

Przedsiębiorczość

- szkolenie dla sportowców

PRR Sportowcy na Rynku Pracy



PARTNERSTWO NA RZECZ ROZWOJU
SPORTOWCY NA RYNKU PRACY

Administrator Projektu

Polski Związek Koszykówki



Partnerzy



Związek Piłki Ręcznej w Polsce / Polski Związek Alpinizmu / Polski Związek Piłki Siatkowej / Euro Projekt Sp. z o.o. / Akademia Umiejętności Management & Coaching

PARONAT HONOROWY



POLSKI KOMITET OLIMPIJSKI



Projekt współfinansowany przez Unię Europejską ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego, w ramach Inicjatywy Wspólnotowej EQUAL

Cel projektu

Ułatwienie wejścia na otwarty rynek pracy sportowcom, którzy ze względu na niskie, niewystarczające kwalifikacje i umiejętności doświadczają swoistej nierówności na rynku pracy, zwłaszcza po zakończeniu kariery sportowej.

Cel działania

„Sportowy Inkubator przedsiębiorczości” – stworzenie systemu wsparcia i kształcenia zawodników w zakresie przedsiębiorczości i prowadzenia działalności gospodarczej.

Cel szkolenia

Celem szkolenia jest przekazanie wiedzy i umiejętności pozwalającej przygotować przyszłego przedsiębiorcę do zaplanowania przedsięwzięcia, zarejestrowania działalności gospodarczej i efektywnego prowadzenia małej firmy.

Korzyści

- zdobycie umiejętności i kwalifikacji pozwalających profesjonalnie zarządzać małą firmą,
- zdobycie praktycznych i teoretycznych informacji o realiach prowadzenia działalności gospodarczej,
- praktyczne sprawdzenie i przygotowanie do realizacji pomysłu na działalność gospodarczą,
- ugruntowanie motywacji do prowadzenia własnego przedsiębiorstwa,
- świadome podjęcie decyzji o prowadzeniu działalności gospodarczej.

Zakres szkolenia

- Psychologiczne aspekty prowadzenia działalności biznesowej – cechy przedsiębiorcy, pomysł na działalność gospodarczą, jak wykorzystać przygotowanie sportowe.
- Organizacja firmy – rozpoczynanie i rejestracja działalności gospodarczej, firma a uwarunkowania rynkowe, aspekty prawne, formy opodatkowania, finanse firmy i źródła finansowania przedsięwzięć. Planowanie przedsięwzięcia – badanie rynku, marketing, biznes plan.
- Zarządzanie firmą – strategia, zarządzanie czasem, unikanie kryzysu – początkowy okres działania firmy, jak unikać kryzysu w małej firmie, zarządzanie personelem, autoprezentacja.

Innowacyjność

- Wykorzystanie potencjału wynikającego z przygotowań sportowych,
- Koncentracja na praktycznych aspektach modułów szkoleniowych,
- Rozpoznanie rynku pod kątem rozpoczęcia działalności biznesowej w obszarach zainteresowań byłych sportowców,
- Metody pracy w grupach szkoleniowych w oparciu o zasoby uczestników,
- Rozszerzenie szkolenia z zakresu przedsiębiorczości o aspekty zarządzania firmą – zwiększenie prawdopodobieństwa utrzymania firmy w czasie.

Liczebność grupy szkoleniowej – maksymalnie 15 osób.

Siatka szkolenia

Lp.	Moduł	Wykłady	Ćwiczenia	Forma zaliczenia
1	Psychologiczne aspekty działalności biznesowej	8	16	80% obecności Opracowanie planu działania
2	Organizacja firmy – prawo	8		80% obecności
3	Organizacja firmy – podatki	6	2	80% obecności
4	Organizacja firmy – marketing	16	16	Opracowanie założeń do biznes planu
5	Organizacja firmy – finanse	24	16	80% obecności Opracowanie biznes planu
6	Zarządzanie firmą – strategia	2	6	80% obecności
7	Zarządzanie firmą – personel	2	14	80% obecności
8	Zarządzanie firmą – zadania, czas	2	6	80% obecności
9	Autoprezentacja i wystąpienia publiczne	2	6	Opracowanie prezentacji firmy
	Razem	70	82	152 godziny – 19 dni szkoleniowych

Spis treści

MODUŁ 1. Psychologiczne aspekty działalności biznesowej	7
Materiały dla uczestnika	8
1.1. Poczucie własnych zasobów i możliwości	8
1.2. Moje mocne i słabe strony	9
1.3. Wizja życia	10
1.4. Zalety i wady bycia przedsiębiorcą	10
1.5. Czy posiadam cechy dobrego przedsiębiorcy?	11
1.6. Jak odnieść sukces	13
1.7. Jakie cechy i zachowania wpływają na osiągnięcie sukcesu?	14
Materiały dla prowadzącego – treści podstawowe	14
MODUŁ 2. Organizacja firmy – prawo	24
Materiały dla uczestnika	26
2.1. Rejestracja firmy	26
2.2. Prawo pracy w praktyce gospodarczej	27
2.3. Prawo gospodarcze w praktyce	29
2.4. Prowadzenie działalności gospodarczej na Jednolitym Rynku Europejskim. Przykłady	31
Materiały dla prowadzącego	32
MODUŁ 3. Organizacja firmy – podatki	33
Materiały dla uczestnika	34
3.1. Podmiot i przedmiot opodatkowania. Pojęcie przychodu	34
3.2. Podatek od towarów i usług VAT, VAT UE	34
3.3. Podatek dochodowy	34
3.4. Wybór formy opodatkowania	35
Materiały dla prowadzącego – treści podstawowe	38
3.1. Podstawa opodatkowania podatkiem dochodowym od osób fizycznych	38
3.2. Odliczenie VAT-u naliczonego przy częściowej sprzedaży zwolnionej z VAT	39
MODUŁ 4. Organizacja firmy – marketing	41
Materiały dla uczestnika	42
4.1. Definicje marketingu	42
4.2. Koncepcja produktu	42
4.3. Koncepcja sprzedaży	43
4.4. Koncepcja marketingowa	43
4.5. Pięć faz procesu badania rynku	43
4.6. Segmentacja rynku	45
4.7. Strategia marketingowa	46
4.8. Zachowania konsumenta na rynku. Specyfikacja produktu	48
4.9. Promocja i dystrybucja	49
4.10. Rozmowa sprzedażowa	52
4.11. Bariery i szanse – podsumowanie	53
Materiały dla prowadzącego – treści podstawowe	54
4.1. Ćwiczenie 1. Badanie rynku	54
4.2. Ćwiczenie 2. Segmentacja rynku	54
4.3. Ćwiczenie 3.	54
4.4. Ćwiczenie 4. Ustalanie ceny produktu	55
4.5. Ćwiczenie 5. Studium przypadku	55
4.6. Ćwiczenie 6. Planowanie promocji	56
4.7. Ćwiczenie 7. Rozmowa sprzedażowa	56
4.8. Ćwiczenie 8.	56
MODUŁ 5. Organizacja firmy – finanse	57
Materiały dla uczestnika	58
5.1. Strategia działania	58
5.2. Biznesplan – opracowanie	61
5.3. Kapitał dla firmy	64
5.4. Analiza finansowa projektu inwestycyjnego	71
Materiały dla prowadzącego	73

MODUŁ 6. Zarządzanie firmą – myślenie strategiczne	75
Materiały dla uczestnika	76
6.1. Budowa misji i strategii firmy	76
6.2. O strategii	80
6.3. Innowacje strategiczne	81
6.4. Zarządzanie przez cele	82
6.5. Zmiana	83
Materiały dla prowadzącego – treści podstawowe	83
6.1. Ćwiczenie 1	83
6.2. Ćwiczenie 2. Budowanie biznesu	83
6.3. Ćwiczenie 3. Budowanie scenariuszy możliwych zdarzeń	85
6.4. Ćwiczenie 4. Studium przypadku	90
6.5. Ćwiczenie 5.	92
MODUŁ 7. Zarządzanie firmą – personel	93
Materiały dla uczestnika	94
7. Komunikacja i informacja w organizacji	94
7.1. Podstawowe informacje o komunikacji	94
7.2. Funkcje komunikatów pozawerbalnych	94
7.3. Komunikowanie się przez dawanie przykładu	95
7.4. Pewne komunikowanie się	95
7.5. Skuteczne zarządzanie personelem	95
7.6. Stres w pracy	97
7.7. Kryzys	97
7.8. Konflikt	98
Materiały dla prowadzącego – zakres podstawowy	100
7.1. Ćwiczenie 1. Badanie własnej osoby według analizy Belbina	100
7.2. Ćwiczenie 2. Komunikacja	103
7.3. Ćwiczenie 3	104
7.4. Ćwiczenie 4. Informacja zwrotna	104
MODUŁ 8. Zarządzanie firmą – zadania, czas	105
Materiały dla uczestnika	106
8. Zarządzanie czasem, zarządzanie zadaniami	106
8.1. Analiza – jaki styl pracy praktykujesz?	106
8.2. Określenie celów	106
8.3. Zasada Pareto (Zasada 20/80)	106
8.4. Określenie celów według zasady Eisenhowera	107
8.5. Planowanie czasu	107
8.6. Wyznaczenie priorytetów	107
8.7. Analiza ABC	108
Materiały dla prowadzącego – wersja podstawowa	108
8.1. Ćwiczenie 1. Ustalanie celów	108
8.2. Ćwiczenie 2. Na co tracimy czas?	110
8.3. Ćwiczenie 3. „TIME LOG”	112
8.4. Ćwiczenie 4. Styl pracy. Oceń samego siebie	113
8.5. Ćwiczenie 5. ZWŁOKA	114
8.6. Ćwiczenie 6. Osobista organizacja	116
8.7. Ćwiczenie 7. Delegowanie/Przekazywanie	116
MODUŁ 9. Autoprezentacja i wystąpienia publiczne	117
Materiały dla uczestnika	118
9.1. Autoprezentacja i wystąpienia publiczne	118
9.2. Jak radzić sobie z treścią?	120
9.3. Zrozumienie informacji	120
9.4. Struktura prezentacji	120
Materiały dla prowadzącego – wersja podstawowa	121
9.1. Ćwiczenie 1. Windowa gadka (<i>elewator pitch</i>)	121
9.2. Ćwiczenie 2. Treść i stres a skuteczność autoprezentacji	121
9.3. Ćwiczenie 3. Jak wygląda Twój strach? (miejsce na rysunek)	122
9.4. Ćwiczenie 4. Jakie objawy towarzyszą Państwu przed wystąpieniami?	122

MODUŁ 1.

Psychologiczne aspekty działalności biznesowej

Liczba godzin: 8+16

Forma zajęć: wykład + ćwiczenia

Forma zaliczenia: 80% obecności. Opracowanie planu działania – SWOT

Wykładowca: Bożena Hartman-Momatiuk

Cele: Uświadomienie możliwości i ograniczeń wynikających z prowadzenia własnego biznesu. Wzmocnienie świadomości i samoakceptacji swoich predyspozycji biznesowych wśród uczestników szkolenia. Opracowanie indywidualnego planu działania przygotowującego do wejścia w merytoryczne aspekty biznesu – luki i możliwości – SWOT.

Treści: Psychologiczne aspekty prowadzenia działalności biznesowej – cechy przedsiębiorcy, pomysł na działalność gospodarczą, jak wykorzystać przygotowanie sportowe w planowaniu i realizacji biznesu.

Literatura

Bangs D.H. Jr., 2000, *Zanim wystartujesz*, ACIDI Warszawa.

Bolles R.N., 1993, *Spadochron*, FISE.

Jarvis M., 2004, *Psychologia sportu*, GWP, Gdańsk.

Jung G.G., 1923, *Psychical types*. Harcourt, Brace, New York.

Maslow A., 1970, *Motivation and Personality*, New York, Harper&Row.

Nęcka E., 2005, *Trening twórczości*, GWP, Gdańsk.

Kurs inspiracji, 1997, „Zeszyty informacyjno-metodyczne doradcy zawodowego”, Warszawa.

Rozwijanie indywidualnych cech ułatwiających zdobycie zatrudnienia, 2002, „Zeszyty informacyjno-metodyczne doradcy zawodowego”, Kraków.

Adair J., 2000, *Anatomia Biznesu – motywacja*, Studio EMKA, Warszawa.

Poradnik młodego przedsiębiorcy, 2005, Fundacja RAZEM, Łódź.

Materiały dla uczestnika

Każdy człowiek odczuwa głębokie, wrodzone, niemal niemożliwe do opisania pragnienie znalezienia własnego głosu...

1.1. Poczucie własnych zasobów i możliwości

Przychodzimy na świat obdarzeni siłą do realizacji swoich marzeń i pragnień: z silną wolą, wiarą w siebie i miłością do siebie. Jednak ta zdolność i moc działania nigdy nie pozostaje taka sama przez całe życie, albowiem kształtuje ją wiele czynników, w tym przede wszystkim proces wychowania i bardzo różne doświadczenia życiowe.

Głównym źródłem tej siły jest jednak wiedza o samym sobie, świadomość własnych możliwości i wiara w siebie. Wiedza o sobie pochodzi zazwyczaj od innych, jest odzwierciedleniem tego, jak postrzegane są nasze działania i możliwości; a ludzie lubią – bywa, że zbyt pochopnie – nazywać nasze zachowania, szufladkować je i przyklejać etykiety. Od dziecka słyszymy stwierdzenia typu: „Jesteś uparty”, „Jesteś mądry”, „Jesteś bardzo inteligentny”, „Zawsze dopniesz swego” lub „Nic ci nie wychodzi”, „Ciągłe się spóźniasz”, „Nie myślisz”. Niestety, częściej słyszymy określenia negatywne niż pozytywne. A bardzo trudno jest wydostać się z szufladki, do której wepchnęli nas rodzice, nauczyciele czy otoczenie. Do tego jeszcze mamy tendencję do dostrzegania w swoim życiu raczej niepowodzeń niż sukcesów. Wszystko to koduje się w naszej podświadomości.

Podświadomość to ogromny magazyn pamięci, do którego wchodzi wszystko, z czym spotykamy się na przestrzeni życia; zarówno to, co pamiętamy, jak i to, czego nie jesteśmy w stanie odtworzyć w pamięci.

Zazwyczaj podświadomość zaprogramowana jest na rejestrowanie ocen negatywnych, mało kto bowiem ma wysokie poczucie własnej wartości. Z badań wynika, że w Stanach Zjednoczonych, gdzie żyje chyba najwięcej ludzi pewnych siebie i świadomych własnej wartości, tylko 37% ma wysokie poczucie własnej wartości, 30% niskie, a pozostałych 33% niewysokie. Obserwacje pozwalają przypuszczać, że w Polsce jest znacznie mniej ludzi z wysokim poczuciem własnej wartości, a więcej z niskim, co ma negatywny wpływ na wiele dziedzin życia gospodarczego i społecznego.

Kluczem do skuteczności ludzkiego działania jest bowiem wizerunek własny: to, jak siebie postrzegamy, na ile cenimy, szanujemy i... (tak!) podziwiamy, wyznacza granice naszych osiągnięć – zarówno w wymiarze osobistym, jak i społecznym. Ta projekcja często określa i przesądza o tym, co człowiek może, a czego nie może zrobić – także w wymiarze kariery zawodowej. Brak poczucia własnej wartości sprawia, że pozwalamy innym na takie zachowania wobec nas, które są przejawem braku szacunku lub nawet naruszaniem naszej godności.

Poczucie własnej wartości to uświadamiany i podświadomy szacunek dla własnych emocji i przekonań oraz prawo do zachowania godności, a także doznawania szacunku ze strony innych osób. To świadomość swoich zdolności, umiejętności i zalet.

„Rób to, co kochasz, a pieniądze same przyjdą” – powiadają Amerykanie. Oczywiście same nie przyjdą, trzeba podejmować pewne działania ułatwiające ich przyływ, ale z pewnością łatwiej zarabiać pieniądze, kiedy robi się to, co się lubi. Obojętnie, czy prowadzi się własną działalność gospodarczą, czy też pracuje się u kogoś.

Dlaczego? To wszystko powoduje, że wykonuje się pracę lepiej, jest się w nią bardziej zaangażowanym, skutecznym w realizacji powierzonych zadań i lubianym przez otoczenie, co w końcu zwykle przekłada się również na pieniądze. Doceniają nas wówczas klienci, współpracownicy i przełożeni. Najważniejsze jest jednak to, że robiąc to, co lubimy, jesteśmy szczęśliwi. Dlatego trzeba wybierać pracę w zgodzie z własnymi zainteresowaniami. Kieruj się więc w wyborze zawodu przede wszystkim tym, co Cię pasjonuje. Warto brać pod uwagę potrzeby rynku i rady doświadczonych ludzi, jednakże w ostateczności trzeba słuchać „głosu swojego serca”.

1.1.1. Hierarchia potrzeb – motywacja

Poszczególne potrzeby można klasyfikować w zależności od tego, jakie mają one znaczenie dla ludzi. Potrzeby wyższego rzędu mogą być zaspokajane dopiero po zaspokojeniu potrzeb niższego szczebla. Bardzo często podaje się tutaj za przykład hierarchię potrzeb Abrahama Masłowa.

Transcendencje	(chwilowe potrzeby utożsamiane z kosmosem)
↑	
Samorealizacja	(potrzeba spełnienia swojego potencjału, posiadanie sensownych celów)
↑	
Potrzeby estetyczne	(harmonia i piękno)
↑	
Potrzeby poznawcze	(wiedzy, rozumienie nowości)
↑	
Szacunek	(zaufanie do siebie, poczucie własnej wartości i kompetencji, szacunek do siebie i poważanie u innych)
↑	
Przynależność	(potrzeby więzi, afirmacji miłości i bycia kochanym)
↑	
Bezpieczeństwo	(bezpieczeństwo, zgoda, spokój, wolność od stresu)
↑	
Fizjologia	(pożywienie, woda, tlen, odpoczynek, spełnienie seksualne, zwolnienie od napięć)

Maslow A., 1970, *Motivation and Personality*, New York, Harper&Row.

1.1.2. Osobowość

Osobowość (Toplic 1991) to wszystkie aspekty zachowania indywidualnego i sposobu, w jaki jest ono modyfikowane w momencie interakcji z otoczeniem.

Opisujemy ją w kategoriach cech i typów (Deary Matthews 1993):

- nemotyzm (lęk, depresje, wrogość, skrepowanie, impulsywność, wrażliwość),
- ekstrawertyzm (ciepło, towarzyskość, asertywność, aktywność, szukanie podniet, pozytywne emocje),
- otwartość (uczucia, działanie, idee, wartości),
- uprzejmość (zaufanie, bezpośredniość, altruizm, uległość, surowość, czułość),
- sumienność (kompetencje, porządek, obowiązkowość, dążenie do celu, samodyscyplina, rozważa).

Ludzie mogą zachowywać się niekonsekwentnie w zależności od sytuacji – dominujące cechy mówią o ludziach, a nie o sytuacjach.

1.1.3. Typy osobowości (Jung 1923)

- stosunek do innych osób (ekstrawertyzm lub introwertyzm),
- zbieranie informacji konkretne i intuicyjne (obiektywna weryfikacja),
- wykorzystywanie informacji – myślenie (gromadzenie informacji o znaczeniu dla podjęcia decyzji),
- odczuwanie (decyzje oparte na wartościach i przekonaniach),
- podejmowanie decyzji,
- postrzeganie (gromadzenie informacji),
- osąd (rozwiązywanie bez czekania na dane).

Osobowość

- wpływ pochodzenia,
- wpływ kultury.

1.2. Moje mocne i słabe strony

Jeśli już zdecydujesz, co naprawdę lubisz, wybieraj zajęcia i prace, które zbliżają Cię do realizacji tego marzenia. Masz duże szanse być w tym dobry, a najlepsi – w każdej dziedzinie – niezależnie od sytuacji na rynku zawsze będą mieli pracę, a żeby być najlepszym, trzeba lubić to, co się robi.

Nie zawsze wiemy, co chcemy robić. Aby dokonać właściwego wyboru, warto przeprowadzić analizę własnych stron silnych i słabych, zrobić bilans, a także spróbować ustalić, czy słabości są efektem braku wiedzy lub umiejętności, czy też braku talentu. To istotna różnica, ponieważ pewnych rzeczy można się nauczyć, natomiast inne wymagają wrodzonych talentów, uzdolnień, predyspozycji.

Niektórzy uważają, że nawet zawód menedżera wymaga wrodzonych talentów. Jednak wiele z tego, co potrzebne jest menedżerowi, można się wyuczyć. Nawet twórcze podejście do życia można ćwiczyć. Podobnie jest z innymi zawodami. Natomiast łatwiej jest wykonywać zawód, do którego predyspozycje ma się od dziecka.

1.3. Wizja życia

Każdy człowiek ma swoją wizję życia. Dla jednych ludzi najważniejsza może być kariera zawodowa, związany z nią rozwój oraz profity, dla innych udane życie rodzinne, pomoc potrzebującym czy też rozrywka i zabawa. Jednak, by mieć swoją wizję życia, należy lepiej poznać samego siebie. Tylko wtedy będziesz w stanie odpowiedzieć sobie na pytanie: co chcesz w życiu robić? To przecież Ty najlepiej wiesz, w czym jesteś dobry, w czym się sprawdzasz, co daje Ci radość, jakie masz zainteresowania i według jakich norm, wartości chcesz żyć. Problemem wielu osób jest bowiem to, że nie wiedzą, czego naprawdę chcą. Cele wyznacza im nie motywująca do działania wizja własnego życia, ale okoliczności życia, terminy, zwyczaje.

Jeżeli wiesz, do czego dążysz i co masz zrobić, by to osiągnąć, działanie staje się łatwiejsze i skuteczniejsze. Stare chińskie przysłowie głosi: „Jeśli nie wiesz, dokąd idziesz, nieważne, jaką wybierzesz drogę”. Zastanów się więc, dokąd chcesz dojść...

Pamiętając o obszarach życia, o jakie trzeba zadbać, aby osiągnąć sukces, możesz teraz zrobić to, co zwykle robią ludzie sukcesu: stworzyć wizję swojego życia, czyli w sposób możliwie najdokładniejszy wyobrazić sobie, jak będą wyglądały jego najważniejsze sfery. Kiedy buduje się dom, jego plan powstaje najpierw w wyobraźni właściciela lub architekta, potem jest przeniesiony na papier, a dopiero na tej podstawie jest realizowany w czasie kolejnych etapów budowy. Podobnie jest z wizją życia.

Nie pozwól, by ktokolwiek hamował Twoje marzenia. Nie chodzi bowiem o to, byś na zimno wykalkulował, na co Cię stać lub co możesz osiągnąć w ramach istniejących okoliczności, ale o to, abyś zrealizował tkwiący w Tobie potencjał. **Cel** to konkretne marzenie z datą realizacji. Zanim zbudujesz cele, musisz mieć **marzenia**.

Wizja życia to ubrane w słowa pragnienie tego, gdzie chciałbyś być, co chciałbyś robić i mieć, jak chciałbyś żyć i jakimi wartościami się kierować. **Bez posiadania emocjonalnej wizji nie można budować racjonalnych celów, a bez nich nie da się wykonywać kolejnych zadań przybliżających Cię do realizacji Twojego marzenia. Sporządzenie konkretnej strategii działania znacznie Ci wszystko ułatwi.**

1.4. Zalety i wady bycia przedsiębiorcą

Prowadzenie działalności gospodarczej na własny rachunek jest sposobem na znalezienie miejsca w życiu, zaspokojenie potrzeb, sprostanie własnym ambicjom; drogą do osiągnięcia celów i spełnienia marzeń. Zakładając firmę, masz szansę stworzyć miejsce pracy nie tylko dla siebie, ale także dla innych – na przykład znajomych, rodziny. Jednak prowadzenie działalności gospodarczej ma nie tylko wiele zalet, lecz też sporo wad. Zanim podejmiesz działania, które mogą zmienić Twoje życie, zapoznaj się z następującymi faktami:

Zalety

- niezależność, decydowanie za siebie, bycie swoim własnym szefem,
- nienormowany czas pracy,
- oszczędność na ZUS i podatkach,
- satysfakcja osobista z posiadania **własnej** firmy i z realizacji swoich celów,
- posiadanie zatrudnienia – szczególnie ważne dla osób, które były bezrobotne,
- pewność zatrudnienia – nikt nie wyrzuci nas z pracy, możemy najwyżej zlikwidować firmę,
- poprawa własnej sytuacji finansowej.

Wady

- pełna odpowiedzialność i nieustanne zabiegi o utrzymanie dobrej kondycji firmy, zwiększanie sprzedaży, zdobywanie kontraktów,

- praca po godzinach,
- podjęcie odpowiedzialności finansowej i prawnej za siebie i swoich pracowników,
- niskie zasiłki chorobowe i emerytalne,
- konieczność prowadzenia księgowości,
- koszty osobiste i rodzinne,
- ryzyko poniesienia strat.

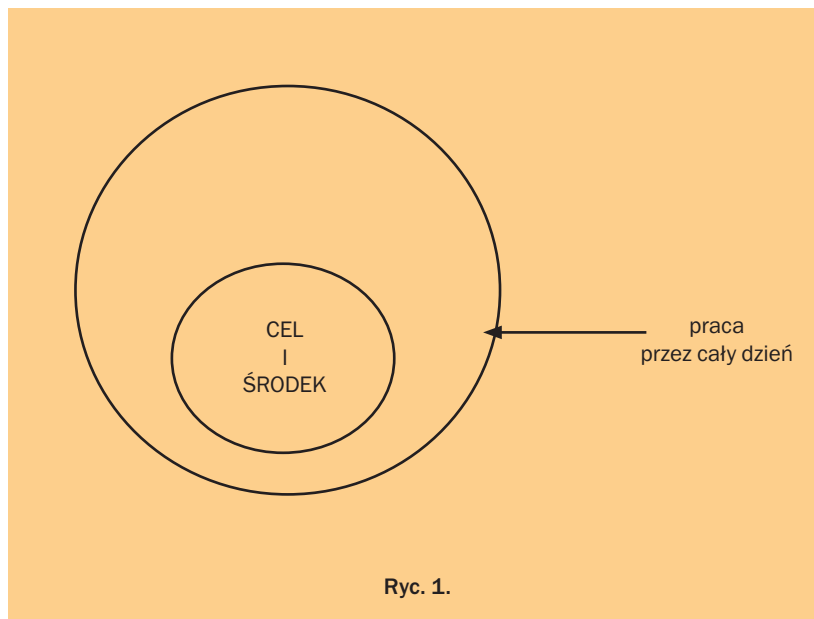
1.5. Czy posiadam cechy dobrego przedsiębiorcy?

1.5.1. Modele życia

SAMODZIELNOŚĆ

Całodzienna praca

- praca i czas wolny są nierozłączne,
- celem jest prowadzenie własnej firmy,
- środkiem jest własna firma,
- posiadanie własnej firmy = odpowiedzialność za firmę = zdolność konkurencyjnego produkowania,
- wolność = bycie „panem swojego losu”,
- zdolność dawania sobie rady w konkurencji z innymi,
- samodzielność,
- rodzina może być częścią firmy,
- firma i sfera prywatna stanowią całość.



KARIERA

- praca = zaangażowanie,
- praca = cel,
- czas wolny = środek.

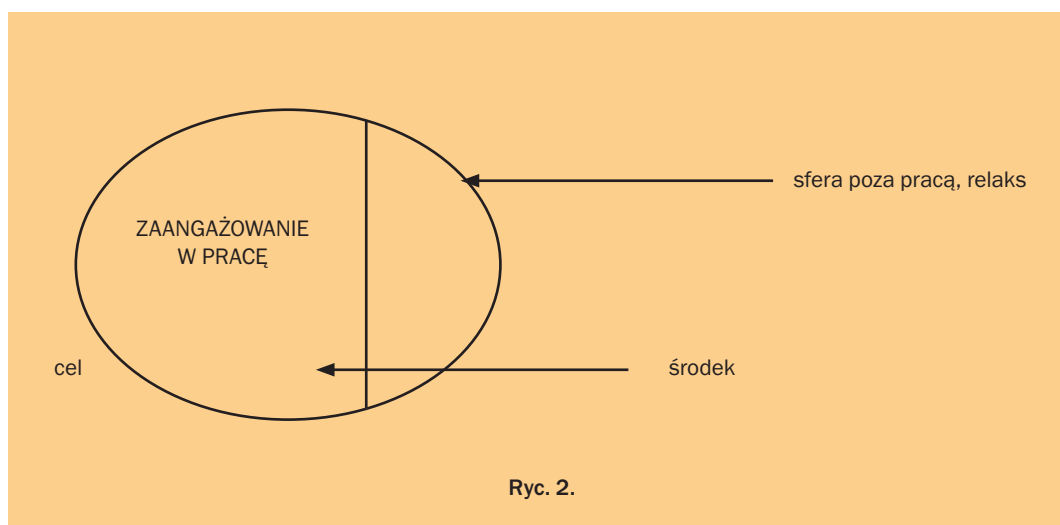
Praca

- zadaniowy sposób pracy,
- zadania wykonuje się z zaangażowaniem,

- praca jest hobby,
- jest się pracownikiem firmy,
- MY = firma,
- żąda się odpowiedzialności za dysponowanie własną osobą,
- wymaga się zadań, a zadania są priorytetem w życiu,
- wymaga się od siebie samego, stawia się wymagania,
- wolność = możliwość zmiany pracy, jeśli ma się na to ochotę.

Sfera poza pracą = inne zainteresowania

- zajmowanie się czymś stymulacyjnym,
- działalność podbudowująca „image” bycia ciekawą, wartą zainteresowania osobą,
- rodzina jest tłem.



PRACA NAJEMNA

- praca i czas wolny to dwie różne wartości,
- praca = środek,
- czas wolny = cel.

