, np. opakowanie produktu.

Strategia rozwoju produktu / usługi jest wybierana przede wszystkim przez przedsiębiorstwa, których dotychczasowe produkty mają silną pozycję rynkową lub dobrze rozwinięte kanały dystrybucji, przez które nowy produkt może skutecznie docierać do docelowego segmentu rynku.

d. Strategia marketingowa

Strategia marketingowa stanowi wyraz misji przedsiębiorstwa w zachowaniach rynkowych. Jest ona związana z działaniami marketingowymi firmy. Najczęściej definiuje się ją jako:

- ❖ wybór celów, rodzajów polityki czy reguł, które nadają kierunek marketingowym działaniom przedsiębiorstwa, wyznaczając rozmiary, kombinację i alokację środków w zależności od zmieniającej się sytuacji rynkowej,
- ❖ plan marketingu niezbędny do racjonalnego działania na rynku,
- ❖ strategię rynkową, będącą wyrazem orientacji przyjętej przez kierownictwo przedsiębiorstwa,
- ❖ zasady i reguły działania przedsiębiorstwa wyznaczające jego ramy aktywności rynkowej.

Na podstawie powyższych definicji można określić, iż strategia marketingowa oznacza wybór celów realizowanych przez przedsiębiorstwo na rynku w warunkach konkurencji oraz dostosowywanie się do zmian rynkowych i wpływanie na otoczenie w celu osiągnięcia sukcesu rynkowego. Co więcej, tworzona jest w celu osiągnięcia maksymalnego zadowolenia konsumentów.

W tworzeniu strategii marketingowej wyróżnia się następujące fazy:

- ❖ analiza i ocena otoczenia marketingowego,
- ❖ analiza i ocena zasobów przedsiębiorstwa,
- ❖ ustalenie celów strategicznych,
- ❖ wybór rynku docelowego,
- ❖ kompozycja marketingu – mix,
- ❖ podział i uruchomienie środków finansowych.

Najważniejszym etapem z punktu widzenia tworzenia strategii marketingowej jest analiza przedsiębiorstwa pod względem jego otoczenia zewnętrznego i wewnętrznego. Pomaga ona określić zagrożenia i szanse związane ze zmianami, jakie dokonują się w rynku oraz ocenić posiadane zasoby pod względem pozycji konkurencyjnej zajmowanej przez przedsiębiorstwo na rynku. Do oceny otoczenia i zasobów wykorzystuje się metody analizy strategicznej. Przedsiębiorstwo może dokonać wyboru spośród jednej z kilku strategii (rysunek 5):

- ❖ **strategia agresywna (maxi-maxi):** nastawiona na wykorzystanie szans rynkowych oraz mocnych stron przedsiębiorstwa; umożliwia umocnienie pozycji rynkowej firmy;
- ❖ **strategia konkurencyjna (mini-maxi):** nastawiona na powiększanie zasobów finansowych, poszerzaniu gamy produktów, redukcji kosztów i eliminacji słabości przedsiębiorstwa przez wykorzystywanie szans rynkowych;
- ❖ **strategia konserwatywna (maxi-mini):** wykorzystuje mocne strony w postaci tworzenia nowych produktów, poszukiwania nowych rynków oraz pogłębiania segmentacji rynku do eliminowania zagrożeń w otoczeniu rynkowym;
- ❖ **strategia defensywna (mini-mini):** nastawiona na przetrwanie przedsiębiorstwa; w tej sytuacji firma wycofuje się z rynku zmniejszając zdolności produkcyjne.

Rysunek 5. Macierz wariantów strategicznych w analizie SWOT

	MOCNE STRONY	SŁABE STRONY
SZANSE	strategia agresywna	strategia konkurencyjna
ZAGROŻENIA	strategia konserwatywna	strategia defensywna

Źródło: Opracowanie własne BOSSG Consulting Sp. z o.o.

Wybór określonej strategii marketingowej determinować będzie cele strategiczne. Są one określane w postaci:

- ❖ ogólnej wartości sprzedaży,
- ❖ dynamiki i struktury sprzedaży,
- ❖ udziału w rynku,
- ❖ sposobu wejścia na rynek,
- ❖ zyskowności,
- ❖ maksymalnego wykorzystania posiadanych zasobów.

Co więcej, strategia marketingowa zmierza do kształtowania zachowań konsumentów. Przedsiębiorstwo może tego dokonać poprzez podnoszenie poziomu poinformowania konsumentów o swojej działalności i produktach, zwiększenie skuteczności przekazywania informacji, czy też zmianę lub umocnienie dotychczasowego wizerunku firmy.

Wybór rynku docelowego, czyli grupy konsumentów, do których oferta będzie kierowana odbywa się poprzez segmentację rynku. Dzięki wyodrębnieniu nabywców według przyjętych kryteriów otrzymuje się względnie jednolite segmenty. Proces ten umożliwia przedsiębiorstwu poznanie potrzeb, preferencji i oczekiwań konsumentów dla jak najlepszego dostosowania do nich określonej oferty marketingowej, która złożona będzie ze zróżnicowanych elementów marketingu – mix.

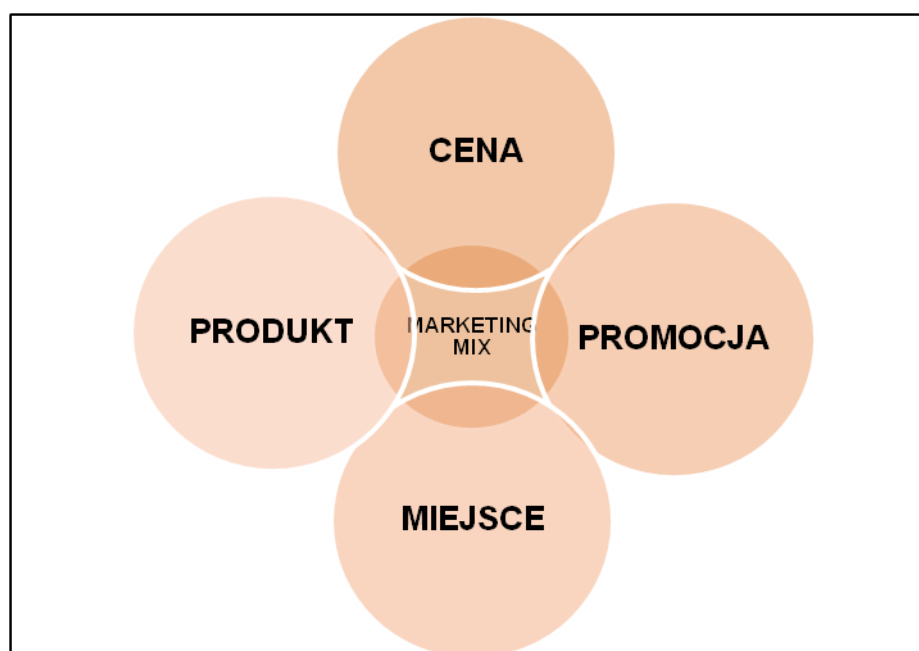
Strategia marketingu – mix (zwana również strategią 4 „P”) jest kompozycją składającą się z czterech czynników:

- ❖ **produkt** (*product*) – działania zmierzające do przygotowania produktu, który zaspokoi określoną potrzebę konkretnej grupy odbiorców; obejmuje asortyment, jakość, wzór, cechy użytkowe i markę;
- ❖ **cena** (*price*) – zakłada, iż to popyt, a nie koszty powinny być punktem wyjścia przy jej ustalaniu; polityka cenowa przedsiębiorstwa określa po jakiej cenie i w jakiej ilości

konsumenci są skłonni nabyć określone dobra; obejmuje cennik, dyskonto, rabaty, terminy płatności;

- ❖ **miejsce** (*place*) – zakłada, że produkty mają wartość tylko wtedy, gdy konsument może je otrzymać w odpowiednim miejscu i czasie, stąd też należy dokonać wyboru kanału dystrybucji oraz określić, gdzie towar należy umieścić na rynku; obejmuje kanały dystrybucji, obszary dystrybucji, lokalizację i zapasy;
- ❖ **promocja** (*promotion*) – obejmuje zbiór środków i narzędzi mających na celu przekazywanie informacji na rynek; określa sposoby komunikowania się z nabywcą, informowania o produktach i ich walorach, cenach i miejscach nabycia; obejmuje reklamę, promocję, sprzedaż osobistą, *public relations*;

Rysunek 6. Komponenty marketingu – mix.



Źródło: Opracowanie własne BOSSG Consulting Sp. z o.o.

Specyfika usług, nowe technologie, większa konkurencja oraz zwiększające się oczekiwania konsumentów, spowodowały rozwinięcie tradycyjnej strategii 4 „P” o kolejne komponenty:

- ❖ **ludzie** (*people*) – stanowią ważne ogniwo przy projektowaniu i podejmowaniu decyzji odnośnie koncepcji marketingowej;
- ❖ **proces** (*process*) – przebieg świadczenia usługi od zainteresowania klienta poprzez informację, sprzedaż i obsługę posprzedażową;

- ❖ **świadectwo materialne** (*physical evidence*) – wszystkie materialne elementy (znak graficzny, logo, budynki, wyposażenie itp.), które dla klientów są dowodem jakości danej usługi;
- ❖ **przyjemność** (*pleasure*) – te cechy produktu bądź usługi, które nie wiążą się z zaspokajaniem podstawowej potrzeby, ale dotyczącej zaspokajania potrzeb dodatkowych (np. klimatyzacja w samochodzie).

Kompozycja marketingu – mix przedsiębiorstwa uzależniony będzie przede wszystkim od posiadanych zasobów, charakterystyki rynku, właściwości produktów oraz strategii marketingowych konkurencji. Co więcej, między poszczególnymi komponentami marketingu – mix zachodzi korelacja, stąd też nie powinny być one rozpatrywane oddzielnie, gdyż zmiana jednego z elementów może wywołać potrzebę zmiany w pozostałych. Przykładem może być zmiana ceny, która przyczyni się do zmiany rodzaju reklamy.

Ostatnim etapem formułowania strategii marketingowej jest podział i uruchomienie środków finansowych, który umożliwia przejście od koncepcji do realizacji strategii w praktyce. Polega on na przypisywaniu zasobów do określonych zadań oraz monitorowania efektów działań marketingowych.

e. Strategia ekspansji rynkowej

Strategia ekspansji rynkowej jest metodą wejścia na nowy rynek lub segment rynku poprzez dostarczenie i rozprzestrzenianie produktu lub usługi przedsiębiorstwa. Opracowanie tejże strategii obejmuje szczegółową analizę na produkty lub usługi firmy, a także potencjalnej konkurencji i klientów.

Metoda ta jest jednym z najczęściej stosowanych rodzajów strategicznych decyzji przedsiębiorstwa. Realizowana jest głównie przez firmy z relatywnie silną pozycją rynkową. Strategia ta jest opłacalna dla przedsiębiorstwa wówczas, gdy rynki, na które zamierza wejść są wystarczająco atrakcyjne. Działania podjęte w jej ramach często charakteryzują się wysokim poziomem ryzyka. Co więcej, jest ona kosztowna, gdyż wejście na nowe rynki wiązać się będzie potrzebą rozbudowy kanałów dystrybucji i przeprowadzenia intensywnej kampanii promocyjnej.

f. Budżetowanie zadaniowe

Budżetowanie zadaniowe jest metodą zarządzania finansami przedsiębiorstwa, która ukierunkowana jest na osiągnięcie większej skuteczności, efektywności i przejrzystości wydatkowania dostępnych środków finansowych. Dotyczy warstwy strategicznej zarządzania przedsiębiorstwem i zapewnia, że kluczowe kierunki rozwoju otrzymają stosowne środki

finansowe na swoją działalność. Zaletą takiego rozwiązania jest wyeliminowanie konkurencji pomiędzy menedżerami o zasoby finansowe przedsiębiorstwa na realizację strategicznych działań. Budżet zadaniowy, podobnie jak budżet projektu jest rozliczany z uzyskanych wyników, a nie z wykonania wydatków jak budżet działu. Co więcej, budżetowanie zadaniowe obejmuje długie okresy, dokonuje hierarchii kierunków rozwoju zgodnie z zamiarami strategicznymi, pozwala kontrolować i zbierać efekty wielu projektów realizowanych w różnych działach i w różnym okresie. Środki finansowe rozliczane są w okresach realizacji działań, a nie raz w roku, jak w przypadku budżetów tradycyjnych.

Procedura przygotowania budżetu zadaniowego składa się z następujących etapów:

- ❖ określenie założeń i priorytetów na najbliższe lata oraz możliwości finansowe przedsiębiorstwa,
- ❖ wstępny podział środków na poszczególne cele,
- ❖ rozpisanie określonych celów na zadania,
- ❖ przypisanie zasobów ludzkich i rzeczowych na poszczególne zadania,
- ❖ analiza poszczególnych zadań, określenie sposobów ich realizacji,
- ❖ opracowanie wskaźników efektywności mierzących poziom realizacji określonego celu zadania,
- ❖ opracowanie harmonogramu działań dla poszczególnych zadań,
- ❖ zatwierdzenie harmonogramu wraz z podziałem zasobów na poszczególne zadania,
- ❖ monitoring czynności zapisanych w budżecie zadaniowym zgodnie z przyjętymi miernikami i harmonogramem realizacji zadań,
- ❖ analiza wykonywanych zadań, ocena stopnia realizacji i osiągniętych wskaźników efektywności.

W budżecie zadaniowym wykorzystywane są trzy kategorie mierników dla przyjętych celów: mierniki oddziaływania, mierniki rezultatu i mierniki produktu. Mierniki oddziaływania odnoszą się do długofalowych konsekwencji podejmowanych zadań. Mierniki rezultatu natomiast służą do oceny efektów w odniesieniu do poniesionych nakładów na ich realizację. Ostatnie z nich, czyli mierniki produktu oznaczają koszty jego wytworzenia, tj. relacje dotychczasowych kosztów do kosztów zaplanowanych w budżecie zadaniowym.

Mierniki wykorzystywane w budżetowaniu zadaniowym powinny być:

- ❖ adekwatne – ściśle powiązane z celami określonego zadania; muszą one odzwierciedlać podstawowy cel, któremu realizacja zadania będzie służyć,
- ❖ wiarygodne,
- ❖ precyzyjne (łatwe do monitorowania) oraz proste w konstrukcji,

- ❖ określone w czasie,
- ❖ bezpośrednie – wskaźnik powinien być tak zbudowany by dokładnie oddawał realizację celu,
- ❖ obiektywne – oznacza w tym przypadku taki wskaźnik, przy ocenie którego nie powstaje dwuznaczność oceny,
- ❖ weryfikowalne oraz poparte dokumentacją potwierdzającą zasadność procesów generujących dany miernik.

Zastąpienie budżetu tradycyjnego budżetem zadaniowym wiąże się z szeregiem możliwości, które przedsiębiorstwo może uzyskać. Metoda ta nie tylko zwiększa efektywność wydatkowania środków finansowych, ale także umożliwia realną wycenę poszczególnych zadań, zwiększa jawność i przejrzystość budżetu, umożliwia lepszą koordynację działań jednostek przedsiębiorstwa, a ponadto koncentruje część wydatków na zadaniach uznanych za priorytetowe.

Przydatne strony internetowe:

Portal Mam Biznes: www.mambiznes.pl,
 Portal Zaplanuj Biznes: zaplanujbiznes.pl,
 Portal Fin Dict: www.findict.pl,
 Portal Małych i Średnich Firm: www.twoja-firma.pl,
 Portal e-Marketing: www.e-marketing.pl,
 Portal Poradnik Internetu dla Twojej Firmy: www.egospodarka.pl.

3. Problemy, bariery w zakładaniu i prowadzeniu działalności gospodarczej i sposoby ich rozwiązywania

Warunki zakładania i prowadzenia działalności gospodarczej w Polsce, pomimo szeregu pozytywnych zmian przeprowadzonych w ciągu ostatnich kilkunastu lat transformacji systemowej, nadal wiążą się z licznymi barierami o charakterze zarówno finansowym, formalno-prawnym, rynkowym, świadomościowym, jak i wewnątrzorganizacyjnym. Najczęściej pojawiającymi się problemami i barierami w zakładaniu i prowadzeniu działalności gospodarczej są:

- ❖ brak wiedzy na temat formalnych procedur zakładania działalności gospodarczej,
- ❖ niski stan wiedzy przedsiębiorców na temat możliwości finansowania inicjatyw ze źródeł zewnętrznych,

- ❖ utrudniony dostęp do zewnętrznych źródeł finansowania (m.in. wysoko oprocentowane kredyty bankowe),
- ❖ brak kapitału własnego,
- ❖ wysokie koszty zakładania działalności gospodarczej (opłaty rejestracyjne, ZUS),
- ❖ skomplikowane procedury administracyjne zakładania działalności gospodarczej,
- ❖ wysokie koszty prowadzenia działalności gospodarczej, niezależnie od tego, czy przedsiębiorstwo przynosi dochody, czy straty,
- ❖ wysokie koszty pracy,
- ❖ skomplikowane prawo podatkowe i gospodarcze,
- ❖ brak stabilnych i jasnych przepisów prawnych
- ❖ silna konkurencja rynkowa,
- ❖ nieuczciwa konkurencja,
- ❖ gwałtowny spadek popytu na rynku,
- ❖ wysokie ryzyko niepowodzenia na rynku,
- ❖ nieprawidłowa polityka i gospodarka finansowa, m.in. przeszacowanie prognoz zysku i niedoszacowanie kosztów,
- ❖ brak wdrażania usprawnień – zarówno innowacji produktowych, procesowych, technologicznych, jak i organizacyjnych,
- ❖ nieodpowiednia skala działalności przedsiębiorstwa,
- ❖ niekompetentne zarządzanie.

Powyższe problemy i bariery wskazują na potrzebę tworzenia pozytywnego klimatu dla rozwoju przedsiębiorczości w Polsce. Duże znaczenie w tym zakresie przypisuje się instytucjom państwowym, które poprzez implementację odpowiednich działań mogą eliminować poszczególne bariery, zwłaszcza formalno-prawne, świadomościowe, jak i rynkowe. Przedsiębiorcy postulują przede wszystkim uproszczenie prawa gospodarczego oraz poprawę jakości jego stanowienia i egzekwowania. Są to obszary o zasadniczym znaczeniu dla poprawy warunków zakładania i prowadzenia działalności gospodarczej.