Praca

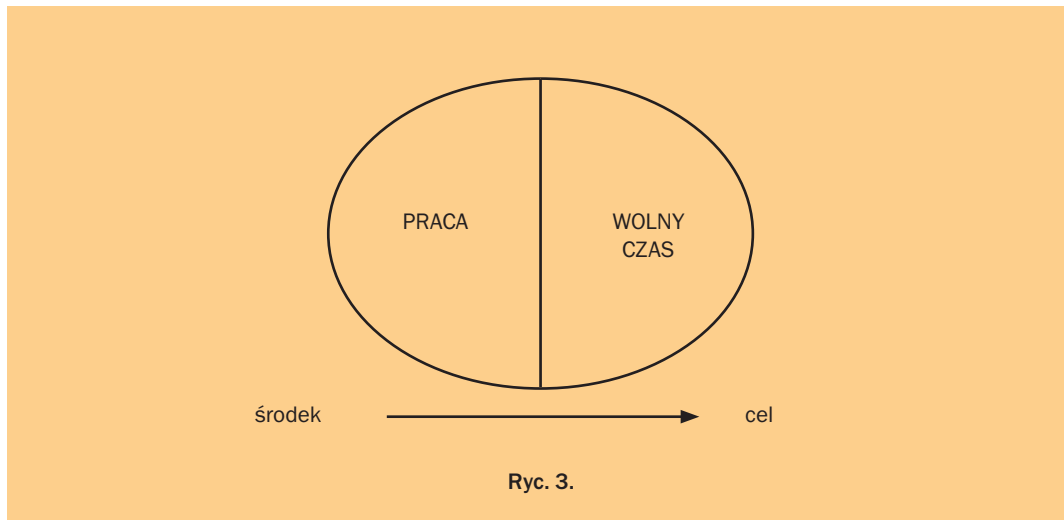
- sprzedaje się swój czas = zarabia się pieniądze,
- nie jest się właścicielem firmy,
- cena za czas pracy jest ustanawiana przez rząd,
- płaca jest negocjowana między związkami zawodowymi i organizacjami pracodawców,
- solidarność z innymi pracownikami – związki zawodowe,
- pracuje się dla kogoś,
- za nadgodziny należy się dodatkowa zapłata.

Czas wolny

- wydaje się zarobione pieniądze,
- czas wolny = wolność,
- samorealizacja,
- czas wolny jest oddzielony od czasu pracy: koniec pracy, weekendy, wakacje i emerytura są najważniejsze.

Warianty tego modelu

- a) jest się wyłącznie konsumentem,
- b) część płacy przeznaczana się na produkowanie rzeczy użytkowych „ekspansywny czas wolny”,
- c) rodzina jest najważniejsza,
- d) hobby jest rzeczą najważniejszą, życie rodzinne jest wygodne.



Nie rodzimy się z umiejętnością zarabiania pieniędzy, lecz możemy się tego nauczyć przez szkolenie, praktykę i wyciąganie wniosków z popełnianych błędów. Osobowość przedsiębiorcy wyróżnia się pewnymi wyraźnymi cechami.

Przedsiębiorcy mają zdolność do:

- zauważania lub tworzenia możliwości,
- oceny, czy można zamienić je na zysk,
- zakładania w tym miejscu biznesu, a następnie
- prowadzenia tego biznesu z sukcesem.

1.6. Jak odnieść sukces

Sukcesem można i należy zarządzać. Można też nauczyć się dążenia do sukcesu. Trzeba tylko rozsądnie go planować, przygotowywać się do realizacji określonych zadań, kalkulować i świadomie kształtować swoje życie.

$$\text{SUKCES} = \text{POMYSŁ} + \text{WIEDZIEĆ JAK} + \text{WIEDZIEĆ KTO}$$

Wiedzieć jak:

- Jakich potrzebujesz umiejętności?
- Gdzie możesz je zdobyć?
- Ile czasu to potrwa?

Wiedzieć kto:

- Kto powinien ci pomóc?
- Jak mogą ci pomóc?

Pomysł: opis sposobu zaspokojenia potrzeb ściśle określonej grupy osób (konsumentów) w granicach konkretnego terytorium (ryнку).

Wiedzieć jak: dobra, praktyczna wiedza na temat produkcji i sprzedaży towarów/usług i umiejętności w tym zakresie.

Wiedzieć kto: dobra ogólna znajomość osób lub grupy, które mogą okazać się pomocne w realizacji pomysłów w praktyce.

Warunki osiągnięcia sukcesu

Psychologowie twierdzą, że nie istnieje coś takiego jak osobowość sukcesu. Badania przeprowadzone wśród specjalistów i wybitnych menedżerów pokazały jednak, że występują zależności między cechami osobowości a osiąganiem sukcesu. **Czynnikami, które uznano za najważniejsze do osiągnięcia sukcesu, są m.in. wiara w siebie, rozsądek, wydayność oraz skuteczne działanie.**

1.7. Jakie cechy i zachowania wpływają na osiągnięcie sukcesu?

Z badań psychologicznych wynika, że istotne znaczenie w dążeniu do osiągnięć i sukcesu ma skłonność do ponoszenia ryzyka. Niektóre zawody i działalności wymagają wysokiego wskaźnika skłonności do ryzyka, np.: makler giełdowy, biznesmen, lotnik, oraz wyczynowe uprawianie sportu (np. alpinizm).

Ryzyko podejmują kobiety i mężczyźni, ludzie młodzi oraz starzy. Skłonność do ryzyka ujawnia się zwykle w wieku dojrzewania, utrzymuje się w wieku dojrzałości i obniża w latach utożsamianych ze starością. Ryzykowanie jest wyjaśniane wpływem cech, sytuacji, podmiotowo uwarunkowaną potrzebą zapewnienia optymalnego doświadczenia stymulacji oraz odziedziczonymi cechami układu nerwowego i temperamentu. Skłonność do ryzyka podlega modyfikacji w wyniku społecznego uczenia się i gromadzenia wiedzy oraz doświadczenia.

1.7.1. Zagadnienia

- sposoby klasyfikacji ryzyka,
- rodzaje ryzyka,
- cel zachowań,
- cechy podmiotowe a postrzeganie ryzyka,
- cechy zagrożeń a spostrzeganie ryzyka,
- prestiż społeczny niektórych zawodów a ryzyko,
- skłonność do ryzyka jako wskaźnik ludzkiej transgresyjności – zachowania innowacyjne, ekspansywne, wykraczające poza typowe granice i działania.

1.7.2. Poszukiwanie doznań a skłonność do zachowań ryzykownych

Ludzie mają naturalne zapotrzebowanie na stymulację („Potrzeba stymulacji” C. Leuba 1965, D.O. Hebb 1969). Sprawność funkcjonowania człowieka jest uzależniona od poziomu emocji przeżywanych w trakcie działania tzw. optymalne pobudzenie emocjonalne (każdy człowiek ma własne optymalne pobudzenie oraz indywidualne zapotrzebowanie na stymulację). Zapewnienie sobie optymalnego pobudzenia stanowi jeden z warunków dobrego samopoczucia. Człowiek mający duże zapotrzebowanie na stymulację, sam stwarza sytuację wzbogaconą stymulującymi bodźcami poprzez podjęcie ryzyka.

Materiały dla prowadzącego – treści podstawowe

Ćwiczenie 1

Zastanów się, w jaki sposób oceniasz samego siebie. Przeprowadź samoocenę swojego poczucia wartości. Odpowiedz na poniższe pytania:

1. Czy zdarza Ci się głośno mówić, że „jesteś dobry” w jakiejś dziedzinie wiedzy lub działaniach?
2. Czy często prawisz komplementy innym ludziom?
3. Czy czujesz się zażenowany, słysząc komplement pod własnym adresem?
4. Czy czujesz się bardzo źle, kiedy stwierdzasz, że jesteś ubrany gorzej lub nieodpowiednio w porównaniu z innymi osobami w danym pomieszczeniu?
5. Czy zależy Ci na tym, aby wszyscy Cię lubili?
6. Czy przeszkadza Ci to, że ktoś inny jest od Ciebie lepszy w sporcie, nauce, pracy itp.?
7. Czy bardzo się denerwujesz, kiedy masz zrobić coś nowego, iść na ważne spotkanie, albo wysłuchać oceny swojej pracy, której poświęciłeś sporo czasu?
8. Czy bardzo rani Cię krytyka ze strony innych ludzi?
9. Czy łatwo przychodzi Ci odmówić pójścia ze znajomymi gdzieś, gdzie nie masz ochoty iść? W ogóle - czy łatwo Ci im odmawiać?
10. Czy czujesz się niepewnie, wchodząc do pomieszczenia, w którym jest już sporo ludzi?
11. Czy jesteś miły dla osób, z których usług lub pracy korzystasz, np. sprzedawców, sprzątaczek, akwizytorów itp.?

12. Czy traktujesz z szacunkiem swoich znajomych, w jakiś sposób słabszych niż Ty?
13. Czy uważasz, że jesteś lepszy w tym, czym się zajmujesz niż większość Twoich znajomych?
14. Czy sądzisz, że jesteś atrakcyjną kobietą/przystojnym mężczyzną?
15. Czy uważasz, że dobrze sobie radzisz w kontaktach z innymi ludźmi?
16. Czy jesteś zadowolony ze swoich relacji z rodziną?
17. Czy często się rumienisz?
18. Czy wszczynasz czasem rozmowy z przypadkowo spotkanymi osobami?
19. Czy dobrze znosisz krytykę?
20. Czy uważasz, że masz wystarczająco wysokie poczucie własnej wartości?

Punktacja i wyniki: za odpowiedzi „tak” na pytania: 1, 2, 9, 11, 12, 13, 14, 15, 16, 18, 19, 20 i za „nie” na pytania: 3, 4, 5, 6, 7, 8, 10, 17 przyznaj sobie po 1 punkcie, za inne odpowiedzi – 0 punktów. Dodaj punkty i podziel je przez 2. Jeżeli wynik jest poniżej 5 punktów, warto szybko zająć się podwyższeniem poczucia własnej wartości.

Pamiętaj! Zawsze możesz być lepszy bez względu na to, ile punktów zebrałeś! Jeżeli chcesz zmienić swój wizerunek, zmień swoje zachowanie!

Jeżeli pragniesz osiągać więcej albo z mniejszym wysiłkiem – zacznij świadomie oddziaływać na swoją podświadomość, programuj ją pozytywnie.

Jak to zrobić?

Ćwiczenie 2

Oto kilka zadań do wykonania, które mogą Ci w tym pomóc.

- Przede wszystkim przestań mówić o sobie źle. Nie używaj żadnych słów, które podważają Twój wizerunek lub stawiają Cię w złym świetle. Nawet jeśli tak nie sądzisz albo po prostu żartujesz, negatywne słowa kodują się w Twojej podświadomości, a wzmacnia je jeszcze słowo „ja”, którego domyślnie używasz, mówiąc o sobie.
- Wszędzie, gdzie to możliwe, mów o sobie dobrze. Nie wywyższaj się ponad innych, ale nie bądź fałszywie skromny. Jeżeli uważasz, że robisz coś dobrze, mów o tym, dziękuj za uznanie i przyjmuj zadania związane z wykorzystaniem tej zdolności. Nie bój się konfrontacji, udowadniaj swoją wiedzę. Nie obniżaj wartości swoich dokonań w celu uzyskiwania pochwał za „okolicznościową” spolegliwość. Naprawdę Twoje poczucie własnej wartości jest dla Ciebie równie ważne jak ocena innych ludzi. Odrzuć przesłanie płynące z popularnego wierszyka J. Brzechwy „Samochwała w kącie stała”, bo to kreuje anachroniczną postawę w dzisiejszych czasach.
- Sprawdź, ile pozytywnych informacji na swój temat jesteś w stanie napisać w ciągu 5 minut. Wypisz wszystko, co jest w Tobie dobre. Nie porównuj się z innymi, nie musisz być od nich w czymś lepszy, by uznać, że jesteś w tym dobry. Pisz o swoim wyglądzie zewnętrznym, o tym „co jest w środku”, a także o wyjątkowych, tylko Tobie właściwych cechach.
- Bez względu na to, ile pozytywnych informacji udało Ci się wypisać, uzupełnij listę do 50. Pomoże Ci w tym następujący schemat:
 - **Jestem...** (tu przymiotniki, np. *pomysłowy, zdolny, rozsądny, przystojny, odważny*),
 - **Mam...** (tu rzeczowniki z przymiotnikami lub same rzeczowniki, np. *talent piłkarski, świetną pamięć, dobre wy-czucie rytmu, doskonałe zdrowie, ładne włosy*),
 - **Potrafię...** (czasowniki lub czasowniki z przymiotnikami, np. *ładnie rysować, dobrze recytować, pięknie tańczyć, zaprojektować wystrój wnętrza, zreperować rower*).
- Ostatnia kategoria to cechy pozytywne nie mieszczące się w trzech poprzednich, np. *lubię ludzi, dobrze znoszę stres, łatwo nawiązuję kontakt z innymi osobami*.
- Wybierz trzy najważniejsze cechy własnego charakteru, na podstawie których chciałabyś budować swoje życie.
- Jak najczęściej czytaj swoją listę 50 pozytywnych cech i powtarzaj swoje zalety tak często, jak to możliwe. Możesz stworzyć taki „samochwałący się zespół” z rodziną, znajomymi.
- Nie pozwalaj ludziom znieważać się i źle mówić o Tobie nawet w żartach. Pewnych słów nie ma potrzeby w ogóle używać.
- Chwal innych, gdy tylko na to zasługują. W ten sposób nie tylko przyczynisz się do tworzenia miłej atmosfery i dobrego samopoczucia innych, ale sprawisz, że i Ty częściej będziesz słyszał dobre słowa o sobie.
- Mów rodzinie, co czujesz i jak doceniasz to, co dla Ciebie robią. Wyrażaj swoją wdzięczność przyjaciołom.
- Celebryzuj swoje sukcesy, zauważaj je.

- Nie rób nic wbrew swoim przekonaniom. Masz prawo do własnych zachowań i opinii, jeśli tylko nie krzywdzą one innych ludzi.
- Dotrzymuj danych sobie i innym ludziom obietnic. To bardzo zwiększa zaufanie do siebie i własnych działań.
- Ucz się, zdobywaj nowe umiejętności i wiedzę. To także pomoże Ci w pełnej akceptacji siebie.

Ćwiczenie 3

Odpowiedz sobie na pytania

1. Co najbardziej lubię robić?
2. Co mnie naprawdę pasjonuje?
3. W jakich sytuacjach mam najwięcej energii?
4. W jakich dziedzinach życia czuję się najlepiej?
5. W jakich dziedzinach życia gospodarczego i społecznego widzę siebie w przyszłości?
6. Jaki zawód uważam za najbardziej interesujący?
7. Co według mnie znaczy „interesująca praca”? Jakie warunki musi spełniać taka praca?

Ćwiczenie 4

Odpowiedz teraz na kolejne pytania. Jeżeli odpowiedź nasuwa się automatycznie – znakomicie, jeśli nie – zastanów się nad właściwą odpowiedzią. Czasami zapytaj innych.

1. Jakie są Twoje naturalne talenty i zdolności?
2. Jakie umiejętności i kwalifikacje zawodowe udało Ci się zdobyć?
3. W czym jesteś naprawdę dobry?
4. W czym jesteś dobry, ale nie poświęcasz temu z jakichś powodów dostatecznie dużo czasu?
5. Jakie cechy Twojej osobowości uważasz za cenne?
6. Czy przeprowadzano z Tobą jakiś test uzdolnień? Czy znasz jego wyniki i zgadasz się z tym opisem? Jakie Twoje talenty on ujawnił?
7. O jakich Twoich zdolnościach mówią Twoi przyjaciele?
8. Jakie talenty i zdolności zauważają u Ciebie najbliżsi?
9. Jakie były Twoje największe osiągnięcia? Czy zdobyłeś w czymś specjalne uznanie, wyróżnienie, nagrodę?
10. Czy lepiej czujesz się w kontaktach z ludźmi czy z przedmiotami?
11. Wolisz pracować sam czy w zespole?

Odpowiedzi na te pytania pozwolą Ci spojrzeć na siebie lepiej, także oczami innych. **Jeżeli wśród Twoich zalet są takie, jak przedsiębiorczość, operatywność, pomysłowość, niezależność, odwaga w podejmowaniu decyzji, wytrwałość w dążeniu do celu, umiejętność perswazji, łatwość nawiązywania kontaktów z innymi ludźmi, odpowiedzialność, zdolności organizacyjne – możesz pomyśleć o założeniu działalności gospodarczej, o własnym biznesie – pracy na swój rachunek.**

Ćwiczenie 5

Warto znać również swoje słabości. Odpowiedz zatem na pytania

1. Czego najbardziej nie lubisz robić? Dlaczego?
2. Jakie zajęcia są dla Ciebie trudne? Dlaczego?
3. Co w życiu sprawia Ci najwięcej trudności? Dlaczego?
4. W czym widzisz swoje słabości?
5. Jakich cech osobowości brakuje Ci najbardziej?
6. Co w Tobie krytykują Twoi znajomi?
7. Jakie słabości widzi w Tobie rodzina?
8. Czego się boisz? Dlaczego?

Ćwiczenie 6

Opracuj dla siebie SWOT – słabe i mocne strony, szanse i zagrożenia.

Ćwiczenie 7**Powinieneś więc odpowiedzieć sobie na następujące pytania**

1. Jakie marzenia zawsze chciałeś spełnić?
2. Jaki cel chciałeś osiągnąć, odkąd tylko pamiętasz?
3. Czy miałeś jakiś pomysł, który Twoim zdaniem mógłby zmienić świat?
4. Jak wyobrażasz sobie udane życie rodzinne?
5. Gdzie chciałbyś mieszkać, w jakim otoczeniu?
6. Jakie sprzęty są Ci niezbędne, abyś mógł w pełni cieszyć się życiem?
7. Co chciałbyś zrobić dla innych, dla świata?

Odpowiedzi na te i podobne pytania pozwolą Ci lepiej przyjrzeć się własnym potrzebom i wartościom – może wywołają pragnienia? Wizja życia to pełne wyrażenie siebie. Nie musi ona mieć (i często nie ma) związku z Twoją obecną sytuacją. Piękne wizje powstają czasem w bardzo trudnych warunkach. Często dopiero trudności inspirują nas do zmiany sposobów działania. Ludzie zmieniają je bowiem na skutek **inspiracji** lub **desperacji**. Dlatego zazwyczaj robisz coś w tym kierunku już teraz.

- Odpowiedz na pytanie: Gdyby świat był doskonały, gdybyś miał do dyspozycji cały istniejący czas i wszystkie pieniądze, gdybyś wiedział, że nie może Ci się nie udać, co byś zrobił? Wymień trzy marzenia, które chciałbyś zrealizować.
- Wyobraź sobie swoje życie za lat pięć, dziesięć czy dwadzieścia. Warto marzyć na ten temat jak najczęściej.
- A teraz pomyśl, co musi poprzedzić Twoją ostateczną wizję, czyli co powinno się stać za rok, abyś za 20 lat był w wymarzonej miejscowości. Pamiętaj też, że po to, by zbierać plony, trzeba najpierw zasiać ziarno, a potem pielęgnować rośliny. Zakłada to pracę i stopniowe realizowanie ostatecznej wizji. W jaki sposób będziesz przygotowywał się do realizacji marzeń? To jest kolejne zadanie, które ma Cię przybliżyć do tworzenia celów. O ile bowiem wizja nie musi być racjonalna i realna, dotyczy jedynie ogólnego kierunku i ma na celu stworzenie silnie motywującego Cię do działania nastroju, o tyle cele muszą być konkretne, racjonalne, mieć mierzalne efekty i przybliżać Cię do realizacji pragnień.

Ćwiczenie 8**Powinieneś sporządzić strategię działania według poniższych punktów**

1. Wyznacz konkretny cel na podstawie stworzonej wizji.
2. Podaj termin realizacji wybranego celu.
3. Wymień przewidywane korzyści.
4. Wymień wyzwania, jakie mogą pojawić się na drodze. Czy są jakieś przeszkody?
5. Z kim będziesz współpracować? Kto może Ci pomóc? Wymień ludzi i organizacje.
6. Jakie umiejętności i jaka wiedza będą Ci potrzebne? Jak je zdobędziesz?
7. Wyznacz kolejne cele i zadania, które będziesz wykonywał.

Ćwiczenie 9

Jeśli chcesz wiedzieć, czy jesteś człowiekiem przedsiębiorczym, odpowiedz na pytania zawarte w kwestionariuszu.

- | | |
|---|---------|
| 1. Czy często żałujesz swoich wyborów? | tak nie |
| 2. Czy często zrzucasz winę na innych, kiedy nie udaje Ci się czegoś zrobić? | tak nie |
| 3. Czy często się skarżysz lub narzekasz? | tak nie |
| 4. Czy często zdarza Ci się zaczynać zdanie od słów: „gdybym miał..., to bym zrobił...”? | tak nie |
| 5. Czy masz żal do kogoś o swoje niepowodzenie? | tak nie |
| 6. Czy brzydka pogoda wpływa na stan Twoich emocji, poziom i jakość wykonywania zadań? | tak nie |
| 7. Czy często bywasz „wyprowadzony z równowagi”? | tak nie |
| 8. Czy łatwo przyznajesz się do swoich błędów i przyjmujesz odpowiedzialność za to, co zrobiłeś? | tak nie |
| 9. Czy potrafisz uczyć się na swoich błędach, to znaczy czy przyjmujesz lekcję i starasz się postępować inaczej w przyszłości? | tak nie |
| 10. Czy wybierasz świadomie reakcje na zachowanie innych, nie złościś się, jeśli na przykład wiesz, że nic w ten sposób nie osiągniesz? | tak nie |

- | | |
|---|---------|
| 11. Czy uważasz, że jesteś przedsiębiorczy, to znaczy potrafisz zorganizować działania tak, żeby osiągnąć coś, na czym Ci zależy? | tak nie |
| 12. Czy wychodzisz naprzeciw zdarzeniom, planujesz i organizujesz swoje działanie? | tak nie |
| 13. Czy często masz świadomość wyboru różnych zachowań w danej sytuacji, to znaczy nie uważasz, że jest tylko jedno wyjście? | tak nie |
| 14. Czy często czujesz się ofiarą niesprzyjających okoliczności? | tak nie |
| 15. Czy narzekasz na brak szczęścia? | tak nie |
| 16. Czy zdarza Ci się być całkowicie bezradnym? | tak nie |
| 17. Czy używasz określenia typu „oni” w odniesieniu do przełożonych lub urzędników, tak jakbyś nie miał wpływu na to, co się dzieje w pracy lub urzędzie? | tak nie |
| 18. Czy często masz uczucie, że świat należy do Ciebie? | tak nie |
| 19. Czy często chorujesz na gripę? | tak nie |
| 20. Czy uważasz, że jesteś wystarczająco odpowiedzialny za swoje życie? | tak nie |

Punktacja i wyniki: Przyznaj sobie jeden punkt za odpowiedź „NIE” na pytania: 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 14, 15, 16, 17, 19 oraz również jeden punkt za odpowiedź „TAK” na pytania: 8, 9, 10, 11, 12, 13, 18, 20. Następnie podziel uzyskany przez Ciebie wynik przez 2.

Człowiek przedsiębiorczy osiąga wynik co najmniej 8 punktów.

Ćwiczenie 10

Zastanów się, jakie cechy, które ukształtowały się w trakcie Twojej działalności sportowej, możesz wykorzystać w biznesie? Wypisz co najmniej pięć.

Ćwiczenie 11

National Westminster Bank w ramach swojego programu dla rozpoczynających działalność gospodarczą badał cechy dobrego przedsiębiorcy. Cechy te wymieniamy poniżej. Spróbuj ocenić się według nich w skali od 1 do 10, wpisz liczbę punktów w kratkę i znajdź swoje słabości, nad którymi będziesz musiał popracować:

1. Realistycznie postrzegam swoje możliwości	
2. Jestem zdyscyplinowany i nie pozwalam, aby sprawy wymknęły mi się spod kontroli	
3. Moja rodzina w pełni popiera mój pomysł założenia własnej firmy	
4. Mogę pracować długo, nawet 7 dni w tygodniu, jeśli trzeba	
5. Dobrze dogaduję się z ludźmi	
6. Łatwo podejmuję decyzję	
7. Radzę sobie ze stresem	
8. Nie poddaję się w trudnych sytuacjach	
9. Uczę się na własnych błędach	
10. Chętnie przyjmuję rady	
11. Jestem cierpliwy i wiem, że droga do sukcesu nie jest krótka	
12. Potrafię motywować innych	
13. Mam dobre zdrowie	
14. Mam entuzjazm do pracy we własnym biznesie	
15. Potrafię ocenić ryzyko	
16. Mam cele długoterminowe	

Wymień po trzy pozycje z najwyższą i najniższą liczbą punktów:

Najwyższa liczba punktów:

Najniższa liczba punktów:

Czy uważasz, że wynik ten odzwierciedla Twoje wady i zalety?

Ćwiczenie 12

Czy jesteś przygotowany do podjęcia pracy na własny rachunek? Nie można całkowicie wyeliminować ryzyka związanego z procesem tworzenia i prowadzenia własnej firmy. Jednak możesz wielokrotnie zwiększyć swoje szanse dzięki starannemu przygotowaniu i planowaniu. Dobrym punktem wyjścia jest przeprowadzenie oceny atutów i słabych punktów właściciela i zarządzającego firmą. Dlatego musisz dogłębnie zastanowić się nad odpowiedzią na każde z poniższych siedmiu pytań. Odpowiedź na każde pytanie punktowana jest w skali od 1 (ocena najniższa) do 10 (ocena najwyższa).

1. Czy nadajesz się do prowadzenia własnej działalności gospodarczej?

Ocena: ...

Będziesz całkowicie odpowiedzialny za przygotowanie planu sprzedaży, rozplanowanie własnego czasu i dopilnowanie wszystkich spraw.

2. Jak układa się Twoja współpraca z ludźmi?

Ocena: ...

Kierownicy muszą nawiązać współpracę z wieloma osobami o różnej osobowości, takimi jak klienci, pracownicy, dostawcy, pracownicy banków, doradcy – prawnicy, księgowi i konsultanci. Czy możesz jednocześnie zajmować się wymagającymi klientami, opóźnionymi dostawami i problemami z własnymi pracownikami?

3. Czy łatwo podejmujesz decyzje?

Ocena: ...

Każdy kierownik stale musi szybko podejmować decyzje, działając pod presją czasu. Podejmowanie decyzji często nie jest przyjemne, jednak decyzje MUSZĄ zapaść, nawet jeżeli są ryzykowne.

4. Czy jesteś wystarczająco silny fizycznie i psychicznie, aby prowadzić firmę?

Ocena: ...

Bycie właścicielem własnej firmy może być przyjemne i ekscytujące, lecz wiąże się z ogromnym nakładem pracy. Czy możesz pracować 12 godzin dziennie lub nawet dłużej przez sześć–siedem dni w tygodniu?

5. Czy jesteś dobrym planistą i organizatorem?

Ocena: ...

Wyniki badań dowodzą, że wiele firm mogłoby uniknąć niepowodzenia, gdyby prowadzono lepsze planowanie. Dobre zarządzanie przepływem środków pieniężnych, zapasami, planami, spotkaniami i produkcją to najlepszy sposób na uniknięcie problemów.

6. Czy jesteś wystarczająco silny, aby nie stracić swojej motywacji?

Ocena: ...

Prowadzenie firmy może okazać się męczące. Wiele osób pracujących na własny rachunek wypala się z braku wypoczynku i na skutek dźwigania całej odpowiedzialności na swoich barkach. Silna własna motywacja jest podstawą sukcesu i pomaga przetrwać okresy zastoju lub poczucia, że się wypalasz.

7. Jak prowadzenie własnej firmy wpłynie na Twoje życie rodzinne?

Ocena: ...

Pierwsze lata prowadzenia własnej firmy mogą poważnie zaciążyć na Twoim życiu rodzinnym. Presja ze strony współmałżonka, który nie wspiera Cię z całego serca, może okazać się trudna do zniesienia, zwłaszcza w połączeniu z nowymi obowiązkami, którym musi sprostać właściciel firmy. Nielatwe bywa również wiązanie końca z końcem, zanim firma zacznie przynosić godziwe zyski. Może to trwać miesiącami i latami, podczas których rodzina musi obniżyć standard swojego życia.

Ocena ogólna

Jeżeli chociaż za jedną odpowiedź przyznasz ocenę 6 lub niższą bądź suma uzyskanych punktów okaże się niższa od 49, to powinieneś zastanowić się nad sposobem poprawienia swoich możliwości. Bądź uczciwy w odpowiedziach. W końcu chodzi tu o Twoją przyszłość.

Ćwiczenie 13

Niezależnie od dotychczasowych doświadczeń odpowiedz, najlepiej na piśmie, na następujące pytania

1. Czym jest dla Ciebie sukces? Co musiałbyś w życiu osiągnąć, żebyś mógł nazwać siebie człowiekiem sukcesu?
2. Czy każdy może być człowiekiem sukcesu?
3. Kto dla Ciebie jest człowiekiem sukcesu? Podaj konkretne przykłady i wyjaśnij, dlaczego tak sądzisz. Nie ograniczaj się jedynie do powszechnie znanych ludzi. Spróbuj znaleźć kogoś ze swojego najbliższego otoczenia.
4. Czy uważasz za ludzi sukcesu swoich rodziców? Uzasadnij tę wypowiedź.
5. A ty sam: czy jak dotąd jesteś człowiekiem sukcesu?

Ćwiczenie 14

Przedstawiony poniżej formularz powinien Ci w znacznym stopniu ułatwić konsekwentne dążenie do celu, który jest dla Ciebie ważny – sukces we własnej firmie.

Umowa z samym sobą

Następujące rzeczy chciałbym robić lepiej:

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

Dokładniej mówiąc, mam następujący cel:

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

(Sprawdź, czy ten cel da się zrealizować, czy jest rozsądny i wymierny; jeśli nie, należy go odpowiednio zmienić.)

Aby ten cel osiągnąć, mógłbym:

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

(Czy to jest osiągalne, rozsądne i wymierne; jeśli nie, należy odpowiednio zmienić.)

Zdolności, nastawienia i systemy wartości ułatwiające wypełnienie tej umowy to:

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

Jakie przesady, wzorce zachowań, tradycje, wspomagają, jakie być może sabotują tę umowę?

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

Stopień osiągnięcia celu mogę zmierzyć przez:

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

Osoby popierające tę umowę:

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

Osoby przeciwne tej umowie:

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

Osobistą zmianę, do której dążę w tej umowie, inni będą mogli rozpoznać przez:

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

Gdyby ktoś przeszkadzał mi w wypełnieniu tej umowy, mógłbym:

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

Aby otrzymać poparcie przy wypełnianiu tej umowy od innych osób, mógłbym:

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

Jeśli ta umowa nie spełni swojego zadania, mimo że wkładam w to ogromny wysiłek, uznam, że:

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

Najgorsze, co mogłoby się zdarzyć przy niewypełnieniu tej umowy, to:

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

Powracając do mojej odpowiedzi na pierwsze pytanie, dostrzegam następujący problem:

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

Kiedy dłużej o tym pomyślę, czuję:

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

i postanawiam, że:

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

Po rozpatrzeniu mojego celu z różnych punktów widzenia i uwzględniając możliwości jego realizacji, rozsądek i wymierność, chciałbym go sformułować na nowo:

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

Miejsce:

Data:

Podpis:

Ćwiczenie 15

Opracuj osobisty plan działania. Napisz, kiedy i co powinno się wydarzyć, aby powstała Twoja firma.