Poprawa jakości regulacji prawnych

Obowiązujące regulacje prawne często są niejednoznaczne i odmiennie interpretowane przez instytucje publiczne, co wiąże się z zakłóceniem funkcjonowania rynków i obniżeniem pozycji konkurencyjnej polskich przedsiębiorstw. Niska jakość regulacji w sposób istotny utrudnia procesy innowacyjne oraz stwarza bariery dla inwestycji i handlu, co ogranicza efektywność ekonomiczną. Co więcej, błędnie zaprojektowane procedury formalno-prawne powodują generowanie nieuzasadnionych kosztów. Przedsiębiorcy wskazują również na zbyt

częstą zmianę regulacji prawnych (np. prawo podatkowe) oraz na formułowanie ich w sposób niejasny, co powoduje trudności interpretacyjne (np. uregulowania dot. VAT). Ponadto zmiany często wprowadzane są przy uchwalaniu, bądź nowelizacji innych ustaw, w związku z czym jego interpretacja dokonywana przez przedsiębiorcę jest utrudniona. Wszystkie te elementy zniechęcają do przedsiębiorczości. Stąd też postuluje się uproszczenie i usprawnienie regulacji prawnych oraz otoczenia instytucjonalnego przedsiębiorstw, w tym eliminację obciążeń administracyjnych i modyfikację prawa krajowego, np. ustawy o swobodzie działalności gospodarczej. Co więcej, jasno sformułowane regulacje prawne wpłyną na ograniczenie stosowania nieuczciwych form konkurencji na rynku.

Uproszczenie procedur administracyjnych i obniżenia kosztów zakładania i prowadzenia działalności gospodarczej

Z dniem 31 marca 2009 roku zaczęły obowiązywać przepisy upraszczające procedury zakładania i prowadzenia przedsiębiorstwa. Wprowadzono między innymi tzw. jedno okienko rejestracyjne dla przedsiębiorcy, zmniejszono liczbę koncesji i zezwoleń oraz liczbę kontroli w firmach i czasu ich trwania. Z drugiej strony, warunki w jakich funkcjonują polskie przedsiębiorstwa w porównaniu do pozostałych państw Unii Europejskiej są zdecydowanie trudniejsze. Przedsiębiorcy najczęściej wskazują na zbyt wysokie opłaty związane z rejestracją działalności gospodarczej, uzyskiwaniem zezwoleń, pozwoleń lub licencji oraz na brak przejrzystości procedury podatkowej. W obszarze tym postulowane są dalsze modyfikacje na rzecz ograniczania procedur administracyjnych, liczby wymaganych koncesji i zezwoleń oraz kontynuacja przeglądu przepisów prawnych pod kątem ich uciążliwości dla przedsiębiorców. Eliminacja powyższych barier związanych z rozpoczynaniem i prowadzeniem działalności gospodarczej przyczyni się do wzrostu przedsiębiorczości. Warto nadmienić, iż stabilne prawo działalności gospodarczej i korzystne przepisy wpłyną również na większe zainteresowanie inwestorów zagranicznych lokowaniem swoich środków w Polsce.

Eliminacja barier świadomościowych

Instytucje publiczne powinny równocześnie przeciwdziałać barierom świadomościowym zakładania i prowadzenia działalności gospodarczej w Polsce. Przedsiębiorcy często nie mają wystarczającej wiedzy na temat regulacji dotyczących działalności gospodarczej w Polsce oraz sposobów pozyskiwania kapitału zagranicznego na realizowane przedsięwzięcia. Stąd też rola państwa w zakresie tworzenia sprzyjającego klimatu dla rozwoju przedsiębiorczości jest bardzo duża. Sposobem rozwiązania są punkty informacyjne w instytucjach publicznych, które świadczyłyby usługi informacyjne

nt. działalności gospodarczej i zmieniających się regulacji prawnych, a także rozprzestrzenianie informacji dotyczących możliwości finansowania inicjatyw ze źródeł zewnętrznych.

Eliminacja barier wewnątrzorganizacyjnych

W celu ograniczenia barier w zakresie organizacji wewnętrznej przedsiębiorstwa istotne jest planowanie działań przedsiębiorstwa przy zastosowaniu precyzyjnej analizy rynkowej i możliwości rozwojowych firmy. Wprowadzenie zarządzania strategicznego do przedsiębiorstwa pozwala wyeliminować nieprawidłowości w polityce i gospodarce finansowej firmy oraz skali działalności przedsiębiorstwa. Stąd też przedsiębiorstwa powinny stosować narzędzia usprawniające ich funkcjonowanie, które zostały opisane w tymże rozdziale.

II. Zakładanie firmy

1. Formy prawne prowadzenia działalności gospodarczej

Termin „działalność gospodarcza” definiowany jest w kilku aktach prawnych w mniej lub bardziej precyzyjny sposób. Najbardziej wyczerpującą definicję zawiera ustawa z dnia 2 lipca 2004 roku o swobodzie działalności gospodarczej. 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. Na uwagę w tym miejscu zasługuje także osoba przedsiębiorcy, bowiem 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.

Na gruncie polskiego prawa wyróżnia się następujące formy prawne prowadzenia działalności gospodarczej:

- ❖ Forma indywidualnej działalności gospodarczej,
- ❖ Spółka cywilna,
- ❖ Spółka jawna,
- ❖ Spółka partnerska,
- ❖ Spółka komandytowa,
- ❖ Spółka komandytowo-akcyjna,
- ❖ Spółka z ograniczoną odpowiedzialnością,
- ❖ Spółka akcyjna.

Wyżej wymienione formy dzieli się na trzy podstawowe grupy form prowadzenia działalności:

- ❖ Osoba fizyczna,
- ❖ Spółka cywilna,
- ❖ Spółka prawa handlowego.

W ramach spółek prawa handlowego wyróżnia się spółki osobowe (spółka jawna, partnerska, komandytowa, komandytowo-akcyjna) oraz spółki kapitałowe (spółka z ograniczoną odpowiedzialnością, spółka akcyjna).

Wyżej zaprezentowane formy prawne działalności gospodarczej różnią się od siebie w zakresie obowiązków, jak i przywilejów. Dlatego też decyzja o wyborze formy prawnej działalności powinna być dokładnie przemyślana. Należy przeanalizować wady oraz zalety poszczególnych form i wybrać taką, która najlepiej odpowiada profilowi działalności. Poniższe tabele przedstawiają opis form prawnych działalności gospodarczej w Polsce.

Tabela 1. Indywidualna działalność gospodarcza.

Nazwa formy prawnej	Opis
<p>Jednoosobowa działalność gospodarcza</p>	<p>Podstawową i najprostszą formę prowadzenia przedsiębiorstwa stanowi indywidualna działalność gospodarcza. Dla osób chcących po raz pierwszy rozpocząć własny biznes jest to najdogodniejsza forma prawna.</p> <p>Zalety:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Łatwość założenia i likwidacji ✓ Niskie koszty założenia w porównaniu do innych form prawnych ✓ Brak wymagań kapitałowych ✓ Przedsiębiorca nie musi dzielić się zyskiem z pracownikami ✓ Samodzielność i niezależność w podejmowaniu decyzji ✓ Proste zasady księgowości <p>Wady:</p> <ul style="list-style-type: none"> – Odpowiedzialność majątkowa za zobowiązania firmy – Brak osobowości prawnej – Można liczyć wyłącznie na siebie

Źródło: Opracowanie własne BOSSG Consulting Sp. z o.o.

Tabela 2. Spółka cywilna.

Nazwa formy prawnej	Opis
Spółka cywilna	<p>Spółka cywilna osób fizycznych to prawnie i podatkowo połączone dwie lub kilka osób fizycznych w celu realizacji określonego celu gospodarczego. Umowa spółki cywilnej nie wymaga formy pisemnej. Zgodnie z prawem każdy wspólnik spółki cywilnej ma prawo i obowiązek prowadzić jej sprawy. Nazwa spółki cywilnej musi zawierać nazwiska wszystkich wspólników.</p> <p>Zalety:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Łatwość zawiązywania i likwidacji ✓ Uproszczona struktura organizacyjna, każdy ze wspólników ma wpływ na bieżące sprawy spółki ✓ Brak wymagań kapitałowych ✓ Możliwość prowadzenia księgowości w formie ryczału lub Podatkowej Księgi Przychodów i Rozchodów (PKPiR)² <p>Wady:</p> <ul style="list-style-type: none"> – Wspólnicy ponoszą osobistą, solidarną odpowiedzialność za zobowiązania spółki, bez względu na wysokość udziałów. Ważną kwestią jest wzajemne zaufanie wspólników. – Brak osobowości prawnej i zdolności prawnej – Niemożność prowadzenia działalności w większym rozmiarze ze względu na konieczność przekształcenia spółki cywilnej w inną spółkę, gdy ta osiągnie w ciągu dwóch kolejnych lat obroty stanowiące równowartość 800 tys. euro

Źródło: Opracowanie własne BOSSG Consulting Sp. z o.o.

Tabela 3. Spółki osobowe.

Nazwa formy prawnej	Opis
Spółka jawna	<p>Stanowi ona odpowiednik spółki cywilnej, za wyjątkiem obowiązku ujawnienia w nazwie firmy co najmniej jednego nazwiska oraz subsydiarnej odpowiedzialności wspólnika polegającej na tym, że każdy wspólnik odpowiada za zobowiązania spółki bez ograniczeń całym swoim majątkiem solidarnie z pozostałymi wspólnikami i ze spółką. Wierzyciel spółki może prowadzić egzekucję z majątku</p>

² Jedynym warunkiem zastosowania tych form rozliczeń jest nieprzekroczenie określonej kwoty obrotów, która jest ustalana corocznie przez Ministra Finansów.

	<p>wspólnika w przypadku, gdy egzekucja z majątku spółki okaże się bezskuteczna (subsydiarna odpowiedzialność wspólnika). Umowa spółki jawnej wymaga formy pisemnej, lecz nie w formie aktu notarialnego.</p> <p>Zalety:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Swoboda w kształtowaniu postanowień umowy ✓ Łatwość założenia i proste procedury prowadzenia ✓ Brak wymagań kapitałowych ✓ Konieczność ujawnienia nazwiska tylko jednego wspólnika w nazwie firmy <p>Wady:</p> <ul style="list-style-type: none"> – Odpowiedzialność całym majątkiem osobistym za zobowiązania firmy, jeżeli zobowiązania nie można zaspokoić z majątku firmy – Brak osobowości prawnej – Obowiązek złożenia co roku sprawozdania finansowego w urzędzie skarbowym i rejestrze sądowym
<p>Spółka partnerska</p>	<p>Spółkę partnerską mogą utworzyć osoby, które wykonują wolne zawody: adwokat, aptekarz, architekt, biegły rewident, broker ubezpieczeniowy, doradca podatkowy, księgowy, lekarz, lekarz stomatolog, lekarz weterynarz, notariusz, pielęgniarka, położna, radca prawny, rzecznik patentowy, rzeczoznawca majątkowy, tłumacz przysięgły.</p> <p>Zalety:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Ograniczenie odpowiedzialności za zobowiązania powstałe w wykonywaniu działalności przez innych partnerów ✓ Jednoznaczne określenie profilu spółki w nazwie ✓ Brak wymagań kapitałowych ✓ Możliwość ujawnienia w nazwie firmy nazwiska jednego tylko wspólnika (np. Jan Kowalski i partnerzy – księgowi) <p>Wady:</p> <ul style="list-style-type: none"> – Spółka działa wyłącznie w zakresie wykonywania zawodu partnerów. – Konieczność sporządzenia umowy w postaci aktu notarialnego – Wymóg prowadzenia pełnej księgowości
<p>Spółka komandytowa</p>	<p>Pozwala prowadzić działalność w szerokim zakresie i w dowolnym rozmiarze. Jest świetną formą pozyskiwania kapitału do przedsięwzięć. Umożliwia wyłączenie odpowiedzialności części wspólników – komandytariuszy za zobowiązania spółki. Natomiast osoby odpowiadające za zobowiązania spółki i zajmujące się prowadzeniem spraw spółki to komplementariusze. Najczęściej mają oni pomysły,</p>

	<p>lecz potrzebują kapitału na ich realizację. Zasadą w takiej spółce jest, że co najmniej jeden wspólnik odpowiada bez ograniczenia (komplementariusz), a odpowiedzialność co najmniej jednego wspólnika (komandytariusza) jest ograniczona. Nazwisko co najmniej jednego komplementariusza musi być ujawnione w nazwie firmy. Komandytariusz, który ujawnia swoje nazwisko odpowiada za zobowiązania spółki tak samo jak komplementariusz.</p> <p>Zalety:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Ograniczenie odpowiedzialności komandytariusza za zobowiązania do wysokości sumy komandytowej ✓ Możliwość prowadzenia przedsiębiorstwa w większym wymiarze ✓ Brak wymagań kapitałowych <p>Wady:</p> <ul style="list-style-type: none"> – Konieczność sporządzenia umowy w postaci aktu notarialnego – Wymóg prowadzenia pełnej księgowości – Pełna, solidarna choć subsydiarna odpowiedzialność niektórych wspólników za zobowiązania spółki
<p style="text-align: center;">Spółka komandytowo-akcyjna</p>	<p>Za zobowiązania spółki komandytowo-akcyjnej wobec wierzycieli odpowiada jeden wspólnik bez ograniczeń (komplementariusz), a co najmniej jeden jest akcjonariuszem. Ma ona na celu prowadzenie przedsiębiorstwa pod własną firmą. W celu ograniczenia odpowiedzialności spółki komandytowo – akcyjnej jako komplementariusza często dobiera się spółkę kapitałową, najczęściej spółkę z ograniczoną odpowiedzialnością. Możliwe formy opodatkowania: księgowość pełna.</p> <p>Zalety:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Wyłączenie odpowiedzialności akcjonariusza za zobowiązania spółki ✓ Akcjonariusze mogą działać w imieniu spółki wyłącznie jako pełnomocnicy ✓ Możliwość pozyskiwania kapitału poprzez emisję akcji ✓ Komplementariusz nie musi uczestniczyć w pokryciu kapitału zakładowego <p>Wady:</p> <ul style="list-style-type: none"> – Wysoki minimalny kapitał zakładowy (50 000 zł) – Dla komplementariuszy niewątpliwą wadą jest odpowiedzialność za zobowiązania całym swoim majątkiem – Koszty aktu notarialnego – Wymóg prowadzenia pełnej księgowości

Źródło: Opracowanie własne BOSSG Consulting Sp. z o.o.

Tabela 4. Spółki kapitałowe.

Nazwa formy prawnej	Opis
Spółka z ograniczoną odpowiedzialnością	<p>Jest to jedna z najpopularniejszych form prowadzenia działalności gospodarczej w Polsce. W imieniu spółki działa jej zarząd, a nie wspólnicy. Może posiadać jednego lub większą liczbę wspólników, którymi mogą zostać osoby fizyczne lub osoby prawne. Wspólnicy (wspólnik) muszą wnieść wkłady na pokrycie całego kapitału zakładowego przed rejestracją spółki – minimum 5 000 zł.</p> <p>Zalety:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Ograniczona odpowiedzialność ✓ Posiadanie osobowości prawnej ✓ Możliwość zaangażowania znacznego kapitału ✓ Możliwość prowadzenia prawie wszystkich rodzajów przedsiębiorstw <p>Wady:</p> <ul style="list-style-type: none"> – Umowa zawarcia spółki z o.o. w formie aktu notarialnego – Wymóg kapitału zakładowego (5 000 zł) – Odpowiedzialność członków zarządu może być znaczna – Wymóg prowadzenia pełnej księgowości i badania sprawozdań
Spółka akcyjna	<p>Przeznaczona do prowadzenia średnich i dużych przedsiębiorstw. Kapitał zakładowy składa się z wkładów założycieli, którzy stają się współwłaścicielami spółki (akcjonariuszami). Z chwilą zawiązania spółki tj. objęcia akcji przez akcjonariuszy, powstaje spółka akcyjna w organizacji. Minimalny kapitał akcyjny wynosi 100 000 zł, a minimalna wartość nominalna akcji to 1 grosz. Zarząd reprezentuje spółkę i prowadzi jej sprawy.</p> <p>Zalety:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Ograniczona odpowiedzialność – akcjonariusze nie odpowiadają za zobowiązania spółki ✓ Posiadanie osobowości prawnej ✓ Akcje jako papiery wartościowe posiadają określone prawa i mogą podlegać obrotowi na giełdzie ✓ Możliwość zaangażowania znacznego kapitału <p>Wady:</p> <ul style="list-style-type: none"> – Koszty aktu notarialnego – Wysoki kapitał zakładowy – 100 000 zł – Wymóg prowadzenia pełnej księgowości i badania sprawozdań

Źródło: Opracowanie własne BOSSG Consulting Sp. z o.o.

2. Formy i metody rozliczeń działalności gospodarczej

Prowadzenie działalności gospodarczej nierozzerwalnie wiąże się z podatkami. Sposób, w jaki firma rozlicza się z tego obciążenia uzależniony jest od formy prowadzenia działalności lub od rodzaju prowadzonej działalności. Warto pamiętać, że tylko przy niektórych rodzajach działalności możliwy jest wybór rodzaju opodatkowania i związanej z tym metody prowadzenia rachunkowości. Podstawowym obciążeniem podatkowym dla podmiotów, prowadzących działalność gospodarczą, jest **podatek dochodowy od osób fizycznych (PIT), podatek dochodowy od osób prawnych (CIT)** oraz **podatek od towarów i usług**, czyli podatek **VAT**. To nie są jedyne podatki, którymi obarczani są przedsiębiorcy, ale to właśnie te trzy podatki odgrywają największą rolę w działalności gospodarczej. Warto zajrzeć na stronę internetową Ministerstwa Finansów (www.mf.gov.pl), w zakładce „Podatki” można znaleźć wyczerpujące informacje dotyczące systemu podatkowego w Polsce. Wyróżnia się podatki bezpośrednie i pośrednie. Poniżej scharakteryzowano podatki najbardziej istotne z punktu widzenia przedsiębiorcy, tj. podatek PIT, CIT i VAT. Ważne, aby każdy przedsiębiorca znał prawo i wiedział jakie ma obowiązki. Dlatego też warto zapoznać się m.in. z ustawami: Ustawa o swobodzie działalności gospodarczej, Ustawa Ordynacja podatkowa, Ustawa o podatku od towarów i usług, Ustawa o podatku dochodowym od osób prawnych, Ustawa o podatku dochodowym od osób fizycznych.