Ćwiczenie 16

Test preferencji decyzyjnych – zachowań ryzykownych.

INSTRUKCJA

Test ten dostarcza informacji o podejmowaniu decyzji w sytuacjach, w których wybór jest trudny. Jego wykonanie polega na zakreśleniu kółkiem na arkuszu wynikowym jednej z dwóch odpowiedzi – A lub B – dołączonych do każdej z przedstawionych sytuacji.

Przed każdą decyzją rozważ zarówno to, co możesz zyskać w przypadku powodzenia, jak i ewentualną stratę, jaką poniesiesz w następstwie niepowodzenia. Na poszczególne pytania odpowiadaj tak, jakby przedstawiona Ci sytuacja zaistniała rzeczywiście.

PRZYKŁAD (odpowieź zaznacz na arkuszu wynikowym w rubryce „Przykład”).

W komunikacie meteorologicznym zapowiedziano na dziś pogodę pochmurną z przebłyskami słońca i przelotnym deszczem. Zamierzasz wyjść na dłuższy spacer i dlatego postanawiasz:

A Zabrać ze sobą parasol, którego noszenie okaże się zbędne w przypadku braku deszczu.

B Wyjść bez parasola, ryzykując przemoknięcie podczas deszczu.

Jeśli wyjdiesz na spacer z parasolem – zaznacz **A**, natomiast jeśli zostawisz parasol w domu – zaznacz **B**.

Teraz uważnie czytaj poszczególne opisy sytuacji i wybieraj dla każdej z nich jedną z dwóch podanych odpowiedzi.

1. Wędrujesz samotnie z plecakiem po Tatrach. Burza i ulewa zmusiły Cię do schowania się w niewielkiej grocie. Z nadejściem zmroku uspokoiło się. Do schroniska masz około godziny drogi. W tej sytuacji postanawiasz:

A Przesiedzieć w suchej i w miarę ciepłej grocie do rana.

B Próbować trafić do schroniska przy słabym księżycowym świetle.

2. Do końca urlopu zostały Ci trzy dni i 10 złotych. Posiłki, pobyt i bilet powrotny masz wykupione. Przed domem, w którym mieszkasz, otwarto loterię. Za jeden los w cenie 10 złotych można wygrać 20 złotych. Wiedząc, że co piąty wygrywa:

A Kupisz los, aby podwoić posiadaną kwotę.

B Nie kupisz losu, aby nie stracić reszty gotówki.

3. Na wakacje za granicę możesz pojechać jedną z dwóch tras, różniących się pod względem kosztów, czasu przejazdu i bezpieczeństwa. Którą trasę wybierzesz?

A „Na skrót” – szybszą i o połowę tańszą od drugiej, ale prowadzącą przez kraje, w których turyści są czasem okradani.

B Dłuższą i droższą, ale dającą gwarancję bezpieczeństwa.

4. Masz dwie propozycje korzystnej zmiany pracy. Którą z nich wybierzesz?

A Dającą pewność długotrwałego zatrudnienia z zarobkami o 15% wyższymi od obecnych i możliwością awansu płacowego w przyszłości.

B Z płacą o 70% wyższą od obecnej i z możliwością awansu, ale bez gwarancji stałości zatrudnienia, jeśli nie wykazesz się osiągnięciami.

(Test do rozdania na zajęciach)

Test Preferencji Decyzyjnych (TPD)

ARKUSZ WYNIKOWY

Przykład A B (zakreśl A – jeśli weźmiesz parasol lub B – jeśli pójdziesz bez parasola)

Nr pytania	Odpowiedź		Nr pytania	Odpowiedź		Nr pytania	Odpowiedź		Nr pytania	Odpowiedź	
	A	B		A	B		A	B		A	B
1	A	B	5	A	B	13	A	B	20	A	B
2	A	B	6	A	B	14	A	B	21	A	B
3	A	B	7	A	B	15	A	B	22	A	B
4	A		8	A	B	16	A	B	23	A	B
			9	A	B	17	A	B	24	A	B
			10	A	B	18	A	B	25	A	B
			11	A	B	19	A	B			
			12	A	B						

MODUŁ 2.

Organizacja firmy – prawo

Liczba godzin: 8

Forma zajęć: wykład

Forma zaliczenia: 80% obecności

Wykładowca: Justyna Chudziak

Cele: Zapoznanie się z obowiązującym prawem w zakresie zakładania i funkcjonowania w ramach działalności gospodarczej w Polsce i Europie.

Treści: Przepisy prawne dotyczące prowadzenia działalności gospodarczej: rejestracja, formy indywidualnej działalności. Prawo gospodarcze w praktyce: Ustawa o swobodzie działalności gospodarczej, zasady uczestnictwa przedsiębiorców w obrocie prawnym, spółki jako przedsiębiorcy, umowy w obrocie gospodarczym. Prawo pracy w praktyce: stosunki pracy, czas pracy. Regulacje europejskie dotyczące prowadzenia działalności na jednolitym rynku europejskim.

Literatura

Bogaczyk M., 2001, *Prawo spółek*, PFPRK, Bytom.

Chełpa S., 2001, *Świadomość Integracji Europejskiej – przewodnik dla przedsiębiorców*, Wrocław.

Kuciński J., Trzeciński Z., 2002, *Prawo gospodarcze*, C.H.Beck, Warszawa.

Kodeks Pracy (Dz.U. 167 poz. 1398, 2005), KP: C.H. Beck 2004

Mróz T., Stec M., 2005, *Prawo gospodarcze prywatne*, C.H.Beck, Warszawa.

Rynek niemiecki. Poradnik dla eksporterów i inwestorów, Ambasada RP Berlin 2005.

Twój partner w Unii Europejskiej. Informator dla polskiego przedsiębiorcy 2004/2005, Ambasada RP w Wiedniu 2004.

Materiały dla uczestnika

2.1. Rejestracja firmy

Działalność gospodarcza to - zgodnie z ustawą o swobodzie działalności gospodarczej – działalność prowadzona na własny rachunek w sposób zorganizowany i ciągły w celu zarobkowym.

Przedsiębiorstwa prowadzące taką działalność dzielą się na dwie podstawowe grupy: nieposiadające osobowości prawnej i posiadające osobowość prawną.

Do pierwszej z nich należą następujące podmioty gospodarcze:

- osoba fizyczna prowadząca działalność gospodarczą (potocznie zwana firmą jednoosobową),
- spółka cywilna,
- spółka partnerska,
- spółka komandytowa,
- spółka komandytowo-akcyjna.

Przedsiębiorstwa posiadające osobowość prawną, czyli tzw. osoby prawne to spółki kapitałowe:

- spółka z ograniczoną odpowiedzialnością (w skrócie sp. z o.o.),
- spółka akcyjna (w skrócie S.A.).

W firmach bez osobowości prawnej zawsze występuje chociaż jedna osoba, która odpowiada za zobowiązania przedsiębiorstwa całym swoim majątkiem; w firmie jednoosobowej jest to właściciel firmy, w spółce cywilnej są to wszyscy wspólnicy, odpowiadający za długi spółki solidarnie całym swoim majątkiem, podobnie jak w spółce jawnej; w spółce komandytowej i komandytowo-akcyjnej całym majątkiem odpowiada wspólnik zwany komplementariuszem, a w partnerskiej wszyscy wspólnicy odpowiadają za długi spółki całym majątkiem. Osoby prawne odpowiadają za zobowiązania do wysokości posiadanego majątku. W sytuacjach szczególnych za długi spółki mogą odpowiadać członkowie zarządu. Stanie się tak, gdy zarząd nie zgłosi do sądu upadłości spółki do czternastu dni od momentu, kiedy spółka na trwale straci zdolność regulowania zobowiązań, czyli utraci płynność finansową. Osoby prawne, a także spółki komandytowa i komandytowo-akcyjna obowiązkowo prowadzą tzw. pełną księgowość, czyli księgi handlowe inaczej zwane rachunkowymi. Osoba fizyczna oraz spółki cywilna, jawna i partnerska mogą prowadzić księgowość uproszczoną, której podstawowym celem jest ustalenie w prawidłowej wysokości podatku dochodowego od osób fizycznych. Na podstawie danych dostarczanych przez księgowość uproszczoną nie można w pełni ocenić dochodowości firmy, jej majątku (czyli tzw. aktywów) ani źródeł ich pochodzenia (czyli tzw. pasywów).

Podjęcie działalności gospodarczej wymaga **uzyskania wpisu** do rejestru przedsiębiorców **Krajowego Rejestru Sądowego (KRS)**, z tym że osoby fizyczne podejmujące działalność gospodarczą podlegają wpisowi do ewidencji działalności gospodarczej prowadzonej przez gminy. Dowodem dokonania rejestracji firmy jest **zaświadczenie o wpisie do Ewidencji działalności gospodarczej** (ewidencja ta jest jawna). Opłata za wpis wynosi 150 zł. W wielu gminach są z niej zwolnione osoby bezrobotne rozpoczynające działalność gospodarczą. Każdorazowa zmiana danych firmy wiąże się z wydatkiem 50 zł. (W przypadku KRS są odrębne przepisy – Ustawy o KRS – ustawa z 20.08.1997 r. o Krajowym Rejestrze Sądowym, Dz.U. z 2001 r. nr 17, poz. 209 z późn. Zm.).

Kolejną czynnością rejestracyjną firmy będzie uzyskanie numeru statystycznego w Urzędzie Statystycznym, czyli tzw. **numeru REGON**, a następnie zgłoszenie przedsiębiorcy do **Urzędu Skarbowego** właściwego ze względu na miejsce zamieszkania, gdzie podatnik zadeklaruje formę opodatkowania podatkiem dochodowym od osób fizycznych (wybierze zasady ogólne, podatek liniowy, ryczałt lub kartę podatkową). Jeżeli we wpisie do Ewidencji działalności gospodarczej przedsiębiorca jako miejsce wykonywania działalności określił teren całego kraju, a nie tylko daną miejscowość, to urzędem właściwym ze względu na podatek VAT, będzie ten sam urząd skarbowy co dla podatku dochodowego. W przeciwnym przypadku podatek VAT musi być rozliczany w urzędzie właściwym ze względu na miejsce prowadzenia działalności gospodarczej. Rozpoczynający działalność gospodarczą są zwolnieni podmiotowo z podatku VAT, jednak w każdym przypadku indywidualnie należy rozważyć, czy takie zwolnienie jest korzystne i czy nie lepiej byłoby zrezygnować ze zwolnienia, stając się od początku podatnikiem VAT (za rejestrację jako podatnik VAT uiszcza się jednorazową opłatę w wysokości 152 zł).

Przedsiębiorca powinien zgodnie z obowiązującymi przepisami regulować zobowiązania budżetowe (podatki, składki na ubezpieczenia społeczne i zdrowotne) za pośrednictwem **firmowego rachunku bankowego**, do którego założenia niezbędna będzie **firmowa pieczęć**, zawierająca nazwisko właściciela, nazwę firmy, jej adres oraz numer NIP (prywatny nr przedsiębiorcy jest zarazem numerem jego firmy). Wybór banku, gdzie zostanie założony rachunek firmowy, powinien być dokonany w oparciu o ocenę przydatności dla przedsiębiorcy (koszty obsługi, odległość od firmy, godziny otwarcia, brak kolejek itd.).

Każdy właściciel nowego przedsiębiorstwa musi stawić się w **Zakładzie Ubezpieczeń Społecznych** w celu zgłoszenia zarejestrowania obowiązku opłacania składek na ubezpieczenie społeczne i zdrowotne.

W przypadku zamiaru prowadzenia działalności gospodarczej w formie spółki cywilnej przyszli wspólnicy zawierają najpierw **umowę spółki** (w celach dowodowych na piśmie), w której określają m.in. wniesione kapitały i udziały w zyskach, a następnie opłacają w urzędzie skarbowym **podatek od czynności cywilnoprawnych** w wysokości 0,5% od wartości umowy spółki. Następnym krokiem będzie uzyskanie zaświadczeń o wpisie do Ewidencji działalności gospodarczej przez każdego ze wspólników z osobna w gminie właściwej ze względu na miejsce zamieszkania. Kolejne czynności rejestracyjne spółki są takie same jak przy rejestracji działalności osoby fizycznej, z tą różnicą, że spółka musi wystąpić do urzędu skarbowego właściwego ze względu na siedzibę o nadanie numeru NIP.

2.2. Prawo pracy w praktyce gospodarczej

2.2.1. Umowa o pracę

Podstawową formą zatrudnienia pracowników jest niewątpliwie **umowa o pracę**. Kwestie dotyczące stosunku pracy reguluje Kodeks pracy. Nawiązanie stosunku pracy oraz ustalenie warunków pracy i płacy bez względu na podstawę prawną tego stosunku wymaga zgodnego oświadczenia woli pracodawcy i pracownika. Stosunek pracy ma kilka charakterystycznych cech:

- konieczność osobistego świadczenia pracy przez pracownika,
- odpłatność pracy,
- podporządkowanie pracownika pracodawcy w procesie wykonywania pracy,
- ciągłość świadczenia pracy,
- ponoszenie przez pracodawcę, a nie przez pracownika ryzyka, które wiąże się z funkcjonowaniem firmy,
- środki pracy, czyli narzędzia są własnością pracodawcy. Ma on obowiązek zapewnić pracownikowi wszystko to, co niezbędne do wykonywania pracy w ramach własnych,
- każda umowa, która określa godziny pracy, podporządkowuje dyscyplinarnie pracownika pracodawcy, choćby była inaczej nazwana jest umową o pracę,
- podlega obowiązkowo ubezpieczeniom społecznym, bez względu na osobę, która ją wykonuje (też emeryt, rencista, student czy uczeń),
- przywileje jak: płatny urlop wypoczynkowy, płatny urlop macierzyński i urlop wychowawczy. W razie choroby pracownik będzie miał płacone wynagrodzenie za czas nieobecności w pracy najpierw ze środków pracodawcy, a potem zasiłek z ZUS-u.

Umowa zlecenia to tzw. umowa starannego działania.

- W jej ramach zleceniobiorca wykonuje powtarzające się czynności.
- Środki niezbędne do wykonywania umowy należą do zleceniobiorcy, chyba że strony postanowią inaczej.
- Nie może narzucać godzin pracy; może jedynie określać ramy czasowe wykonywanych czynności.
- Nie zawsze rodzi obowiązek ubezpieczeń społecznych, zależy to od statusu zleceniobiorcy.
- Wynagrodzenie za czas nieobecności zleceniobiorcy z powodu choroby będzie płacone tylko w przypadku opłacania wcześniej przez okres co najmniej sześciu miesięcy dobrowolnej składki na ubezpieczenie chorobowe.

Umowa o dzieło to tzw. umowa rezultatu.

- Nie jest ważne, jak wykonujący dzieło rozplanuje sobie jego wykonanie do określonego w umowie terminu.
- Środki niezbędne do wykonania dzieła zapewnia sobie sam wykonawca, chyba że strony postanowią inaczej.
- Nie podlega ubezpieczeniom społecznym, chyba że wykonującym dzieło jest własny pracownik.

2.2.2. Rodzaje umów o pracę

Kodeks pracy rozróżnia cztery rodzaje umów o pracę: na okres próbny, na czas nieokreślony, na czas określony, na czas wykonywania określonej pracy.

Umowa o pracę **na okres próbny** może poprzedzać każdą z pozostałych umów o pracę. Okres próbny nie może przekraczać trzech miesięcy, może natomiast trwać krócej. Z tym samym pracownikiem, w ramach tej samej pracy można zawrzeć tylko jedną umowę na okres próbny.

Umowa o pracę **na czas określony** zawierana jest w celu wykonania zadań oznaczonych w czasie. Dokładnie określa termin jej wygaśnięcia. Po upływie wskazanego terminu umowa ulega rozwiązaniu z mocy samego prawa. Strony mogą wówczas zawrzeć kolejną umowę na czas określony. Z dniem 1 maja 2004 r. trzecia taka umowa przekształca się z mocy prawa w umowę na czas nieokreślony, jeśli przerwa między kolejnymi umowami nie przekroczyła miesiąca.

Umowa o pracę **na czas wykonywania określonej pracy** zawierana jest wówczas, gdy ściśle oznaczenie daty zakończenia umowy jest niemożliwe. Umowa ta trwa do dnia, w którym pracownik całkowicie wykona umówioną pracę.

Umowa o pracę **na czas nieokreślony** jest jedyną umową, w której w ogóle nie określa się terminu końcowego. Jest to najkorzystniejsza dla pracownika podstawa prawna zatrudnienia, ze względu na szeroką ochronę trwałości stosunku pracy zapewnioną przez Kodeks pracy.

Umowa o pracę ma być zawarta na piśmie najpóźniej w dniu rozpoczęcia pracy i określać rodzaj, warunki, miejsce wykonywania, termin rozpoczęcia pracy i wynagrodzenie (w tym również poszczególne składniki pensji) oraz wymiar czasu pracy. Do siedmiu dni od jej zawarcia pracodawca powinien poinformować pracownika o dobowej i tygodniowej normie czasu pracy, częstotliwości wypłaty pensji, urlopie wypoczynkowym, długości wypowiedzenia. Ponadto, jeżeli pracodawca nie ma obowiązku ustalania regulaminu pracy, informuje również pracownika o porze nocnej, miejscu, terminie i czasie wypłaty wynagrodzenia, przyjętym sposobie potwierdzania przez pracowników przybycia i obecności w pracy, usprawiedliwiania nieobecności w pracy. Zmiana warunków umowy o pracę wymaga formy pisemnej.

2.2.3. Tryb rozwiązywania umów o pracę

Umowa o pracę może zostać rozwiązana na mocy **porozumienia** zawartego między pracodawcą i pracownikiem, w **drodze wypowiedzenia**, a także w **trybie niezwłocznego rozwiązania bez wypowiedzenia**. Poza tym terminowa umowa o pracę rozwiązuje się z upływem okresu, na który została zawarta, bądź też z dniem ukończenia pracy, dla której wykonania była zawarta. Za porozumieniem można rozwiązać każdy rodzaj umowy. Z inicjatywą rozwiązania stosunku pracy w ten sposób może wystąpić zarówno pracodawca, jak i pracownik. Wypowiedzenie umowy o pracę jest oświadczeniem woli złożonym przez jedną stronę stosunku pracy drugiej stronie tego stosunku. W drodze wypowiedzenia mogą być rozwiązane umowy zawarte na czas nieokreślony oraz umowy na okres próbny. Wypowiedzenie umowy zawartej na czas określony możliwe jest wtedy, gdy umowa ta została zawarta na okres dłuższy niż sześć miesięcy i strony przewidziały dopuszczalność jej wcześniejszego rozwiązania z dwutygodniowym wypowiedzeniem. Oświadczenie woli o wypowiedzeniu powinno mieć formę pisemną.

W przypadku umowy na okres próbny wynosi ona:

- 3 dni robocze, jeżeli okres próbny nie przekracza 2 tygodni,
- tydzień, jeżeli okres próbny jest dłuższy niż 2 tygodnie,
- 2 tygodnie, jeżeli okres próbny wynosi 3 miesiące.

W przypadku umowy zawartej na czas określony obowiązuje dwutygodniowy okres wypowiedzenia (jeżeli na umowie zawartej na okres dłuższy niż sześć miesięcy znajduje się odpowiedni zapis).

Umowy na czas nieokreślony ulegają rozwiązaniu po upływie okresu wypowiedzenia wynoszącego:

- 2 tygodnie, jeżeli pracownik był zatrudniony u danego pracodawcy krócej niż 6 miesięcy,
- 1 miesiąc, jeśli okres zatrudnienia wynosił co najmniej 6 miesięcy,
- 3 miesiące, jeżeli okres zatrudnienia wynosił co najmniej 3 lata.

Rozwiązanie umowy o pracę bez wypowiedzenia to oświadczenie woli złożone przez jedną stronę umowy drugiej stronie, które powoduje natychmiastowe ustanie stosunku pracy. Na tej podstawie może zostać rozwiązana każda umowa o pracę. Kodeks pracy wyraźnie określa przyczyny, które dopuszczają rozwiązanie umowy w ten sposób. Pracodawca ma prawo rozwiązać umowę o pracę bez wypowiedzenia z winy pracownika między innymi w razie:

- ciężkiego naruszenia przez pracownika podstawowych obowiązków pracowniczych,
- popełnienia przez pracownika w czasie trwania umowy o pracę przestępstwa, które uniemożliwia dalsze zatrudnianie go na zajmowanym stanowisku, jeżeli przestępstwo jest oczywiste lub zostało stwierdzone prawomocnym wyrokiem,
- zawinionej przez pracownika utraty uprawnień koniecznych do wykonywania pracy na zajmowanym stanowisku.

Pracownikowi wolno rozwiązać umowę o pracę bez wypowiedzenia, jeżeli zostanie wydane orzeczenie lekarskie stwierdzające szkodliwy wpływ wykonywanej pracy na zdrowie pracownika, a pracodawca nie przeniesie go w terminie wskazanym w orzeczeniu lekarskim do innej pracy, odpowiedniej ze względu na stan jego zdrowia

i kwalifikacje, a także wówczas, gdy pracodawca dopuścił się ciężkiego naruszenia podstawowych obowiązków wobec pracownika. Oświadczenie o rozwiązaniu umowy o pracę bez wypowiedzenia powinno mieć formę pisemną, wskazywać przyczynę uzasadniającą rozwiązanie, a także zawierać pouczenie o przysługującym pracownikowi prawie odwołania do sądu pracy.

2.3. Prawo gospodarcze w praktyce

2.3.1. Ustawa z dnia 2 lipca 2004 r. o swobodzie działalności gospodarczej

Granice swobody gospodarczej przedsiębiorców są przewidziane Ustawą o swobodzie działalności gospodarczej i innymi przepisami tej rangi. W ustawie zaznacza się, że organy publiczne nie mogą na przedsiębiorców nakładać innych wymogów niż te, które przewidziane są przepisami prawa. Powinny one natomiast respektować równość przedsiębiorców, reguły konkurencji oraz uzasadnione interesy przedsiębiorców. Obowiązkiem organów publicznych jest zwłaszcza wspieranie rozwoju przedsiębiorczości, a gdy dopuszczają to przepisy – udzielanie im w różnych formach i zakresie pomocy publicznej.

2.3.2. Działalność gospodarcza

To **zarobkowa** działalność wytwórcza, budowlana, handlowa, usługowa oraz poszukiwanie, rozpoznawanie i wydobywanie kopalin ze złóż, a także działalność zawodowa, wykonywana **w sposób zorganizowany i ciągły**. Działalnością gospodarczą w rozumieniu ustawy jest także działalność zawodowa. Oznacza to, że jest nią także m.in. działalność prowadzona przez adwokatów, notariuszy i radców prawnych oraz inne osoby wykonujące tzw. wolny zawód.

2.3.3. Przedsiębiorca

Ustawa wiąże działalność gospodarczą z podmiotowością w sferze stosunków gospodarczych. Przedsiębiorcą, a więc podmiotem różnego rodzaju praw i obowiązków, jest tylko ten, **kto prowadzi działalność gospodarczą i czyni to we własnym imieniu**.

Przedsiębiorcą może być:

- osoba fizyczna,
- jednostka organizacyjna nie będąca osobą prawną (osobowe spółki prawa handlowego, jednostki, które mocą przepisów ustawowych są wyposażone w zdolność prawną).

Za **mikroprzedsiębiorcę** uważa się przedsiębiorcę, który w co najmniej jednym z dwóch ostatnich lat obrotowych:

- 1) zatrudniał średniorocznie mniej niż 10 pracowników oraz
- 2) osiągnął roczny obrót netto ze sprzedaży towarów, wyrobów i usług oraz operacji finansowych nieprzekraczający równowartości w złotych 2 milionów euro lub sumy aktywów jego bilansu sporządzonego na koniec jednego z tych lat nie przekroczyły równowartości w złotych 2 milionów euro (art. 104).

Za **małego przedsiębiorcę** uważa się przedsiębiorcę, który w co najmniej jednym z dwóch ostatnich lat obrotowych:

- 1) zatrudniał średniorocznie mniej niż 50 pracowników oraz
- 2) osiągnął roczny obrót netto ze sprzedaży towarów, wyrobów i usług oraz operacji finansowych nieprzekraczający równowartości w złotych 10 milionów euro, lub sumy aktywów jego bilansu sporządzonego na koniec jednego z tych lat nie przekroczyły równowartości w złotych 10 milionów euro (art. 105).

Za **średniego przedsiębiorcę** uważa się przedsiębiorcę, który w co najmniej jednym z dwóch ostatnich lat obrotowych:

- 1) zatrudniał średniorocznie mniej niż 250 pracowników oraz
- 2) osiągnął roczny obrót netto ze sprzedaży towarów, wyrobów i usług oraz operacji finansowych nieprzekraczający równowartości w złotych 50 milionów euro, lub sumy aktywów jego bilansu sporządzonego na koniec jednego z tych lat nie przekroczyły równowartości w złotych 43 milionów euro (art. 106).

2.3.4. Kontrola przedsiębiorcy

Przepisy dotyczące kontroli przedsiębiorcy zostały wprowadzone w celu jego ochrony jako podmiotu poddanego różnego typu kontrolom sprawowanym przez organy państwa. Najważniejsze z nich to:

- zakaz prowadzenia w jednym czasie więcej niż jednej kontroli przedsiębiorcy,
- czas trwania wszystkich kontroli organu kontrolującego w przedsiębiorstwie w jednym roku kalendarzowym nie może przekroczyć 4 tygodni (w odniesieniu do mikroprzedsiębiorstw, małych przedsiębiorstw oraz średnich przedsiębiorstw) lub 8 tygodni (w odniesieniu do pozostałych przedsiębiorstw). Tych ostatnich ograniczeń nie stosuje się wobec działalności przedsiębiorców w zakresie objętym szczególnym nadzorem podatkowym, nadzorem nad rynkiem kapitałowym i towarowym, nadzorem bankowym i ubezpieczeniowym, nadzorem emerytalnym oraz nadzorem weterynaryjnym.

2.3.5. Ograniczenie swobody działalności gospodarczej

Przykładem ograniczenia swobody podejmowania działalności gospodarczej są instytucje:

- 1) koncesji,
- 2) zezwoleń,
- 3) działalności regulowanej (np. licencja, zgoda).

Najczęściej spotykane to: koncesja i zezwolenie.

Uzyskania **koncesji** wymaga podjęcie, a następnie wykonywanie działalności gospodarczej w zakresie: poszukiwania, rozpoznawania i wydobywania kopaliny oraz magazynowania i składowania odpadów w górotworze; 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.

W ustawie przewiduje się, że w wielu sytuacjach określonych odrębnymi przepisami do podjęcia i wykonywania działalności gospodarczej wymagane jest uzyskanie **zezwoleń**. Wskazuje się przy tym taksatywnie na 26 ustaw, z których obowiązek taki wynika.

2.3.6. Krajowy Rejestr Sądowy

Krajowy Rejestr Sądowy jest bazą danych składającą się z trzech osobnych rejestrów:

- rejestru przedsiębiorców,
- rejestru stowarzyszeń, innych organizacji społecznych i zawodowych, fundacji oraz publicznych zakładów opieki społecznej,
- rejestru dłużników niewypłacalnych.

Krajowy Rejestr Sądowy utworzono na podstawie ustawy z dnia 20 sierpnia 1997 r. o Krajowym Rejestrze Sądowym (Dz.U. z 1997 r., nr 121, poz. 769 z późniejszymi zmianami).

Krajowy Rejestr Sądowy pełni dwie podstawowe funkcje:

- informacyjną,
- legalizacyjną.

Do rejestru przedsiębiorców są wpisywane następujące podmioty:

- spółki prawa handlowego,
- spółdzielnie,
- przedsiębiorstwa państwowe,
- jednostki badawczo-rozwojowe,
- przedsiębiorstwa zagraniczne,
- towarzystwa ubezpieczeń wzajemnych,
- oddziały przedsiębiorców zagranicznych działających w Polsce,
- główne oddziały zagranicznych zakładów ubezpieczeń.

2.3.7. Prokura i przedstawicielstwo

Przedstawicielstwo polega na tym, że czynność prawna dokonana zostaje przez osobę zwaną **przedstawicielem** w imieniu innej osoby, zwanej reprezentowanym, oraz że pociąga za sobą skutki bezpośrednio dla reprezentowanego. Co oznacza, że:

- przedstawiciel dokonując pewnych czynności, nie podejmuje decyzji we własnym imieniu, lecz w imieniu osoby, z którą jest związany, umocowany.
- skutki czynności prawnej zawartej z osobą trzecią nie przechodzą na niego, lecz bezpośrednio na osobę, którą reprezentuje.

Pełnomocnictwo może być:

- ogólne (plenipotencja) – do wszystkich czynności w zakresie zwykłego zarządu;
- rodzajowe – do wielokrotnego powtarzania pewnej określonej czynności;
- szczególne – do określonych czynności;
- procesowe – upoważnienie do zastępowania w postępowaniu przed sądem.

Kompetencje **prokurenta** są jednak szersze niż kompetencje pełnomocnika ogólnego. Różnica między nimi polega na tym, iż pełnomocnika ogólnego może ustanowić każdy podmiot prawa cywilnego, prokurenta zaś tylko przedsiębiorca podlegający obowiązkowemu wpisowi do rejestru przedsiębiorców. Instytucja ta ułatwia działanie spółki, służy lepszemu i sprawniejszemu zarządzaniu, prokurent bowiem może w imieniu spółki podejmować decyzje ze skutkiem dla niej. Ma on bardzo duże uprawnienia, dlatego też ważne jest dla bezpieczeństwa spółki, aby była to osoba godna zaufania. Prokura upoważnia do dokonywania czynności sądowych i pozasądowych, które są związane z prowadzeniem przedsiębiorstwa. Prokura nie upoważnia do:

- zbycia przedsiębiorstwa;
- dokonania czynności prawnej, na podstawie której następuje oddanie przedsiębiorstwa do czasowego korzystania;
- zbywania i obciążania nieruchomości.

Prokurentem może być osoba fizyczna posiadająca pełną zdolność do czynności prawnych (osoba, która nie jest ubezwłasnowolniona całkowicie lub która nie ukończyła lat 13).

2.3.8. Ogólne zasady dotyczące zabezpieczania roszczeń związanych z umowami handlowymi

Sposoby zabezpieczania należności handlowych:

- hipoteka
- zastaw zwykły i rejestrowy
- przewłaszczenie na zabezpieczenie
- zabezpieczenie związane z rachunkiem bankowym
- weksel i poręczenie wekslowe
- poręczenie cywilne
- gwarancja bankowa
- przelew wierzytelności na zabezpieczenie
- przystąpienie do długu oraz jego przejęcie
- zobowiązanie do przeniesienia własności nieruchomości
- poddanie się egzekucji w akcie notarialnym
- inne niekonwencjonalne sposoby zabezpieczenia roszczeń
- dobór zabezpieczeń w zależności od rodzaju działalności gospodarczej
- kontrola wierzytelności handlowych.

2.4. Prowadzenie działalności gospodarczej na Jednolitym Rynku Europejskim. Przykłady

Austria wynegocjowała 7 letni okres przejściowy, niemniej jednak jest możliwość uzyskania zezwoleń, zwłaszcza jeżeli planujemy rozpocząć działalność skoncentrowaną na niszy rynkowej, bądź brakuje na danym terenie odpowiednich specjalistów. Są dwie możliwości rejestracji firmy przez polskiego obywatela. Zwykła rejestracja działalności (samozatrudnienie) lub założenie spółki prawa handlowego. Przede wszystkim należy sporządzić biznes

plan wg wymagań kraju, który zawiera elementy: synteza przedsięwzięcia, opis planowanej działalności, analizę rynkowej działalności, plan sprzedaży produktu lub usługi, sposób zarządzania firmą i planowane zatrudnienie, SWOT na najbliższe 5 lat, źródła finansowania. Więcej informacji na stronie www.handelsratpolen.at.

Najczęściej spotykaną formą w **Belgii** jest spółka jednoosobowa (independant), a koszty jej złożenia są minimalne. Nie ma obowiązku sporządzania aktu założycielskiego w obecności notariusza ani wkładu kapitałowego w momencie rejestracji. Księgowość jest uproszczona. Stawka podatku od osób prawnych wynosi 39%. Więcej informacji na stronach: www.cmlag.fgov.be, www.fidcalnet.be, www.belgielex.be.

Świadczenie usług na **niemieckim** rynku jako podmiot niemieckiego prawa gospodarczego jest możliwe, jeśli chcemy na tym rynku pozostać. Jest to zgodne z europejską zasadą swobody rejestracji działalności gospodarczej na równi z obywatelami kraju. Wiąże się to z koniecznością regularnego odprowadzania podatków, opłat i składek jak w przypadku obywateli niemieckich.

Materiały dla prowadzącego – zakres podstawowy – jak wyżej

MODUŁ 3.

Organizacja firmy – podatki

Liczba godzin: 8

Forma zajęć: wykład, ćwiczenia

Forma zaliczenia: 80% obecności

Wykładowca: Janusz Kłoc

Cele: Zapoznanie się z formami i zasadami płacenia podatków w ramach prowadzonej działalności biznesowej. Rozliczanie finansów w firmie.

Treści: Pojęcia: podmiotu i przedmiotu do opodatkowania, przychód, wydatek, koszt. Podatek dochodowy. Podatek VAT. Wybór formy opodatkowania. Podatkowa księga przychodów i rozchodów, księgowość w małej firmie. Metody rozliczania działalności. Terminy płatności.

Literatura

Matuszewicz J., Maruszewicz P., 2001, *Rachunkowość od podstaw*, Finans-Servis, Warszawa.

Podstawy rachunkowości, K. Sawicki (red.), 2001, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.

www.podatki.pl

www.infor.pl

www.vat.pl

Materiały dla uczestnika

3.1. Podmiot i przedmiot opodatkowania. Pojęcie przychodu

Podmiotem opodatkowania podatkiem dochodowym od osób fizycznych są osoby fizyczne zamieszkałe lub przebywające czasowo na terytorium RP osiągające tutaj dochody, więc także osoby prowadzące działalność gospodarczą oraz zatrudnione w podmiotach prowadzących taką działalność, które przede wszystkim będą przedmiotem naszych rozważań.

Przedmiotem opodatkowania jest – mówiąc krótko – osiągnięcie dochodów. Ustawodawca wymienia katalog zwolnień przedmiotowych, a objęte nim są m.in. działalność rolnicza, gospodarka leśna, spadki i darowizny.

Dla przybliżenia idei podatku dochodowego niezbędne jest zrozumienie pojęcia przychodu. Ustawodawca definiuje je odrębnie na potrzeby różnych źródeł (art. 10–20 updf) i tak np. przychodem ze stosunku pracy, emerytury, renty są wszelkiego rodzaju wypłaty pieniężne oraz wartość pieniężna świadczeń w naturze. **Przychód z działalności gospodarczej** to kwoty należne, choćby nie zostały faktycznie otrzymane po odliczeniu wartości zwróconych towarów, udzielonych bonifikat; tak więc fakt, czy odbiorca zapłacił czy nie, nie ma znaczenia dla powstania przychodu. Ważne, że towar, gotowy wyrób, sprzedawany majątek trwały został przekazany kupującemu. Kiedy nastąpi zapłata, a nawet czy w ogóle nastąpi (w przypadku nieuczciwego kontrahenta) nie ma znaczenia dla powstania przychodu.

Należy podkreślić, że w działalności gospodarczej **podmiotem opodatkowania jest osoba fizyczna**, a nie firma, a więc:

- przedsiębiorca-właściciel tzw. firmy jednoosobowej,
- wspólnicy spółki cywilnej,
- wspólnicy spółek prawa handlowego (jawnej, komandytowej, partnerskiej i komandytowo-akcyjnej).

3.2. Podatek od towarów i usług VAT, VAT UE

Etapem przy tworzeniu własnej firmy jest określenie statusu podatkowego, w tym wobec podatku VAT. Podatnicy zwolnieni podmiotowo z podatku VAT nie składają oświadczeń. W związku z wejściem Polski do Unii Europejskiej od 1.05.2004 r. i zniesieniem granic między Polską a innymi państwami Wspólnoty, ustawa nałożyła dodatkowy obowiązek dokonania **zgłoszenia rejestracyjnego jako podatnika VAT UE**, na podmioty podatku od towarów i usług oraz osoby prawne niebędące podatnikami VAT, którzy zamierzają dokonywać wewnątrzwspólnotowych nabyć towarów lub wewnątrzwspólnotowych dostaw towarów. Podatnicy zatem zostają wpisani do rejestru VAT UE i od tego momentu obowiązani są do posługiwania się numerami identyfikacji podatkowej z dodatkowym przedrostkiem PL. Podatnicy podatku VAT, co do zasady są obowiązani, przed dniem wykonania pierwszej czynności podlegającej opodatkowaniu, złożyć naczelnikowi urzędu skarbowego zgłoszenie rejestracyjne. Obowiązek odnosi się do podatników rozliczających podatek VAT. Od spełnienia tego obowiązku uzależnione jest m.in. prawo do odliczania kwot podatku naliczonego związanego z dokonanymi zakupami towarów i usług od kwot podatku należnego. Podatnicy podatku VAT, którzy są zobowiązani do zarejestrowania jako podatnicy VAT czynni, są obowiązani przed dniem dokonania pierwszej wewnątrzwspólnotowej dostawy lub pierwszego wewnątrzwspólnotowego nabycia, zawiadomić naczelnika urzędu skarbowego o zamiarze dokonywania tych czynności. Informacja ta powinna być podana w zgłoszeniu rejestracyjnym. Podatnicy podatku od towarów i usług VAT rozliczający się za okresy miesięczne zobowiązani są do obliczania i wpłacania podatku VAT do 25 dnia miesiąca po miesiącu, w którym powstał obowiązek podatkowy, a za okresy kwartalne – do 25 dnia pierwszego miesiąca następującego po zakończeniu kwartału.

3.3. Podatek dochodowy

Rozpoczynając działalność, w zakresie podatku dochodowego opodatkowanie następuje – z mocy przepisu prawnego [Ustawa o podatku dochodowym od osób prawnych z późniejszymi zmianami z dnia z dnia 15.02.1992 r., Ustawa o podatku dochodowym od osób fizycznych z późniejszymi zmianami z dnia z dnia 31.01.2000 r.] – na tzw. zasadach ogólnych (tzn. należy prowadzić księgę przychodów i rozchodów, a w większej firmie lub na własne życzenie – księgi

rachunkowe). Nie jest to jednak obligatoryjne. Jeżeli działalności nie jest wykluczona z tej formy opodatkowania, można wybrać łatwiejsze opodatkowanie ryczałtem od przychodów ewidencjonowanych lub kartę podatkową przeznaczoną głównie dla działalności usługowej. Niepowiadomienie urzędu skarbowego właściwego dla miejsca zamieszkania o wyborze innej formy opodatkowania oznacza, że przedsiębiorstwu odpowiadają zasady ogólne. O prowadzeniu **pierwszej księgi przychodów i rozchodów** powiadamia się urząd skarbowy w ciągu 20 dni od rozpoczęcia działalności.

W kolejnych latach to powiadomienie nie jest już potrzebne. Podatek dochodowy, zarówno od dochodów własnych, jak i wynagrodzeń pracowników, należy zapłacić w miejscu zamieszkania. Zazwyczaj będzie to miejsce zameldowania. W spółce podatek od wynagrodzeń pracowników opłaca się we urzędzie skarbowym właściwym dla siedziby firmy, podatek dochodowy wspólników opłacają oni osobiście w urzędach właściwych dla ich miejsc zamieszkania. Aparat skarbowy za faktyczny termin rozpoczęcia działalności przyjmuje datę uzyskania pierwszego przychodu, a więc datę pierwszej sprzedaży.

3.4. Wybór formy opodatkowania

Od 1 stycznia 2004 r., w stosunku do działalności gospodarczych opodatkowanych wg zasad ogólnych jest dodatkowo możliwość wyboru metody opodatkowania, ale razem dla wszystkich tych działalności:

- Można pozostać przy dotychczasowej skali podatkowej **19–30–40%** (art. 27 ust. 1 ustawy podatek dochodowy od osób fizycznych), z kwotą wolną od podatku, możliwością wspólnego rozliczania się z małżonkiem i odliczania ulgi odsetkowej, remontowej lub kontynuacji ulg budowlanych. W rozliczeniach miesięcznych w tej samej deklaracji PIT-5 uwzględnia się także inne przychody opodatkowane na zasadach ogólnych i otrzymywane bez pośrednictwa płatnika (np. przychody z najmu uzyskiwane poza swoją działalnością). W rozliczeniu rocznym łączy się wszystkie swoje dochody opodatkowane na zasadach ogólnych.
- Można wybrać opodatkowanie dochodu z działalności jedną stawką 19% (art. 30c ustawy podatek dochodowy od osób fizycznych – skrót: updof), bez kwoty wolnej od podatku, bez ulg i wspólnego rozliczania się z małżonkiem. Dochodu tego nie łączy się z innymi dochodami ani w rozliczeniu miesięcznym, ani rocznym.
- Każdy ze wspólników spółek osobowych, w ramach opodatkowania na zasadach ogólnych, może wybrać inną metodę obliczania swojego podatku dochodowego.

Do równowartości 250 000 euro przychodu z pozarolniczej działalności gospodarczej osiągniętego w roku ubiegłym i bez ograniczeń dla firm nowo otwieranych w tym roku, podatek dochodowy można opłacać na swój wniosek w sposób uproszczony, w **formie ryczałtu od przychodów ewidencjonowanych**. Wymieniony limit stosuje się sumarycznie dla wszystkich działalności jednoosobowych (własne firmy, wolny zawód) oraz odrębnie dla przychodu każdej ze spółek cywilnych i jawnych, których jest się współwłaścicielem. Ryczałtowiec oblicza swój podatek dochodowy (ryczałt) jako procent od przychodów. Jeżeli łączny przychód z działalności jednoosobowej lub przychód którejś ze spółek cywilnej, jawnej lub partnerskiej ze sprzedaży towarów i produktów oraz operacji finansowych w roku ubiegłym przekroczył równowartość 800 000 euro – jest konieczność w roku bieżącym prowadzenia w tej firmie **pełną księgowość**. Podatek dochodowy obliczany jest na zasadach ogólnych, od osiągniętego dochodu wg obowiązującej skali podatkowej (art. 27 ust. 1 updof) lub wg stawki liniowej 19% (art. 30 c updof). Na własne życzenie księgi rachunkowe możesz prowadzić również przy niższych przychodach.

Karta podatkowa to najbardziej uproszczona forma opodatkowania, z której skorzystać mogą niektóre zawody, głównie usługi. Od 1 stycznia 2003 r. z tej formy opodatkowania mogą korzystać także wolne zawody w zakresie usług ochrony zdrowia wykonywanych wyłącznie na rzecz osób fizycznych (bez pośrednictwa Funduszu Zdrowia lub innych jednostek oraz osób fizycznych będących przedsiębiorcami, na potrzeby prowadzonej przez nich działalności). Rozliczający się na podstawie karty podatek dochodowy opłaca stałym miesięcznym ryczałtem, ustalonym w zależności od rodzaju działalności, liczby zatrudnionych pracowników i wielkości miejscowości, w której tę działalność prowadzi. Wybraną formę opodatkowania należy stosować w zasadzie do końca roku. Jeżeli jednak, w trakcie roku, podatnik stwierdzi, że nie odpowiada mu wybrane opodatkowanie ryczałtem lub kartą podatkową, może powrócić do opodatkowania na zasadach ogólnych, rozszerzając swoją działalność (wraz ze zmianą wpisu w ewidencji) o działalności, które są wyłączone z opodatkowania ryczałtem lub kartą.

Ryczałt ma określone stawki w zależności od rodzaju działalności

Odliczenia. Ryczałtowcy nie mogą odliczać poniesionych kosztów uzyskania przychodu. Mogą natomiast dokonywać w trakcie roku odliczeń od przychodu m.in.: składek na ubezpieczenie społeczne własne i osób współpracujących, darowizn tylko na rzecz organizacji pożytku publicznego.

Ewidencja wyposażenia. Obowiązuje ona ryczałtowców od 1 stycznia 2004 r. Wpisuje się do niej te składniki majątkowe o wartości od 1500 zł używane w działalności gospodarczej, które nie znalazły się w wykazie środków trwałych.

Remanent (spis z natury). Ryczałtowca obowiązuje sporządzenie remanentu na dzień zaprowadzenia ewidencji przychodu, a także na koniec każdego roku podatkowego. Oznacza to, że ewidencja przychodów musi zaczynać się i kończyć aktualnym spisem z natury. Sporządzenie remanentu obowiązuje również w razie zmiany wspólnika, zmiany udziałów wspólników i likwidacji działalności.

Karta podatkowa. Ta konkurencyjna dla ryczałtu ewidencjonowanego forma opodatkowania działalności gospodarczej, traci na atrakcyjności. Jej podstawową zaletą było zwolnienie z obowiązku prowadzenia jakichkolwiek ewidencji, składania zeznań i deklaracji o obrocie i dochodzie. Niestety, powoli odchodzi to w przeszłość.

Z dniem 1 stycznia 2002 r. wszyscy podatnicy opodatkowani w formie karty podatkowej utracili zwolnienie z VAT i stali się podatnikami podatku VAT (wraz z obowiązkiem prowadzenia pełnej ewidencji sprzedaży VAT i ewidencji zakupów VAT oraz składaniem dekla VAT-7). Nadal nie muszą oni prowadzić wykazu środków trwałych.

Prześledźmy podstawowe założenia tej formy opodatkowania:

- z opodatkowania kartą podatkową mogą korzystać osoby fizyczne i (z pewnymi wyłączeniami) spółki cywilne,
- wniosek o zastosowanie opodatkowania w formie karty podatkowej na formularzu PIT-16 należy złożyć w urzędzie właściwym dla miejsca firmy w terminie do 20 stycznia, a dla firm nowych, przed rozpoczęciem działalności. W spółkach cywilnych wniosek składa tylko jeden ze wspólników,
- przejście na kartę podatkową dopuszczalne jest dopiero po otrzymaniu decyzji urzędu skarbowego – nie później niż 4 miesiące od złożenia wniosku. Do czasu otrzymania decyzji podatnika obowiązują dotychczasowe zasady opodatkowania (wraz z prowadzeniem takiej samej dokumentacji). Firmy nowe obowiązują zasady ogólne, a więc księga przychodów i rozchodów oraz uproszczona ewidencja sprzedaży VAT. Po otrzymaniu pozytywnej decyzji o rozliczeniu się na podstawie karty, wszystkie wpłacone dotychczas kwoty wg dotychczasowej formy opodatkowania podatnik zalicza na poczet podatku wynikającego z tej decyzji.

O uzyskanie karty podatkowej mogą starać się prowadzący m.in.: działalność usługową lub usługowo-wytwórczą, gastronomiczną, usługi przewozu osób (taksówki, riksze, dorożki), usługi rozrywkowe, sprzedaż posiłków domowych, udzielanie korepetycji przez nauczycieli, usługi zdrowotne (w tym usługi lekarzy, stomatologów, felczerów, techników dentystycznych, położnych i pielęgniarek) oraz weterynaryjne, a także detaliczny handel spożywczy, rolno-ogrodniczy, a od 1 stycznia 2003 r. także handel detaliczny artykułami przemysłowymi (nie tylko obwoźny i obnośny jak dotychczas, ale również stacjonarny). Szczegółowe warunki dla tych branż podano w tabelach stanowiących załączniki do ww. ustawy.

Od 1 stycznia 2003 r. kartą podatkową mogą być opodatkowane także „Usługi inne, gdzie indziej w załączniku nr 3 nie wymienione”, pod warunkiem wykonywania ich samodzielnie, bez zatrudniania pracowników. Z usług tych wyłączono m.in.: wynajem sprzętu budowlanego z obsługą, handel pojazdami mechanicznymi, także motocyklami oraz częściami i akcesoriami do nich, handel detaliczny paliwami do pojazdów samochodowych, handel hurtowy i komisowy, hotele i restauracje, usługi transportowe i wspomagające transport, usługi edukacyjne i komunalne. Wyłączeni są również podatnicy wytwarzający wyroby podlegające akcyzie.

Terminy związane z ryczałtem

1 stycznia – sporządzenie i wpisanie do ewidencji przychodów pozycji nr 1 – remanentu początkowego, bez konieczności jego wyceny.

Do 7 następnego miesiąca – opłacenie stawki karty podatkowej.

Do 10 następnego miesiąca – wpłata składek ZUS właściciela firmy i osób współpracujących, jeżeli nie zatrudnia on jednocześnie pracowników najemnych.

Do 14 stycznia – obliczenie i wpisanie do ewidencji przychodów sumy remanentu początkowego.

Do 10 stycznia – przyjęcie oświadczenia pracownika PIT-12 w sprawie dokonania rocznego obliczenia jego podatku przez firmę. Za rok 2003 – do 15 stycznia 2004 r.

Do 15 następnego miesiąca – wpłata składek ZUS właściciela, współpracowników i zatrudnionych pracowników.

Do 20 stycznia – ewentualne złożenie wniosku o wyborze formy opodatkowania. Brak wniosku oznacza kontynuację dotychczasowej formy opodatkowania. W nowej firmie brak wniosku oznacza wybór opodatkowania na zasadach ogólnych.

Do 20 stycznia – złożenie wniosku o wyborze kwartalnego systemu rozliczeń ryczałtu. Niezłożenie rezygnacji w kolejnym roku oznacza kontynuację tej formy rozliczeń.

Do 20 stycznia – złożenie wniosku o wyborze opodatkowania przychodów z najmu ryczałtem. Najem rozpoczęty w trakcie roku – do dnia uzyskania pierwszego przychodu.

Do 20 stycznia – złożenie wniosku o rozliczaniu przychodów z najmu, dzierżawy przez jednego z małżonków. W trakcie roku – do 20 następnego miesiąca. Oświadczenie to musi być ponawiane co rok.

Do 20 następnego miesiąca – złożenie deklaracji PIT-4 i wpłata zaliczki na podatek dochodowy od wynagrodzeń pracowników oraz podatek od zatrudnionych na umowę zlecenia.

Do 20 następnego miesiąca – uzupełnienie ewidencji przychodów ryczałtowców i wpłata ryczałtu przez ryczałtowców, wpłata ryczałtu od najmu, dzierżawy.

Do 20 następnego miesiąca – złożenie deklaracji PIT-5 i wpłata zaliczki na podatek z działalności gospodarczej oraz z najmu, dzierżawy itp. opodatkowanych na zasadach ogólnych.

Do 25 następnego miesiąca – termin złożenia deklaracji VAT za poprzedni miesiąc.

Przed pierwszą wypłatą w roku podatkowym – złożenie przez pracowników oświadczenia PIT-2 w sprawie odliczania kwoty wolnej od podatku,

Do 31 stycznia – złożenie deklaracji PIT-28 za rok ubiegły i opłacenie podatku zryczałtowanego za grudzień.

Do 31 stycznia – rozliczający się na podstawie karty składa roczną informację o zapłaconej i odliczonej od podatku kwocie składki ubezpieczenia zdrowotnego PIT-16A.

Do końca lutego – obliczenie roczne podatku pracowników, za których firma składa deklarację PIT-40.

Do końca lutego – doręczenie pracownikom i urzędowi skarbowemu Informacji PIT-11 za pracowników, którym firma nie dokonuje rocznego obliczenia podatku. Za 2003 r. do 31.01.2004.

Do końca lutego – doręczenie zleceniobiorcom i urzędowi skarbowemu Informacji PIT-8B dla zatrudnionych na umowę zlecenia, o dzieło i na kontraktach menedżerskich. Za 2003 r. do 31.01.2004 r.

Do 31 marca – wręczenie pracownikom ich deklaracji PIT-40.

Do 15 kwietnia – przekazanie do urzędu skarbowego deklaracji PIT-40 wystawionych pracownikom.

Do 30 kwietnia – złożenie do urzędu skarbowego własnych deklaracji podatkowych PIT-36 i PIT-37, jeżeli równolegle osiąga się przychody opodatkowane na zasadach ogólnych.

Podatkowa księga przychodów i rozchodów. Trzeba wiedzieć, że od 1 stycznia 2004 r. podstawową formą opodatkowania działalności gospodarczej są tzw. **zasady ogólne**, a przychód uzyskany w wyniku tej działalności opodatkowany jest zgodnie z wyborem podatnika albo wg skali podatkowej 19–30–40% albo wg jednolitej stawki 19%. Osoby fizyczne prowadzące działalność gospodarczą, spółki cywilne oraz spółki osobowe jawne i partnerskie, jeśli ich ubiegłoroczny przychód ze sprzedaży towarów i usług oraz operacji finansowych (netto, bez VAT-u) nie przekroczył kwoty 3 714 800 zł, zobowiązane są do prowadzenia księgi przychodów i rozchodów. Podatnicy ci mogą wybrać opodatkowanie ryczałtem od przychodów ewidencjonowanych (jeżeli ich ubiegłoroczny przychód nie przekroczył 250 000 euro lub gdy dopiero rozpoczynają działalność) albo kartą podatkową (niektóre usługi, ale bez spółek osobowych) pod warunkiem, że do 20 stycznia roku podatkowego, w którym chce zmienić formę opodatkowania lub na dzień przed uzyskaniem pierwszego przychodu (w firmach nowych), złożą w urzędzie skarbowym stosowne oświadczenie. Jeśli tego nie zrobią lub przekroczą ten termin, w bieżącym roku będą opodatkowani na zasadach ogólnych. Niezależnie od tego, czy ubiegłoroczny obrót przekroczył równowartość 250 000 euro, księgę trzeba prowadzić również i wtedy, gdy osiąga się w całości lub nawet w części przychód z tytułu:

- prowadzenia aptek, lombardów i kantorów,
- wykonywania wolnych zawodów, które nie uzyskały prawa do opodatkowania ryczałtem lub kartą podatkową, a także
- wytwarzania wyrobów opodatkowanych podatkiem akcyzowym,
- korzystania z okresowego zwolnienia z podatku dochodowego (nie płaci się, ale księgi są prowadzone),
- rozpoczęcia działalności samodzielnie lub w formie spółki, w zakresie czynności, które dotychczas (w tym lub ubiegłym roku podatkowym) wykonywano na podstawie umowy o pracę lub spółdzielczego stosunku pracy i nie złożono jednocześnie w urzędzie oświadczenia, o nieobsługiwaniu swojego byłego pracodawcy (dotyczy to każdego współnika spółki), co wyłącza możliwość opodatkowania ryczałtem,
- wykonywania działalności na podstawie umowy agencyjnej lub umowy na warunkach zlecenia, zawartej na podstawie odrębnych przepisów,
- otrzymanie decyzji odmownej na wniosek o opodatkowaniu kartą podatkową lub zrzeczenia się tego opodatkowania w ciągu 14 dni od dnia doręczenia decyzji ustalającej tegoroczną stawkę.

Obowiązek prowadzenia księgi nie dotyczy w przypadku:

- prowadzenia księgi rachunkowej (handlowej),
- opłacania podatku dochodowego na podstawie karty podatkowej lub jako ryczałt od przychodów ewidencjonowanych,
- wykonywania czynności na umowę-zlecenia lub o dzieło, zawartą z jednostką organizacyjną lub firmą, jeśli usługi te nie wchodzi w zakres zaewidencjonowanej działalności gospodarczej,

- wykonywania usługi na zlecenie władającego nieruchomością (umowa-zlecenia lub o dzieło) na potrzeby tej nieruchomości,
- wykonywania zawodu adwokata, ale tylko w zespole adwokackim, przewożenia osób i towarów taborem konnym,
- sprzedaży środków trwałych po likwidacji firmy.

Rolnicy wykonujący jednocześnie działalność gospodarczą, na potrzeby dokumentowania działalności (jeśli nie wybiorą opodatkowania kartą), muszą prowadzić księgę przychodów i rozchodów. Jeżeli w gospodarstwie rolnym nie zatrudniają pracowników, członków rsp i robotników rolnych, a działalność gospodarczą prowadzą osobiście, ew. z udziałem wspólnie zamieszkałych członków rodziny i jeżeli roczny przychód z tej działalności nie przekracza 10 000 zł, mogą prowadzić księgę przychodów i rozchodów wg uproszczonego wzoru. Jeżeli prowadzisz produkcję rolną, zaliczaną do działów specjalnych (szklarnie, kurniki), to sam decydujesz, czy będziesz prowadzić księgę przychodów i rozchodów. Jeśli się na to nie zdecydujesz, urząd obliczy Twoje dochody szacunkowo, wg obowiązujących stawek. Urząd skarbowy na Twój wniosek, może Cię ponadto zwolnić z tego obowiązku ze względu na wiek, stan zdrowia (np. inwalidztwo) lub rodzaj i rozmiar (rozumiemy, że niewielki) prowadzonej działalności. Jeśli nie czujesz się na siłach, na Twoje zlecenie księgi poprowadzi **biuro rachunkowe lub biuro doradztwa podatkowego**. Nie zapomnij powiadomić w ciągu 7 dni urzędu skarbowego o zawarciu umowy z biurem, dając jego nazwę, adres i miejsce przechowywania ksiąg i ewidencji. Za sumę od 150 zł wzwyż (ok. 1–1,5% od obrotu) masz kłopot z głową. Pracownik biura dwa, trzy razy w miesiącu zabierze od Ciebie wszystkie gromadzone dokumenty, uzupełni księgę, przygotuje niezbędne wyliczenia i deklaracje. Musi to zrobić najpóźniej do dnia 20. następnego miesiąca. Niejednokrotnie zastąpi Cię również w urzędzie. Zmieniające się przepisy, tłok w dniach rozliczeń oraz specyficzna atmosfera nerwowości i niepewności panująca w większości tych urzędów nie sprawiają przyjemności. Twoje nerwy nie zawsze to wytrzymają, a czas, który tam tracisz, to naprawdę jest pieniądz, choć nie wszyscy to jeszcze w pełni rozumiemy. Księgi może poprowadzić osoba posiadająca licencję do usługowego prowadzenia ksiąg rachunkowych lub licencję doradcy podatkowego. W tym drugim wypadku doradca pomoże Ci też we wszystkich spornych sprawach z fiskusem lub ZUS-em. Mając umowę zawartą z biurem, gdy księgi zostaną zakwestionowane z powodu błędów rachunkowych i formalnych, można dochodzić pokrycia swych strat na drodze sądowej. Ubezpieczenia dla biur od tzw. błędów w sztuce lub inne szkody (np. wynikiłe z utraty lub zniszczenia dokumentów, powstałe z przyczyn losowych) oferuje już większość towarzystw ubezpieczeniowych. Licencjonowanych doradców podatkowych obowiązuje także ubezpieczenie od błędów w sztuce, czyli błędów merytorycznych. Minimalna suma gwarancyjna od jednego zdarzenia w przypadku usługowego prowadzenia ksiąg rachunkowych i podatkowych, a także, jeżeli przedmiotem działalności jest doradztwo podatkowe wynosi 10 000 euro. Cicha umowa ze znajomą księgową może być i prostszym rozwiązaniem, ale jej wynagrodzenia nie można wpisać w koszty, a za pomyłki trzeba odpowiedzieć samemu.

Materiały dla prowadzącego – treści podstawowe

3.1. Podstawa opodatkowania podatkiem dochodowym od osób fizycznych

Dochód (D) to przychód (P) pomniejszony o koszty uzyskania przychodu (KUP).

$$D = P - KUP$$

Podstawę opodatkowania podatkiem dochodowym stanowi dochód, który m.in. można pomniejszyć o kwoty:

- darowizn na cele wymienione w art. 26 updf (m.in. cele naukowe, oświatowe, kulturalne, kultu religijnego na rzecz instytucji tzw. pożytku publicznego),
- składek na ubezpieczenie społeczne podatnika i osób z nim współpracujących (jeżeli nie zostały zaliczone do KUP).

Zadanie

Ustal podstawę opodatkowania podatkiem dochodowym od osób fizycznych za 2003 r. właściciela handlowej firmy jednoosobowej, wiedząc, że:

przychód wyniósł 2 500 000 zł

wydatki poniesione na:

- zakup towarów handlowych 2 200 000 zł (zał.: sprzedano wszystko co kupiono w tym roku),
- spłatę rat kapitałowych kredytu 13 000 zł,
- wypłaty i składki na ubezpieczenie społeczne pracowników 150 000 zł,
- odsetki od kredytu 1200 zł,
- zakup samochodu dostawczego 85 000 zł, czynsz i opłaty za media 25 000 zł,
- amortyzacja środków trwałych 8000 zł,
- koszty reklamy w środkach masowego przekazu 20 000 zł,
- odsetki za spóźnienie z zapłatą za telefon i energię 50 zł,
- odsetki za spóźnienie z zapłatą składki na ubezpieczenie społeczne,
- zdrowotne 30 zł, wydatki na reprezentację i reklamę limitowaną 7500 zł,
- inne (środki czystości, materiały biurowe itd.) 10 000 zł

Składki na ubezpieczenie społeczne właściciela wyniosły za cały rok 6000 zł.