Podatek dochodowy od osób fizycznych (PIT)

Podatek dochodowy od osób fizycznych jest podatkiem bezpośrednim płaconym przez osoby fizyczne od uzyskanych dochodów oraz w określonych przypadkach od uzyskanych przychodów. Aktami prawnymi, które regulują podatek PIT są: ustawa z dnia 26 lipca 1991 roku o podatku dochodowym od osób fizycznych oraz ustawa z dnia 20 listopada 1998 roku o zryczałtowanym podatku dochodowym od niektórych przychodów osiąganych przez osoby fizyczne. Jeśli chodzi o podmioty opodatkowania, to na osobach fizycznych mających miejsce zamieszkania na terytorium Rzeczypospolitej Polskiej ciąży nieograniczony obowiązek podatkowy. Oznacza to, że osoby te podlegają obowiązkowi podatkowemu w Polsce od całości uzyskanych dochodów (przychodów) bez względu na miejsce położenia źródeł przychodów. Opodatkowaniu podatkiem dochodowym podlegają wszelkiego rodzaju dochody, z wyjątkiem dochodów wymienionych w art. 21, 52, 52a i 52c ustawy o podatku dochodowym od osób fizycznych oraz dochodów, od których na podstawie przepisów Ordynacji podatkowej zaniechano poboru podatku. **Dochodem** ze źródła przychodów – jeżeli przepisy szczególne nie stanowią inaczej – jest nadwyżka sumy przychodów z tego źródła nad kosztami ich uzyskania osiągnięta w roku

podatkowym. Jeżeli koszty uzyskania przekroczą sumę przychodów, różnica jest stratą ze źródła przychodów. W sytuacji, gdy podatnik uzyskuje dochody z więcej niż jednego źródła, przedmiotem opodatkowania w danym roku podatkowym jest suma dochodów ze wszystkich źródeł przychodów. **Przychodami** są otrzymane lub postawione do dyspozycji podatnika w roku kalendarzowym pieniądze i wartości pieniężne oraz wartość otrzymanych świadczeń w naturze i innych nieodpłatnych świadczeń. Od tej generalnej zasady ustawa przewiduje kilka wyjątków. Dotyczą one pojęcia przychodów z pozarolniczej działalności gospodarczej, a także działów specjalnych produkcji rolnej, z określonych kapitałów pieniężnych, odpłatnego zbycia nieruchomości lub praw majątkowych oraz przychodów nie znajdujących pokrycia w ujawnionych źródłach lub pochodzących ze źródeł nieujawnionych. Osobom fizycznym prowadzącym pozarolniczą działalność gospodarczą – w tym również, gdy działalność ta jest prowadzona w formie spółki cywilnej osób fizycznych oraz w formie spółki jawnej osób fizycznych, przysługuje prawo do opłacania podatku dochodowego w formie ryczałtu od przychodów ewidencjonowanych.

Podatek dochodowy od osób prawnych (CIT)

Podatek dochodowy od osób prawnych jest podatkiem bezpośrednim obciążającym dochody uzyskiwane przez osoby prawne. Podstawowym aktem prawnym, który reguluje podatek CIT, jest ustawa z dnia 15 lutego 1992 roku o podatku dochodowym od osób prawnych. Według niej podatnikami podatku dochodowego od osób prawnych są wszelkie osoby prawne, spółki kapitałowe w organizacji, jednostki organizacyjne nie mające osobowości prawnej (z wyjątkiem spółek nie mających osobowości prawnej, chyba że mają siedzibę lub zarząd w innym państwie i zgodnie z przepisami prawa podatkowego danego państwa są traktowane jak osoby prawne i podlegają w tym państwie opodatkowaniu od całości swoich dochodów bez względu na miejsce ich osiągania), podatkowe grupy kapitałowe (czyli grupy co najmniej dwóch spółek prawa handlowego mających osobowość prawną, które pozostają w związkach kapitałowych). Ponadto grupa kapitałowa musi spełniać określone warunki. Przedmiotem opodatkowania podatkiem dochodowym jest dochód bez względu na rodzaj źródła przychodów, z jakich dochód ten został osiągnięty. Zgodnie z ustawą o podatku dochodowym od osób prawnych przychodem są: otrzymane pieniądze, wartości pieniężne, w tym różnice kursowe, wartość otrzymanych nieodpłatnie lub częściowo odpłatnie rzeczy lub praw, wartość otrzymanych nieodpłatnie świadczeń, wartość przychodów w naturze, wartość umorzonych zobowiązań, wartość zwróconych wierzytelności. Z opodatkowania wyłączone zostały przychody z: działalności rolniczej, z wyjątkiem dochodów z działów specjalnych produkcji rolnej; z gospodarki leśnej oraz z czynności, które nie mogą być przedmiotem prawnie skutecznej umowy.

W 2011 r. osoby prawne płacą podatek CIT wg 19% stawki podatku od uzyskanych dochodów.

Podatek od towarów i usług (VAT)

Podatek od towarów i usług (VAT) jest podatkiem pośrednim, płaconym przy nabywaniu towarów i usług. Bycie podatnikiem VAT wiąże się z prowadzeniem ewidencji sprzedaży i zakupów towarów oraz usług, wystawianiem faktur VAT, składaniem deklaracji podatkowych i terminowym wpłacaniem podatku do Urzędu Skarbowego. Podatnikiem VAT zostaje się obowiązkowo lub dobrowolnie. Obowiązek płacenia podatku VAT powstaje w chwili gdy wartość sprzedaży przekroczy określony próg, (w roku 2011 wynosi on 150 tys. zł) oraz gdy wykonuje się czynności podlegające VAT. Więcej informacji na ten temat można znaleźć na stronie internetowej www.vat.pl. Gdy przedsiębiorca nie przekroczy określonego progu to jest zwolniony z obowiązku zapłaty podatku VAT. Od tej reguły są jednak wyjątki np. firmy jubilerskie nie mogą być zwolnione z podatku. Gdy dobrowolnie chce się zostać podatnikiem VAT należy złożyć stosowne oświadczenie do Urzędu Skarbowego. Do głównej zalety bycia VATowcem należy możliwość odliczania podatku naliczonego przez podatnika oraz firm współpracujących z nim. Zgodnie z ustawą o podatku od towarów i usług podatnikiem VAT są osoby prawne, jednostki organizacyjne nie mające osobowości prawnej (np. spółka cywilna, jawna) oraz osoby fizyczne samodzielnie wykonujące działalność gospodarczą oraz dokonujące wewnątrzspółnotowej dostawy nowych środków transportu. Działalność gospodarcza podlegająca VAT musi być wykonywana w sposób częstotliwy lub (jednorazowo) w sposób wskazujący na zamiar jej wykonywania w sposób częstotliwy. Podatnikami VAT nie są osoby, które uzyskują przychody m.in. z umowy o pracę, umowy zlecenia czy z umowy o dzieło. Dokładnych informacji związanych z zakwalifikowaniem do bycia podatnikiem VAT należy szukać w ustawie o podatku od towarów i usług.

Z początkiem 1 stycznia 2011 roku w Polsce należy stosować rozporządzenie z dnia 29 października 2008 r. w sprawie Polskiej Klasyfikacji Wyrobów i Usług (PKWiU), Dz. U. 2008, nr 207, poz. 1293. W praktyce oznacza to nowe stawki VAT – 23%, 8%, 5% oraz stawka 0% dla obrotu międzynarodowego. Stawki podwyższone tj. 23% i 8% zostały wprowadzone na okres przejściowy trzech lat. Pod adresem internetowym www.vat.pl można znaleźć tabele z wykazem towarów opodatkowanych daną stawką.

Wybór formy opodatkowania

Gdy decyzja o założeniu działalności gospodarczej zostanie podjęta, przedsiębiorca musi dokonać wyboru formy opodatkowania. Jest to niezwykle istotny wybór, ponieważ od tego będzie zależała wysokość przyszłego podatku, rodzaj i zakres prowadzonych ewidencji księgowych. Podstawową formą opodatkowania dochodu z działalności gospodarczej jest opodatkowanie na ogólnych zasadach przy zastosowaniu skali podatkowej. Można też wybrać opodatkowanie według jednolitej 19% stawki podatku bądź jedną ze zryczałtowanych form opodatkowania: ryczałt od przychodów ewidencjonowanych, zwany ryczałtem albo kartą podatkową³.

Rysunek 7. Rodzaje form opodatkowania podatkiem dochodowym od osób fizycznych.



Źródło: Opracowanie własne BOSSG Consulting Sp. z o.o.

Przedsiębiorca, który wybiera opodatkowanie według skali podatkowej lub stawki jednolitej płaci podatek od dochodu, czyli od różnicy między przychodem a kosztami jego uzyskania. Natomiast przedsiębiorca, który wybiera zryczałtowaną formę opodatkowania płaci podatek od uzyskanego przychodu.

Ważne jest aby przed podjęciem decyzji o wyborze formy opodatkowania dokonać analizy kosztów i przychodów. Na wybór formy opodatkowania lub jej zmianę przedsiębiorcy mają czas do 20 stycznia roku podatkowego lub do dnia poprzedzającego dzień rozpoczęcia działalności, nie później jednak niż do dnia uzyskania pierwszego przychodu – w przypadku rozpoczęcia działalności. Jeśli przedsiębiorca decyduje się na opodatkowanie dochodów według jednolitej 19% stawki podatku, w formie ryczałtu lub w formie karty podatkowej to ma obowiązek powiadomić o tym właściwego naczelnika urzędu skarbowego.

³ www.mf.gov.pl

Natomiast w przypadku wyboru opodatkowania na zasadach ogólnych według skali podatkowej – takiego obowiązku już nie ma, lecz gdy w poprzednim roku przedsiębiorca był opodatkowany w innej formie i chce ją zmienić na skalę podatkową – to ma obowiązek zgłosić ten fakt do właściwego naczelnika urzędu skarbowego.

Zasady ogólne z zastosowaniem skali podatkowej.

Opodatkowanie na zasadach ogólnych regulowane jest przepisami ustawy z dnia 26 lipca 1991 r. o podatku dochodowym od osób fizycznych (t.j. Dz.U. z 2000 r. nr 14, poz. 176 z późn. zm..). Przedmiotem opodatkowania jest dochód z działalności wykazany na podstawie prawidłowo prowadzonych ewidencji (ksiąg rachunkowych lub ksiąg przychodów i rozchodów), zmniejszony o dochody wolne od podatku i koszty uzyskania przychodów, a zwiększony o wydatki niestanowiące kosztów uzyskania, zaliczone uprzednio w ciężar tych kosztów. Opodatkowanie na zasadach ogólnych oznacza rozliczanie podatku wg skali podatkowej, na podstawie, której określamy wysokość zobowiązania podatkowego od dochodów uzyskanych w roku podatkowym. Wybór skali podatkowej może być korzystny dla podatników, których działalność jest obciążona wysokimi kosztami uzyskania przychodów. Z tą formą opodatkowania wiąże się konieczność gromadzenia wszystkich dokumentów księgowych, opisywania ich oraz sprawdzania poprawności.

Tabela 5. Skala podatkowa na 2011 rok.

Podstawa obliczenia podatku w złotych		Podatek wynosi
Ponad	Do	
	85'528 zł	18% minus kwota zmniejszająca podatek 556 zł 02 gr
85'528 zł		14'839 zł 02 gr plus 32% nadwyżki ponad 85'528 zł

Kwota zmniejszająca podatek	Miesięczna	46 zł 33 gr
	Roczna	556 zł 02 gr
Roczny dochód niepowodujący obowiązku zapłaty podatku		3 091 zł

Źródło: www.pit.pl.

Podatek według jednolitej stawki

Uprawnienie do rozliczania jednolitą stawką podatku przysługuje tak przedsiębiorcom indywidualnym, jak i osobom prowadzącym działalność w formie spółek cywilnych lub osobowych spółek prawa handlowego (art. 9a ust. 5 u.p.d.o.f.). Możliwość opodatkowania jednolitą stawką 19% nie przysługuje podatnikom, którzy uzyskują przychody z tytułu świadczenia usług na rzecz byłego lub obecnego pracodawcy odpowiadających czynnościom, które podatnik wykonywał w roku poprzedzającym rok podatkowy albo wykonywał lub wykonuje w danym roku podatkowym w ramach stosunku pracy

lub spółdzielczego stosunku pracy. Ograniczenie to dotyczy także podatnika prowadzącego działalność w formie spółki cywilnej lub osobowych spółek prawa handlowego także wówczas, gdy czynności na rzecz pracodawcy wykonuje jeden ze współników. W takim przypadku podatnik traci prawo do stosowania jednolitej stawki 19%. Podatek liniowy jest korzystny przede wszystkim dla przedsiębiorców, którzy uzyskują wysokie dochody z prowadzonej działalności, przy jednoczesnych stosunkowo niskich kosztach uzyskania. Główną wadą tej formy opodatkowania jest utrata prawa do korzystania z ulg i odliczeń, w tym kwoty wolnej od podatku.

Ryczałt od przychodów ewidencjonowanych

Objęte tą formą opodatkowania mogą być osoby fizyczne prowadzące indywidualną działalność gospodarczą, spółki cywilne osób fizycznych, spółki jawne i spółki partnerskie której współnikami są wyłącznie osoby wykonujące wolny zawód. Dodatkowo w sposób zryczałtowany mogą być opodatkowane na warunkach określonych w ustawie przychody osób fizycznych nieprowadzących pozarolniczej działalności gospodarczej osiągnane z tytułu umowy najmu, podnajmu, dzierżawy, poddzierżawy lub innych umów o podobnym charakterze. Na warunkach określonych w ustawie ryczałtem mogą zostać objęte osoby wykonujące wolny zawód oraz osoby duchowne.

Stawki ryczałtu od przychodów ewidencjonowanych wynoszą:

- ❖ 20 % przychodów osiągniętych w zakresie wolnych zawodów,
- ❖ 17 % przychodów z tytułu niektórych rodzajów działalności usługowej,
- ❖ 8,5 % od przychodów z działalności usługowej,
- ❖ 5,5 % od przychodów z działalności wytwórczej i budowlanej,
- ❖ 3,0 % od przychodów z działalności usługowej w zakresie handlu.

Karta podatkowa

Wybór tej formy opodatkowania przysługuje osobom fizycznym osiągającym przychody z pozarolniczej działalności gospodarczej (art. 2 ust. 1 ustawy z dnia 20 listopada 1998 r. o zryczałtowanym podatku dochodowym od niektórych przychodów osiągniętych przez osoby fizyczne - Dz.U. nr 144, poz. 930 z późn. zm.) pod warunkiem, że prowadzona działalność mieści się w zakresie wskazanym w ustawie zarówno co do rodzaju, jak i rozmiaru (art. 23 ustawy o zryczałtowanym podatku). Karta podatkowa przewidziana została dla przedsiębiorców prowadzących działalność niewielkich rozmiarów, najczęściej o charakterze usługowym lub wytwórczo-usługowym. Przykładową działalnością, którą można być rozliczana poprzez kartę podatkową jest działalność w zakresie wolnych zawodów, w zakresie opieki domowej nad dziećmi i osobami chorymi. Wysokość podatku

dochodowego w formie karty podatkowej ustalana jest w drodze decyzji Urzędu Skarbowego odrębnie za każdy rok podatkowy.

3. Procedura administracyjna – zakładanie działalności gospodarczej. Niezbędne formularze.

Podczas zakładania firmy pierwszym krokiem jest zarejestrowanie działalności gospodarczej. Zakładając jednoosobową działalność gospodarczą lub spółkę cywilną należy złożyć wniosek o wpis do ewidencji działalności gospodarczej (EDG) w Urzędzie Gminy lub w Urzędzie Miasta. W przypadku zakładania spółek: jawnej, partnerskiej, komandytowej, komandytowo-akcyjnej, z ograniczoną odpowiedzialnością oraz akcyjnej obowiązuje wpis do Krajowego Rejestru Sądowego (KRS). Przedsiębiorca może rozpocząć działalność gospodarczą w dniu złożenia wniosku o wpis do Ewidencji Działalności Gospodarczej albo po uzyskaniu wpisu do rejestru przedsiębiorców w KRS (przepisu tego nie stosuje się w przypadku gdy ustawy uzależniają podejmowanie i wykonywanie działalności gospodarczej od obowiązku uzyskania przez przedsiębiorcę koncesji albo zezwolenia). Wyjątek stanowi spółka kapitałowa w organizacji, która może podjąć działalność gospodarczą przed uzyskaniem wpisu do rejestru przedsiębiorców⁴.

Procedura zakładania działalności gospodarczej – Krok po kroku

Krok 1. Rejestracja firmy

Wpis do Ewidencji Działalności Gospodarczej w Urzędzie Gminy/Miasta

Potrzebne formularze: *wniosek o wpis do Ewidencji Działalności Gospodarczej EDG-1*

Wraz z dniem 31 marca 2009 r. zaczęły obowiązywać przepisy ustawy z dnia 19 grudnia 2008 roku o zmianie ustawy o swobodzie działalności gospodarczej oraz o zmianie niektórych innych ustaw (Dz.U. 2009 r. Nr 18, poz. 97), co oznacza uproszczenie procedury zakładania firmy tzw. jedno okienko rejestracyjne dla przedsiębiorcy. Od 31 marca 2009 roku osoby fizyczne, otwierające jednoosobową działalność gospodarczą, składają tylko jeden wniosek EDG-1 w Urzędzie Gminy/Miasta właściwym dla swojego miejsca zamieszkania. Wniosek EDG-1 składany jest na specjalnym formularzu i stanowi oprócz wpisu do Ewidencji

⁴ Ustawa z dnia 19 grudnia 2008 r. o zmianie ustawy o swobodzie działalności gospodarczej oraz niektórych innych ustaw (Dz.U. z 2009 r. Nr 18, poz. 97).

Działalności Gospodarczej (EDG), jednocześnie wpis do krajowego rejestru urzędowego podmiotów gospodarki narodowej (REGON), zgłoszenie identyfikacyjne Numer Identyfikacji Podatkowej (NIP), a także zgłoszenie płatnika składek do Zakładu Ubezpieczeń Społecznych. Po złożeniu takiego wniosku Urząd Gminy/Miasta przesyła pozostałe dokumenty do ZUS i Urzędu Skarbowego.

Wniosek o wpis do Ewidencji Działalności Gospodarczej nie podlega opłacie.

Załącznik nr 1 zawiera wzór formularza EDG-1.

Wpis do Krajowego Rejestru Sądowego (KRS)

Potrzebne formularze – *wniosek o rejestrację podmiotu w rejestrze przedsiębiorców*:

- *KRS-WO1* dla spółki jawnej, partnerskiej lub komandytowej
- *KRS-WO2* dla spółki komandytowo – akcyjnej
- *KRS-WO3* dla spółki z ograniczoną odpowiedzialnością
- *KRS-WO4* dla spółki akcyjnej

Wpisowi do rejestru przedsiębiorców w KRS podlegają wszyscy przedsiębiorcy, niezależnie od wybranej formy organizacyjno – prawnej, za wyjątkiem osób fizycznych. Wpis do KRS wiąże się z wypełnieniem odpowiedniego formularza, w zależności od rodzaju spółki, dostępnego w sądach lub w gminach i złożeniem go w sądzie rejonowym. Opłata za wpis wynosi obecnie 1.000 zł w przypadku spółki z o.o. i akcyjnej. Spółki osobowe, tj. jawna, partnerska, komandytowa czy komandytowo - akcyjna, za uzyskanie wpisu muszą zapłacić 750 zł (stan na maj 2011). Ustawa z dnia 25 marca 2011 r. o ograniczaniu barier administracyjnych dla obywateli i przedsiębiorców przewiduje obniżkę ww. opłat. Na jej mocy art. 72 wprowadzone zostaną zmiany do ustawy o kosztach sądowych w sprawach cywilnych. Opłata za wpis spółki do KRS, niezależnie od tego, czy będzie to spółka osobowa, czy kapitałowa, będzie wynosić 500 zł, chyba że przepis szczególny będzie stanowił inaczej. Powyższe regulacje mają wejść w życie 1 lipca 2011 roku.