Rozwiązanie

1. Ustalamy KUP, pomijając wydatki nie będące KUP:

a) wydatki na reprezentację i reklamę limitowaną są KUP tylko do wysokości 0,25% przychodu (pkt 25 ust. 1 art. 23 updf), a więc wyliczamy, ile z 7500 zł (a może całość) wolno nam zaliczyć do KUP: $0,25\% \times 2\,500\,000 = 6250$ zł, a więc tylko tyle uznamy za KUP,

b) sumujemy kolejno wydatki, które można uznać za KUP:

$$+ 150\,000 + 1200 + 25\,000 + 8000 + 20\,000 + 50 + 6250 + 10\,000 = 2\,420\,500 \text{ zł.}$$

2. Obliczmy dochód:

$$D = P - KUP$$

$$D = 2\,500\,000 - 2\,420\,500 = 79\,500$$

3. Ustalamy podstawę opodatkowania:

$$79\,500 - 6\,000 = 73\,500$$

W zadaniu tym przyjęto założenie, że całość zakupionych towarów została sprzedana, co w rzeczywistości nigdy się nie zdarza. KUP są tylko wydatki na towary, które zostały sprzedane w danym roku podatkowym, a więc KUP z zakupu towarów handlowych ustala się następująco:

spis z natury na początek roku (remanent początkowy)	
+/- zakup towarów handlowych w ciągu roku	
spis z natury na koniec roku (remanent końcowy)	

3.2. Odliczenie VAT-u naliczonego przy częściowej sprzedaży zwolnionej z VAT

Podatnicy prowadzący jednocześnie sprzedaż opodatkowaną i zwolnioną z VAT nie mają prawa do odliczenia całości VAT naliczonego z zakupów. Przy kwalifikowaniu każdorazowo VAT naliczonego z konkretnego zakupu należy zadać sobie pytanie: czy ten zakup służy sprzedaży opodatkowanej, zwolnionej, czy może jednej i drugiej równocześnie. W pierwszym wypadku jest w całości do odliczenia, w drugim w ogóle nie podlega odliczeniu, a w ostatnim odlicza się go, ale tylko w takiej części, w jakiej służy sprzedaży opodatkowanej w proporcji wg udziału sprzedaży opodatkowanej w całości sprzedaży w poprzednim roku. W tym celu należy ustalić tzw. udział sprzedaży opodatkowanej w całości sprzedaży, co przedstawiono na poniższym przykładzie.

Sprzedaż firmy kształtowała się następująco:

Stawka VAT	Netto	VAT
22%	3000	660
7%	2000	140
3%	1000	30
zw	1500	-
RAZEM	7500	830

zakupy: VAT ze wszystkich stawek

– służące sprzedaży opodatkowanej – 500

– służące sprzedaży opodatkowanej i zwolnionej – 400

W poprzednim roku całość sprzedaży netto wyniosła 100 000 zł, a suma sprzedaży opodatkowanej netto to 73 000 zł.

Ustal wysokość zobowiązania z tytułu podatku VAT.

Rozwiązanie

1. VAT należny $660 + 140 + 30 = 830$

2. VAT naliczony do odliczenia w całości 500

3. VAT naliczony do odliczenia w części 400

4. Ustalenie VAT do odliczenia:

- udział sprzedaży opodatkowanej w całości sprzedaży wg poprzedniego roku = netto sprzedaży opodatkowanej:
netto całej sprzedaży $100\ 000 : 73\ 000 = 0,73$
- VAT naliczony do odliczenia $500 + 0,73 \times 400 = 500 + 292 = 792$ zł
- VAT do US $830 - 792 = 38$ zł

MODUŁ 4.

Organizacja firmy – marketing

Liczba godzin: 32

Forma zajęć: wykład, ćwiczenia

Forma zaliczenia: 80% obecności. Opracowanie założeń do Biznes Planu.

Wykładowca: Justyna Chudziak

Cele: Opracowanie SWOT dla firmy. Nabycie umiejętności skutecznego sprzedania wytworów – usług, produktów – firmy.

Treści: Koncepcja: produktu, sprzedaży, marketingowa. Badanie rynku – definiowanie, planowanie, zbieranie informacji, analiza informacji, raporty. Segmentacja rynku, segmentacja konsumentów. Etapy procesu sprzedaży. Poziomy potrzeb konsumentów. Sposoby promocji i reklamy. Sprzedaż osobista, sprzedaż bezpośrednia, marketing pośredni.

Literatura

Altkorn J., 2001, *Strategia marki*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.

Dodge H.R., Hanna N., 1998, *Kształtowanie cen. Strategie i procedury*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.

Goldmann H.M., 2002, *Jak zdobywać klientów*, Studio EMKA.

Kotler Ph., Armstrong G., Saunders J., Wong V., 2002, *Marketing. Podręcznik europejski*, PWE, Warszawa.

Kotler Ph., 1994, *Marketing. Analiza, planowanie, wdrażanie, kontrola*, Gebethner & S-ka, Warszawa.

McDonald M., Dunbar I., 1996, *Segmentacja rynku. Przebieg procesu i wykorzystanie wyników*, Wydawnictwo Oficyna Ekonomiczna, Warszawa.

Payne A., 1997, *Marketing usług*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.

Przybyłowski K., Hartley S., Kerin R., Rudelius W., 1998, *Marketing podręcznik*, Wydawnictwo Oficyna Ekonomiczna.

Sznajder A., 2000, *Marketing wirtualny*, Oficyna Ekonomiczna, Dom Wydawniczy ABC, Kraków.

Yip G., 1996, *Strategia globalna. Światowa przewaga konkurencyjna*, PWE, Warszawa.

Materiały dla uczestnika

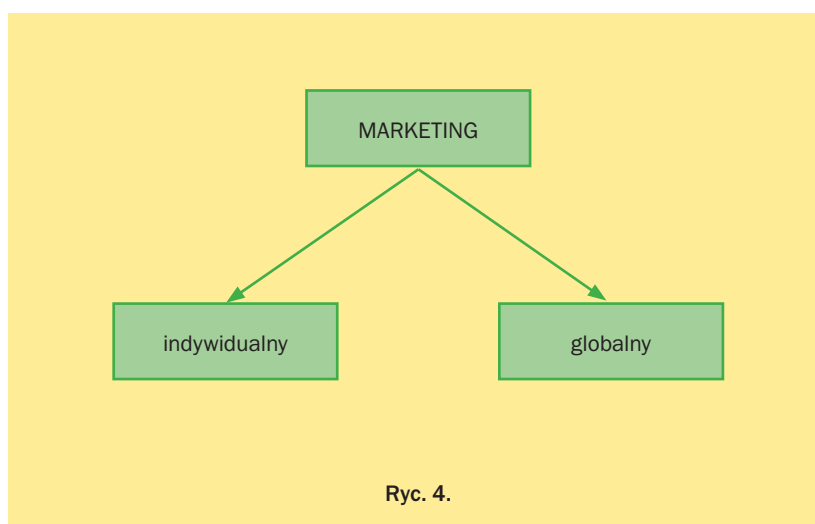
4.1. Definicje marketingu

Marketing to działania ukierunkowujące przepływ dóbr i usług z fazy produkcji do fazy konsumpcji (**Amerykańskie Stowarzyszenie ds. Marketingu**).

Marketing oznacza działalność, która poprzez proces wymiany zmierza do zaspokojenia potrzeb i życzeń konsumentów (**Ph. Kotlera**).

Marketing jest to aktywność osób i organizacji, które zmierzają do zaspokojenia potrzeb nabywców przez skoordynowaną działalność, która zapewnia im jednocześnie osiągnięcie własnych celów (**O.C. Ferrella i W.M. Pride'a**).

Przeanalizujmy te definicje. Po pierwsze, marketing to nie jest coś, co po prostu się zdarza – to cała metodologia prowadzenia firmy. Podejście marketingowe oparte jest na zasadzie, że firma może przetrwać tylko wtedy, kiedy spełnia potrzeby i chęci klientów oraz gdy robi to lepiej niż konkurencja. Dlatego marketing polega na identyfikacji wymagań klientów, przewidywaniu, jak mogą one wyglądać w przyszłości i zapewnieniu, że nasz produkt lub usługa je spełnia. Definicja marketingu mówi też, że wymagania klienta muszą być spełnione efektywnie i z zyskiem. Efektywność oznacza, że zasoby – ludzkie lub materialne – nie zostaną zmarnowane. Jeśli chodzi o zysk, to firma, która go nie przynosi, nie przetrwa długo na rynku. Znaczenie klienta w rzeczywistości rynkowej jest tak ogromne, że marketing ma zastosowanie wszędzie, nawet w tradycyjnie niegospodarczych dziedzinach, takich jak szpitale, policja i organizacje charytatywne, które zaczynają doceniać konieczność stosowania podejścia nakierowanego na klienta.



Zasady marketingowe ewoluowały podobnie jak zmieniało się podejście do klienta i jego usytuowanie w procesie wytwarzania dóbr, usług oraz dostarczania do konsumenta.

4.2. Koncepcja produktu

Firmy nakierowane na produkt koncentrują swoje wysiłki na wytwarzaniu lepszego produktu – wyższej jakości i większej funkcjonalności. Zakładają, że klienci cenią ponad wszystko ulepszenia funkcji produktu. Dlatego firmy te nieustannie dążą do rozwoju istniejących produktów lub projektują nowocześniejsze takie jak np. systemy muzyczne czy aparaty fotograficzne. Ulepszenie produktu jest ważne, jednak nie zawsze jest to najlepsza metoda spełniania potrzeb klienta. Wielu największych producentów maszyn do pisania zainwestowało duże pieniądze w ulepszenie swoich produktów, lecz przeoczyło przy tym moment, kiedy można było wprowadzić bardziej nowoczesny sposób osiągnięcia tego samego rezultatu – i to firmy zupełnie nowe na rynku odniosły sukces, przekształcając maszynopisanie w edytowanie.

Produkt ⇒ sprzedaż ⇒ klient

4.3. Koncepcja sprzedaży

Niektóre firmy koncentrują się na sprzedaży i promocyjnych aspektach marketingu, stosując wybrane techniki marketingowe bez przyjmowania całej filozofii odpowiadania na potrzeby klientów. Nadal jednak niedostateczną uwagę przywiązuje się do badań rynku. Dominuje bowiem podejście, że przede wszystkim należy sprzedać to, co firma wyprodukowała. Koncepcja ta jest często mylona w Polsce z koncepcją marketingową np.: agencje ubezpieczeniowe koncentrują się na tym, jak sprzedać usługę, a nie na tym, co powinny robić, aby zaspokoić potrzeby klientów. Tego typu podejście może pomóc w rozwiązaniu przejściowych problemów związanych z zaleganiem nadmiernych lub przestarzałych zapasów, lecz nie stanowi długofalowego sposobu na spełnienie potrzeb klientów.

Sprzedaż ⇒ produkt ⇒ klient

4

4.4. Koncepcja marketingowa

Wrażliwość na potrzeby klientów leży u podstaw koncepcji marketingowej i aby je dokładnie poznać, firmy muszą zgromadzić odpowiednie informacje na temat bazy swoich klientów. O ile wielkie firmy przeznaczają znaczne kwoty na zbieranie i analizę takich informacji, o tyle badania wśród odnoszących sukcesy przedsiębiorców wykazują, że posługują się oni raczej intuicją. Znają dobrze swoich klientów, bacznie obserwują konkurencję i są świadomi nowych trendów, które mogą wpłynąć na ich działalność. Osiągają to nie dzięki zleceniu badań rynkowych wyspecjalizowanym firmom, lecz przez budowanie szerokiej sieci kontaktów w swojej dziedzinie oraz stałe kontrolowanie tego, co się w niej dzieje.

Klient ⇒ sprzedaż ⇒ produkt

4.5. Pięć faz procesu badania rynku

Badania rynkowe należy podejmować jedynie wtedy, gdy ich wyniki pomogą lepiej zrozumieć problem i będą prowadzić do jego rozwiązania. Należy także pamiętać, że wartość uzyskanych informacji powinna być większa niż koszty badania.

W procesie badania rynku możemy wyróżnić 5 kolejnych faz:

- zdefiniowanie problemu i ustalenie celów badania
- planowanie badania
- zbieranie informacji
- analiza informacji
- raport na temat wyników

4.5.1. Definiowanie problemu

Tylko jeśli problem zostanie właściwie zdefiniowany, a cele badania jasno ustalone, proces badania przyniesie informacje konieczne do rozwiązania problemu. Definicja problemu musi być z jednej strony ścisła, z drugiej zaś na tyle szeroka, aby uwzględnić nieprzewidziane odpowiedzi.

4.5.2. Planowanie badania rynku

Po określeniu pytań i ustaleniu celów należy opracować plan, który obejmie metody zbierania danych. Najpierw należy zidentyfikować źródła danych. Mogą to być dane drugorzędne lub pierwszorzędne.

Dane drugorzędne to informacje zebrane i usystematyzowane przez kogoś innego, do innych celów niemających nic wspólnego z badaniem.

Istnieje wiele źródeł drugorzędnych informacji marketingowych. W wykazie przedstawionym poniżej nie uwzględniono wszystkich możliwości, pokazano natomiast, że istnieje wiele różnych źródeł danych.

- badania i raporty rynkowe (*Rzeczpospolita, Wprost, Puls Biznesu, Polityka, Rynek i Praca*),
- Powszechny Spis Ludności: przeprowadzany co 10 lat, zawiera dane na temat ludności kraju w podziale wg płci, wieku, dochodów, miejsca zamieszkania,

- Izby Gospodarcze i stowarzyszenia zawodowe. Instytucje te dysponują na ogół bogatą wiedzą na temat poszczególnych sektorów i mogą dostarczyć informacje o ogólnych trendach w sektorze, o konkurencji, dostawcach, wymaganiach prawnych oraz obowiązujących normach i standardach,
- katalogi, magazyny, periodyki specjalizujące się w poszczególnych dziedzinach gospodarki. Można tam znaleźć informacje na temat nowych trendów oraz tego, co robi konkurencja,
- raporty roczne i sprawozdania firm – źródło cennych informacji o konkurencji,
- dane statystyczne,
- przekazy reklamowe – pokazują nowe trendy.

Kopalnią informacji są też źródła wewnętrzne w każdej firmie: księgowość, kasy fiskalne rejestrujące sprzedaż, kontakty osobiste służb handlowych z klientami, dostawcami, konkurentami. To im najłatwiej jest zauważyć zmiany tendencji bądź nowe potrzeby.

Dane pierwszorzędne

Istnieją cztery główne metody badań pierwszorzędnych, czyli takich, które przynoszą nowe informacje o świecie:

- kwestionariusz,
- wywiad,
- obserwacja,
- eksperyment.

Kwestionariusz najczęściej przygotowuje się wcześniej. Kwestionariusze mają tę zaletę, że pytania można zadawać bezpośrednio rozmówcy, można je wysłać pocztą lub zadawać telefonicznie.

Wywiad bezpośredni przynosi najwięcej głębokich (jakościowo) informacji, lecz zajmuje wiele czasu i dlatego jest drogi. Wywiady mogą być nieformalne lub bardziej sformalizowane. Innym sposobem są dyskusje grupowe.

Wyróżniamy 3 rodzaje obserwacji:

- mechaniczna – np. liczenie klientów w sklepie,
- zachowania – przyglądanie się w jaki sposób ludzie kupują lub używają produktu,
- obserwacja nieformalna – np. obserwacja działań konkurencji na targach lub na wystawie poprzez liczenie osób odwiedzających

Eksperyment polega na zmianie jednej zmiennej i obserwacji, jak wpłynie to na sprzedaż. Sprzedawcy detaliczni mogą np. eksperymentować, obniżając cenę jakiegoś produktu i porównując wielkość sprzedaży tego produktu z innym sklepem, w którym nie było zniżki.

4.5.3. Zbieranie informacji

Jeśli twój plan badania jest jasny, wówczas ten etap staje się prosty, lecz nie najłatwiejszy. Przedsiębiorcy mają zdolność wycucia wymagań rynku i intuicyjnie rozumieją potrzeby klientów przez uważne ich słuchanie („Czy ma Pan to w kolorze niebieskim? Czy może pan dostarczyć w czasie weekendu?”)

4.5.4. Analiza informacji

O ile dane drugorzędne, takie jak raporty na temat rynku lub konkurencji wymagają jedynie wyboru odpowiednich informacji, o tyle dane pierwszorzędne muszą być przetworzone. W zależności od rodzaju zebranych danych może to być prosta arytmetyka lub też skomplikowane obliczenia, lub obiektywna analiza odpowiedzi jakościowych.

4.5.5. Raport o wynikach

Kiedy dane są już zebrane i przeanalizowane, wyniki należy w odpowiedni sposób przedstawić, zwykle w formie raportu z badań rynkowych, który stanie się częścią twojego biznes planu. Rezultaty muszą pokazywać fakty, a nie przekonania badającego. Należy zawsze pamiętać, że badania podejmuje się w wyniku powstania jakiegoś problemu lub konkretnego pytania.

4.5.6. Potencjalni klienci

Jeśli odnosząca sukces firma to taka, która koncentruje się na potrzebach klientów, oznacza to, że potrafi ona ich zidentyfikować. Największą trudnością dla nowych firm jest fakt, że klienci nie wiedzą o ich istnieniu, dlatego muszą się one wylansować.

4.6. Segmentacja rynku

Segmentacja to w warstwie teoretycznej sprawa stosunkowo prosta. Chodzi o zidentyfikowanie grup klientów, którzy co najmniej jedną cechą różnią się od innych grup.

Na rynku dóbr przemysłowych segmentacja jest stosunkowo prosta – w zasadzie klientów dzieli się według wielkości zakupów. Na rynku konsumenckim sytuacja jest bardziej skomplikowana, o czym dalej.

Na rynku dóbr konsumenckich (także usług) klientów można podzielić według:

- kryteriów demograficznych (głównie płci, wieku, fazy życia, np. rodzice z dziećmi w wieku szkolnym),
- kryterium miejsca zamieszkania (wieś, małe miasto, średnie itd.),
- dochodu (indywidualnego lub na gospodarstwo domowe),
- według zachowania (np. klienci okazjonalni kontra klienci stali).

Segmentacja psychograficzna oznacza próbę określenia segmentów na podstawie takich czynników, jak opinie, zainteresowania, styl życia w połączeniu z dochodem.

Wzór VALS (*Value & Lifestyles* - Wartości i styl życia) jest jedynie przykładem. Propozycji segmentacji psychograficznej jest bardzo wiele, jednak wszystkie oparte są na kombinacji dwóch zmiennych. Oś pionowa określa posiadane zasoby – ZDOBYWCY są najzamożniejsi, BORYKAJĄCY SIĘ – najbiedniejsi. Oś pozioma z kolei opisuje wyznawane wartości i styl życia. Po lewej znajdują się osoby o konserwatywnym systemie wartości, po prawej – nastawieni na zmianę i uznający ją za wartość pozytywną, ale także ufnii i otwarci na wpływy.

Przykładowo – SPEŁNIENI to zamożni konserwatyści – jeśli są zmuszeni kupić nowy samochód, to będzie to solidna limuzyna znanej marki, najczęściej tej samej co poprzednie auto. REALIŚCI z kolei to mający pewne „luźne” dochody osoby gotowe przyjąć nowości. Wzór VALS nie jest odpowiedzią, do jakiego segmentu należą nasi klienci. Jest tylko narzędziem analitycznym.

Z reguły, na podstawie badań, dla nowego produktu lub usługi analizuje się i tworzy własny segment. Dla produktów już istniejących najważniejsza jest segmentacja behawioralna, to jest dotycząca zachowań klientów. Kluczowe w tej segmentacji są WSZYSTKIE zachowania klienta łącznie. Klient szukający okazji może jednocześnie być klientem szukającym cech (ale kupującym tylko w promocjach), klientem obecnym, intensywnym, ale nielojalnym, to jest wybierającym produkt według cech. Zasadniczo produktu nie kupują tylko ludzie wrogo nastawieni do produktu, firmy, aczkolwiek nie wyklucza to zakupu okazjonalnego. Firma powinna mieć, sformalizowany chociaż w minimalnym stopniu, system obserwacji swoich klientów i zbierania o nich informacji.

Podstawowym źródłem wewnętrznym są raporty działu sprzedaży. Handlowcy powinni dokumentować swoje kontakty, regularnie sporządzać raporty zbiorcze, informować o nowych potrzebach, zmianach i uwagach klientów. Kolejnym ważnym źródłem wewnętrznym są skargi, uwagi i reklamacje. Firma powinna regularnie korzystać ze źródeł pośrednich, np. raportów branżowych, a także w razie konieczności kupować gotowe wyniki badań z baz danych (np. systemu PRIZM firmy Claritas, dzięki któremu można określić profil klientów identyfikując ich z poziomem dzielnic miasta). Najdroższym, ale i przynoszącym najwięcej informacji sposobem jest przeprowadzenie (zlecenie) badań wyłącznie na własny użytek firmy. Badania ilościowe to ankiety i wywiady, na podstawie których można ocenić na próbie reprezentatywnej profil klienta. Badania jakościowe prowadzone na niewielkich grupach dają wiedzę o opiniach klientów i ich stylu życia.

W praktyce małej firmy niezbędne sondowanie własnych klientów. Trzeba więc ich zidentyfikować (przynajmniej częściowo). Należy dość regularnie wypytywać swoich klientów, jednak nie należy tego robić pod szyldem firmy. Mimo nieco większych kosztów warto wynająć kogoś z zewnątrz (np. studenta lub młodego absolwenta socjologii). Osoba niezależna od układów wewnętrznych w firmie przygotowuje raport z większą szczerością. Co więcej osoba taka swobodnie rozmawiać telefonicznie potrafi ująć w kategorie i analityczną całość. Podobne badania należy regularnie powtarzać. Dzisiejsze rynki są zbyt konkurencyjne, aby oferować wszystko dla wszystkich. Segmentacja nie jest procesem kosztownym, jednak rzadko jest ona stosowana w małych firmach. Choć z racji ograniczonych zasobów działają one na ograniczonych rynkach, nie jest to jednak wynik precyzyjnie przeprowadzonej segmentacji. W obszarze rynku danej firmy znajdują się często niejednorodni klienci, co utrudnia funkcjonowanie firmy.

Fachowo przeprowadzona segmentacja umożliwia przedsiębiorcy:

- skoncentrowanie swoich wysiłków na wybranych segmentach,
- dokładne rozpoznanie potrzeb klientów,
- zastosowanie bardziej przekonującej reklamy i podjęcie racjonalniejszych decyzji w wyborze środków i kanałów reklamy.

Z punktu widzenia małej firmy szczególnie istotne jest pojęcie niszy rynkowej, która stanowi bardzo wąsko zdefiniowaną grupę szukającą ściśle określonych korzyści. Niszę rynkową wyodrębnia się, dokonując bardziej dogłębnego podziału rynku przez uwzględnienie większej liczby cech. Segmenty przyciągają zwykle kilkunastu konkurentów, nisze natomiast tylko jednego lub kilku. Po wyodrębnieniu segmentów firma musi podjąć bardzo ważną decyzję, mianowicie wybór rynku docelowego. Dokonując tego wyboru, powinna mieć na uwadze następujące zasady:

- wybierać rynki, które zna,
- wybierać rynki zgodne z jej długotrwałymi celami,
- koncentrować się na segmentach o odpowiedniej wielkości oraz rosnącym potencjale,
- unikać segmentów związanych z ostrą walką konkurencyjną,
- starannie oceniać bariery wejścia na rynek,
- upewnić się, że działanie na danym rynku przyniesie zysk.

Segmentacja rynku – podział rynku według określonego kryterium, na jednorodne grupy konsumentów, segmenty rynku. Odbiorcy należący do tego samego segmentu mają bardzo zbliżone potrzeby, upodobania, gusty.

4.7. Strategia marketingowa

4.7.1. Pozycjonowanie

Strategia marketingowa firmy na początku XXI wieku powinna opierać się na pozycjonowaniu. Wielkie (i małe) marki odnoszą sukces, jeśli są w stanie zająć jednoznaczny, łatwy do opisania pozycję. McDonald's – szybkie jedzenie, czysto. Volvo – bezpieczny samochód. Rzeczpospolita – jedyny poważny dziennik w Polsce. Warto pamiętać, że NIE DA SIĘ SPOZYCJONOWAĆ w dwóch miejscach na raz (tani hotel/luksusowy hotel). Najlepszą pozycję zawsze zajmuje lider w branży, chociaż klienci zapamiętują również najmocniejszego konkurenta.

Jeśli nasza działalność (oferta) jest zbyt podobna do oferty konkurencji, istnieje poważne niebezpieczeństwo, że klient nie zapamięta naszej oferty – wtedy sprzedaż jest w dużej mierze przypadkowa i prawie w 100% zależna od sieci sprzedaży. Najlepszym przykładem takiej sytuacji jest rynek masła w Polsce. Jedynym rozwiązaniem jest „zmienić boisko”, to jest na nowo spozycjonować firmę. Najłatwiejsze jest wymyślenie nowej niszy rynkowej.

Produkt to nie tylko on sam. Współczesne teorie marketingowe oparte są na założeniu, że produkt to tak naprawdę „wiązka” cech, która pozwala odróżnić jeden od drugiego. Przełomy technologiczne zdarzają się rzadko, produkty absolutnie nowe również. Według niektórych źródeł w okresie po 1945 r. wprowadzono na rynek zaledwie ok. 30 absolutnie przełomowych produktów, a – przykładowo – co roku na półkach sklepów w Polsce pojawia się ok. 15 000 nowych produktów.

By odróżnić produkt od innych należy zatem inwestować nie tylko w niego samego (wygląd, ergonomia, udoskonalenia, nowe cechy), ale także w inne elementy go identyfikujące i odróżniające. Opakowanie jest rzeczą oczywistą, ważne jednak by pamiętać, że publikacje przede wszystkim budują identyfikację (świadomość istnienia) produktu, a dopiero potem jego sprzedaż. Warto także zwrócić uwagę na rolę handlowca, zwłaszcza w usługach. Usługa = obsługa. Warto też pamiętać, że w małej firmie prawie wszyscy są sprzedawcami. Bardzo niewielu pracowników NIGDY nie styka się z klientem, dlatego też pojęcie o sprzedaży, choćby minimalne, powinien mieć cały personel.

4.7.2. Strategia cenowa

Cena – wartość produktu wyrażona w pieniądzu

Polityka cenowa firmy obejmuje wszelkie decyzje dotyczące określenia cen produktów, zarówno oferowanych obecnie, jak i nowych produktów. Przez poszczególne strategie cenowe firma może realizować swoje cele.

Najczęściej realizowane cele to:

- Przetrawianie. Cel definiowany w okresie kryzysu i/lub przebranzowienia. Firma liczy na poprawę sytuacji i stosuje ceny niepokrywające kosztów.
- Maksymalizacja zysku – firma tak manipuluje cenami, by osiągnąć jak największą różnicę pomiędzy kosztami a przychodem.
- Maksymalizacja przychodu – firma tak ustawia ceny, by ustawić się na szczycie krzywej popytu - celem jest maksymalizacja zysku w dłuższym okresie i wzrost udziału w rynku.
- Maksymalizacja sprzedaży – firma liczy, że przy większej sprzedaży spadną koszty na jednostkę i tym samym wzrośnie zysk.
- Zbieranie śmietanki – jest możliwe, gdy: wprowadzamy nowy produkt, na który jest duże zapotrzebowanie, konkurencja jest utrudniona, a produkt szybko się starzeje (jest to przypadek produktów wysokiej technologii).
- Najwyższa jakość – wysoka jakość uzasadnia bardzo wysoką cenę produktu.

Aby prawidłowo wyznaczyć cenę, niezbędne jest:

- oszacowanie popytu (w jednostkach),
- posiadanie pełnej informacji o kosztach stałych (niezależnych od wielkości produkcji) i zmiennych (na jednostkę produktu),
- zbadanie cen konkurencji. Jeśli nasz produkt jest podobny pod względem cech użytkowych, nasza cena nie może się drastycznie różnić od ceny konkurenta.

Ceny wyznacza się, stosując kilka podstawowych metod:

- Proste narzutu na koszty.
- Założonego zysku – firma zakłada, że chce w ciągu roku osiągnąć zysk \times złotych, szacuje koszty stałe i zmienne, ilość sprzedanych jednostek i na tej podstawie wyznacza cenę.
- Postrzegana wartość – cena wyznaczana jest tak, by określić, ile klient jest skłonny zapłacić za produkt.
- Cena jest naśladownictwem konkurencji.

Przytoczone mechanizmy działają w gruncie rzeczy na jeden sposób – mianowicie rozgłos (reklama, udział w rynku) generuje wyższy poziom zainteresowania ze strony klientów, co przekłada się na sprzedaż. Dzięki wyższej sprzedaży można żądać wyższej ceny.

Strategie adaptacji cen do zmian rynkowych

- 1) **zróżnicowanie geograficzne cen** – poziom cen uwzględnia różnice między krajami czy regionami
- 2) **rabaty i upusty cenowe** – wysokość ceny zależy od wielkości zamówienia złożonego przez klienta, dokonania przez klienta zakupu w określonym czasie, np. po sezonie, okresu regulowania należności

Rodzaje rabatów:

- rabaty udzielane pośrednikom handlowym:
 - funkcjonalne
 - ilościowe
 - czasowe
 - wierności
 - upusty, np. promocyjne
- rabaty dla finalnych odbiorców
 - lojalnościowe
 - ilościowe
 - za formę zapłaty

- 3) **cenę promocyjne** – ustalenie ceny poniżej ceny normalnej

Rodzaje cen promocyjnych:

- *loss-leader*
- ceny na specjalne okazje
- rabaty pieniężne
- sprzedaż ratalna na niski procent
- gwarancje i kontrakty usługowe
- obniżki psychologiczne

- 4) **dyskryminacja cenowa** – ustalenie zróżnicowanego poziomu cen (bez uwzględnienia różnic w kosztach) dla różnych klientów, produktów czy miejsc sprzedaży

Formy dyskryminacji cenowej:

- zróżnicowanie ceny w zależności od segmentu rynku
- zróżnicowanie ceny w zależności od form produktu

- zróżnicowanie ceny w oparciu o image
- geograficzne zróżnicowanie ceny
- czasowe zróżnicowanie ceny

5) **wycena asortymentu produktów** – modyfikowanie ceny w zależności od asortymentu.

Specyficzne problemy w realizacji strategii cenowych wynikają:

- ze zmieniających się kursów walutowych,
- ze zmieniających się i innych taryf celnych oraz opłat importowych,
- z różnej długości i pozycji kanałów dystrybucji na różnych rynkach zagranicznych,
- ze zróżnicowania popytu oraz warunków konkurencyjnych na poszczególnych rynkach zagranicznych.

4.8. Zachowania konsumenta na rynku. Specyfikacja produktu

Marketing *mix* (tzw. koncepcja „4P”) jest to kompozycja instrumentów marketingu: produktu (*product*), ceny (*price*), dystrybucji (*place*) i promocji (*promotion*) służąca do realizacji celów przedsiębiorstwa w danym segmencie rynku. Klasyczna koncepcja „4 P” sprzedawcy odpowiada koncepcji „4 C” klienta:

Produkt ⇒ Potrzeby i pragnienia klienta (*customer needs*)

Cena ⇒ Koszt dla klienta (*cost*)

Dystrybucja ⇒ Wygoda zakupu (*convenience*)

Promocja ⇒ Dostarczenie informacji (*communication*)

Produkt – pod pojęciem produktu rozumie się wszystko, co można zaoferować nabywcom do konsumpcji, użytkowania lub dalszego przerobu. Oprócz rzeczy fizycznych do produktów zalicza się także wszelkiego rodzaju usługi, czynności, osoby, miejsca, organizacje, pomysły (projekty) technologiczne, organizacyjne i inne oraz idee. Strategia produktu jest procesem dostosowania produktu do obecnych oraz przyszłych potrzeb, wymagań i preferencji odbiorców należących do określonych segmentów rynku, jak również kreowanie nowych potrzeb czy też nowych sposobów zaspokajania dotychczasowych potrzeb.

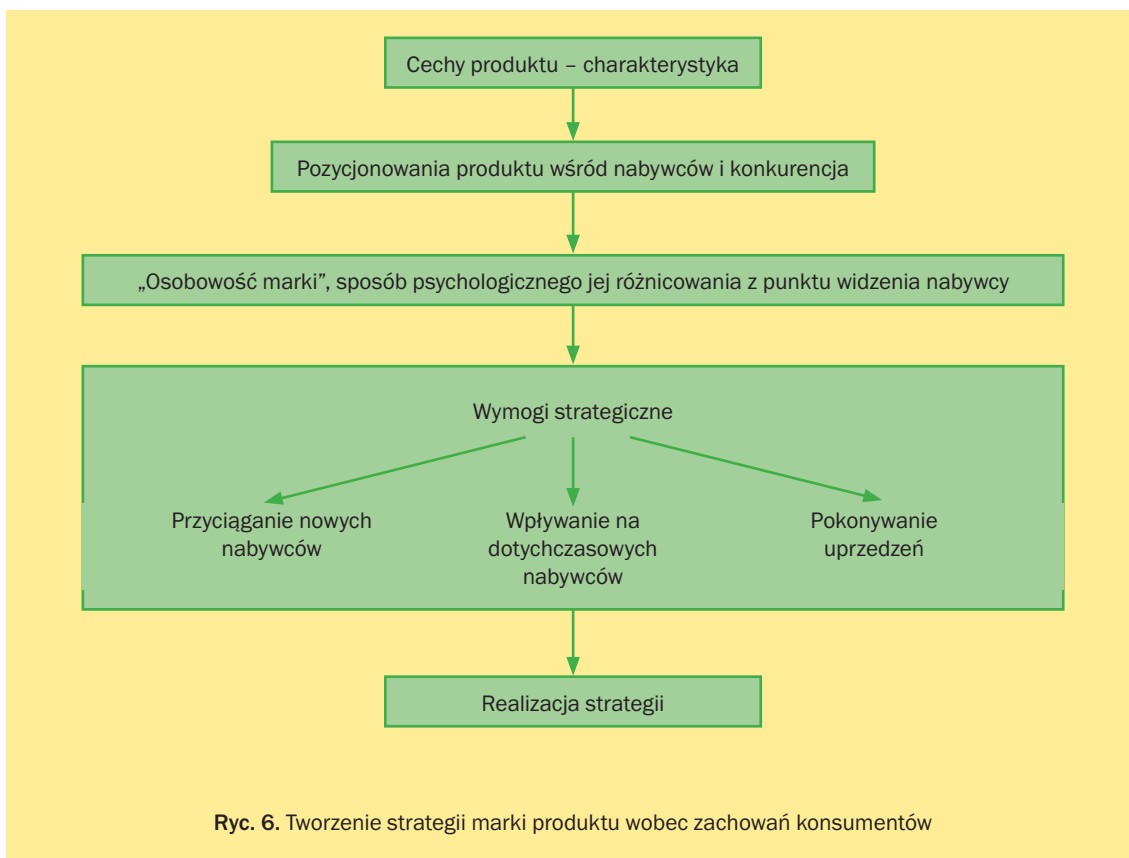
Realizacja strategii produktu wymaga od przedsiębiorstwa podjęcia wielu decyzji dotyczących:

- kształtowania struktury produktu – określenie cech produktu (w tym także marki, opakowania, usług przed- i posprzedażowych) oraz jego użyteczności wraz z zakresem standaryzacji oraz zróżnicowania,
- kształtowania asortymentu produktu (w tym portfela produktowo-rynkowego – wybór asortymentu produktów oferowane na poszczególnych rynkach zagranicznych)
- kształtowania i wprowadzania na rynek nowych produktów,
- kształtowania cyklu życia produktu,
- zarządzania produktem na rynku (w tym w skali międzynarodowej),
- kształtowania marki,
- kształtowania ogólnych strategii produktu oraz strategii wejścia na rynki zagraniczne.

Gdy zachowanie konsumentów wskazuje na załamanie rynku, danego segmentu rynku, wszystkie elementy marketingu *mix*, tworzące strategię marketingową, powinny zostać uruchomione w celu poprawy sytuacji.

PRODUKT			
	Nie zmieniaj produktu	Dokonaj adaptacji produktu	Utwórz nowy produkt
Nie zmieniaj promocji	1. Proste rozszerzenie	3. Adaptacja produktu	5. Wynalezienie produktu
Dokonaj adaptacji promocji	2. Adaptacja działań komunikacyjnych	4. Adaptacja dualna (produktu i promocji)	

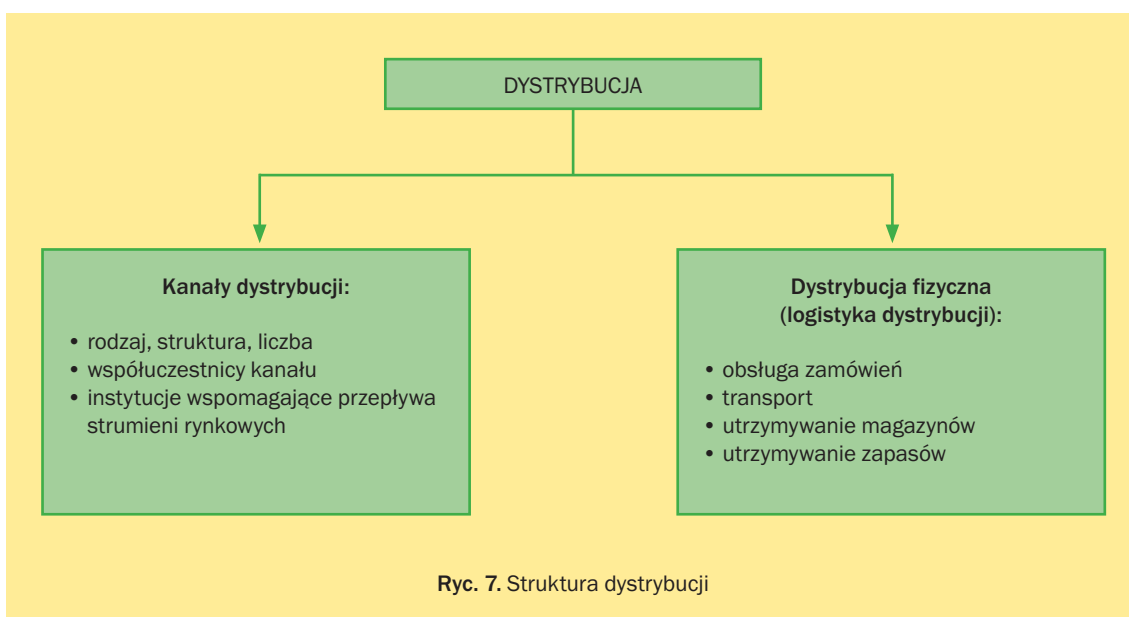
Rys. 5. Przykład na zależność strategii promocji i produktu

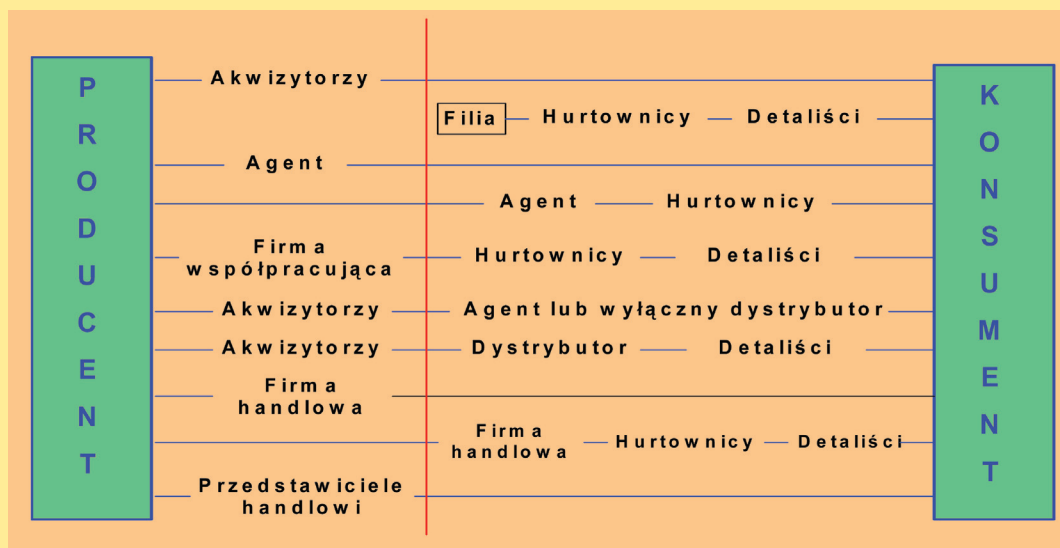


4.9. Promocja i dystrybucja

Dystrybucja

- działalność zorientowana na osiągnięcie zysku,
- obejmuje planowanie, organizację i kontrolę sposobu rozmieszczania gotowych produktów na rynku i zaoferowania ich do sprzedaży,
- jej zadaniem jest dostarczanie finalnym nabywcom pożądaných przez nich produktów w odpowiadającym jej miejscu i czasie oraz po odpowiedniej cenie.





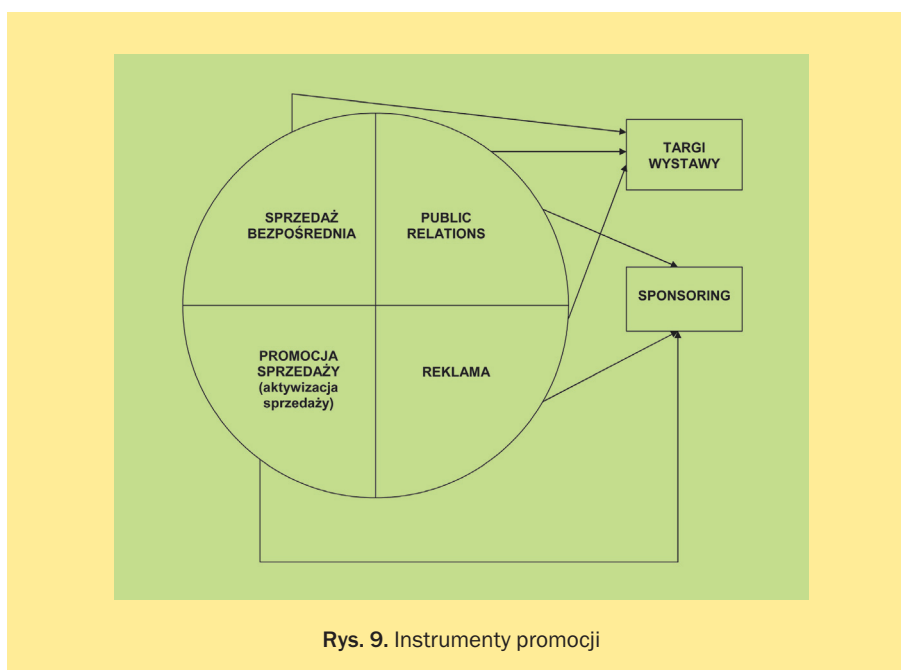
Ryc. 8. Przykłady kanałów dystrybucji

Promocja

- proces komunikowania się przedsiębiorstwa z rynkiem,
- obejmuje wszystkie przedsięwzięcia i środki komunikowania się – o charakterze bezpośrednim i pośrednim – z obecnymi oraz potencjalnymi klientami w celu zaznajomienia ich z ofertą firmy, zwiększenia sprzedaży oraz wykreowania określonego wizerunku przedsiębiorstwa.

Cele promocji na rynku:

- zwiększenie sprzedaży firmy,
- kreowanie pozytywnego stosunku do produktów,
- wspieranie działań dystrybucji przez strategię *pull*, gdy strategia *push* (pchania) jest trudna do realizacji lub zbyt kosztowna (chodzi tu o wzmocnienie pozycji producenta wobec sieci globalnych).



Rys. 9. Instrumenty promocji

Public relations

- szeroko rozumiane informowanie o działalności przedsiębiorstwa,
- sposób upowszechniania w środowisku zewnętrznym i wewnętrznym przedsiębiorstwa oraz jego misji.

Funkcje public relations

- informacyjne – rozpowszechnianie informacji w otoczeniu zewnętrznym i wewnętrznym firmy,
- organizowania kontaktów i utrzymywania więzi z uczestnikami środowiska firmy,
- kształtowania i upowszechniania imagu firmy oraz informacji charakteryzujących jej działalność i umacniających jej wizerunek na rynku,
- harmonizowania działalności gospodarczej ze społeczną odpowiedzialnością firmy,
- wspomagania sprzedaży produktów firmy przez pozytywne oddziaływanie jej wizerunku,
- umacniania i stabilizowania pozycji firmy oraz zabezpieczania się przed możliwymi zagrożeniami,
- podtrzymywanie celów i stylu działania firmy oraz jej roli na rynku.

Instrumenty public relations

- artykuły prasowe, konferencje prasowe, zestawy informacyjne dla prasy,
- seminaria, sympozja, wystąpienia dla wybranych klientów firmy, przedstawicieli środowisk opiniotwórczych,
- raporty roczne, sprawozdania z działalności firmy,
- wydawnictwa: publikacje, biuletyny, broszury, książki, filmy, wizytówki, druki okolicznościowe, gadzety: etykiety samoprzylepne z logo firmy, kalendarze,
- atrybuty wizualne,
- mecenat (np. opieka materialna, finansowa nad placówką kulturalną, organizacją sportową, itp.),
- darowizny na cele charytatywne (np. przekazywanie komputerów placówce oświatowej, urządzeń medycznych placówce ochrony zdrowia itp.),
- stosunki ze społecznościami lokalnymi,
- imprezy rozrywkowo-wypoczynkowe,
- dni „otwartych drzwi”,
- serwis fotograficzny,
- imprezy jubileuszowe,
- wystawy, prezentacje,
- inauguracje, otwarcia placówek,
- podarunki reklamowe: długopisy, parasole, zawieszki do kluczy itp.,
- korespondencja (np. wysyłanie listów okolicznościowych, życzeń świątecznych, zaproszenia na imprezy okolicznościowe itp.).

Sprzedaż bezpośrednia (akwizycja) to ustna prezentacja produktów i rozmowa handlowa z jednym lub większą liczbą potencjalnych nabywców mające na celu doprowadzenie do zakupu oferowanych produktów.

Instrumenty sprzedaży bezpośredniej:

- prezentacje nowych produktów
- spotkania z obecnymi i potencjalnymi klientami
- telemarketing /sprzedaż produktów przez telefon/
- bodźce sprzedażowe (konkursy, obniżki cen, itp.)
- targi i wystawy.

Reklama – wszelka masowa, odpłatna forma nieosobowego przedstawiania i popierania produktów przez określonego nadawcę.

Model reakcji adresatów na reklamę – AIDA

Attention – Uwaga

Interest – Zainteresowanie

Desire – Wzbudzenie chęci posiadania

Action – Działanie (zakup)

Rodzaje reklamy ze względu na strategiczne cele przedsiębiorstwa

- reklama informacyjna zwraca uwagę na korzyści, jakie osiągną nabywcy, kupując dany produkt,
- reklama przypominająca powiadamia, że produkt od dawna wprowadzany na rynek nadal się na nim znajduje, a jego nabycie jest, jak zawsze korzystne dla nabywców,

- reklama konkurencyjna wykazuje różne korzyści, jakie powoduje nabycie reklamowanego produktu w stosunku do wyrobów innych producentów,
- reklama defensywna dąży do przeciwstawienia się reklamie konkurentów,
- reklama agresywna ma na celu wywarcie niezwykle silnego wrażenia na jej adresatach i skłonić ich do niezwłocznego zakupu,
- reklama prestiżowa ma na celu podkreślenie szczególnego znaczenia firmy, jej pozycji na rynku i wyróżniającego się, unikatowego charakteru jej produktów.

Środki reklamy:

reklama wizualna

- prasa: dzienniki, tygodniki, miesięczniki, czasopisma specjalistyczne, informatory branżowe itp.
- reklama uliczna: plakaty, afisze, reklama na środkach komunikacji, na domach, firmach, słupach reklamowych, autostradach itp.
- reklama przed placówkami: gabloty, stelaże, markizy itp.
- reklama wydawnicza: ogłoszenia, prospekty, ulotki, broszury, foldery, katalogi, listy i druki reklamowe rozsyłane za pośrednictwem poczty.

reklama akustyczna

- reklama radiowa
- płyty i filmy reklamowe
- piosenki reklamowe

reklama audiowizualna

- reklama w kinach i teatrach: filmy reklamowe, ulotki, plakaty, reklama w programach telewizyjnych
 - reklama telewizyjna: filmy reklamowe, programy sponsorowane, recenzje telewizyjne
- reklama okolicznościowa – związana z ważnymi wydarzeniami, świętami, imprezami handlowymi.

Sponsoring polega na wzajemnych świadczeniach obu partnerów, tj. sponsora i sponsorowanego. Przedsięwzięcia sponsoringowe łączą w sobie reklamę, aktywizację sprzedaży i *public relationssponsor* stawia do dyspozycji sponsorowanego ustaloną kwotę pieniędzy lub innego rodzaju zasoby, np. produkty, wyposażenie, środki transportu sponsorowany wykonuje uzgodnione świadczenia, które pośrednio lub bezpośrednio przyczyniają się do realizacji celów *public relations* sponsora.

Cele sponsoringu

- wywoływanie pozytywnych skojarzeń między sponsorowanymi przedsięwzięciami a firmą sponsora,
- powstawanie, umacnianie i utrwalanie pozytywnej opinii o sponsorze i jego produktach,
- upowszechnianie znajomości firmy i jej produktów wśród klientów i potencjalnych nabywców towarów i usług.

Uczestnictwo w targach

- pozwala na wzajemne komunikowanie się z uczestnikami rynku,
- wspomaga sprzedaż,
- umożliwia zawieranie umów sprzedaży.

Warunki efektywnego uczestnictwa w targach

- prezentacja nowych produktów, usług, technologii, innych osiągnięć,
- szerokie informowanie i prezentacja oferowanych dóbr,
- umiejętne połączenie sprzedaży z podtrzymywaniem kontaktów handlowych,
- prezentacja ewentualnych zalet własnego produktu w porównaniu z wyrobami konkurencyjnymi,
- rozpoznanie struktury rynku oraz nowych form dystrybucji.

4.10. Rozmowa sprzedażowa

Porady praktyczne dotyczące prowadzenia rozmowy sprzedażowej.

- Ludzie są wzrokowcami. Muszą albo zobaczyć produkt, albo go sobie dokładnie wyobrazić. Dlatego nie należy żałować pieniędzy na wyposażenie sprzedawcy w środki umożliwiające właściwą prezentację produktu (prospekty, próbki, prezentacje multimedialne, zdjęcia, rekomendacje).

- Sprzedaż nowa oznacza dla klienta stres nie zna produktu ani firmy go oferującej. Dlatego ten poziom stresu należy obniżać, pokazując zalety firmy i produkty (inni użytkownicy, indywidualna obsługa, gwarancje, itp.). Metody należy dobierać indywidualnie, można też próbować je standaryzować w zależności od segmentu.
- Kluczem do sprzedaży jest przełamanie obojętności klienta. Musi on emocjonalnie zareagować na naszą ofertę. Tylko reakcja emocjonalna pozwala żywić nadzieję na zapamiętanie produktu. Dlatego sprzedaż musi być teatrem.
- Klient nie ma czasu. Oczekuje on szybkiej i jasnej wypowiedzi. Dlatego trzeba wyraźnie sformułować jedną kluczową dla klienta korzyść i trzymać się jej w czasie całej prezentacji.

Zasada jednego ważnego powodu jest kluczowa dla sukcesu. Dowodzą tego liczne kłęski marketingowe produktów typu „kombajn”. Prosty przykład – uparcie lansowane urządzenie „skaner/kopiarka/fax” – nikt tego nie kupuje bo wszyscy wiedzą, że jak się zepsuje, to całe biuro pada. Identyczną sytuację mamy w oprogramowaniu komputerowym – proszę sobie zadać pytanie, ilu z Państwa korzysta z WSZYSTKICH elementu pakietu Office Microsoftu i uważa, że zapłaciło za komplet, bo jest przydatny, a nie dlatego że musiało? Warto też w czasie rozmowy sprzedażowej powiedzieć, co nasz konkretny, pojedynczy klient – mówiąc kolokwialnie „będzie miał” z naszego produktu. Przykładem jałowego chwalenia się jest stwierdzenie, że „sprzedaliśmy już X jednostek”. Natychmiast prowokuje ono w umyśle klienta pytanie „i co z tego dla mnie wynika” Odpowiedź brzmi NIC.

4.11. Bariery i szanse – podsumowanie

Przed wejściem na dany rynek, należy przeanalizować, na ile planowana działalność jest realna z punktu widzenia własnych możliwości w zestawieniu z:

- wysokością niezbędnych zasobów,
- dostępem do odpowiednich technologii,
- kanałami zbytu,
- kadrami,
- możliwościami uzyskania stosownych koncesji i zezwoleń.

Do barier wejścia zaliczyć możemy:

- korzyści skali uzyskiwane przez duże firmy,
- politykę państwa.

Konkurencja. Sukces lub porażka danej firmy zależy w dużym stopniu od zdolności spełniania potrzeb klientów lepiej niż konkurencja; nazywamy to przewagą konkurencyjną. Konkurencję stanowią nie tylko rywalizujące ze sobą firmy, ale również firmy produkujące substytuty.

Dostawcy. Zdolność firmy do zdobycia zasobów niezbędnych dla zaspokojenia potrzeb klientów znacząco wpływa na stopień sukcesu. Wybierać tylko tych, którzy w pełni zaspokajają nasze potrzeby. Pomocna przy tym może być choćby Panorama Firm.

Lokalizacja. Im bardziej złożona i kosztowna działalność, tym bardziej kosztowna będzie błędna lokalizacja.

Czynniki brane pod uwagę przy wyborze lokalizacji

- wielkość zasobów ludzkich oraz minimalny koszt ich utrzymania,
- kwalifikacje,
- dostępność ziemi,
- dostępność materiałów,
- rynek zbytu,
- infrastruktura techniczna i komunikacyjna,
- środowisko naturalne.

Materiały dla prowadzącego – treści podstawowe

4.1. Ćwiczenie 1. Badanie rynku

Odpowiedz na następujące pytania:

- Czy istnieje rynek dla mojego produktu lub usługi?

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

- Kim są moi klienci?

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

- Kim są moi konkurenci?

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

- Kim są moi dostawcy?

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

4.2. Ćwiczenie 2. Segmentacja rynku

Postaw się w sytuacji klienta, który chciałby kupić Twój produkt lub usługę.

- Gdzie szukałby Twojej firmy?

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

- Dlaczego kupiłby u Ciebie, a nie u kogoś innego?

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

4.3. Ćwiczenie 3

- Kim, Twoim zdaniem, będą Twoi główni klienci?

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

- Co mają ze sobą wspólnego i czym się różnią?

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

- Jaka jest charakterystyka tych klientów?

.....

.....

.....

- Jak poinformujesz ich o swoim istnieniu?

.....

.....

.....

4.4. Ćwiczenie 4. Ustalenie ceny produktu

4

Ćwiczenie polega na próbie wyznaczenia ceny nowego produktu, jednak podobnego do już obecnego na rynku (tylko wtedy istnieje możliwość porównań). Uczestnikom kursu podzielonym na dwie grupy zostanie pokazany produkt.

Grupa pierwsza wyznaczy cenę metodą bezpośredniej oceny, to jest zaproponuje (po wewnętrznej dyskusji) prostą cenę w złotych.

Metoda bezpośredniej oceny postrzeganej wartości polega na postawieniu produktu obok dwóch innych obecnych na rynku i przydzieleniu wszystkim trzem pewnej liczby punktów z puli 100 (np. 30, 25, 45). Liczba punktów przydzielonych badanemu produktowi, przy znanej średniej cenie rynkowej pozwala na wyznaczenie ceny.

Np. jeśli średnia cena wynosi 1,4 zł, a naszemu produktowi przydzielono 45 pkt, to jego cena powinna wynieść $(45/30 - \text{maksymalna} / \text{średnia}) = 1,5$ [mnożnik] \times 1,4 zł [średnia cena] = 2,1 zł

Na zakończenie będą porównane ceny przygotowane przez obie grupy.

4.5. Ćwiczenie 5. Studium przypadku

Rys historyczny.

Artur Termik jest absolwentem renomowanej wyższej szkoły inżynierskiej, wyspecjalizował się w zagadnieniach dotyczących izolacji termicznej i dźwiękowej. Przez 3 lata pracował dla firmy wykorzystującej materiały izolacyjne. Potem zdecydował się na wykorzystanie swoich umiejętności i wiedzy zdobytych w ciągu 2 lat pracy we własnej firmie. Od ukończenia studiów Artur Termik poświęcił swój wolny czas na opracowanie koncepcji drzwi izolacyjnych, znakomicie zabezpieczających przed hałasem. Idea tego produktu wzięła się z niezbyt miłego doświadczenia rodziców konstruktora. Zakupili nowe mieszkanie i żyli niemal w nieustającym hałasie, którego notorycznie dostarczało im sąsiedztwo licznych biur zgromadzonych w tym samym budynku. Zdaniem A. Termika nie istniały żadne drzwi, które jakościowo odpowiadałyby tym produkowanym przez niego. Był więc całkowicie przekonany o wyższości swojego produktu nad produktami konkurencyjnymi. Wyobraził sobie przedsiębiorstwo, które z czasem staje się coraz bardziej znaczące i lepiej prosperujące. Decyduje się więc opatentować swój pomysł celem ochrony. Traktując tę ochronę jako wystarczającą, wszedł w układ z jednym ze swoich przyjaciół z dzieciństwa, Witoldem Szmałem. Kolega pracował przez blisko 10 lat jako szef działu sprzedaży w firmie handlującej materiałami do konstrukcji. 1 stycznia pierwszego roku działalności utworzyli spółkę z ograniczoną działalnością – firmę FROND. Dwóch bankierów zaakceptowało przyznanie firmie długoterminowej pożyczki na pokrycie środków finansowych niezbędnych do utrzymania dobrej kondycji firmy. Termik i Szmal wydali wspólnie katalog z cenami. Katalogowa cena sprzedaży tych drzwi została ustalona na 600 do 700 PLN. Cena zawierała 10% wzrostu w stosunku do cen katalogowych na sprzedaż poniżej 10 sztuk i daleko idące obniżki na sprzedaż większej liczby. Chciano tym samym zniechęcić do sprzedaży pojedynczej z uwagi na to, że nie było możliwe umieszczenie pod prasą większej liczby drzwi za jednym razem (dotyczyło drzwi o podobnych parametrach). Nie wydano praktycznie żadnych środków szczególnych na promocję drzwi „Szczelnik”. Postanowiono wydać luksusowy katalog wykorzystywany do pracy dystrybutorów, którzy rozprowadzaliby go między potencjalnych nabywców w ramach spotkań.

Organizacja

Organizacja przedsiębiorstwa FROND jest prosta, tzn. nie zatrudnia więcej niż 20 osób. A. Termik jest w niej menadżerem i zajmuje się sprawami finansowymi oraz trudnymi do rozwiązania problemami technicznymi. Jest uprawniony również do odwiedzenia niektórych klientów.

W. Szmalek jest dyrektorem sprzedaży. Zasięg jego działalności obejmuje obszar geograficzny odpowiadający w dużym skrócie regionowi Lyon. Trzech przedstawicieli jest rozdzielonych na inne obszary południowego Wschodu. W późniejszym okresie przewidziano zatrudnienie nowych przedstawicieli w celu rozszerzenia działalności na cały obszar Francji

Rezultaty

Od maja do grudnia stosunki między trzema sprzedawcami firmy FROND a panem Szmalem, stały się bardzo napięte. W grudniu narodził się konflikt między panem Termikiem a panem Szmalem; pierwszy zarzucił drugiemu mało precyzyjne wykonywanie swej pracy. Aby potwierdzić swoje niezadowolenie, wymachiwał raportem, który pan Szmalek chciał mu przedstawić. W ciągu 6 miesięcy zamówiono 120 drzwi, a cel, jaki sobie wytyczono do osiągnięcia wynosił 100 drzwi w ciągu miesiąca (2 miesiące letnie aż do końca grudnia).

Pytanie: Termik zdecydował się na spotkanie ze Szmalem i trzema sprzedawcami. O czym rozmawiali, co sobie powiedzieli?

Pytanie: Jakie są powody tego nieporozumienia?

4.6. Ćwiczenie 6. Planowanie promocji

Podział na grupy – każda dostaje produkt, usługę. Zadanie – opracowanie planu promocji adekwatnego do produktu/usługi.