Załącznik nr 2 zawiera wzory formularzy KRS-W01, KRS-W02, KRS-W03, KRS-W04.

Krok 2. Złożenie oświadczenia o wyborze formy opodatkowania w Urzędzie Skarbowym

W Urzędzie Skarbowym należy złożyć **oświadczenie o wyborze formy opodatkowania**. Osobom, które rozpoczynają działalność gospodarczą przysługuje prawo wyboru sposobu rozliczania swoich dochodów. Każdy przedsiębiorca może wybrać opodatkowanie według zasad ogólnych tj. skali podatkowej lub podatkiem liniowym. Natomiast formy zryczałtowane są przeznaczone tylko dla niektórych rodzajów działalności. Wybierając formę

opodatkowania należy wziąć przede wszystkim pod uwagę rodzaj działalności, łatwość rozliczania się i przewidywane koszty prowadzenia firmy. Oświadczenie o wyborze formy opodatkowania składa się najpóźniej w dniu uzyskania pierwszego przychodu. Jeżeli podatnik nie złoży informacji o wyborze formy opodatkowania wówczas przyjmuje się, że rozlicza się według zasad ogólnych. W niektórych gminach, Urzędy Skarbowe samodzielnie wzywają podatników do złożenia takiego Oświadczenia. Jest ono składane na wewnętrznych drukach dostępnych w Urzędzie Skarbowym lub napisane na kartce w formie oświadczenia. Różne są również postępowania dla tych, którzy od razu chcą zarejestrować się do podatku VAT. W niektórych Gminach, podczas składania deklaracji **EDG-1** jest możliwość złożenia również deklaracji VAT-R oraz wpłacenia opłaty za rejestrację VAT w wysokości 170 zł. Jednak w większości gmin, trzeba nadal dokonywać rejestracji do podatku VAT w Urzędzie Skarbowym.

Załącznik nr 3 zawiera wzory formularzy VAT-R, NIP-1, NIP-2.

Krok 3. Zgłoszenie do Zakładu Ubezpieczeń Społecznych

Potrzebne formularze: *ZUS ZFA, ZUS ZPA, ZUS ZUA, ZUS ZZA*.

Pracodawca ma obowiązek w terminie 7 dni od daty wskazanej przy rejestracji jako data rozpoczęcia działalności gospodarczej zgłosić siebie oraz pracowników Zakładu ubezpieczeń Społecznych (ZUS). Wymaganymi formularzami zgłoszeniowymi firmy do są:

- ❖ **ZUS ZFA - zgłoszenie płatnika składek - osoby fizycznej,**
- ❖ **ZUS ZUA - zgłoszenie osoby ubezpieczonej,**
- ❖ **ZUS ZZA – zgłoszenie osoby do składki na ubezpieczenie zdrowotne.**

Osoby rozpoczynające działalność gospodarczą mają przez dwa lata prawo do preferencyjnych składek ZUS, co oznacza że płacą niższe składki na ubezpieczenia społeczne i są zwolnione z wpłat na Fundusz Pracy. Dla rozpoczynających działalność podstawę wymiaru stanowi w 2011 r. kwota nie niższa niż 415,80 zł, czyli 30 proc. minimalnego wynagrodzenia w 2011 roku.

Załącznik nr 4 zawiera wzory formularzy ZUS ZFA, ZUS ZPA, ZUS ZUA, ZUS ZZA.

Krok 4. Licencje, koncesje, zezwolenia – złożenie wniosku w odpowiedniej instytucji

Podejmowanie działalności gospodarczej może wiązać się dodatkowo z obowiązkiem uzyskania przez przedsiębiorcę koncesji, licencji, wpisu do rejestru działalności regulowanej, zgody lub zezwolenia na prowadzenie określonego rodzaju działalności gospodarczej. Należy zwrócić również uwagę na **działalność regulowaną**, czyli wymagającą spełnienia dokładnie określonych warunków, ponieważ wtedy obowiązuje uzyskanie wpisu do **Rejestru Działalności Regulowanej**. Osoby zmierzające rozpocząć działalność objętą koncesjonowaniem lub licencjonowaniem - powinny przed podjęciem jakichkolwiek inwestycji

związanych z przystosowaniem firmy do tego rodzaju działalności - wystąpić do odpowiednich organów o uzyskanie promesy (przrzeczenia wydania koncesji).

Koncesja

Ustawa o swobodzie działalności gospodarczej ustanawia wymóg uzyskania koncesji w następujących dziedzinach:

- ❖ poszukiwania lub rozpoznawania złóż kopalin, wydobywania kopalin ze złóż, bezzbiornikowego magazynowania substancji oraz składowania odpadów w górotworze, w tym w podziemnych wyrobiskach górniczych,
- ❖ wytwarzania i obrotu materiałami wybuchowymi, bronią i amunicją oraz wyrobami i technologią o przeznaczeniu wojskowym lub policyjnym,
- ❖ wytwarzania, przetwarzania, magazynowania, przesyłania, dystrybucji i obrotu paliwami i energią,
- ❖ ochrony osób i mienia,
- ❖ rozpowszechniania programów radiowych i telewizyjnych,
- ❖ przewozów lotniczych.

Koncesji udziela się na czas oznaczony, nie krótszy niż 5 lat i nie dłuższy niż 50 lat, chyba że przedsiębiorca złoży wniosek o udzielenie koncesji na czas krótszy.

Licencja

Uzyskania licencji wymaga wykonywanie działalności gospodarczej w zakresie określonym w przepisach:

- ❖ ustawy z dnia 6 września 2001 r. o transporcie drogowym,
- ❖ ustawy z dnia 28 marca 2003 r. o transporcie kolejowym,
- ❖ ustawy z dnia 15 czerwca 2007 r. o licencji syndyka.

Rejestr działalności regulowanej

Rejestr działalności regulowanej zastąpił w niektórych przypadkach konieczność uzyskiwania zezwolenia. Jeżeli przepis odrębnej ustawy stanowi, że dany rodzaj działalności jest działalnością regulowaną, przedsiębiorca może wykonywać tę działalność, jeżeli spełni szczególne warunki określone przepisami tej odrębnej ustawy i uzyska wpis w rejestrze działalności regulowanej. By uzyskać wpis przedsiębiorca powinien złożyć stosowny wniosek oraz oświadczenie o spełnieniu wymaganych przez prawo warunków. Jako przykład działalności regulowanej można wymienić:

- ❖ przechowywanie dokumentacji osobowej i płacowej pracodawców o czasowym okresie przechowywania,
- ❖ konfekcjonowanie i obrót środkami ochrony roślin,

- ❖ usługi detektywistyczne,
- ❖ organizowanie wyścigów konnych.

Zezwolenie

Wykonywanie działalności gospodarczej w zakresie określonym w niektórych przepisach wymaga uprzedniego uzyskania zezwolenia.

Zezwolenie należy uzyskać w zakresie określonym m.in. w przepisach:

- ❖ ustawy z dnia 26 października 1982 r. o wychowaniu w trzeźwości i przeciwdziałaniu alkoholizmowi,
- ❖ ustawy z dnia 29 lipca 1992 r. o grach i zakładach wzajemnych,
- ❖ ustawy z dnia 20 października 1994 r. o specjalnych strefach ekonomicznych.

Krok 5. Zgłoszenie do Państwowej Inspekcji Pracy

Zgodnie z art. 209 § 1 Kodeksu pracy pracodawca rozpoczynający działalność jest obowiązany w terminie 30 dni od dnia rozpoczęcia tej działalności zawiadomić na piśmie właściwego państwowego inspektora pracy i właściwego państwowego inspektora sanitarnego o miejscu, rodzaju i zakresie prowadzonej działalności. Pracodawca powinien przekazać tę informację na piśmie w terminie 30 dni od dnia rozpoczęcia działalności. Początek biegu 30-dniowego terminu należy liczyć od momentu zatrudnienia przez pracodawcę pierwszego pracownika (nawiązania stosunku pracy), a nie od momentu rozpoczęcia działalności. W Kodeksie pracy nałożono taki obowiązek na pracodawcę, czyli podmiot zatrudniający chociaż jednego pracownika, a nie na podmiot prowadzący (rozpoczynający) działalność. Obowiązek powiadomienia inspektora pracy nie dotyczy podmiotów, które nie zatrudniają pracowników.

Krok 6. Firmowe konto bankowe i pieczętka

W prawie polskim nie ma obecnie obowiązku posiadania firmowego konta bankowego dla przedsiębiorcy prowadzącego indywidualną działalność gospodarczą (prowadzącego działalność na podstawie wpisu do ewidencji działalności gospodarczej). Przedsiębiorca ma obowiązek mieć konto, ale może to być konto osobiste.

Posiadanie rachunku bankowego jest obligatoryjne do:

- ❖ rozliczeń pomiędzy przedsiębiorcami przy przekroczeniu określonych limitów (15 000 euro) – wspomniany powyżej art. 22 ustawy o swobodzie działalności gospodarczej,
- ❖ przekazania składek przez płatnika do ZUS (z wyjątkiem osób fizycznych nie prowadzących działalności gospodarczej),

- ❖ zapłat związanych z działalnością gospodarczą podatków dokonywanych przez prowadzących podatkową księgę przychodów i rozchodów (ryczałtowcy mogą wpłacać bezpośrednio na konto urzędu),
- ❖ otrzymania zwrotów w zakresie podatku od towarów i usług.

Posiadanie pieczętki firmowej również nie jest obowiązkowe w świetle polskiego prawa, lecz procedury Urzędu Skarbowego i banków sprawiają, że wyrobienie pieczętki jest niezbędne. Wyrabiając pieczętkę firmową, samodzielnie określa się dane, które się na niej znajdują. Powinna ona jednak zawierać: pełną nazwę firmy, siedzibę (adres), numer REGON, NIP oraz numer telefonu.

III. Rozwój firmy

Rozwój firmy jest jednym z najważniejszych motywów, dla których ludzie decydują się zakładać własne przedsiębiorstwa. Pragnienie rozwoju leży w ludzkiej naturze. W poniższym rozdziale zostaną przedstawione najważniejsze aspekty związane z rozwojem firmy. Zostaną opisane możliwe sposoby zatrudnienia pracowników, w tym coraz bardziej popularny outsourcing, następnie poruszone kwestie to działania marketingowe, źródła finansowania dla nowopowstałych firm oraz budowanie trwałej marki na rynku. Są to bardzo ważne elementy rozwoju firmy, ponieważ od nich zależy przyszły sukces przedsiębiorstwa.

1. Zatrudnienie vs Outsourcing

Istnieje wiele form zatrudnienia pracownika. Można wyróżnić standardowe (typowe) oraz niestandardowe (nietypowe) formy zatrudnienia. Do pierwszej grupy zalicza się formy, gdzie występuje ścisła zależność między pracodawcą a pracownikiem. Jako przykład typowej formy zatrudnienia wymienia się pracę na czas nieokreślony, w pełnym wymiarze czasu bez określonego terminu jej zakończenia. Umowa o pracę łączy się z systemem gwarancji i przywilejów pracowniczych, jak np. zagwarantowanie minimalnego wynagrodzenia za pracę, prawo do płatnego urlopu, wynagrodzenia oraz zasiłku chorobowego, szczególna ochrona niektórych grup pracowników, unormowanie czasu pracy, zakaz wypowiedzania i rozwiązywania stosunku pracy w szczególnych przypadkach. Ze względu na ww. przywileje taki stosunek pracy jest najkorzystniejszą formą zatrudnienia dla pracownika, lecz zarazem najbardziej kosztowną dla pracodawcy. Natomiast do grupy mniej typowych form zatrudnienia zalicza się m.in. praca na czas określony, umowa zlecenie i umowa o dzieło, zatrudnienie tymczasowe, praca dorywcza, wypożyczanie pracowników, dzielenie pracy, praca na wezwanie, praca w domu, telepraca, zatrudnienie w niepełnym wymiarze czasu pracy oraz outsourcing. Ostatnia z wymienionych nietypowych form zatrudnienia tj. outsourcing cieszy się coraz większą popularnością. Istotą outsourcingu jest delegowanie zadań bezpośrednio niezwiązanych z podstawową działalnością przedsiębiorstwa podmiotom zewnętrznym. Poniżej znajduje się dokładny opis tej formy zatrudnienia.

W polskim ustawodawstwie – Kodeks Pracy oraz Kodeks Cywilny reguluje prawne kwestie związane z formami zatrudnienia. Tabela 6 i tabela 7 przedstawiają charakterystykę dostępnych możliwych form zatrudnienia pracowników w Polsce. Dużą popularnością wśród pracodawców cieszą się umowy cywilnoprawne, które są regulowane przez Kodeks Cywilny. Ich główną zaletą jest o wiele większa swoboda w kształtowaniu treści umowy, która wiąże pracodawcę z pracownikiem oraz brak dużej ilości świadczeń

na rzecz pracownika. Nie występuje wymóg minimalnego wynagrodzenia za pracę, nie określa się limitów (np. dobowych) czasu pracy. Płaci się pracownikowi za rezultat wykonanej pracy. Jednak są pewne ograniczenia zawierania umów cywilnoprawnych oraz umów o świadczenie usług. W następujących sytuacjach nie zawiera się tego typu umów: gdy praca jest wykonywana osobiście, w sposób ciągły i podporządkowany. Gdy są spełnione ww. warunki umowa powinna być zawarta jako umowa o pracę, a nie jako umowa cywilnoprawna.

Tabela 6. Formy zatrudnienia w Polsce wg Kodeksu Pracy.

Forma zatrudnienia	Charakterystyka
<p>Umowa na czas określony/zastępstwo</p>	<p>Umowa na czas określony precyzyjnie określa czas jej trwania lub warunek, którego ziszczenie powoduje jej rozwiązanie. Szczególną formą jest umowa zastępstwa pracownika nieobecnego.</p>
<p>Umowa na okres próbny</p>	<p>Stosowana dość często przy zatrudnianiu nowego pracownika. Dla pracowników niewykwalifikowanych oraz nie ponoszących odpowiedzialności materialnej zawiera się ją na dwa tygodnie, natomiast dla pracowników zajmujących stanowiska kierownicze oraz związanych z odpowiedzialnością materialną czas jej trwania to trzy miesiące.</p>
<p>Umowa na czas wykonywania pracy</p>	<p>Pracownik pozostający z pracodawcą w stosunku pracy wynikającym z umowy na czas wykonywania pracy ma prawo do urlopu. Przedterminowe rozwiązanie umowy o pracę można uzasadnić jedynie istotnymi trudnościami ekonomicznymi przedsiębiorstwa. Zawiera się ją np. z pracownikami budowlanymi bądź osobami pomagającymi w rolnictwie.</p>
<p>Umowa na czas nieokreślony</p>	<p>Umowa na czas nieokreślony ważna jest bezterminowo, można ją rozwiązać jedynie podając przyczynę. Kodeks pracy reguluje tu również czas wypowiedzenia. Umowa o czas nieokreślony jest często zawierana łącznie z umowami o korzystaniu ze sprzętu służbowego czy też innych zagadnień istotnych dla przedsiębiorstwa.</p>

Źródło: Opracowanie BOSSG Consulting Sp. z o.o. na podstawie artykułu Karola Szczepańskiego „Formy zatrudnienia w przedsiębiorstwie”⁵.

⁵ http://www.biznes-firma.pl/Formy_zatrudnienia_w_przedsiębiorstwie,14373.html.

Tabela 7. Formy zatrudnienia w Polsce wg Kodeksu Cywilnego.

Forma zatrudnienia	Charakterystyka
<p style="text-align: center;">Umowa zlecenie</p>	<p>Jest to jedna z najczęściej stosowanych umów między innymi ze względu na niepodleganie przepisom o płacy minimalnej. Zgodnie z nazwą zleca się w niej wykonywanie określonej pracy w określonym czasie za określoną stawkę. Umowa zlecenia nie posiada okresu wypowiedzenia w swojej podstawowej konstrukcji, co oznacza, że można ją rozwiązać natychmiast i bez podania przyczyny.</p>
<p style="text-align: center;">Umowa agencyjna</p>	<p>Obejmuje się nią zazwyczaj zawody takie jak przedstawiciele handlowi, agenci ubezpieczeniowi oraz inne zawody, których wartość zależy w dużym stopniu od sprzedaży generowanej bezpośrednio przez wykonującego. Wynagrodzenie jest tu uzależnione od transakcji wykonywanych w imieniu i dla zlecającego.</p>
<p style="text-align: center;">Umowa o dzieło</p>	<p>Wypełnieniem postanowienia umowy nie jest praca, lecz wykonanie określonego zadania (np. napisanie artykułu). Po wykonaniu zadania postanowienia umowy uznaje się za wykonane. Umowa o dzieło może również zawierać maksymalny czas wykonania dzieła. Jej zaletą jest odprowadzanie od niej jedynie podatku dochodowego bez parapodatków w postaci tzw. składki zdrowotnej czy ubezpieczeniowej.</p>
<p style="text-align: center;">Umowa o pracę nakładczą</p>	<p>Najistotniejsze jest, że pracę może wykonywać osoba inna niż wykonawca. Ponadto wykonawca może samodzielnie organizuje swój warsztat oraz czas pracy. Stosowana jest w wypadku pracy chałupniczej.</p>

Źródło: Opracowanie BOSSG Consulting Sp. z o.o. na podstawie artykułu Karola Szczepańskiego „Formy zatrudnienia w przedsiębiorstwie”⁶.