4.7. Ćwiczenie 7. Rozmowa sprzedażowa

To ćwiczenie jest tylko wstępem i nie jest konieczne do przeprowadzenia. Można je przenieść do modułu 9.

4.8. Ćwiczenie 8

Na podstawie realizowanych ćwiczeń w trakcie zajęć należy przygotować założenia do biznesplanu dla swojej firmy. Konieczna jest tygodniowa przerwa przed następnymi zajęciami.

MODUŁ 5.

Organizacja firmy – finanse

Liczba godzin: 40

Forma zajęć: wykład, ćwiczenia

Forma zaliczenia: opracowanie biznes planu

Wykładowca: Justyna Chudziak

Cele: Nabycie umiejętności opracowywania biznesplanu dla własnej działalności biznesowej. Zapoznanie się z możliwościami pozyskiwania kapitału dla firmy.

Treści: Pojęcie nakładów inwestycyjnych. Rachunek zysków i strat. Analiza finansowa – koszty stałe, koszty zmienne, planowanie przepływów. Bilans – aktywa, pasywa, majątek trwały, majątek obrotowy. Opracowanie biznesplanu. Kapitał dla firmy: kredyty, pożyczka, dotacja, leasing, factoring, venture capital.

Literatura

Banges D.H. jr, 2000, *Biznesplan – recepta na sukces twojej firmy*, ACDI, Warszawa.

Behrens W., Hawranek P.M., 1993, *Poradnik przygotowania analizy przemysłowych projektów inwestycyjnych UNIDO*, ZUT WKTiR, Warszawa.

Brigham E.F., 1996, *Podstawy zarządzania finansami*, PWE Warszawa.

Brochocka U., Gajęcki R., 1997, *Metody oceny projektów inwestycyjnych*, Oficyna Wyd. SGH, Warszawa.

Dębski W., 2005, *Teoretyczne i praktyczne aspekty zarządzania finansami przedsiębiorstw*, WNPWN, Warszawa.

Dębski W., Wasilewski Z., 1995, *Kredytowanie przedsięwzięć inwestycyjnych, analiza i ocena biznes planu*, Editex, Warszawa.

W. Pluta, 2004, *Finanse małych i średnich przedsiębiorstw*, PWE, Warszawa.

Poradnik młodego przedsiębiorcy, Fundacja RAZEM, Łódź 2005.

Materiały dla uczestnika

5.1. Strategia działania

Jeżeli znana jest nisza rynkowa, jeżeli już wiadomo, co będziemy produkować, czym handlować lub jakie usługi oferować, należy przystąpić do sporządzenia planu działania firmy. Trzeba to zrobić, zanim rozpocznie się jakakolwiek działalność. Potem mnogość codziennych spraw i obowiązków sprawi, że będzie zbyt mało czasu na planowanie. Prowadząc firmę nieprzemysłanie w gwałtownie zmieniających się warunkach, właściciel narażony na kolejne błędy, czasem prowadzące nawet do likwidacji.

Duże przedsiębiorstwa mają przez lata wypracowaną solidną bazę i drobne błędy im nie zaszkodzą. Ale dobrze skonstruowany plan jest niezbędny właśnie dla małych i rozwijających się firm. Pozwoli to znacznie lepiej i spokojniej przeciwdziałać sytuacjom kryzysowym. W zależności od tego, do jakich celów będzie on służyć, można go różnicować lub opracować jedną, uniwersalną poszerzoną wersję. Dla banku, przyszłych wspólników lub akcjonariuszy, czy też dla zaangażowanej emocjonalnie w rozwój firmy załogi, musi to być wersja rozbudowana, akcentująca interesujące daną grupę zagadnienia. Zwyczajowo dla małego przedsięwzięcia to 3–10 stron, ale niewiele więcej, bo może stać się nudne i niejasne. Należy unikać ogólników i powierzchownych sformułowań, operować wyłącznie konkretnymi. Rozrost opracowania będzie proporcjonalny do wielkości przedsięwzięcia aż do wielotomowych elaboratów przygotowywanych przez całe sztaby specjalistów. Prawidłowy plan działania firmy powinien zawierać następujące elementy: podsumowanie, analizę rynku, opis firmy i jej działalności, projekt oferty i sposoby realizacji, profil organizacyjny firmy, profil techniczny, plan finansowy, wnioski.

Podsumowanie otwiera wprawdzie plan działania, ale ten punkt opracowuje się na końcu. Jest to krótkie, jasne (najlepiej wypunktowane) streszczenie. Jego celem jest czasem także uzyskanie kredytu w banku, więc należy je dobrze opracować.

W podsumowaniu powinno się umieścić:

- organizację firmy (spółka, własność jednoosobowa),
- rodzaj działalności (produkcja, usługi, handel, budowa),
- cele przedsięwzięcia obecne i długofalowe,
- podstawowe cechy produktów i usług firmy,
- konkurencyjność oferty,
- własne możliwości finansowe i rzeczowe,
- potrzeby finansowe i ich strukturę,
- projektowane dochody i możliwości spłaty kredytów.

Analiza rynku. Pierwszą decyzją będzie wybór rynku: lokalnego, regionalnego, krajowego czy zagranicznego. Należy wybrać taki, który można kontrolować. Badanie rynku polega na badaniu struktury demograficznej przyszłej klienteli: wiek, płeć, rozmiary. Trzeba zdecydować, dla kogo jest produkcja lub sprzedaż – dla wszystkich, młodych, zmotoryzowanych, zmarłych. W każdym wypadku mogą to być inne modele, rozmiary, jakość, ceny. Powinieneś mieć wiedzę, jak to zrobić, po zrealizowaniu Modułu 4, opracowałeś przecież założenia do biznesplanu.

Opis firmy i jej działalności. Zwięzła informacja, która powinna w nazewnictwie być zbieżna z nadanym w przyszłości nr REGON i PKD.

Projekt oferty i sposoby realizacji – Moduł 4.

Profil organizacyjny firmy

- współwłaściciele i ich udziały,
- lokalizacja i własność obiektu,
- schemat organizacyjny firmy,
- personel kierowniczy – kwalifikacje i doświadczenie,
- zatrudnienie obecnie i w okresie rozwoju,
- usługi zlecone profesjonalistom – księgowi, adwokaci, konsultanci, banki, agencje reklamowe.

Lokalizacja. Położenie firmy przesądza częstokroć o powodzeniu całego przedsięwzięcia. Przy rozkręcającej się konkurencji sklep usytuowany za rogiem, z dala od komunikacji publicznej lub ciągu pieszego, może mieć obroty 10–20-krotnie mniejsze od lepiej zlokalizowanej konkurencji. Kształtowanie się najlepszych ciągów czy re-

jonów, a nawet pojedynczych punktów handlowych, poza centralnym odcinkiem głównej ulicy w mieście, ma charakter bardzo zindywidualizowany i zależy od wielu czynników lokalnych. Łatwiejsza jest sprawa z produkcją czy usługami. Tu ogromną rolę odgrywa reklama wizualna, która dla wielu typów usług (motoryzacja, hurtownie) czy produkcji (odzież, obuwie) powinna zaczynać się już przy trasach przelotowych. Na brak tego typu wskazówek może sobie pozwolić wieloletni producent o ustalonym gronie odbiorców lub rzutki, ruchliwy menadżer, który nie czeka biernie na kupców. Często produkcję, którą rozpoczyna, realizuje na wcześniejsze, konkretne zamówienia.

Własność lokalu. Oczywiście najlepszy jest własne pomieszczenie ale nie zawsze jest to możliwe. Zmora handlowców w centrach miast są gigantyczne czynsze, niewspółmierne do późniejszych dochodów. Skutki są już widoczne. Kolejne plajty nowych firm handlowych są dowodem, że zyski ograniczone trwającą recesją nie pokrywają zbyt wysokich czynszów i rat od zaciągniętych kredytów. Jeśli masz już lokal, własny czy też wydzierżawiony, pamiętaj, że musisz go wycisnąć do końca. Gdy nie stać Cię obecnie na jego całkowite wykorzystanie, podnajmij część. Zwróci to częściowo koszty, a i potencjalnych klientów może przysporzyć.

Personel kierowniczy. Sposób prowadzenia księgowości omawiany był w Module 2. Twojego czasu starczy więc jeszcze na myślenie koncepcyjne i bieżące zarządzanie firmą. Każdy szef twierdzi, że sam wszystko zrobi najlepiej. To taki wirus, który im szybciej wyleczysz, tym lepiej dla Twojej firmy. Koszt księgowości prowadzonej przez wyspecjalizowaną firmę wynosi obecnie około 1–1,5% od obrotu i maleje w miarę wzrostu obrotu. Mogą tu wystąpić znaczne regionalne lub związane z konkurencją odchylenia. Przy obrocie rzędu 60 tysięcy miesięcznie etat dobrej księgowej wraz z jej składkami ZUS wcale mniej nie wyniesie. Księgowa przyda się za to do innych działań. Obsługę zaciągniętych kredytów w granicach 20–40 tysięcy złotych poprowadzi bank. Jeżeli jednak kredyt jest większy, przyda się pomoc księgowej firmy. Fachowy pracownik pomoże wynegocjować w banku wygodniejszy dla Ciebie okres karencji (zawieszenia spłaty), wysokość rat i system spłaty odsetek tak, byś się nie musiał zrezygnować w połowie spłaty kredytu.

Zatrudnienie. Jeżeli poważnie podchodzisz do swojej działalności gospodarczej, dobrze byś dążył do zdobycia w miarę trwałej, zdyscyplinowanej i lojalnej załogi. Nawet jeśli tą załogą jest jeden pomocnik. Zapewnienie ludziom odpowiedniego stanowiska pracy, ogrzanego, dobrze oświetlonego, suchego i bezpiecznego, a także pomieszczeń socjalnych i niezbędnego stroju należy do Twoich obowiązków. I będzie to bardzo szybko procentować właśnie przy doborze kadry i jej wydajności. Przesadzać jednak nie można. Oglądałem niedawno projekt motelu. Trzecią część zaplecza zajmowały kolejno: szatnia personelu, jadalnia personelu, pokój personelu. Pamiętaj, że prowadzisz działalność gospodarczą i zatrudnieni tu ludzie mają pracować. Odpoczną w domu. Przerwy na jedzenie i odpoczynek muszą być ściśle określone i przestrzegane. Zatrudniając nowego pracownika, przeprowadzasz sprawdzenie formalne – kompletność dokumentów, ich wiarygodność i zgodność ze stanem faktycznym. Niekiedy gorąco polecam wizytę w domu, kontrolę środowiska. Następne to sprawdzenie kwalifikacji. Dopasuj pracownika do swoich potrzeb. Za dobry fachowiec może zbyt drogo kosztować. Na zbyt złym też można stracić. Szukając pracowników do prac, które nie muszą mieć ciągłości, można oprzeć się na zatrudnieniu na umowę-zlecenia lub umowę o dzieło. Należy przemyśleć też spokojnie wynagrodzenie swoich pracowników. Wiem, że chciałbyś płacić jak najmniej, ale pamiętaj, że nabywcami Twoich produktów czy usług są najczęściej ci sami ludzie lub ich sąsiedzi. Jeżeli im wszystkim starczy zaledwie na żywność i czynsz, to kto kupi Twoje wyroby? Uporczywe trzymanie się płacy minimalnej w dalszej perspektywie uderzy w firmę, w której działamy.

Profil techniczny. Należy wykonać następujące czynności:

- opisać linię produkcyjną, nowoczesność wyposażenia, wystrój biura lub sklepu,
- podać własność środków produkcji (np. leasing), posiadane patenty, własne rozwiązania techniczne, porównać z przedsiębiorstwami konkurencji,
- przedstawić plany rozwojowe na tle tendencji panujących w branży.

Słów parę na temat wyposażenia firmy. Zależy ono od Twoich zasobów, perspektyw rozwojowych oraz tego, co i gdzie robisz. Jeżeli jest to sklep przy ruchliwej ulicy, między dwoma żurnalowymi butikami, to nie można tego pomalować farbą olejną na starą „jeszcze całkiem dobrą” stolarkę wystawową, bo nikt do tego szaroburego sklepu nie wejdzie. Po prostu nie będzie widoczny między nowymi, agresywnymi, dobrze oświetlonymi wystawami sąsiadów. Tu trzeba się zapożyczyć. Zrobisz ją sam, wprowadzając najprostsze maszyny i uzupełniając ostatecznie jednym czy dwoma specjalistycznymi urządzeniami. Przykładowo, we wszelkiego rodzaju wyparzaniach niezastąpiony jest rolniczy parnik paszowy, stara metalowa wirówka do bielizny, po przeróbce kosza, odwiruje wszystko, co tylko potrzebujesz. Pamiętaj, że zakupy dla firmy, m.in. wyposażenia technicznego do wartości 3500 złotych amortyzujesz jednorazowo, wpisując w koszty w miesiącu przekazania do użytkowania. Wszystko, co powyżej tej kwoty jest już inwestycją. Możesz ją pokryć z kapitału zakładowego lub z zysku. Rozpiesz ją potem na lata, księgując w koszty firmy w ramach amortyzacji. W tej sytuacji wielu producentów urządzeń dla drobnych wytwórców konstruuje i wycenia swoje maszyny tak, by ich cena nie przekroczyła 3500 złotych.

Plan finansowy. Obok marketingu to drugi punkt, który przesądza o wartości planu działania. Określa:

- zasoby finansowe firmy,
- ilości i rodzaje zapotrzebowania finansowego,
- strukturę nakładów – inwestycyjne obrotowe, długo- i krótkoterminowe,
- terminy niezbędnego zasilania gotówkowego,
- potrzebne gwarancje kredytowe,
- bilans firmy, przewidywane zyski i planowany przepływ pieniędzy (w tym koszty wstępne, koszty funkcjonowania i rentowność),
- plan spłaty kredytów,
- dochody i podatki za ostatni rok (w zależności od żądań banku),
- perspektywiczny plan zasilania finansowego firmy – na 3 do 5 lat,
- bilans własny, czyli aktywa i pasywa.

Przykład

Bilans sporządzony na dzień

AKTYWA

- rzeczowe aktywa trwałe (np. budynki, samochody, samoloty)
- inwestycje krótkoterminowe (np. rachunek bankowy, kasa)
- inwestycje długoterminowe (np. akcje)
- posiadane obligacje
- ściągalne należności (dłużnicy)
- inne środki trwałe (np. samochody, samoloty)
- papiery dłużne
- nieruchomości
- inne

RAZEM

.....

PASYWA

- kredyty
- zobowiązania krótkoterminowe wobec dostawców
- koszty stałe utrzymania (czynsze, ubezpieczenia, podatek od posiadania)
- koszty zmienne utrzymania – średnie (życie, opłaty energetyczne)
- należności umowne (alimenty)
- podatki
- inne

RAZEM

.....

Aktywa – Pasywa = Aktualna wiarygodność finansowa

W skondensowanej formie przedstawiłeś kolejno wszystkie omówione punkty planu działania. Oceniasz wyniki rozważań, krytycznie omawiasz przyjęte ustalenia, komentujesz przedstawione propozycje działań.

Wnioski

5.2. Biznesplan – opracowanie

5.2.1. Funkcje i zadania Biznesplanu

- Biznesplan jest zestawem dokumentów – analiz i programów, w których na podstawie oceny sytuacji strategicznej firmy oraz danych historycznych zawarta jest projekcja celów firmy i sposobów ich osiągnięcia, przy uwzględnieniu wszystkich istniejących uwarunkowań natury finansowej, rynkowej, marketingowej, organizacyjnej, kadrowej i technologicznej. Obejmuje on działalność bieżącą oraz okres od trzech do pięciu lat.
- Biznesplan jest planem menedżerów, określających ich zdolność do podejmowania skutecznych działań, zmierzających do trwałego usytuowania na rynku, czyli finansowo efektywnego połączenia okazji rynkowych z możliwościami firmy. Zadaniem kadry kierowniczej jest tworzenie realnej wizji sukcesu rynkowego firmy.
- Biznesplan służy właścicielom i kierownictwu firmy jako podstawowy dokument wspomagający zarządzanie wszystkimi przedsięwzięciami w firmie:
 - konkretyzowanie koncepcji działania,
 - ustalanie metod i sposobów ich osiągnięcia przy uwzględnieniu wszystkich istniejących ograniczeń,
 - kontrolowanie prawidłowego przebiegu realizacji przedsięwzięcia.

Biznesplan sporządzamy:

- przed założeniem nowego przedsiębiorstwa,
- podczas łączenia się przedsiębiorstw,
- w trakcie próby uzyskania zewnętrznych środków na finansowanie swojej działalności lub ryzykownych przedsięwzięć,
- w krytycznym okresie (np. zmiana formy własności lub profilu działalności ukierunkowanych na nowe rynki, duże inwestycje lub modernizacje).

Podstawowe funkcje biznesplanu

Funkcja wewnętrzna – plan wykorzystywany jest jako wewnętrzny dokument planistyczny niezbędny do zarządzania przedsiębiorstwem.

Funkcja zewnętrzna – plan ma podstawowe znaczenie dla uatrakcyjnienia przedsiębiorstwa w oczach potencjalnych inwestorów i przyciągania z zewnątrz środków potrzebnych na finansowanie przedsięwzięć.

5.2.2. Elementy biznes planu

Biznes plan dla inwestora

- plany działania przedsiębiorstwa,
- uzasadnienie możliwości osiągnięcia celów założonych w biznesplanie,
- potwierdzenie, że rezultaty związane z realizacją przedsięwzięcia będą satysfakcjonować inwestora.

Biznes plan dla kredytodawcy

- wysokość kredytu,
- przeznaczenie kredytu,
- termin spłaty kredytu,
- możliwość spłaty odsetek,
- możliwość przetrwania przedsiębiorstwa w razie niepowodzenia przedsięwzięcia,
- zabezpieczenie kredytu.

5.2.3. Budowanie i struktura biznes planu

Podstawowe pytania przy konstrukcji biznesplanu

- Kto powinien go opracować?
- Jaki zespół powołać do jego konstruowania?
- Jak powinien być obszerny?
- Na ile dokładny?
- Jak przedstawić ryzyko związane z realizacją przedsięwzięcia?
- Czy w biznesplanie powinno się zamieszczać poufne informacje?

- Jak dobrać potencjalnych inwestorów?
- Jak go zaprezentować?

Struktura biznesplanu

Biznesplan zbudowany jest według prostej zasady konstrukcyjnej. Zakres merytoryczny planu podejmuje wszystkie zagadnienia wewnętrzne przedsiębiorstwa oraz oddziaływania zewnętrzne. Zawiera się w trzech grupach tematycznych, które ilustrują metodę pracy nad tym dokumentem.

- **Badanie przedsiębiorstwa** – opis i analiza szacująca możliwości wprowadzenia zmian, ogólna opinia o przyszłej działalności.
- **Opracowanie zasadniczego planu** – szczegółowa analiza oraz plan przekształceń i rozwoju wraz ze wszystkimi implikacjami.
- **Plan wprowadzenia w życie** – plan wdrożenia – powołanie zespołu lub osób odpowiedzialnych za realizację oraz wyznaczenie nieprzekraczalnych terminów.

Typowa struktura biznes planu oraz procentowy udział poszczególnych części

- **Krótką prezentacją organizacji – streszczenie 5%**

- historia, cele, zadania,
- profil i zakres działalności firmy,
- wielkość sprzedaży (obecna, wcześniejsza),
- posiadane oraz planowane środki.

- **Analiza otoczenia – 15%**

- charakterystyka obecnych rynków,
- najistotniejsze przewidywane zmiany otoczenia gospodarczego, finansowego, prawnego, itp.
- najbardziej prawdopodobny scenariusz przewidywanych oddziaływań na firmę,
- wyszczególnienie istniejących zagrożeń i możliwości,
- ocena konkurencyjności z punktu widzenia słabych i mocnych stron firmy.

- **Analiza organizacyjna firmy – 15 %**

- ogólna charakterystyka środków którymi firma obecnie dysponuje,
- aktualna sytuacja finansowa,
- główne słabości i mocne strony firmy,
- analiza mocnych i słabych stron konkurencji.

- **Rozwiązania strategiczne – 30 %**

- określenie wybranej strategii rozwoju,
- warianty wyboru i jej uzasadnienie,
- cele (krótko-, średnio- i długoterminowe),
- przewidywane oddziaływania na sytuację firmy.

- **Plan działania – 30%**

- program działania wyboru środków,
- określenie kolejności działań,
- strategia wdrożenia,
- metody kontroli wskaźników,
- strategie alternatywne.

- **Wnioski – 5 %**

- potrzeby, wymagania.

5.2.4. Analiza SWOT

Analiza SWOT jest metodą pomocną w ocenie sytuacji istniejącego przedsiębiorstwa bądź rozpoczynanej inwestycji. Termin SWOT jest wyrażeniem angielskim, utworzonym z pierwszych liter czterech elementów będących podstawą analizy:

S – *Strengths* – atuty;

W – *Weaknesses* – Słabości;

O – *Opportunities* – Możliwości;

T – *Threats* – Zagrożenia.

Atuty i słabości dotyczą przedsiębiorstwa i jego wewnętrznych problemów. Możliwości i zagrożenia związane są z otoczeniem firmy.

Atuty	Słabości
Oryginalny pomysł na produkt lub usługę	Konwencjonalny pomysł na produkt lub usługę
Konkurencyjna cena	Niekonkurencyjna cena wyrobu
Oryginalny system dystrybucji	Nieodpowiedni system sprzedaży
Dobra znajomość rynku	Słaba informacja o produktach lub usługach
Rodzaj i zakres gwarancji udzielanych klientom	Nieodpowiednia lokalizacja punktu sprzedaży lub świadczenia usług
Niezawodność produktu	Brak usług towarzyszących produktowi
Znana marka produktu	Nieumiejętność lub niechęć przystosowania swojego działania do oczekiwań klientów
Oryginalny system promocji	Brak kontaktów z dostawcami
Szeroki zakres oferowanych usług dodatkowych	Nieodpowiednie opakowania oraz słaba marketingowa prezentacja produktu
System powiązań z odbiorcami	Zła reputacja firmy
System zaopatrzenia	Brak lojalnych nabywców
System płatności atrakcyjny dla klienta	Brak wykwalifikowanych pracowników
Oryginalne opakowanie produktu	Brak odpowiedniej sieci sprzedaży
Dobry zespół współpracowników	Niedostatek działań reklamowych
Atrakcyjna lokalizacja	Słaba informacja o potencjalnych klientach
Odpowiedni lokal	
Posiadany zestaw maszyn i urządzeń	
Doświadczenie w danej dziedzinie	

Zestaw możliwości i zagrożeń jest dla przedsiębiorstwa elementem niezależnym, istniejącym w otoczeniu, w którym funkcjonuje firma.

Możliwości	Zagrożenia
Rosnący popyt na dane produkty, usługi	Malejący popyt na dany produkt, możliwość zaniku popytu
Brak firm konkurencyjnych	Niestabilny popyt, silne wahania sezonowe
Ograniczona liczba firm konkurencyjnych	Popyt zależny od bardzo zmiennych czynników mody
Trudności wejścia na rynek konkurentów	Duża liczba firm konkurencyjnych
Bariery celne ochraniające krajowych producentów (brak zagrożeń importowych)	Niska bariera nakładów umiejętności przy wejściu na rynek stymulująca napływ konkurencji
Dostępność tanich surowców	Możliwość wzrostu konkurencyjnego importu po niższych cenach
Atrakcyjny system ulg inwestycyjnych	Rosnące koszty wynagrodzeń: <ul style="list-style-type: none"> • koszty materiałów i energii • koszty maszyn i urządzeń • koszty transportu
Niskie płace	Charakter produktu/usługi torpedowany przez normy sanitarne, techniczne, bezpieczeństwa lub obyczajowe
Wąski segment rynku – nieatrakcyjny dla konkurentów	Odchodzenie od danego typu opakowań produktu
Silne przywiązanie nabywców do danego produktu/usługi	Odchodzenie od stosowania danego rodzaju materiałów i surowców do produkcji
	Słabe przywiązanie nabywców do produktu/usługi

5.3. Kapitał dla firmy

Na zewnętrzne źródła finansowania działalności gospodarczej składają się:

- kredyty
- pożyczki
- dotacje
- leasing
- factoring
- *venture capital*.

Umowa kredytowa. Przez umowę kredytową bank zobowiązuje się oddać do dyspozycji kredytobiorcy na czas oznaczony w umowie określoną kwotę środków pieniężnych, a kredytobiorca do korzystania z niej na warunkach określonych w umowie do zwrotu wykorzystanego kredytu wraz z odsetkami w umownym terminie spłaty oraz do zapłaty prowizji od przyznanego kredytu.

Kredyt bankowy, choć najczęściej stosowany, **nie jest finansowaniem doskonałym**, gdyż takiego po prostu nie ma. Wybierając rodzaj finansowania, należy uwzględnić wady i zalety każdego z nich. Każda firma to inna sytuacja ekonomiczno -finansowa, dlatego nie każde rozwiązanie dla jednej firmy będzie też dobre dla innej. Nie ulega wątpliwości, iż właściciele firm oraz osoby odpowiedzialne za zarządzanie finansami firm nie powinni zapominać o innych alternatywnych możliwościach finansowania, które pojawiają się na rynku i często mogą być nawet dużo atrakcyjniejsze od tak popularnego kredytu bankowego. Ważne jest, aby mieć rozeznanie w tym, co aktualnie oferuje rynek finansowy i dokładnie analizować poszczególne oferty.

Zalety kredytu

- Produkty bankowe **dostosowane do wielkości i charakteru firmy**. Banki coraz bardziej interesują się sektorem MSP i powstają produkty skierowane bezpośrednio do tej grupy podmiotów.
- Możliwość otrzymania środków na **sfinansowanie bardziej złożonych inwestycji** (kredyt inwestycyjny). Inne alternatywne źródła finansowania mogą być często korzystniejsze cenowo i podatkowo, np. umowa leasingu, ale niestety nie wszystkie inwestycje mogą zostać przez niego sfinansowane. W takich przypadkach kredyt bankowy może być jedynym dostępnym rozwiązaniem na sfinansowanie skomplikowanego przedsięwzięcia.
- W trakcie ubiegania się o kredyt bankowy automatycznie **zyskujesz niezależną opinię banku o Twoim przedsięwzięciu**. Na tym etapie istnieje jeszcze możliwość poprawy wszelkich niedociągnięć. Czasami bywa tak, że kredytobiorca po zasięgnięciu rady specjalistów rezygnuje z inwestycji, gdyż dochodzi do wniosku, że jest ona nieopłacalna. Przyczyną tego mogło być subiektywne patrzenie na tę inwestycję i niezauważenie istotnych barier czy informacji płynących z rynku.
- Bank oferuje **możliwość skorzystania z usług doradcy kredytowego**. Jego pomoc może być potrzebna przy pisaniu biznesplanu, czyli dokumentu wchodzącego w skład wniosku kredytowego. Doradca przedstawi również inne, alternatywne źródła finansowania, np. leasing, faktoring itd.
- **Zaciągaj kredyt bankowy przy wydatkach bieżących**. Kredyt obrotowy poprawi płynność Twojego przedsiębiorstwa. Korzystaj z leasingu przy wydatkach inwestycyjnych.

Wady kredytu

- **Dla młodej firmy kredyt bankowy jest praktycznie niedostępny**. Brak zdolności kredytowej oznacza małe szanse na pozyskanie środków od banku. Szanse pojawiają się, kiedy firma przedstawi odpowiednie zabezpieczenia rzeczowe czy poręczenie. To może skłonić bank do sfinansowania inwestycji.
- Poważną wadą kredytu jest **długotrwały proces rozpatrzenia** wniosku kredytowego.
- Formalności, zbieranie potrzebnej dokumentacji (wniosek kredytowy, dokumenty firmowe) to też bywa skomplikowane.
- Problemy z **zabezpieczeniem kredytu**.
- Kredyt bankowy pogarsza zdolność kredytową.
- Stałe obciążenie. Raty i odsetki trzeba regularnie spłacać.
- Oprocentowanie kredytu szczególnie obrotowego jest wysokie. Warto tutaj zastanowić się nad alternatywą, jaką jest faktoring.

Pojęcie umowy pożyczki. Przez umowę pożyczki dający pożyczkę zobowiązuje się przenieść na własność biorącego określoną kwotę pieniędzy albo ilość rzeczy oznaczonych tylko co do gatunku, a biorący zobowiązuje się zwrócić tę samą kwotę pieniędzy albo ilość rzeczy tego samego gatunku i tej samej jakości.

RODZAJE KREDYTÓW GOSPODARCZYCH

Kredyt obrotowy – przeznaczony jest na finansowanie bieżących potrzeb związanych z prowadzoną działalnością gospodarczą klienta, wynikających ze wzrostu zapotrzebowania na środki obrotowe przeznaczone na:

- zakup surowców, materiałów i komponentów do bieżącej produkcji lub towarów handlowych do dalszej odsprzedaży,
- finansowanie procesu produkcji i sprzedaży,
- pokrycia kosztów składowania towarów w magazynach,
- inne, specyficzne dla danej branży.

Kredyt obrotowy jest kredytem krótkoterminowym (udzielanym na okres do 12 miesięcy). Warunki jego udzielenia oraz formy zabezpieczania uzgadniane są bezpośrednio z bankiem.

Kredyt inwestycyjny. Służy on finansowaniu przedsięwzięć inwestycyjnych (np. zakup nieruchomości, finansowanie budowy i modernizacji obiektów produkcyjnych, handlowych i usługowych, zakup maszyn i urządzeń, linii technologicznych itp.), dlatego procedura jego udzielenia jest długa i skomplikowana. Bank wymaga od kredytobiorcy złożenia całej dokumentacji oraz opracowania biznesplanu. Bank ma prawo kontrolować prawidłowe (zgodne z umową kredytową) przeznaczanie kwoty kredytu albo jego kolejnych transz. Wymagania banku dotyczące zabezpieczenia kredytu inwestycyjnego są zdecydowanie większe niż w przypadku kredytu obrotowego.

Kredyt odnawialny. Kredyt ten umożliwia klientowi zadłużanie się w rachunku bieżącym do wysokości ustalonego w umowie kredytowej limitu. Każda spłata całości lub części kredytu powoduje odnowienie limitu kwotą dokonanej spłaty. Limit może być wykorzystywany wielokrotnie aż do wygaśnięcia umowy kredytowej. Warunki udzielania oraz formy zabezpieczenia uzgadniane są bezpośrednio z bankiem.