Poza typowymi formami zatrudnienia w gospodarce istnieją inne możliwości nawiązania współpracy. Coraz częściej spotykaną nietypową formą zatrudnienia w przedsiębiorstwie jest **Outsourcing**. Istotę outsourcingu oddają słowa Henrego Forda: "jeśli jest coś,

⁶ http://www.biznes-firma.pl/Formy_zatrudnienia_w_przedsiębiorstwie,14373.html.

czego nie potrafimy zrobić wydajniej, taniej i lepiej niż nasi konkurenci, nie ma sensu żebyśmy to robili; powinniśmy zatrudnić do wykonania tej pracy kogoś, kto zrobi to lepiej". Outsourcing określa się jako nowoczesną strategię zarządzania. Polega ona na oddaniu innemu przedsiębiorstwu zadań, które nie są bezpośrednio związane z podstawową działalnością firmy. Outsourcing oznacza korzystanie z zewnętrznych źródeł. Zanim przedsiębiorca zdecyduje się na podjęcie współpracy z wybranym usługodawcą należy dokładnie sprawdzić, czy taka firma świadczy usługi na wysokim poziomie. Wyróżnia się dwa rodzaje outsourcingu, tj. selektywny oraz pełny. Outsourcing pełny oznacza podpisanie umowy na kompleksową obsługę. Natomiast przy outsourcingu selektywnym zleceniodawca wybiera obszar firmy, który przekazuje firmie zewnętrznej. Powierzenie określonych obowiązków firmie outsourcingowej pozwala przedsiębiorstwu skupić się na realizowaniu celów strategicznych i wypełnianiu założonej misji. Należy jednak pamiętać, że nie wolno oddelegowywać zadań kluczowych dla firmy, zadań które są mocną stroną przedsiębiorstwa. Outsourcingiem można jak najbardziej objąć funkcje wspierające główną strategię np. kadry, finanse, prace inżynierskie oraz funkcje uboczne np. sprzątanie, ochrona, catering. Warto podkreślić, że umowa z firmą outsourcingową jest działaniem długoterminowym i tworzy układ partnerski, a nie układ klient – dostawca. Do najbardziej popularnych obszarów oddawanych w outsourcing należą:

- ❖ Księgowość,
- ❖ Marketing,
- ❖ Transport, logistyka, zaopatrzenie,
- ❖ Usługi IT,
- ❖ Doradztwo finansowe, prawne, kadrowe,
- ❖ Badanie rynku,
- ❖ Ochrona,
- ❖ Sprzątanie,
- ❖ Organizacja imprez firmowych, specjalistycznych szkoleń.

Głównym argumentem przemawiającym za wyborem outsourcingu jest redukcja kosztów przedsiębiorstwa. Stosuje się go, gdy dostępne zasoby zewnętrzne są tańsze, aniżeli wewnętrzne. Jednak poza redukcją kosztów, coraz częściej firmy decydują się na outsourcing ze względu na wysoki poziom realizacji usług, specjalizację pracy oraz dostęp do specjalistycznej wiedzy. Dzięki korzystaniu z zewnętrznych usług przedsiębiorstwo może pozwolić sobie na koncentrację sił, środków i procesów zarządczych na podstawowych celach firmy. Poprzez oszczędność czasu i zasobów ludzkich firma zwiększa swoją wydajność. Usługi outsourcingowe mają dostęp do najnowszej wiedzy

i doświadczenia liderów rynkowych. Dany ekspert, który współpracuje z przedsiębiorstwem, korzysta z wiedzy zgromadzonej w całej firmie doradczej i z porad innych specjalistów. Zapewnia to usługi na najwyższym poziomie, redukcję kosztów oraz zmniejszenie ryzyka związanego z zatrudnianiem własnych specjalistów. Należy pamiętać, że poza redukcją kosztów i innymi korzyściami, decyzja o zleceniu usług firmie zewnętrznej ma i swoje negatywne strony. Mogą się one pojawić po stronie zleceniodawcy, jak i firmy outsourcingowej. Jedną z pułapek jest błędne myślenie firm, które zlecają zadania firmom outsourcingowym, że skoro oddelegowaliśmy zadania tzn. że „ma się je z głowy”, lecz delegować zadania wcale nie oznacza delegować odpowiedzialności. Również trzeba starannie przygotować się do wyboru firmy outsourcingowej. Należy gruntownie sprawdzić, czy dana firma ma odpowiednie przygotowanie merytoryczne, odpowiednich specjalistów oraz doświadczenie. Jeśli przedsiębiorstwo decyduje się na korzystanie z usług zewnętrznych powinno to robić odpowiedzialnie i pod pewnymi założeniami. Z pewnością taka decyzja musi być przemyślana. Trafnie podjęta oznaczać będzie dla firmy umocnienie jej pozycji i wzrost zysków. Natomiast decyzja błędnie podjęta o wprowadzeniu Outsourcingu spowoduje zwiększenie kosztów i wartości przedsiębiorstwa. Podstawowe korzyści i wady korzystania z Outsourcingu przedstawia tabela 8.

Tabela 8. Zalety i wady Outsourcingu.

Zalety	Wady
możliwość wykorzystania outsourcingu jako metody na reorganizację firmy	pokazanie niemożności wykonania pewnych funkcji
przewidywalność, redukcja i kontrola kosztów operacyjnych	uzależnienie się od firm zewnętrznych
koncentracja firmy na działalności podstawowej	możliwość utraty kontroli nad pewnymi funkcjami (utrata jakości)
uzyskanie niedostępnych dla firmy zasobów (ludzie, technologie, wiedza)	możliwość utraty cennych informacji
zwolnienie własnych zasobów do innych celów	niepopularność społeczna
poprawa jakości naszego produktu (usługi)	
korzystanie z inwestycji innych firm	
podział ryzyka i odpowiedzialności	
zwiększona konkurencyjność	

Źródło: Opracowanie własne BOSSG Consulting Sp. z o.o.

Warto wspomnieć, że przełom roku 2010 i 2011 w Polsce był momentem zwrotnym dla outsourcingu – w dziedzinie nowoczesnych usług biznesowych świadczonych dla zagranicznych klientów, jak i na wewnętrznym polskim rynku. Raport Instytutu Outsourcingu i Związku Liderów Sektora Usług Biznesowych w Polsce podkreśla duże zapotrzebowanie na Outsourcing i konieczność rozwoju w kierunku obsługi zaawansowanych procesów. Firmy branży Business Process Outsourcing, które działają na rodzimym rynku zdobywają coraz większe zaufanie klientów. Przewiduje się, że w 2011 roku wzrośnie liczba zawieranych kontraktów z firmami outsourcingowymi.

2. Działania marketingowe.

Obecne realia rynkowe nie pozostawiają złudzeń – aby firma istniała na rynku musi zainwestować w marketing i promocję. Bez tych elementów jest ona niezauważalna dla klienta. Kluczem do sukcesu poza dobrym produktem lub usługą są odpowiednie dla danego profilu działalności działania marketingowe. Pod pojęciem działań marketingowych kryje się szereg narzędzi służących promocji i kreowaniu wizerunku przedsiębiorstwa. Od profilu działalności firmy oraz grupy docelowej klientów powinien zależeć rodzaj podjętych działań marketingowych i promocyjnych. Znajomość marketingu stała się kluczem do sukcesu we współczesnym biznesie. Marketingowy sposób myślenia oznacza dostarczenie klientowi tego co pragnie, po odpowiedniej cenie i w odpowiedniej ilości oraz jakości.

Głównym celem działań marketingowych i promocyjnych jest pozyskanie nowych klientów, oraz działania wpływające na to aby klienci więcej oraz częściej kupowali. Działania marketingowe należy rozpocząć od analizy rynku oraz zbadania struktury i wielkości popytu. Do głównych instrumentów marketingu, za pomocą których przedsiębiorstwa mogą oddziaływać na rynek należą *produkt, cena, dystrybucja, promocja*. Są to elementy mix marketingu. W przypadku produktu ważna jest jakość, marka, asortyment. Nabywca szuka dla siebie w produkcie użyteczności i przyjemności. Podczas ustalania ceny powinno się wziąć pod uwagę ceny oferowane przez konkurencję. Dystrybucja powinna opierać się na systemie przepływu produktów na dogodnych warunkach i przy małych kosztach. Ostatnim elementem jest promocja, czyli wszelkiego rodzaju działania marketingowe, które prowadzą do wypromowania produktów lub usług i tym samym do zwiększenia wielkości sprzedaży. Aby osiągnąć jak największe zyski działalność gospodarcza musi być ukierunkowana na klienta, co w praktyce oznacza działania marketingowe. Najlepiej, aby jeszcze przed rozpoczęciem działalności przedsiębiorstwo opracowało strategię marketingową. A dobrze skonstruowany plan działania, przede wszystkim dla małych i rozwijających się firm, jest niezbędny do sukcesu. W zależności do jakiej grupy

docelowej przedsiębiorstwo kieruje swoją ofertę podejmuje się odpowiednie działania marketingowe. Znając cechy potencjalnych odbiorców łatwiej jest dopasować do nich plan marketingowy i skutecznie zdobywać kolejnych, nowych klientów.

Obecnie firmy mają wiele możliwości, aby dotrzeć do finalnego odbiorcy. Do promocji swoich produktów wykorzystują media, rozumiane jako telewizja, radio i Internet. Z badań wynika, że coraz większą popularnością cieszy się Internet jako miejsce reklamy i promocji firmy oraz jej produktów. Również popularnym sposobem na reklamę są rozgłośnie radiowe. Lokalne firmy wybierają regionalne rozgłośnie, a przedsiębiorstwa z rozpoznawalną marką reklamują się w ogólnokrajowych radiach. Innym dość powszechnym, choć już nie tak bardzo popularnym działaniem promocyjnym są ogłoszenia w gazecie. Na reklamę w telewizji mogą sobie na nią pozwolić jedynie największe przedsiębiorstwa o zasięgu krajowym i międzynarodowym z powodu wysokich kosztów. Jak wiadomo podstawowym narzędziem marketingowym jest reklama, która promuje produkt oraz kreuje wizerunek przedsiębiorstwa. Skuteczna reklama musi być zauważalna, zamieszczona we właściwym miejscu, powinna budzić zainteresowanie i zachęcać do kupna produktu lub usługi. Powiedzenie, że „reklama jest dźwignią handlu” jest jak najbardziej trafnym określeniem. Od reklamy zależy czy firma zdobędzie klientów i utrzyma się na rynku. Ważną rolę wśród działań marketingowych pełni promocja sprzedaży. Jej istotą są krótkookresowe działania, których celem jest stymulowanie szybszych lub większych zakupów danego produktu lub usługi. Wyróżnia się cztery narzędzia promocji sprzedaży, co przedstawia tabela 9.

Tabela 9. Narzędzia promocji sprzedaży.

Nazwa	Do kogo skierowana?	Przykład
Promocja konsumencka	przyszli i obecni konsumenci	próbki, kupony, rabaty, zwroty gotówki, premie, nagrody, konkursy, loterie, nagrody patronackie, darmowe wypróbowanie, gwarancje, promocje łączone, ekspozycje i demonstracje, obniżki cen
Promocja handlowa	detaliści i hurtownicy	darmowe produkty, upusty i obniżki cen, wspólna reklama, dofinansowanie, subsydia, konkursy sprzedaży
Promocja dla kadr sprzedaży	personel sprzedaży; jej celem jest nakłonienie pracowników do zwiększenia wielkości sprzedaży produktów	premie, konkursy
Promocja biznesowa	konsumenci	wystawy, spotkania zainteresowanych, gadgety reklamowe

Źródło: Opracowanie BOSSG Consulting Sp. z o.o. na podstawie Marketing – uwarunkowania i instrumenty, H. Mruk, B. Pilarczyk, H. Szulce, Wydawnictwo AE Poznań, 2007.

Działania marketingowe coraz większej ilości przedsiębiorstw zwracają się w stronę Internetu. Jest to najpopularniejsze narzędzie promocji, wybierane szczególnie przez małe firmy. Marketing w sieci jest tańszy, niż ten prowadzony w innych mediach. Koszt dotarcia do 10000 odbiorców przy użyciu technik marketingu internetowego jest prawie taki sam, jak koszt dotarcia do 100 odbiorców drogą tradycyjną. Podstawą jest posiadanie własnej strony internetowej, dzięki której potencjalny klient może zapoznać się z oferowanymi produktami oraz z przedsiębiorstwem. Do głównych usług internetowych wspierających promocję firmy i jej produktów zalicza się:

- pozycjonowanie stron www,
- sponsorowane linki w wyszukiwarkach,
- reklamy na portalach biznesowych/branżowych/regionalnych,
- reklama w mediach BTL (BTL to działania reklamowe skierowane do konkretnych klientów nie będące reklamą w środkach masowego przekazu, w tym m.in. spersonalizowane listy reklamowe),
- marketing szeptany (obecność na blogach, forach dyskusyjnych, w komentarzach na różnych portalach, marketing wirusowy, etc. Do marketingu szeptanego należą także polecenia przez obecnych klientów potencjalnym klientom).

Aby utrzymać swoją konkurencyjną pozycję przedsiębiorstwa muszą nauczyć się korzystać z możliwości, jakie daje Internet. Coraz bardziej popularnym narzędziem promocji są tzw. *social media* – media społecznościowe. Są one bardzo przydatne w budowaniu wizerunku marki, jak i do promowania oraz sprzedaży produktów. Badania pokazują, że małe i średnie przedsiębiorstwa włączyły działania w mediach społecznościowych do swojej strategii biznesowej. Dużym plusem takiej formy promocji są przede wszystkim niskie koszty. Należy jednak pamiętać, że firma w zależności od specyfiki swojej działalności powinna dobrać najbardziej odpowiednie formy promocji i reklamy.

Badanie przeprowadzone przez BTL Monitor 2010 dotyczące znanych form promocji może być cenną wskazówką dla przedsiębiorców, na jakie formy promocji warto się zdecydować, poza reklamą w internecie. Jak twierdzą przeprowadzający badanie w Polsce od lat najpopularniejsze formy promocji są niezmiennie. Polscy konsumenci preferują proste formy promocji np. dwa produkty w cenie jednego oraz działania nastawione na zwiększenie popytu np. rozdawanie darmowych próbek. Równie popularną formą promocji są promocje, które pozwalają zaoszczędzić pieniądze np. rabat, zniżka na zakupy powyżej określonej kwoty. Jak pokazuje badanie w 2010 roku zaobserwowano wzrost atrakcyjności promocji dotyczących otrzymania rabatu i innych produktów do zakupu głównego przy jednoczesnym spadku atrakcyjności okresowej obniżki cenowej jako formy zachęt do zakupu. W porównaniu do wyników badań z ubiegłych lat korespondenci przyznali, że zgadzają się ze stwierdzeniem, że produkt objęty promocją jest niższej jakości. Wzrosła liczba osób,

która twierdzi, że promocja nie ma wpływu na wybór zakupu, kupują oni dany produkt bez względu na promocję. Dokładne wyniki przedstawia wykres 1 „Znajomość i korzystanie z różnych form promocji, 2010”. Możliwość spróbowania produktu w hipermarkecie, *branding* produktu i reklamy na wózkach zakupowych przynoszą średnio nawet o kilkanaście procent wzrostu sprzedaży. Taki sam wpływ na wielkość sprzedaży ma tzw. *visual merchandising* produktu i jego pozycji na półce. Produkty, które znajdują się na najniższych półkach, poniżej wysokości kolan, odnotowują spadek sprzedaży o kilka procent. Inną formą promocji są gadzety reklamowe przedsiębiorstwa. Wpływają one na pozytywny odbiór firmy i tym samym jej produktów bądź usług. Firma, która np. ma własne pióra czy kalendarze podświadomie wzbudza dobre opinie i prawdopodobnie bardziej zostaje zapamiętana, aniżeli taka, która ich nie posiada. Gadzety reklamowe to dobra inwestycja – nie tylko są przydatne, lecz również są łatwą reklamą i mogą stanowić miły prezent dla zatrudnionych pracowników oraz dla klientów. Kolejnym działaniem marketingowym jest sponsoring. Często jest on związany ze sponsorowaniem sportowców, którzy jako osoby cenione przez społeczeństwo są dobrą promocją dla firmy. Reakcje konsumentów na tą formę promocji są wobec sponsorów bardzo przychylne. Sponsoring jest zaliczany do jednej z najpoważniejszych form wpływu na opinię konsumentów. Również do działań marketingowych zalicza się wszelkiego rodzaju triki marketingowe. Tak zwany marketing zapachowy lub *aromamarketing* stosowany przede wszystkim w sklepach, w kawiarniach poprzez zapach stwarza odpowiedni nastrój oddziałujący na zmysły klienta i zarazem podświadomie przekonywujący go do kupna danego produktu. Do innych znanych trików marketingowych wlicza się *downsizing*, czyli manipulowanie wielkością produktu lub jego opakowaniem, w taki sposób aby konsumenci nie będąc świadomi kupowali mniej produktu za tą samą cenę. Przykładem *downsizingu* może być redukcja liczby listków papieru toaletowego, wklęsłe dno puszk, zmiana kształtu butelki, tak aby wydawała się większa, niż inne o tej samej pojemności. Jak widać z przedstawionych powyżej działań marketingowych, marketing odgrywa ogromną rolę. Stanowi on podstawę do osiągnięcia sukcesu przez firmę.

Przedsiębiorstwo efektywnie funkcjonujące na rynku powinno korzystać z dostępnych narzędzi promocji. W warunkach nasycenia rynku, gdzie klient staje się najważniejszy przedsiębiorstwa muszą podejmować wszelkie działania, aby móc dotrzeć do nowych klientów oraz zatrzymać przy sobie obecnych. Tym właśnie zajmuje się marketing. Przyciągnięcie do siebie klienta oznacza sukces dla przedsiębiorstwa i świadczy o byciu konkurencyjnym przedsiębiorstwem.

Wykres 1. Znajomość i wykorzystanie różnorodnych form promocji w 2010 roku.



Źródło: Opracowanie BOSSG Consulting Sp. z o.o. na podstawie Badanie BTL Monitor 2010⁷.

3. Dostępność źródeł finansowania dla nowopowstających firm

Przedsiębiorstwa mają do wyboru dwa źródła finansowania: wewnętrzne – pochodzące z kapitału własnego, i zewnętrzne – pochodzące z kapitału obcego. Szczegółowy podział źródeł powiększania kapitałów prezentują tabela 10 i tabela 11. Zanim przedsiębiorstwo zdecyduje się na daną formę finansowania powinno przeanalizować swoją obecną sytuację, zapoznać się ze wszystkimi możliwościami, zwrócić uwagę na sygnały płynące z rynku oraz wybrać najodpowiedniejszy sposób finansowania działalności gospodarczej dla siebie. Wewnętrzne źródła pozyskiwania środków finansowych są ograniczone i często nie wystarczają na sfinansowanie zaplanowanej inwestycji czy też bieżących potrzeb przedsiębiorstwa. Obecnie większość przedsiębiorstw sektora MŚP korzysta

⁷ Informacje o badaniu: Badanie BTL Monitor 2010 zostało przeprowadzone na reprezentatywnej, miejskiej próbie ludności Polski w wieku 15 - 49 lat (N=800) w terminie od 26 lipca do 11 sierpnia 2010. Próba do badania miała charakter losowo-kwotowy i była reprezentatywna ze względu na: alokację terytorialną w postaci województwa/płeć/wiek (7 kategorii wiekowych: 15-19, 20-24, 25-29, 30-34, 35-39, 40-44, 45-49 lat)/wykształcenie (podstawowe, średnie, wyższe).

z wewnętrznych źródeł finansowania, ale wpływa to niekorzystnie na ich rozwój i konkurencyjność na rynku z powodu ograniczonych własnych środków pieniężnych. Zewnętrzne źródła finansowania działalności przedsiębiorstwa stanowią perspektywę dla rozwoju firm oraz mogą ograniczać ich problemy związane np. z zachwianiem płynności. Jednak problemem związanym z kapitałem obcym jest trudność jego pozyskania, szczególnie przedsiębiorstwa z sektora MSP borykają się z tym problemem. Kapitał obcy w finansowaniu przedsięwzięć wiąże się z możliwością wykorzystania efektu dźwigni finansowej oraz z osłoną podatkową, lecz nie należy zapominać o większym ryzyku finansowym niż w przypadku kapitału własnego.

Tabela 10. Źródła powiększania kapitałów własnych w przedsiębiorstwie.

Kapitały własne	
Źródła wewnętrzne	Źródła zewnętrzne
<ul style="list-style-type: none"> ❖ zysk netto ❖ odpisy amortyzacyjne ❖ przekształcenia w aktywach ❖ przekształcenia w kapitałach 	<ul style="list-style-type: none"> ❖ dopłaty wspólników ❖ poszukiwanie nowych wspólników ❖ fundusze <i>venture capital</i> ❖ emisja na rynku pozagiełdowy

Źródło: A. Skowronek – Mielczarek, *Małe i średnie przedsiębiorstwa. Źródła finansowania*, C.H. Beck, Warszawa 2005, s. 27.

Tabela 11. Źródła powiększania kapitałów obcych w przedsiębiorstwie.

Kapitały obce	
Kapitały długoterminowe	Kapitały krótkoterminowe
<ul style="list-style-type: none"> ❖ rezerwy ❖ bankowe kredyty długoterminowe ❖ poręczenia kredytowe ❖ leasing ❖ franchising ❖ obligacje ❖ dotacje i subwencje ❖ środki z funduszy pomocowych ❖ pożyczki od rodziny i znajomych 	<ul style="list-style-type: none"> ❖ bankowe kredyty krótkoterminowe ❖ zobowiązania odnawialne ❖ kredyty od dostawców ❖ kredyty od odbiorców ❖ factoring ❖ pożyczki z sektora pozabankowego ❖ krótkoterminowe papiery dłużne ❖ pożyczki od rodziny i znajomych

Źródło: A. Skowronek – Mielczarek, *Małe i średnie przedsiębiorstwa. Źródła finansowania*, C.H. Beck, Warszawa 2005, s. 31.

Poniżej scharakteryzowano wybrane formy finansowania działalności gospodarczej dla nowopowstałych przedsiębiorstw. Aczkolwiek najbardziej popularną formą finansowania dla nowych firm są środki własne.

KREDYTY BANKOWE

Jednym z podstawowych i najważniejszych źródeł finansowania działalności gospodarczej są kredyty dla przedsiębiorstw. Firmy najczęściej korzystają z kredytów obrotowych i inwestycyjnych. Wybór kredytu dla firmy zależy głównie od kwoty i okresu kredytowania. Również bardzo ważny jest cel kredytu i możliwość jego zabezpieczenia majątkiem firmy. Sektor Małych i Średnich Przedsiębiorstw jest rynkiem rozwijającym się, lecz jest obciążony wysokim ryzykiem. Jak wynika ze statystyk w ostatnich latach miało miejsce zwiększenie się liczby przeprowadzonych postępowań upadłościowych. Dlatego banki przeprowadzają dokładną i rygorystyczną weryfikację klientów, ustalając szereg wymogów jakie małe i średnie firmy muszą spełnić.

Kredyt obrotowy to kredyt bankowy przeznaczony na finansowanie bieżącej działalności przedsiębiorstw. Pożyczone od banku pieniądze można przeznaczyć na zakup towarów, surowców, materiałów i usług oraz na zapłatę konkretnych nieprzeterminowanych zobowiązań. Kredyt udzielany jest zazwyczaj w rachunku kredytowym jednorazowo lub w transzach. Jeśli zamierza się przeznaczyć kredyt na finansowanie powtarzalnych dostaw towarów, materiałów, surowców czy usług i posiada się w danym banku rachunek bieżący, kredyt może zostać udzielony w postaci linii kredytowej. Kredyty te są utożsamiane z kredytami krótkoterminowymi, dla których okres spłaty nie przekracza roku, chociaż udziela się także kredytów obrotowych finansujących działalność eksploatacyjną w okresie dłuższym. Kredyt obrotowy jest bardzo często wykorzystywany przez firmy, które mają długie terminy płatności, chcą zabezpieczyć płynność finansową przedsiębiorstwa albo poczynić krótkoterminowe inwestycje. Wysokość kredytu obrotowego najczęściej określana jest jako wielokrotność obrotów na rachunku klienta. Najczęstszymi formami zabezpieczeń kredytów obrotowych są: zastaw na należnościach handlowych; zapasy surowca lub gotowej produkcji; poręczenie trzeciej strony (w przypadku MŚP - np. właściciela); zastaw na majątku; kredyt bez zabezpieczenia.

FUNDUSZE POŻYCZKOWE I PORĘCZENIOWE DLA PRZEDSIĘBIORCÓW

Fundusz Pożyczkowy

Od marca 2004 roku funkcjonuje Krajowy Samorządowy Fundusz Pożyczkowy, który monitoruje, prowadzi i wspiera ciągle rozwijany ogólnokrajowy system regionalnych

samorządowych funduszy pożyczkowych. Są to podmioty działające na zasadzie non-profit w oparciu o Prawo Spółdzielcze. Kapitał pozyskują z wkładów i udziałów wnoszonych przez członków, emitowanych bonów „Karbony”. Oprócz tego wsparcia finansowego funduszom będą udzielać Polska Agencji Rozwoju Przedsiębiorczości, a także unijne fundusze strukturalne. Ideą tego systemu jest stworzenie korzystnych warunków finansowania małych i średnich przedsiębiorstw poza systemem bankowym.

Możliwością pozyskania kapitału dla mikro i małych przedsiębiorstw na terenie Dolnego Śląska jest pożyczka z „Subregionalnego Funduszu Pożyczkowego Dolny Śląsk”. Pożyczka może być przeznaczona na cele obrotowe i inwestycyjne maksymalnie do 120 tys. zł. Okres spłaty pożyczki wynosi 36 miesięcy. Minimalny wkład własny wynosi 20% wartości przedsięwzięcia. Zabezpieczeniem pożyczki może być m.in. weksel in blanco, hipoteka, poręczenie osób trzecich/funduszu poręczeń kredytowych i inne. Od przyznanej pożyczki pobierana jest opłata manipulacyjna w wysokości 2% wartości pożyczki⁸.

Fundusz mikro

Młodzi przedsiębiorcy, którzy poszukują kapitału na rozpoczęcie lub rozwój swojego biznesu mogą skorzystać z oferty przygotowanej przez Fundusz Mikro. Obecnie Fundusz Mikro ma oddziały w 32 miastach, a z jego kapitału skorzystało prawie 34 tys. właścicieli małych przedsiębiorstw z terenu całej Polski. Łączna wartość wypłaconych pożyczek to ponad 533 mln zł (175 mln USD)⁹.

Z oferty Funduszu Mikro mogą korzystać przede wszystkim osoby rozpoczynające działalność gospodarczą oraz mikroprzedsiębiorstwa. Pożyczkę z Funduszu Mikro można przeznaczyć wyłącznie na cele związane z działalnością gospodarczą:

- ❖ na zakup towaru do sprzedaży lub surowców do przerobu,
- ❖ na małą inwestycję (zakup maszyny, urządzenia, wyposażenia, lokalu),
- ❖ na remont lokalu, maszyny czy samochodu,
- ❖ na każdy inny, rozsądny cel, związany z działalnością firmy.

O kwocie pożyczki decyduje cel wydatku. Ważna jest kondycja finansowa przedsiębiorcy i historia jego dotychczasowej współpracy z Funduszem Mikro. W przypadku wnioskowania o pożyczkę po raz pierwszy można liczyć na kwotę w wysokości do 10 tys. zł (pożyczka do 7 tys. zł z reguły nie wymaga poręczenia, z wyjątkiem funduszy na rozpoczęcie działalności gospodarczej). Przy stałej współpracy możliwe jest zaciąganie kolejnych pożyczek nawet do 100 tys. zł. Fundusz Mikro bez względu na kwotę nie wymaga majątkowych zabezpieczeń, wystarczy weksel własny pożyczkobiorcy i poręczenie osób fizycznych. Okres spłaty rat pożyczki dostosowywany jest do celu wydatku i możliwości

⁸ www.dig.wroc.pl/pl/101/280.html.

⁹ www.funduszmikro.com.pl.

finansowych klienta, nie przekracza jednak 18 miesięcy. Osoba ubiegająca się o pożyczkę powinna przedstawić konkretny plan jej wykorzystania. Nie jest wymagany formalny biznesplan. Fundusz Mikro charakteryzuje się uproszczoną formalnością.

Fundusz poręczeń kredytowych

Fundusze poręczeń kredytowych są instytucjami o charakterze non profit. Głównym zadaniem funduszy poręczeń kredytowych jest ułatwienie przedsiębiorcom oraz osobom rozpoczynającym działalność gospodarczą dostępu do zewnętrznego finansowania w postaci kredytów bankowych oraz pożyczek na prowadzenie działalności gospodarczej. Fundusze poręczają zobowiązania finansowe przedsiębiorcom, którzy posiadają zdolność kredytową, nie posiadają natomiast wymaganych przez instytucję finansującą zabezpieczeń. Poręczenie udzielane przedsiębiorcy stanowi **od 50% do 80% kwoty kredytu/pożyczki**. W niektórych przypadkach maksymalna wartość poręczenia jest ograniczona kwotowo. W zależności od funduszu, poręczeniem mogą być objęte kredyty lub pożyczki przeznaczone między innymi na:

- ❖ rozpoczęcie lub rozszerzenie działalności,
- ❖ finansowanie inwestycji, finansowanie działalności gospodarczej,
- ❖ wdrażanie nowych rozwiązań technicznych lub technologicznych,
- ❖ tworzenie nowych miejsc pracy itp.

Poręczenia spłaty kredytów lub pożyczek przeznaczone są dla mikro, małych i średnich przedsiębiorstw posiadających siedzibę na terytorium Rzeczypospolitej Polskiej, przy czym:

- ❖ udzielane poręczenia dotyczą kredytów lub pożyczek oprocentowanych nie niżej, niż według stopy referencyjnej, określonej przez Komisję Europejską, opublikowanej w Dzienniku Urzędowym Unii Europejskiej,
- ❖ poręczenia są udzielane po przeprowadzeniu analizy ryzyka niespłacenia zaciąganego przez przedsiębiorcę zobowiązania,
- ❖ poręczenia są udzielane za wynagrodzeniem uwzględniającym ryzyko niespłacenia zaciąganego przez przedsiębiorcę zobowiązania, koszty administracyjne oraz zwrot na kapitale,
- ❖ poręczenia są udzielane w wysokości nie przekraczającej 80% zobowiązania, którego dotyczą,
- ❖ poręczenia nie są udzielane przedsiębiorcom będącym w trudnej sytuacji, w rozumieniu przepisów Wytucznych Wspólnoty dotyczących pomocy państwa w celu ratowania i restrukturyzacji zagrożonych przedsiębiorstw¹⁰.

¹⁰ www.parp.gov.pl/index/index/364.

VENTURE CAPITAL

Fundusze *Venture Capital* lokują swoje środki w spółki nienotowane na giełdzie. *Venture Capital* (VC) jest jedną z odmian funduszy *private equity*. Są to inwestycje dokonywane we wczesnych stadiach rozwoju przedsiębiorstw, służące uruchomieniu danej spółki lub jej ekspansji. Fundusze *private equity* gromadzą środki od wielu inwestorów, a następnie powierzają je w zarządzanie zespołowi profesjonalistów. Środki z funduszu VC to kapitał, a nie dług. Pieniądzy nie trzeba zwracać. Zarządzający funduszem, mający już swój udział w firmie, gotowi są do ponoszenia takiego samego ryzyka jak pozostali właściciele spółki. Ważną kwestią jest fakt, że fundusz jest partnerem na określony czas, po którym będzie chciał sprzedać swoje udziały lub całą spółkę. Jest to moment realizacji zysków z inwestycji. Okres oczekiwania na zyski trwa zwykle od trzech do sześciu lat, w zależności jednak od specyfiki inwestycji, może być krótszy lub dłuższy¹¹. Ważne jest, aby obie strony, tj. fundusz, który stanie się inwestorem i spółka, która ma otrzymać środki, omówiły możliwości wyjścia z inwestycji przed jej dokonaniem. VC ma sporą przewagę nad innymi sposobami finansowania przedsiębiorstwa, ponieważ nie wymaga, tak jak przy kredycie bankowym, aby firma posiadała zabezpieczenia oraz aby regularnie spłacała pożyczony kapitał. Pozyskanie kapitału od inwestora branżowego wiąże się z kolei z utratą niezależności firmy i jej zarządu, co też nie jest korzystne dla przedsiębiorstwa. Korzyścią wynikającą z zawarcia współpracy z funduszem VC jest ponoszenie przez fundusz ryzyka inwestycji wspólnie z właścicielami, ten sam cel – rozwój przedsiębiorstwa i maksymalizacja zysku. Doświadczenie i kontakty inwestora również należą do zalet *venture capital* pomagającymi w rozwoju firmy.

FUNDUSZE UNIJNE

Przedsiębiorcy sektora MŚP mogą się ubiegać o ich dofinansowanie z funduszy unijnych w ramach programów regionalnych, krajowych, a także realizowanych przez Komisję Europejską w latach 2007 – 2013. Sektor MŚP stanowi jeden z priorytetów dla Unii Europejskiej m.in. ze względu na wysoki udział w tworzeniu PKB. Pieniądze dla przedsiębiorstw są dostępne w ramach następujących programów operacyjnych współfinansowanych z funduszy strukturalnych i Funduszu Spójności:

- ❖ Innowacyjna Gospodarka (PO IG)
- ❖ Infrastruktura i Środowisko (PO IŚ)
- ❖ Kapitał Ludzki (PO KL)

¹¹ www.bankier.pl.

- ❖ Rozwój Polski Wschodniej (RPW) – program realizowany w województwach: lubelskim, podkarpackim, podlaskim, świętokrzyskim, warmińsko - mazurskim
- ❖ 16 regionalnych programów operacyjnych.

Projekty, które będą podlegały finansowaniu to m.in.:

- ❖ inwestycje wdrażające innowacje w przedsiębiorstwie
- ❖ badania przedkonkurencyjne i rynkowe
- ❖ opracowywanie nowych wzorów przemysłowych
- ❖ korzystanie z doradztwa
- ❖ promocja w kraju i za granicą
- ❖ szkolenia kadr.

Na podstawie wytycznych UE określających główne cele polityki spójności oraz uwzględniające uwarunkowania społeczno-gospodarcze Polski przygotowano Narodowe Strategiczne Ramy Odniesienia na lata 2007 – 2013 (NSRO), wspierające wzrost gospodarczy i zatrudnienie. Dokument określa kierunki wsparcia ze środków finansowych dostępnych z budżetu UE w ramach Europejskiego Funduszu Rozwoju Regionalnego, Europejskiego Funduszu Społecznego oraz Funduszu Spójności.

Celem strategicznym NSRO jest tworzenie warunków dla wzrostu konkurencyjności gospodarki opartej na wiedzy i przedsiębiorczości zapewniającej wzrost zatrudnienia oraz wzrost poziomu spójności społecznej, gospodarczej i przestrzennej.

Cele NSRO są realizowane za pomocą programów i projektów współfinansowanych z funduszy strukturalnych:

- ❖ Program Operacyjny Infrastruktura i Środowisko
- ❖ Program Operacyjny Innowacyjna Gospodarka
- ❖ Program Operacyjny Kapitał Ludzki
- ❖ 16 Regionalnych Programów Operacyjnych
- ❖ Program Operacyjny Rozwój Polski Wschodniej
- ❖ Programy Europejskiej Współpracy Terytorialnej
- ❖ Program Operacyjny Pomoc Techniczna (wspiera instytucje uczestniczące w realizacji programów operacyjnych).

Program Operacyjny Innowacyjna Gospodarka (PO IG)

Program Operacyjny Innowacyjna Gospodarka to program skierowany przede wszystkim do przedsiębiorców, którzy zamierzają realizować innowacyjne projekty, związane z badaniami i rozwojem, nowoczesnymi technologiami, inwestycjami o dużym znaczeniu dla gospodarki lub wdrażaniem i stosowaniem technologii informacyjnych i komunikacyjnych. Zadaniem programu jest ułatwienie dostępu do finansowania innowacyjnych przedsięwzięć podejmowanych zwłaszcza przez małe i średnie przedsiębiorstwa (MŚP). W ramach PO IG

planowane są działania promocyjne na rzecz gospodarki, eksportu, jak i wzmocnienia wizerunku Polski, jako kraju atrakcyjnego dla inwestorów. Fundusze w ramach Programu zostały podzielone na tzw. osie priorytetowe, czyli priorytety, które pozwolą osiągnąć cel główny oraz cele szczegółowe Programu. Celem głównym Programu Innowacyjna Gospodarka na lata 2007 – 2013 jest rozwój polskiej gospodarki w oparciu o innowacyjne przedsiębiorstwa. Cel ten osiągany jest poprzez realizację celów szczegółowych, jak np. zwiększenie innowacyjności przedsiębiorstw, wzrost konkurencyjności polskiej nauki, zwiększenie udziału innowacyjnych produktów polskiej gospodarki w rynku międzynarodowym.

Oficjalna strona internetowa Programu Operacyjnego Innowacyjna Gospodarka to www.poig.gov.pl. Znajdują się tam informacje o dostępnych konkursach z uwzględnieniem podziału na konkursy krajowe i regionalne, o terminie naboru wniosków itp. Na stronie internetowej POIG znajduje się zaawansowana wyszukiwarka dotacji, co pozwala na szybkie znalezienie interesującego dla przedsiębiorcy działania, w ramach którego może ubiegać się o środki finansowe. Również na stronie internetowej Polskiej Agencji Rozwoju Przedsiębiorstwa znajdują się informacje o dostępnych dotacjach w ramach poszczególnych programów (www.parp.gov.pl).

Program Operacyjny Kapitał Ludzki (PO KL)

Środki finansowe dla Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki pochodzą z Europejskiego Funduszu Społecznego. Fundusz ten wspiera politykę społeczną oraz finansuje działania związane z walką z bezrobociem i rozwojem zasobów ludzkich. Celem PO KL jest umożliwienie pełnego wykorzystania potencjału zasobów ludzkich, poprzez wzrost zatrudnienia i potencjału adaptacyjnego przedsiębiorstw i ich pracowników, poprawę stanu zdrowia osób pracujących, podniesienie poziomu wykształcenia społeczeństwa, zmniejszenie obszarów wykluczenia społecznego oraz wsparcie dla budowy struktur administracyjnych państwa. PO KL będzie służył przyspieszeniu rozwoju społeczno-gospodarczego Polski, wzrostowi zatrudnienia oraz zwiększeniu spójności społecznej, gospodarczej i terytorialnej z krajami Unii Europejskiej¹². Jednostki składające wniosek o dofinansowanie projektu w ramach Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki mają szansę otrzymać bezzwrotną pomoc finansową na realizację całego planowanego przedsięwzięcia.

Program Operacyjny Kapitał Ludzki jest realizowany równolegle na poziomie centralnym (Priorytety I – V) i regionalnym (Priorytety VI – IX). W ramach komponentu centralnego środki przeznaczane są przede wszystkim na wsparcie dla struktur i systemów, celem podniesienia efektywności ich funkcjonowania. W ramach komponentu centralnego

¹² www.kapitalludzki.gov.pl.

funkcja Instytucji Pośredniczących została przekazana właściwym ministerstwom: ministerstwu Pracy i Polityki Społecznej, Ministerstwu Edukacji Narodowej, ministerstwu Nauki i Szkolnictwa Wyższego. Natomiast w ramach komponentu regionalnego środki finansowe są przekazywane na wsparcie dla osób i grup społecznych. Funkcję instytucji pośredniczącej pełnią samorzady województw. Na terenie województwa dolnośląskiego rola ta została powierzona Urzędowi Marszałkowskiemu Województwa Dolnośląskiego. Instytucja Pośrednicząca oddelegowała część swoich zadań do instytucji wdrażającej (Instytucji Pośredniczącej II stopnia). Funkcję tę pełni Dolnośląski Wojewódzki Urząd Pracy w Wałbrzychu. Komponent regionalny Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki to wsparcie dla: osób bezrobotnych i biernych zawodowo, osób zagrożonych wykluczeniem społecznym, przedsiębiorców i ich pracowników, osób kształcących się w systemie oświaty.

Do przykładowych działań Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki, z których mogą skorzystać przedsiębiorstwa należą: działanie 2.1.1. „Rozwój kapitału ludzkiego przedsiębiorstw”, działanie 2.2.2. „Poprawa jakości świadczonych usług szkoleniowych”, działanie 8.1.1. „Wspieranie rozwoju kwalifikacji zawodowych i doradztwo dla przedsiębiorstw”.

Program Operacyjny Infrastruktura i Środowisko

Decyzją z dnia 7 grudnia 2007 roku Komisja Europejska zatwierdziła Program Infrastruktura i Środowisko na lata 2007 – 2013. W ramach programu realizuje się duże inwestycje infrastrukturalne w zakresie ochrony środowiska, transportu, energetyki, kultury i dziedzictwa narodowego, ochrony zdrowia oraz szkolnictwa wyższego. Celem programu jest poprawa atrakcyjności inwestycyjnej Polski i jej regionów poprzez rozwój infrastruktury technicznej przy równoczesnej ochronie i poprawie stanu środowiska, zdrowia, zachowaniu tożsamości kulturowej i rozwijaniu spójności terytorialnej. W ramach programu występuje 15 priorytetów. Priorytet IV „Przedsięwzięcia dostosowujące przedsiębiorstwa do wymogów Ochrony Środowiska” obejmuje działania, z których mogą skorzystać przedsiębiorstwa MŚP. Przykładowo w ramach działania 4.2. – racjonalizacja gospodarki zasobami i odpadami, przedsiębiorstwo może uzyskać dotację finansową na inwestycję związaną z zastępowaniem surowców pierwotnych surowcami wtórnymi z odpadów, z ograniczeniem ilości powstawania odpadów, z ograniczeniem zużycia surowców naturalnych oraz zużycia energii. Fundusz Ochrony Środowiska i Gospodarki Wodnej, Ministerstwo Gospodarki oraz Ośrodek Przetwarzania Informacji organizują konkursy w ramach Programu Operacyjnego Infrastruktura i Środowisko. Do przykładowych działań Programu Operacyjnego Infrastruktura i Środowisko, z których mogą skorzystać przedsiębiorstwa należy działanie 4.6. „Wspieranie dla przedsiębiorstw w zakresie odzysku i unieszkodliwiania odpadów poużytkowych lub niebezpiecznych”.

Regionalny Program Operacyjny dla Dolnego Śląska (RPO WD)

Sektor małych i średnich przedsiębiorstw ma ogromne znaczenie dla rozwoju regionalnej gospodarki Dolnego Śląska, ponieważ w tym regionie dominują mikro oraz małe przedsiębiorstwa (odpowiednio 95,9% oraz 99,2% spośród ogółu wszystkich zarejestrowanych podmiotów gospodarczych). Region Dolnego Śląska charakteryzuje się najniższym udziałem MŚP w regionalnych nakładach inwestycyjnych. Wiąże się to z niewystarczającą dostępnością środków na nowe inwestycje. W sektorze MŚP w województwie dolnośląskim 82% wartości inwestycji jest finansowane z kapitału własnego¹³. Świadczy to o tym, że dostęp do źródeł zewnętrznych finansowania koniecznych dla rozwoju przedsiębiorstwa jest utrudniony. Odpowiedzią na tę barierę stanowi RPO WD, który ma na celu zwiększenie poziomu konkurencyjności przedsiębiorstw z sektora MŚP na obszarze województwa dolnośląskiego.

Regionalny Program Operacyjny dla Województwa Dolnośląskiego na lata 2007 – 2013 (RPO WD) został przyjęty przez Zarząd Województwa Dolnośląskiego Uchwałą Nr 748/III/07 z dnia 25 września 2007 roku. Instytucja zarządzająca (dla Priorytetu I RPO WD jest to Zarząd Województwa Dolnośląskiego) ma obowiązek przygotować dokument „Szczegółowy opis priorytetów programu operacyjnego”, który wyczerpująco opisuje typy projektów oraz możliwości ich realizacji. Szczegółowy Opis Priorytetów Regionalnego Programu Operacyjnego dla Województwa Dolnośląskiego na lata 2007 – 2013 (Uszczegółowienie RPO WD), został opracowany na podstawie Wytucznych Ministerstwa Rozwoju Regionalnego w zakresie szczegółowego opisu priorytetów programu operacyjnego z 13 marca 2007 r., w których określono minimalną wymaganą strukturę tego dokumentu¹⁴. Uszczegółowienie RPO WD w wersji elektronicznej i jej kolejne zmiany są podawane do publicznej wiadomości. Można ją znaleźć na stronie internetowej:

- ❖ w UMWD (www.rpo.dolnyslask.pl);
- ❖ w MRR (www.mrr.gov.pl, www.fundusze-strukturalne.gov.pl).

W RPO WD występują następujące osie priorytetowe:

- ❖ stymulowanie i propagowanie regionalnej przedsiębiorczości i innowacyjności oraz zwiększanie zdolności w dziedzinie badań i rozwoju technologicznego (Priorytet I „Przedsiębiorstwa i innowacyjność”);
- ❖ poprawę dostępu do usług informatycznych (Priorytet II „Społeczeństwo informacyjne”);

¹³ Załącznik do uchwały nr Zarządu Województwa Dolnośląskiego z dnia 2010 r., Szczegółowy Opis Priorytetów Regionalnego Programu Operacyjnego dla Województwa Dolnośląskiego na lata 2007-2013 (Uszczegółowienie RPO WD).

¹⁴ www.dolnyslask.pl.

- ❖ inwestycje i rozwój transportu, w tym usprawnianie połączeń drogowych, kolejowych, oraz promocję transportu ekologicznego (Priorytet III „Transport”);
- ❖ inwestycje związane z szeroko pojętą ochroną środowiska naturalnego oraz zapobieganiem zagrożeniom naturalnym i technologicznym (Priorytet IV „Środowisko i bezpieczeństwo ekologiczne”);
- ❖ bezpieczeństwo dostaw energii oraz rozwój produkcji energii odnawialnych (Priorytet V „Energetyka”);
- ❖ promowanie walorów przyrodniczych jako potencjału dla rozwoju zrównoważonej turystyki oraz podnoszenie rangi kultury regionu poprzez jej promowanie, rozwój infrastruktury kulturalnej i zachowanie dziedzictwa kulturowego (Priorytet VI „Turystyka i Kultura”);
- ❖ zwiększenie dostępności i atrakcyjności edukacji i wyrównywanie szans społecznych poprzez inwestycje (Priorytet VII „Edukacja”);
- ❖ poprawę i rozwój infrastruktury ochrony zdrowia (Priorytet VIII „Zdrowie”);
- ❖ zrównoważony rozwój obszarów miejskich (Priorytet IX „Miasta”)¹⁵.

W ramach RPO WD jest także realizowany priorytet „Pomoc Techniczna”. Priorytetem skierowanym przede wszystkim do przedsiębiorstw jest Priorytet I „Przedsiębiorstwa i innowacyjność”, który ma na celu wzrost konkurencyjności dolnośląskich przedsiębiorstw. W ramach tego priorytetu przedsiębiorcy mogą korzystać z następujących działań:

- 1.1. Inwestycje dla przedsiębiorstw.
- 1.2. Doradztwo dla firm oraz wsparcie dla Instytucji Otoczenia Biznesu.
- 1.3. Wsparcie odnawialnych instrumentów finansowych dla MŚP.
- 1.4. Infrastruktura wspierająca innowacyjność i przedsiębiorczość w regionie.

W województwie dolnośląskim Instytucją Pośredniczącą w ramach RPO WD Priorytetu I jest Dolnośląska Instytucja Pośrednicząca (DIP). Instytucja ta zajmuje się obsługą przedsiębiorców starających się o dofinansowanie. Została powołana w celu wdrażania części Priorytetu I Regionalnego Programu Operacyjnego: „Wzrost konkurencyjności dolnośląskich przedsiębiorstw – Przedsiębiorstwa i Innowacyjność”. W ramach tego priorytetu DIP zajmuje się działaniem 1.1. Inwestycje dla przedsiębiorstw oraz działaniem 1.2. Doradztwo dla firm oraz wsparcie dla Instytucji Otoczenia Biznesu. Na stronie internetowej Dolnośląskiej Instytucji Pośredniczącej (www.dip.dolnyslask.pl) są dostępne informacje o terminach naboru wniosków, o dostępnych dotacjach, z których mogą skorzystać przedsiębiorstwa działające na terenie województwa dolnośląskiego.

¹⁵ Załącznik do uchwały nr Zarządu Województwa Dolnośląskiego z dnia 2010 r., Szczegółowy Opis Priorytetów Regionalnego Programu Operacyjnego dla Województwa Dolnośląskiego na lata 2007-2013 (Uszczegółowienie RPO WD).

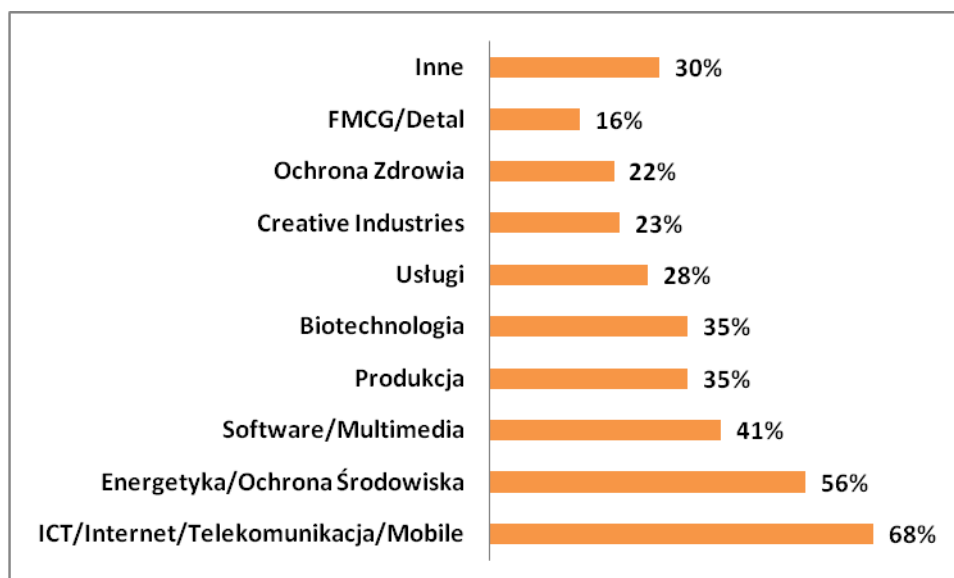
Przedsiębiorstwa mogą uzyskać dotacje na doradztwo dla przedsiębiorstw w zakresie B+R i innowacyjności (zgodne z DSI), dotacje w zakresie nawiązywania kontaktów gospodarczych itp.

Dzięki zewnętrznemu finansowaniu ze środków Unii Europejskiej przedsiębiorstwa mają możliwość unowocześnienia, modernizacji czy przekształcenia swojego profilu działalności w taki sposób, aby dopasować je do wymagań rynku europejskiego i potrzeb klientów.

ANIOŁY BIZNESU

Institucja Anioły Biznesu (*Business Angels*) to prywatni inwestorzy, którzy wspierają wybrane małe i średnie przedsiębiorstwa, głównie w początkowej fazie ich działalności. Aniołowie biznesu posiadają odpowiednie wiedzę, doświadczenie oraz środki finansowe. Są to ludzie zamożni, szukający nowych przedsięwzięć, które mogliby wesprzeć w zamian oczekując określonej stopy zwrotu. Branże cieszące się największym zainteresowaniem inwestorów to przede wszystkim biotechnologia, informatyka, usługi, i inne branże "rozwojowe", a jeśli chodzi o fazy rozwoju firmy to największym zainteresowaniem cieszą się tzw. „start-upy”, czyli firmy w początkowej fazie rozwoju. Wykres 2 przedstawia gałęzie gospodarki, preferowane przez inwestorów. Średni czas inwestycji wynosi od 3 do 6 lat. W tym okresie Anioł aktywnie uczestniczy w życiu firmy, najczęściej staje się on członkiem zarządu. Od tej pory Anioł Biznesu wie o wszystkim, co się dzieje w firmie. Przeprowadza reorganizację przedsiębiorstwa, wprowadza nowy system zarządzania, często zatrudnia swoich pracowników lub innych najlepszych specjalistów. Od tej chwili właściciel przedsiębiorstwa i inwestor stają się partnerami. Właściciel musi się liczyć z tym, że decyzje podejmowane przez Anioła mogą być odmienne, od tych które sam by podjął. Podpisanie umowy z inwestorem oznacza duże zmiany dla firmy oraz zgodę na ich wprowadzenie. To wszystko ma na celu pomóc przedsiębiorstwu rozwinąć się i osiągnąć jak największe przychody.

Wykres 2. Gałęzie gospodarki najczęściej wybierane przez *Business Angels*.



Źródło: Opracowanie BOSSG Consulting Sp. z o.o. na podstawie *European Business Angels Network*.

Od 2003 roku w Polsce działa Polskie Stowarzyszenie Aniołów Biznesu (PolBAN), które należy do *European Business Angels Network* (www.eban.org). Jest to jedno najstarsza organizacja w Polsce, która zapewnia finansowanie projektów z udziałem inwestorów prywatnych *Business Angels*. EBAN jest organizacją non-profit, która pełni rolę przedstawiciela środowiska Aniołów Biznesu w Europie. Członkami EBAN są podobne Stowarzyszenia z różnych krajów Europy. Polskie Stowarzyszenie Aniołów Biznesu (www.polban.pl) ma na celu m.in. poszukiwanie i wspieranie Aniołów Biznesu w Polsce oraz kojarzenie projektów inwestycyjnych z kapitałem pochodzącym od indywidualnych inwestorów. Jak informuje Wojciech Dołkowski - prezes Stowarzyszenia - *Priorytetem PolBANu jest w tej chwili informowanie, promowanie, podnoszenie świadomości zarówno inwestorów jak i przedsiębiorców o takiej formie finansowania ich projektu. Z czasem coraz większy nacisk będzie kładziony na kojarzenie i szkolenia. Z pomocy PolBANu korzystają zarówno potencjali Aniołowi Biznesu, jak i przedsiębiorcy, poszukujący źródeł finansowania. Przedsiębiorstwa chcące pozyskać środki finansowe na swój projekt. Jeśli chodzi o profil inwestycji to Business Angels z PolBAN inwestują zwykle od 200 tys. zł do 1 mln zł w bardzo wczesnych fazach rozwoju firm, zwracając szczególną uwagę na potencjał projektu. Poza charakterem innowacyjnym działalności Business Angels z PolBAN określają warunki typu:*

- ❖ utworzona spółka kapitałowa (z o.o. lub S.A.), bądź gotowość jej założenia;
- ❖ zaangażowanie i entuzjazm do realizacji pomysłu;
- ❖ wysoki poziom wiedzy w obszarze działalności, w którym projekt będzie realizowany;

- ❖ wysoki poziom innowacyjności - projekt z dziedziny wysokich technologii (biotechnologia, medycyna, IT, internet) lub projekt, którego istotną część stanowi kapitał intelektualny.

Aby zgłosić projekt należy pobrać ze strony internetowej Stowarzyszenia specjalny formularz, w którym podaje się następujące informacje:

- ❖ dane teleadresowe firmy;
- ❖ pomysł - informacja, na czym będzie polegało przedsięwzięcie;
- ❖ krótkie CV kluczowych osób związanych z projektem;
- ❖ zarys biznes planu (model biznesowy, cele krótko i średnioterminowe, opis produktów i usług, dostawcy, klienci, konkurencja, przewaga konkurencyjna oraz innowacyjność planowanego przedsięwzięcia, strategia sprzedaży, kanały dystrybucji, strategia marketingowa, SWOT, strategia rozwoju);
- ❖ wysokość zapotrzebowania na kapitał oraz planowane źródła finansowania przedsięwzięcia.

Jeśli projekt wzbudzi zainteresowanie potencjalnych inwestorów, wnioskodawca otrzymuje szansę przedstawienia szczegółów na posiedzeniu rady inwestycyjnej. Projektodawcy nie ponoszą z tytułu współpracy ze Stowarzyszeniem żadnych kosztów. Stałą opłatę za dostęp do bazy projektów muszą za to ponieść inwestorzy *Business Angels*. A w przypadku udanego wprowadzenia innowacyjnego produktu lub usługi na rynek strona sprzedająca (Anioł Biznesu oraz pomysłodawca) uiszczają opłatę – tzw. *success fee*. Jest to prowizja w wysokości 1-4% zysku przez dany okres czasu.

Główną barierą w rozwoju nowopowstałych firm jest brak funduszy. Często realizacja ciekawych pomysłów jest odkładana na później. W tego typu sytuacjach rozwiązaniem są Aniołowie Biznesu. Może to być wielka szansa na rozwój przedsiębiorstwa. Lecz zanim przedsiębiorstwo zgodzi się na taką rewolucję powinno bardzo dokładnie przeanalizować wszystkie warunki umowy. Warto wynająć prawnika, ponieważ od warunków podpisania umowy zależy przyszłość firmy, jak i właścicieli i ludzi tam pracujących.

Przydatne strony internetowe:

European Business Angels Network - www.eban.org.

Polskie Stowarzyszenie Aniołów Biznesu - www.polban.pl.

Fundusz Mikro - www.funduszmikro.pl.

Platforma Inwestycji Kapitałowych - www.szukam-inwestora.com.

Lewiatan *Business Angels* (LBA) - www.lba.pl.

Poza wyżej przedstawionymi możliwościami pozyskania kapitału na rozwój firmy ważną sprawą dla przedsiębiorstwa jest minimalizacji kosztów. Jednym ze sposobów na szukanie oszczędności i korzystnych warunków dla rozwoju działalności gospodarczej są **Specjalne Strefy Ekonomiczne (SSE)**. Główną zaletą dla przedsiębiorców działających w na terenie SSE jest możliwość skorzystania z ulgi podatkowej, polegającej na zwolnieniu przedsiębiorcy z płacenia podatku dochodowego. Maksymalna wysokość zwolnienia z podatku dochodowego wynika z wartości pomocy publicznej, która przysługuje danemu przedsiębiorcy w związku z realizowanym projektem inwestycyjnym. Wielkość ta uzależniona jest od lokalizacji inwestycji, wielkości przedsiębiorcy oraz wysokości nakładów inwestycyjnych (nakłady na zakup środków trwałych lub dwuletnie koszty pracy). Kolejną korzyścią dla przedsiębiorcy działającego w SSE może być zwolnienie z podatku od nieruchomości. Zwolnienie takie może być wydane na podstawie uchwały poszczególnych władz lokalnych. Przyznanie przez gminy zwolnienia z podatku od nieruchomości jest uzależnione m.in. od poniesienia nakładów inwestycyjnych, od utworzenia nowych miejsc pracy czy też od spełnienia określonych warunków jak np. utrzymania inwestycji w regionie przez co najmniej 5 lat (3 lata w przypadku MŚP). Warto, aby przedsiębiorca zastanowił się jakie korzyści może osiągnąć dzięki lokalizacji swojej firmy na terenie Specjalnej Strefy Ekonomicznej. Więcej na temat korzyści i zasad funkcjonowania w SSE należy szukać na stronach internetowych poszczególnych stref. Jako przykładową SSE w województwie dolnośląskim wskazuje się na Wałbrzyską Specjalną Strefę Ekonomiczną „Invest Park” (www.invest-park.com.pl).

4. Budowanie trwałej marki na rynku

Budowanie marki przedsiębiorstwa tzw. *branding* to jeden z coraz ważniejszych warunków zapewniających sukces firmy. Klientowi nie wystarczy dobry jakościowo produkt, trzeba zaoferować mu coś więcej, aby go przekonać do swojego produktu. Marka powinna dawać klientowi radość, kształtować jego wyższe uczucia oraz zapewniać go o odrębności użytkownika. Na markę składa się produkt fizyczny, nazwa i logo marki, opakowanie, reklama oraz działania związane z dystrybucją i ceną, jak również marką nazywa się to, co odróżnia jedną firmę od drugiej. Marka jest wykorzystywana jako środek komunikacji z klientem. A jej wizerunek przyczynia się do wzrostu bądź spadku sprzedaży oraz ma wpływ na postrzeganie produktu lub firmy w określony sposób. Wartość rynkowa marki jest zależna od jej znajomości, wizerunku, lojalności konsumentów. Pozostałe wartości dodane, jak podkreślenie prestiżu lub danego stylu życia również wpływają na decyzję zakupu. Dlatego też budowanie trwałej i solidnej marki na rynku jest takie ważne.

Budowanie marki wymaga od przedsiębiorców spojrzenia długofalowego. Jest to inwestycja w przyszłą wartość firmy. Główne korzyści z wprowadzenia nowych marek to:

- ❖ identyfikacja produktu lub producenta,
- ❖ tworzenie pozytywnego wizerunku firmy, co podnosi wartość rynkową produktów,
- ❖ możliwość decydowania przez właściciela o kierunku rozwoju,
- ❖ ułatwienie komunikacji z klientami,
- ❖ skuteczne narzędzie walki konkurencyjnej.

Do niekorzystnych skutków wprowadzenia nowej marki należą:

- ❖ koszty, związane z kreowaniem nowej marki,
- ❖ ryzyko utraty wizerunku firmy, gdy produkt zostanie oceniony jako małowartościowy przez konsumentów.

Podczas kreowania marki bardzo istotne jest rozpoznanie potrzeb klienta, które ten produkt ma zaspokajać. Ten element zwiększa prawdopodobieństwo rynkowego sukcesu firmy. Należy przeanalizować ze strony klienta, jak i samego przedsiębiorstwa perspektywę rozwoju produktu. Najważniejsze jest, aby zaistnieć w świadomości konsumenta. Można to uzyskać m.in. przez nowe zastosowanie produktu, nowe kanały dystrybucji, nowe segmenty rynku, wykorzystywanie szans stwarzanych przez otoczenie. Posiadanie marki może też zaistnieć poprzez zakup marki lub budowanie marki. Pierwsza opcja jest mniej czasochłonna i ryzykowna, lecz bardziej kosztowna. Drugi sposób może być tak samo kosztowny, lecz bardziej ryzykowny i czasochłonny. Na rynku spotyka się także rozszerzenie marki. Poza wyborem sposobu wprowadzania marki należy wziąć pod uwagę takie elementy jak: nazwa, logo, termin i czas wprowadzania marki, zasięg terytorialny, segmenty docelowe, strategię ceny oraz strategię dystrybucji.

Kolejną kwestią jest długotrwałość procesu budowania marki przedsiębiorstwa. Należy się przygotować, że kreowanie wizerunku oznacza rozciągłość w czasie. Często bywa, że fiasko strategii wprowadzania marki jest wynikiem braku wystarczających zasobów finansowych oraz niewytrwałej determinacji ze strony kierownictwa. Czas wprowadzania nowej marki na rynek wynosi średnio od 3 do 5 lat. Innym problemem są wysokie koszty i ryzyko niepowodzenia. Do kosztów procesu budowania nowej marki zalicza się koszty opracowania koncepcji, wyboru i ochrony prawnej oraz koszty ciągłej reklamy. Ryzyko związane z wprowadzaniem marki jest wysokie, ponieważ duża część nowych marek nie zostaje zaakceptowana przez rynek. Przyczyną niepowodzenia może być wiele przyczyn, jak chociażby złe logo lub nazwa. Aby uniknąć porażki firma powinna pamiętać o unikaniu podstawowych błędów, jakimi są:

- ❖ Brak lub niedokładna analiza rynku,
- ❖ Niewłaściwe zdefiniowanie segmentu, do którego ma trafić produkt,
- ❖ Niedostateczne poznanie potrzeb grupy docelowej,
- ❖ Nieodpowiednia nazwa, logo, opakowanie,
- ❖ Brak badań rynkowych lub niewłaściwie ich przeprowadzenie,
- ❖ Nieodpowiedni moment na wprowadzenie marki własnej,
- ❖ Niewłaściwa kampania reklamowa lub promocyjna.

Poza dogłębną analizą grupy docelowej, należy przeprowadzić analizę dostępnych marek na rynku w celu zbadania, jakie marki przyciągają zainteresowanie klientów, a jakie wręcz odpychają. Może to być bardzo cenna wskazówka dla firmy kreującej nową markę. Takie badanie pozwala na ustrzeżenie się od popełnienia błędów. Inną ważną kwestią jest wybór nazwy i logo dla swojej marki. Nazwa powinna uwzględniać takie elementy jak: sugerowanie korzyści dla klienta, brak negatywnych skojarzeń, łatwość wymowy, odrębność i oryginalny charakter. Kolejnym krokiem są działania promocyjne mające zbudować świadomość potrzeby jej posiadania przez klienta. Informacja, która ma dotrzeć do finalnego odbiorcy, musi być jasna i czytelna. Rynek wymusza na przedsiębiorstwach tworzenie informacji wysokiej jakości, ponieważ świadczy to o produkcie lub usłudze jako też o wysokiej jakości. Przedsiębiorstwo kreujące nową markę powinno traktować wydatki jako inwestycję długoterminową, ponieważ efekty działań będą widocznie dopiero po miesiącach. Budowanie marki wymaga od przedsiębiorców spojrzenia długofalowego. Powinno się z góry ustalić budżet wydatków i jeśli jest on ograniczony, a najczęściej tak jest, to należy dokładnie przeanalizować jakie wydatki i w jakim terminie chce się ponieść. Firmy, aby mogły wykorzystać cały swój potencjał to powinny opracować plan marketingowy, sprzedaży, strategiczny oraz plan rozwoju marki. Planowanie marki jest procesem rozłożonym w czasie. Przy jego tworzeniu należy pamiętać o pewnych elementach, które przedstawia tabela 12.

Tabela 12. Elementy, które należy uwzględnić w procesie tworzenia marki.

Budowanie klimatu ciągłej zmiany, przeznaczając pewien czas na dyskusje o strategii marki.
Wybór takich procesów komunikacji z otoczeniem firmy, które dostarczają informacje w odpowiednim czasie.
Opracowanie procedur planowania punktów zwrotnych, opartych na gruntownej analizie sytuacji marki. Punkty zwrotne służą zarówno do sprawdzania czy marka idzie w dobrym kierunku.
Zastosowanie silnych procesów wdrażania tożsamości marki w firmie.
Zaangażowanie wszystkich w planowanie.

Źródło: www.e-marketing.pl/artyk/artyk91.php.

Do głównych zasad, pomocnych przy kreowaniu marki firmy należy spójność, jasność, ciągłość, widoczność oraz autentyczność. Spójność oznacza, że cała organizacja jest zaangażowana w tworzenie nowego image. Poza produktem wpisującym się w ideę nowej marki, również i pracownicy są w nią zaangażowani np. pokazują to poprzez sposób odpowiadania na pytania klientów. Jasność oznacza dobre zrozumienie przez odbiorców i pracowników wizji, misji oraz wartości firmy, jakimi się kieruje. Ciągłość to nie zmienianie swojego wizerunku. Konsumenci przyzwyczajeni do konkretnego wizerunku firmy, mogą chcieć odejść z powodu jego zmiany. Widoczność to inwestycja w przekaz. Jednak należy wiedzieć, jaki przekaz będzie najodpowiedniejszy, aby móc osiągnąć zaplanowany cel. Autentyczność to przekonanie klienta o oryginalności i wyjątkowości danej marki. Jest ona możliwa do osiągnięcia, dzięki zaangażowaniu w ideę marki wszystkich członków organizacji. Proces budowy marki powinien być dobrze zaplanowany i wprowadzony przez osoby zarządzające przedsiębiorstwem, bowiem od tego w dużej mierze zależy sukces marki.

Technika marketingowa – *branding* – to jedno z najskuteczniejszych narzędzi służących tworzeniu marki. Przede wszystkim polega ona na utrwaleniu w świadomości konsumentów faktu istnienia takiej marki i pozytywnych skojarzeń z nią związanych. Do głównych etapów procesu tworzenia nowej marki należą:

1. Stworzenie logotypu. Warto skorzystać z usług agencji reklamowych, która posiada doświadczenie w tego typu przedsięwzięciach.
2. Chwytlive hasło reklamowe, przyciągające uwagę potencjalnych klientów.
3. Strona internetowa przedstawiająca firmę oraz jej produkty. Warto opisać proces powstawania marki, ponieważ może to wzmocnić więź klienta z produktem.
4. Działania marketingowo-reklamowe, których celem jest zwiększenie świadomości klienta. „Marka kiedy się narodzi, potrzebuje reklamy by żyć długo i szczęśliwie” – to podstawowe prawo zarządzania marką. Wybór reklamy jest zależny od zasobów finansowych firmy oraz od grupy docelowej i specyfikacji produktu. Prawdziwą sztuką jest wybór najodpowiedniejszych działań, służących budowaniu świadomości marki.

Skuteczne kreowanie wizerunku marki wiąże się ze ściśle określonym planem. Dlatego warto wcześniej przygotować precyzyjny plan budowania marki na rynku.

Budowanie solidnej i przekonującej do siebie marki jest długim procesem. Aby samemu wykreować dobrą markę warto przeanalizować historie tworzenia najsilniejszych marek na rynku. Warto zajrzeć na stronę internetową organizacji The Superbrands Ltd., która zajmuje się promowaniem i nagradzaniem sukcesów marek

(www.superbrands.com.pl). Wyniki badań BrandAsset Valuator¹⁶ pokazały, które „brandy” w Polsce są najsilniejszymi w deklaracjach konsumentów. Badanie opierało się na czterech filarach tj. wyróżnialność, zapotrzebowanie, szacunek oraz wiedza. Według tych kategorii eksperci ocenili, które marki miały najsilniejszą pozycję na rynku polskim w 2010 roku. Poniższa tabela 13 przedstawia wykaz najsilniejszych marek w Polsce w 2010 roku.

Tabela 13. Najsilniejsze marki w deklaracjach konsumentów w Polsce w 2010 roku.

1. Lipton	18. Jacobs	35. Raffaello
2. WOŚP	19. Maryla Rodowicz	36. Vegeta
3. Delicje	20. Algida	37. Kamis
4. Polska (jako marka kraju)	21. Jogobella	38. Olej Kujawski
5. TVN	22. Coca-Cola	39. Pudliszki
6. Mieszanka Wedlowska	23. Wedel	40. Milka
7. Tymbark	24. Danone	41. Podziel się posiłkiem
8. Ptasie Mleczko	25. Żywiec Zdrój	42. Polsat
9. Alpen Gold	26. Zakopane	43. Sony Ericsson
10. Hochland	27. Saga	44. Radio ZET
11. Nokia	28. Alpejskie Mleczko	45. Allegro
12. RMF FM	29. Ferrero Rocher	46. Vizir
13. Nivea	30. Łowicz	47. Unia Europejska
14. National Geographic	31. TVN24	48. Grzeński
15. Blend-a-med.	32. Prince Polo	49. Łaciate
16. Winiary	33. Kabaret Moralnego Niepokoju	50. Pepsi
17. Knorr	34. Adidas	

Źródło: Badanie przeprowadzone przez BrandAsset Valuator.

¹⁶ Globalne badanie BrandAsset Valuator to autorski projekt BAV Consulting (grupa Young & Rubicam Brands) istniejący od 1993 roku. Na rodzimym rynku jest ono realizowane przez MillwardBrown SMG/KRC, badając opinie konsumentów i mierząc na tej podstawie kondycję i wartość marek.

Prowadzenie działalności gospodarczej to z jednej strony niełatwe i bardzo odpowiedzialne zajęcie. Odpowiedzialność jest tym większa, im więcej pracowników się zatrudnia i im więcej inwestuje się w przedsięwzięcie. Natomiast z drugiej strony prowadzenie przedsiębiorstwa to źródło satysfakcji i dochodu. Od organizacji pracy, w tym przede wszystkim pracy ludzkiej zależy przyszły sukces firmy. Jeśli poszczególne etapy zakładania i prowadzenia przedsiębiorstwa są dobrze przemyślane i zaplanowane, przy użyciu wskazówek z niniejszego Przewodnika to istnieje duża szansa na powodzenie. Należy pamiętać, że sukces firmy to sukces wszystkich pracowników. Poza poruszonymi wyżej aspektami związanymi z rozwojem firmy, ważna jest atmosfera w pracy, pozytywne nastawienie pracowników, dobra współpraca. Jasno określone zasady i obowiązki pracowników sprzyjają dobremu zarządzaniu przedsiębiorstwem, a co się z tym i wiąże rozwojowi firmy. Podczas prowadzenia przedsiębiorstwa należy pamiętać o czynniku ludzkim, bez którego przedsiębiorstwo by nie funkcjonowało.

Spis ilustracji

Rysunki

Rysunek 1. Macierz Ansoffa i jej interpretacja.....	14
Rysunek 2. Macierz BCG.....	14
Rysunek 3. Macierz GE i jej interpretacja.....	16
Rysunek 4. Macierz ADL i jej interpretacja.....	17
Rysunek 5. Macierz wariantów strategicznych w analizie SWOT	22
Rysunek 6. Komponenty marketingu – mix.	23
Rysunek 7. Rodzaje form opodatkowania podatkiem dochodowym od osób fizycznych.	39

Tabele

Tabela 1. Indywidualna działalność gospodarcza.	31
Tabela 2. Spółka cywilna.	32
Tabela 3. Spółki osobowe.....	32
Tabela 4. Spółki kapitałowe.	35
Tabela 5. Skala podatkowa na 2011 rok.	40
Tabela 6. Formy zatrudnienia w Polsce wg Kodeksu Pracy.	49
Tabela 7. Formy zatrudnienia w Polsce wg Kodeksu Cywilnego.....	50
Tabela 8. Zalety i wady Outsourcingu.	52
Tabela 9. Narzędzia promocji sprzedaży.	54
Tabela 10. Źródła powiększania kapitałów własnych w przedsiębiorstwie.....	58
Tabela 11. Źródła powiększania kapitałów obcych w przedsiębiorstwie.....	58
Tabela 12. Elementy, które należy uwzględnić w procesie tworzenia marki	73
Tabela 13. Najsilniejsze marki w deklaracjach konsumentów w Polsce w 2010 roku.	75

Wykresy

Wykres 1. Znajomość i wykorzystanie różnorodnych form promocji w 2010 roku..... 57

Wykres 2. Gałęzie gospodarki najczęściej wybierane przez *Business Angels*..... 69

Spis załączników

Załącznik nr 1 zawiera wzór formularza EDG-1.

Załącznik nr 2 zawiera wzory formularzy KRS-W01, KRS-W02, KRS-W03, KRS-W04.

Załącznik nr 3 zawiera wzory formularzy VAT-R, NIP-1, NIP-2.

Załącznik nr 4 zawiera wzory formularzy ZUS ZFA, ZUS ZPA, ZUS ZUA, ZUS ZZA.

Załączniki