Linia kredytowa. Przyznanie linii kredytowej oznacza przyznanie firmie limitu, do wysokości którego możesz się ona zadłużać w czasie określonym umową. Udzielana jest na finansowanie powtarzających się transakcji, zleceń lub płatności bez konieczności każdorazowego występowania o kredyt – środki z kredytu uruchamiane są zgodnie z warunkami określonymi w umowie kredytowej. Od kredytu w rachunku bieżącym linia kredytowa różni się przede wszystkim tym, iż jest prowadzona poza rachunkiem bieżącym. Oznacza to, że wpływ środków na Twój rachunek bieżący nie zostaje automatycznie zaliczony na spłatę zadłużenia. Linia kredytowa jest odnawialna i dlatego stanowi wygodne źródło finansowania oraz pozwala dopasować wysokość zadłużenia do faktycznych potrzeb Twojej firmy.

Kredyt płatniczy. Udzielany jest jako pomoc finansowa w przypadku braku środków pieniężnych na pokrycie zobowiązań z okresem kredytowania krótszym niż 30 dni. W przeciwieństwie do kredytu w rachunku bieżącym jest nieodnawialny.

Kredyt hipoteczny. Udzielany jest przedsiębiorcom na okres do 240 miesięcy. Wysokość kredytu jest uwarunkowana przeznaczeniem kredytu oraz zdolnością kredytową wnioskodawcy. Wysokość kredytu jest różna w zależności od banku, w którym wnioskodawca stara się o kredyt. Kredyt hipoteczny może być przeznaczony na spłatę już posiadanych kredytów.

Udzielnie kredytu przez bank wymaga w każdym wypadku jego zabezpieczenia. Mogą to być **ZABEZPIECZENIA OSOBOWE**, z których najważniejszymi są:

Poręczenie. Przez umowę poręczenia poręczyciel zobowiązuje się względem wierzyciela wykonać zobowiązanie, gdyby dłużnik zobowiązania nie wykonał. Poręczenie jako zabezpieczenie kredytu jest więc umową, przez którą poręczyciel zobowiązuje się do spłaty kredytu udzielonego przez bank na wypadek, gdyby kredytobiorca nie spłacił go w terminie. Nieważność długu powoduje nieważność poręczenia. W razie śmierci kredytobiorcy, poręczyciel nie może powoływać się na ograniczenia odpowiedzialności spadkobiercy wynikające z przepisów prawa spadkowego. W razie śmierci dłużnika głównego, dług przechodzi na jego spadkobierców, a poręczenie trwa dalej.

Weksel własny *in blanco* – jest dokumentem stwierdzającym istnienie wierzytelności pieniężnej. Podstawę i przyczynę tej wierzytelności stanowi złożenie na nim podpisu. Wystawieniu weksła *in blanco* towarzyszy zwykle podpisanie deklaracji wekslowej. Określa ona treść porozumienia między bankiem a kredytobiorcą. Według deklaracji bankowej bank jest uprawniony wypełnić weksel w przypadku zaprzestania spłaty. Deklaracja wekslowa nie jest warunkiem ważności weksla.

Przelew wierzytelności (cesja). Przelew wierzytelności jako zabezpieczenie kredytu jest umową między kredytobiorcą a bankiem udzielającym kredytu, na mocy której kredytobiorca przenosi na bank swoje prawo do otrzymania konkretnej sumy za sprzedane towary lub usługi. Wraz z wierzytelnością przechodzą na nabywcę wszelkie związane z nią prawa, w szczególności roszczenie o zaległe odsetki.

Przystąpienie do długu kredytowego następuje w drodze umowy zawartej pomiędzy dłużnikiem a przystępującym albo przystępującym a wierzycielem. W wyniku takiej umowy po stronie dłużnika przystępuje osoba trzecia inna niż kredytobiorca w charakterze dłużnika solidarnego. Dotychczasowy dłużnik nie zostaje zwolniony z długu.

Gwarancja bankowa – pisemne zobowiązanie banku do zapłaty kwoty maksymalnej wskazanej w gwarancji, w przypadku gdy kredytobiorca, na którego zlecenie została wystawiona, nie spłaci kredytu w terminie określonym w umowie. Jest ona zobowiązaniem abstrakcyjnym, samodzielnym, niezależnym od innej umowy, np. kredytu. Ma zabezpieczyć beneficjenta gwarancją nie tylko przed ryzykiem niewypłacalności, lecz również przed ryzykiem długoterminowego i trudnego dochodzenia roszczeń.

Fundusz poręczeń kredytowych jest instytucją o charakterze finansowym, której działanie skierowane jest na pomoc dla sektora małych i średnich przedsiębiorstw, które chcą korzystać z kredytów bankowych lub pożyczek, natomiast nie posiadają wystarczających zabezpieczeń. Zadanie to jest realizowane przez udzielanie (najczęściej w wysokości do 70% wartości kredytu lub pożyczki) poręczeń zobowiązań finansowych przedsiębiorców wobec instytucji udzielających im finansowania dłużnego. Do grona instytucji, z którymi współpracuje fundusz należy zaliczyć przede wszystkim banki, organizacje udzielające pożyczek dla przedsiębiorców oraz powiatowe urzędy pracy, które wspierają finansowo bezrobotnych rozpoczynających działalność gospodarczą, ze środków Funduszu Pracy. Poręczenia kredytowe są jednym z najbardziej tradycyjnych instrumentów finansowych stosowanych w realizacji założeń polityki gospodarczej (krajowej oraz regionalnej) ukierunkowanej na rozwój sektora MSP. Obecnie fundusze poręczeń kredytowych funkcjonują w 85 krajach Europy, Ameryki Południowej i Północnej, Afryki oraz Azji. Historia poręczeń kredytowych w Polsce jest bardzo krótka. Obecnie w naszym kraju działa 27 funduszy poręczyielskich.

Fundusz Poręczeń Kredytowych – narzędzie finansowego wsparcia małych i średnich przedsiębiorstw, które mają utrudniony dostęp do finansowania bankowego ze względu na:

- brak historii kredytowej,
- brak wystarczającego zabezpieczenia wymaganego przez bank,
- prowadzenie uproszczonej księgowości, która utrudnia bankowi dokładną ocenę sytuacji ekonomiczno-finansowej danego przedsiębiorstwa. Zabezpieczenie rzeczowe.

Zastaw – ograniczone prawo rzeczowe upoważniające wierzyciela (zastawnika) do zaspokojenia wierzytelności z rzeczy ruchomej obciążonej prawem zastawu bez względu na to, czyją jest ona własnością (zastawca); umowa o ustanowienie zastawu jest umową realną (rzecz objęta zastawem musi być w momencie zawarcia umowy oddana w posiadanie wierzyciela; przedmiotem zastawu mogą być również zbywalne prawa majątkowe (wierzytelności i prawa z papierów wartościowych), ale wtedy umowa musi być zawarta na piśmie z datą poświadczoną notarialnie lub urzędowo; zaspokojenie zastawnika z rzeczy obciążonych zastawem następuje na drodze sądowego postępowania egzekucyjnego.

Zastaw rejestrowy – w tym przypadku rzecz obciążona zastawem pozostaje w posiadaniu właściciela (zastawcy), który może nadal z niej korzystać; zastaw rejestrowy może być ustanowiony w celu zabezpieczenia wierzytelności banków, państwowych osób prawnych, gmin oraz innych podmiotów; do ustanowienia zastawu rejestrowego konieczna jest umowa zastawnicza (zawarta na piśmie pod rygorem nieważności) oraz wpis do rejestru zastawów prowadzonego przez sąd rejonowy; zastaw może obejmować także rzeczy przyszłe.

Hipoteka – ograniczone prawo rzeczowe upoważniające wierzyciela do zaspokojenia wierzytelności z nieruchomości oraz praw związanych z nieruchomością, a należących do zabezpieczyciela i pozostających w jego posiadaniu (właściciel nieruchomości może nią rozporządzać dobrowolnie i w sposób nieograniczony, jeśli nie doprowadzi to do zmniejszenia wartości hipoteki poniżej kwoty zabezpieczonej wierzytelności).

Kaucja – w umowie o ustanowienie kaucji kaucjodawca zobowiązuje się złożyć w banku określoną sumę pieniężną, papiery wartościowe lub wartościowe rzeczy ruchome (kosztowności) i jednocześnie upoważnia bank do zaspokojenia wierzytelności z przedmiotu kaucji w przypadku niespłacenia kredytu w terminie; w przypadku terminowej spłaty kredytu bank zwraca kaucję.

Blokada rachunku bankowego – kredytobiorca lub poręczyciel zleca bankowi zablokowanie określonej kwoty pieniężnej na swoich rachunkach bankowych i jednocześnie upoważnia bank do pokrycia z tych środków zadłużenie w przypadku opóźnień w spłacie kredytu.

LEASING – alternatywa dla kredytu

Leasing to umowa cywilnoprawna, na mocy której leasingodawca przekazuje leasingobiorcy prawo do użytkowania określonego dobra (środka trwałego), którego jest właścicielem, w zamian za określone płatności, tzw. raty leasingowe. Okres użytkowania przedmiotu leasingu jest ściśle określony. Leasing zatem polega na okresowym umożliwieniu odpłatnego korzystania z określonego dobra. Umożliwia on realizację inwestycji bez znaczących nakładów kapitałowych, ponieważ koszty użytkowania sprzętu, będącego przedmiotem umowy, są pokrywane z bieżących przychodów firmy, uzyskanych dzięki jego użytkowaniu. Daje to firmie możliwości zaoszczędzenia środków pieniężnych potrzebnych na działalność i inwestycje. Warto dodać, iż leasing daje określone korzyści podatkowe, nie wpływa na zdolność kredytową firmy, a procedura załatwienia formalności jest znacznie prostsza i krótsza niż w wypadku kredytu bankowego.

Leasing jest dobrym źródłem finansowania dla małych i średnich przedsiębiorstw, które **nie mają zdolności kredytowej**. Wymagania leasingu nie są aż tak restrykcyjne jak w wypadku kredytu bankowego. Leasing jest interesującym narzędziem dla firm, które swoją działalność **finansują z bieżących przychodów**. Z leasingu warto skorzystać, kiedy leasingobiorca ma **wysokie przychody podatkowe**.

Leasing jest atrakcyjny dla:

- osób fizycznych prowadzących działalność gospodarczą podlegającą wpisowi do ewidencji, jak również jednostek organizacyjnych nieposiadających osobowości prawnej: spółek jawnych, partnerskich, komandytowych, komandytowo-akcyjnych;
- podmiotów posiadających osobowość prawną, tj. spółki z ograniczoną odpowiedzialnością, spółki akcyjne, spółdzielnie, przedsiębiorstwa państwowe, stowarzyszenia i inne jednostki organizacyjne prowadzące działalność gospodarczą;
- niepublicznych zakładów opieki zdrowotnej, lekarzy rodzinnych, lekarzy prowadzących praktyki prywatne.

Z uwagi na obowiązujące w Polsce przepisy podatkowe leasing nie opłaca się podmiotom, które:

- nie są płatnikami podatku VAT;
- rozliczają się za zasadach zryczałtowanego podatku dochodowego;
- korzystających z ryczałtu ewidencyjnego i karty podatkowej.

Korzyści wynikające z zawarcia umowy leasingowej

Elastyczność finansowania inwestycji

Możliwość dopasowania opłat leasingowych do sytuacji finansowej leasingobiorcy i założeń danego projektu inwestycyjnego. Firmy leasingowe wykazują dużą elastyczność w dopasowaniu wysokości rat leasingowych do sezonowości działalności leasingobiorcy. Umożliwiają również naliczanie kosztów finansowania od daty ich faktycznego wydatkowania (w przypadku opóźnienia „dostawy” inwestycji), w wyniku czego obniżają się koszty finansowania inwestycji leasingobiorcy.

Możliwość obniżenia wysokości zobowiązań podatkowych

Przez fakt, iż płatności leasingowe stanowią koszt uzyskania przychodu (zmniejszając tym samym podstawę opodatkowania) jeśli strony umowy leasingu postanowią, że odpisów amortyzacyjnych dokonuje leasingodawca.

Poprawa płynności finansowej

Spłata rat leasingowych dokonywana jest z bieżących przychodów, wynikających z eksploatacji danego przedmiotu leasingu, w przypadku opóźnienia dostawy przedmiotu termin rat leasingowanych jest z reguły dostosowywany do momentu podpisania protokołu odbioru przedmiotu i przyjęcia go do eksploatacji.

Zabezpieczenie płatności

Tytuł własności, jaki ma leasingodawca, do danego przedmiotu stanowi element zabezpieczenia umowy leasingu. Zachowanie prawa własności po stronie leasingodawcy zamiast stosowanych przez banki umów przewłaszczenia bądź zastawu zmniejsza ryzyko transakcji, co bezpośrednio wpływa na koszty finansowe. Przy zachowaniu prawa własności, w przypadku konieczności wypowiedzenia umowy z tytułu wystąpienia braku płatności rat, rozliczenie wartości przedmiotu leasingu nie jest obciążone koniecznością rozliczania podatku od towarów i usług jak w przypadku umów przewłaszczenia bądź zastawu. Z tych powodów banki preferują finansowanie dóbr inwestycyjnych przez własne spółki leasingowe niż przez kredyt inwestycyjny, ze względu na mniejsze ryzyko transakcji.

Unikanie finansowania podatku VAT

Podstawą kalkulacji rat leasingowych jest wartość netto przedmiotu leasingu. Podatek VAT od zakupu przedmiotu jest finansowany przez leasingodawcę. W przypadku finansowania inwestycji przez kredyt występuje konieczność angażowania przez korzystającego w początkowym okresie inwestycji znacznych środków finansowych koniecznych do sfinansowania podatku od towarów i usług na okres paru miesięcy.

Dostęp do nowoczesnej technologii

Leasing umożliwia prowadzenie polityki szybkiej ekspansji rozwojowej i szybkiego reagowania na rozwój techniki i zmiany rynku, bez naruszania struktur finansowych.

Bezpieczeństwo handlowe

Współdziałanie leasingodawcy i leasingobiorcy przy negocjowaniu z dostawcą warunków umowy sprzedaży oraz jej realizacji, zapewnienie większej kontroli płatności, z zasady możliwość wynegocjowania korzystniejszych warunków płatności (firma leasingowa jest bardziej wiarygodnym kontrahentem finansowym niż przyszły leasingobiorca).

Możliwość dostosowania finansowania

Możliwość finansowania w złotych lub walutach zgodnych ze strukturą walutową przychodów Leasingobiorcy, możliwość zastosowania finansowania opartego na stałym oraz zmiennym koszcie pieniądza, umożliwienie przewalutowania umowy w jej trakcie. Firmy leasingowe są bardziej elastyczne w powyższym zakresie niż banki. Firmy leasingowe umożliwiają również podział korzyści wynikających z różnic kursowych (ze względu na znaczne obroty posiadają większą zdolność do negocjowania kursów).

FAKTORING

Faktoring to rodzaj działalności finansowej polegającej na **wykupie nieprzeterminowanych wierzytelności** przedsiębiorstw, należnych im od odbiorców z tytułu dostaw towarów lub usług, połączony z finansowaniem klientów oraz świadczeniem na ich rzecz dodatkowych usług.

Firma faktoringowa wykonuje co najmniej dwie z czterech czynności:

- Finansuje bezsporne i nie wymagalne wierzytelności,
- Prowadzi sprawozdawczość i konta dłużników,
- Egzekwuje należności,
- Przejmuje ryzyko wypłacalności odbiorcy.

Firmy świadczące usługi faktoringowe dostarczają przedsiębiorstwom środki finansowe pod nieuregulowane faktury, odnoszące się zarówno do sprzedaży krajowej, jak i eksportowej. Przedsiębiorstwa mogą uzyskać do 90% wartości wystawionych faktur w momencie wysłania towarów (lub świadczenia usług), a wypłata pozostałej części następuje po zapłacie odbiorcy na konto faktora.

Przejęcie ryzyka (*del credere*)

W ramach faktoringu pełnego (bez regresji) faktor kupuje należność z pełnym ryzykiem. W tym momencie mamy do czynienia z transferem ryzyka niewypłacalności dłużnika z faktoranta na faktora, który podpisuje umowę reasekuracji transakcji. Jest to bardzo wygodne dla firm korzystających z faktoringu. Jak wiemy, ryzyko niewypłacalności kontrahentów spędza sen z powiek prawie każdego polskiego przedsiębiorcy, ubezpieczanie transakcji zaś jest drogie i czasochłonne. W przypadku faktoringu pełnego mamy do czynienia z szybkim i tanim zabezpieczeniem. Firmy faktoringowe są dużymi podmiotami i dzięki temu mają bardzo korzystne stawki reasekuracji należności. W praktyce stawka za przejęcie ryzyka przez firmę faktoringową waha się od 0,3% do 0,49% wartości faktury brutto, co czyni tę ofertę bardzo konkurencyjną wobec tradycyjnej formy ubezpieczania transakcji. W ramach zwykłej polisy reasekuracji opłaty mogą sięgać kilku procent wartości transakcji.

Faktoring może być skutecznym rozwiązaniem. Przede wszystkim faktoring służy rozwojowi firmy, a nie wyciąganiu jej z finansowych tarapatów. Faktoring może rozwiązać problemy firmy z płynnością, ale nie z nadmiernym zadłużeniem. Ogólnie z faktoringu warto korzystać, gdy firmę cechuje:

- dynamiczny rozwój,
- brak kapitału na realizację bieżących zamówień,
- duży udział odroczonej płatności w obrotach,
- duże opóźnienia w płatnościach,
- duże wahania sezonowe (np. boom zamówień w niektórych miesiącach),
- chęć wyeliminowania ryzyka wypłacalności dłużników,
- brak kapitału na sfinansowanie kredytu kupieckiego,
- problemy z uzyskaniem tradycyjnego kredytu obrotowego (np. z powodu braku odpowiednich zabezpieczeń).

Oczywiście faktoring jest bardzo elastycznym narzędziem, którego możliwości wykorzystania są praktycznie nieograniczone. Należy jednak pamiętać, że służy on raczej utrzymywaniu płynności i kredytowaniu realizacji bieżących zamówień niż spłaceniu długów czy realizacji inwestycji. Ponadto faktoring nie jest dobrym rozwiązaniem dla każdej branży. Niektóre, z racji swojej specyfiki bądź ograniczeń administracyjno-prawnych, nie mogą korzystać z usług faktoringowych. Faktoring opiera się na cykliczności. Musimy mieć więc stałych klientów. W sprzedaży detalicznej czy niektórych usługach nie jest to możliwe.

Korzyści

Faktoring niesie ze sobą wiele korzyści dla przedsiębiorstwa. Podstawowe to:

- Możliwość natychmiastowego pozyskania środków z dokonanej sprzedaży,
- Poprawa płynności finansowej,
- Możliwość uzyskania finansowania pozabilansowego,
- Mniejsze kredytowanie, faktoring skutecznie zastępuje kredyt obrotowy,
- Oferowanie dłuższych terminów płatności,
- Eliminacja lub zmniejszenie ryzyka handlowego przez zabezpieczanie transakcji w przypadku faktoringu pełnego,
- Powierzenie zarządzania wierzytelności wyspecjalizowanej instytucji finansowej (firmie faktoringowej),
- Zmniejszenie ewentualnych kosztów windykacji i obsługi prawnej dochodzonych należności (firma faktoringowa jako duży podmiot płaci za to mniej).

Warto także wspomnieć o dodatkowych ułatwieniach, jak np. relatywna szybkość uzyskania, elastyczność oferty. Faktoring, w przeciwieństwie do leasingu, jest ciągle umową nienazwaną w sensie prawnym, co pozwala na większe pole manewru. Należy tylko pamiętać, że faktoring nie powinien ograniczać się tylko do wykupu należności niewymagalnej. Jeśli nie idzie za tym jakaś wartość dodana, mamy do czynienia z kiepską ofertą, bo dotyczącą cesji wierzytelności, a nie faktoringu.

VENTURE CAPITAL

Jest to kapitał wysokiego ryzyka, średnio- lub długookresowy, który służy głównie finansowaniu małych i średnich przedsiębiorstw w początkowych fazach ich rozwoju. Kapitał ten jest przeznaczany dla nienotowanych na giełdzie spółek. Fundusze venture dostarczają przedsiębiorstwu kapitału poprzez wykup jego akcji lub udziałów. Wówczas venture capital (VC) oraz inni udziałowcy mają podobny cel, a mianowicie doprowadzenie do wzrostu wartości przedsiębiorstwa oraz długotrwałe poprawienie jego pozycji na rynku, aby w przyszłości móc osiągnąć zysk ze sprzedaży wcześniej zakupionych akcji, udziałów. Inwestorzy venture capital nie są inwestorami biernymi. Poza dostarczeniem kapitału stale kontrolują sytuację w przedsiębiorstwie, przez zajmowanie stanowisk w radach nadzorczych oraz monitorowanie wyników spółki i realizacji przyjętych planów. Służą również swoim doświadczeniem, kontaktami biznesowymi, a także mogą się przyczynić do tego, że firma staje się bardziej wiarygodna. Inwestorzy venture capital mają bardzo wysokie wymagania dotyczące stopy zwrotu, gdyż jest to cena za poniesienie dużego ryzyka związanego z zaangażowaniem się w dany projekt inwestycyjny. Teoretycznie fundusze venture capital inwestują we wszystkie branże gospodarki, oprócz takich, które mogą być przyczyną kłopotów politycznych lub mają związek ze standardami etycznymi. Należą do nich: przemysł zbrojeniowy, tytoniowy, produkcja alkoholi wysoko procentowych, pornografia, hazard itp. Ze względu na źródła pozyskania kapitału przez venture capital można wyróżnić następujące formy organizacyjne funduszy:

Fundusze wspierane przez państwo wykorzystują środki publiczne, pomocowe lub z funduszy rozwojowych. Kapitał, który mogą przeznaczyć na inwestycje, nie jest wysoki. Nie działają na zasadach komercyjnych. Pierwszeństwo mają cele społeczne, makroekonomiczne. Drugorzędne znaczenie przypisuje się zyskowi.

Fundusze komercyjne (działające na terenie Polski oraz międzynarodowe)

- których inwestorami są podmioty zagraniczne,
- zależne od banków, towarzystw ubezpieczeniowych, funduszy emerytalnych,
- wykorzystują środki powierzone przez osoby prywatne, międzynarodowe podmioty rynku finansowego, przedsiębiorstwa itp.

Finansowanie fazy startu (*start-up*) – faza związana z rozpoczęciem działalności, rozwojem produktu i wstępnym marketingiem. Przedsiębiorstwo ma w tej fazie trudności z otrzymaniem kredytu bankowego, co jest spowodowane nieposiadaniem odpowiednich zabezpieczeń. Dobrym rozwiązaniem jest zatem uzyskanie środków od *venture capital*.

Cele:

- rozwój produktu,
- uruchomienie przedsiębiorstwa,
- opracowanie i wdrożenie strategii marketingowej.

Finansowanie fazy pierwszej (wczesnego rozwoju) w tej fazie przedsiębiorstwo posiada już dobry produkt, zaakceptowany przez rynek, ale brak mu środków na umocnienie swojej pozycji, dalszą ekspansję. Nadal kredyt bankowy jest nieosiągalny dla spółki, a nawet gdyby został przyznany, to jego wysokość nie byłaby wystarczająca na potrzeby przedsiębiorstwa. Z kolei wiele funduszy *venture* zainteresowanych jest finansowaniem tej fazy.

Cele:

- zwiększenie mocy produkcyjnych,
- rozbudowa sieci, sprzedaży.

Finansowanie fazy drugiej, ekspansji (*expansion capital*) – faza, w której nastąpił już wzrost wartości firmy, a środki potrzebne są na duże przedsięwzięcia inwestycyjne, w celu dalszego umacniania pozycji przedsiębiorstwa na rynku. Kredyt bankowy jest już dużo łatwiejszy do uzyskania, ale *venture capital* jest tutaj atrakcyjnym dostawcą kapitału z racji mniejszych kosztów jego pozyskania.

Cele:

- rozwój produktu,
- rozwój rynku.

Venture capital jest dobrym rozwiązaniem dla małych i średnich przedsiębiorstw, które mają problemy z uzyskaniem kredytu, ze względu na brak wysokiej płynności, duże ryzyko przedsięwzięcia – a w związku z tym – z uzyskaniem zabezpieczeń kredytu. Pozyskanie inwestora branżowego wiąże się z kolei z dostosowaniem działalności przedsiębiorstwa do jego celów oraz utratą kontroli nad firmą. Oferta publiczna także nie jest w tym przypadku dobrym wyjściem dla małych i średnich przedsiębiorstw z racji wysokich kosztów, spełnienia określonych wymagań oraz dużej czasochłonności wprowadzenia spółki na giełdę.

Korzyści z VC

- Możliwość realizowania ryzykownych projektów bez posiadania wysokich zabezpieczeń oraz konieczności regularnych spłat, których żądają banki w przypadku udzielania kredytów.
- Kapitał pozyskany od VC zwiększa kapitał zakładowy (akcyjny), co pozytywnie wpływa na zdolność przedsiębiorstwa do zaciągania zobowiązań. Spółka nie musi zwracać tego kapitału, nie ponosi również kosztów finansowych, co ma miejsce w przypadku zaciągnięcia kredytu. VC może również wspomóc przedsiębiorstwo w negocjacjach z bankiem.
- Fundusz VC wnosi do przedsiębiorstwa dużą wiedzę z zakresu finansów, marketingu, zarządzania oraz kontaktów branżowych i biznesowych. Obecność doświadczonych menedżerów z VC przyczynia się także do podniesienia kultury organizacyjnej w firmie.
- Współpraca z VC sprawia, że przedsiębiorstwo jest postrzegane jako bardziej wiarygodne, co pozytywnie wpływa na jego wizerunek.
- Pozyskanie kapitału za pomocą oferty publicznej wiąże się z koniecznością ogłoszenia przez spółkę wielu informacji dotyczących jej działalności. Dla przedsiębiorstwa planującego ekspansję, może okazać się to niekorzystne, szczególnie ze względu na konkurencję. VC zapewnia utrzymanie takich informacji w tajemnicy.
- *Venture capital* jest zainteresowany realizowaniem długoterminowej strategii wzrostu przedsiębiorstwa. Wspiera długofalowy rozwój spółki. Osiąganie bieżącego zysku nie jest jego głównym, celem.

- Inwestorzy VC nie ingerują w bieżącą działalność przedsiębiorstwa, ale stale kontrolują jego wyniki, wymagając okresowych raportów. Wczesna identyfikacja zagrożeń oraz odpowiednie im przeciwdziałanie pozwalają uniknąć późniejszych problemów.

Współpraca z VC

Współpraca z VC nie kończy się w momencie dostarczenia kapitału. Fundusz stale kontroluje bieżące działania spółki, jej wyniki przez zajmowanie stanowisk w zarządzie i radach nadzorczych, pomoc w sformułowaniu długoterminowej strategii, a także doradztwo w sprawach ważnych dla rozwoju przedsiębiorstwa, np.: w zakresie działalności inwestycyjnej, marketingu, pomocy prawnej, finansów, sporządzania planów oraz szeroko rozumianych kwestiach, organizacyjnych dotyczących m.in. rekrutacji personelu, nawiązywaniu kontaktów rynkowych. Spółka może zatem liczyć na pomoc inwestora, jednak nie wtrąca się on w bieżącą działalność przedsiębiorstwa.

Fundusze *venture* często zastrzegają sobie prawo do uzyskiwania wszelkich informacji o przedsiębiorstwie, co w praktyce wiąże się z koniecznością dostarczania inwestorowi:

- miesięcznych, kwartalnych rocznych sprawozdań finansowych,
- kwartalnych informacji o realizacji planów produkcji, sprzedaży i inwestycji,
- miesięcznych informacji o obrotach i płynności.

Fundusze wymagają również informacji o wszelkich problemach zaistniałych w przedsiębiorstwie mających istotne znaczenie dla jego pozycji na rynku, realizacji inwestycji itp. Zastrzegają sobie również prawo wglądu do dokumentów spółki, takich jak księgi handlowe.

Dotacje finansowane z Europejskiego Funduszu Rozwoju Regionalnego

EFRR jest obecny w Polsce od 2004 r. i możliwości wsparcia finansowego zapisane były w dwóch dokumentach: Programie Operacyjnym „Wzrost Konkurencji Przedsiębiorstw” oraz w „Zintegrowanym Programie Operacyjnym Rozwoju Regionalnego”. Poziomy finansowania oraz działania, które mogły być finansowane, były różne, a szczegółowych informacji można było oczekiwać ze strony Polskiej Agencji Rozwoju Przedsiębiorczości lub w Urzędzie Marszałkowskim właściwym dla miejsca działania firmy. W latach 2007–2013 źródła informacji będą takie same, więc pilnie należy śledzić na stronach internetowych i szukać danych o ogłoszeniach o konkursach (www.parp.gov.pl).

5.4. Analiza finansowa projektu inwestycyjnego

5.4.1. Rodzaje inwestycji

„Inwestycja jest w istocie bieżącym wyrzeczeniem dla przyszłych korzyści. Ale terażniejszość jest względnie dobrze znana, natomiast przyszłość to tajemnica. Przeto inwestycja jest wyrzeczeniem się pewnego dla niepewnej korzyści” (K. Jajuga i T. Jajuga):

Ze względu na przedmiot (obiekt) inwestycji wyróżnia się:

- Inwestycje rzeczowe. Polegają na przyroście lub wymianie produkcyjnych środków trwałych.
- Inwestycje finansowe. Związane są z rynkiem papierów wartościowych, obejmują zakup aktywów, powiększających majątek finansowy przedsiębiorstwa, takich jak: akcje, obligacje, nieruchomości, grunty.
- Inwestycje niematerialne. W ich skład wchodzi nakłady na badania i rozwój, szkolenie kadr, zaplecze socjalne.

Ze względu na podmiot (promotora) dokonujący inwestycji wyróżnia się:

- Inwestycje, których promotorem jest prywatny inwestor, który może być działającym już przedsiębiorstwem, nowo powstającym lub osobą fizyczną. Ich głównym celem jest osiągnięcie zysku.
- Inwestycje, których promotorem jest przedsiębiorstwo państwowe lub państwo. Głównym ich celem jest zaspokojenie określonych ogólnogospodarczych i społecznych potrzeb.
- Inwestycje oparte na projektach pomocy i współpracy międzynarodowej. Promotorem są zazwyczaj organizacje międzynarodowe. Przedsięwzięcia te mają na celu z jednej strony osiągnięcie korzyści, a z drugiej zaspokajanie potrzeb społecznych.

Etapy realizacji inwestycji:

- identyfikacji możliwości inwestycyjnych (pomysły projektu),
- wstępnej selekcji (studium przedrealizacyjne),
- formułowania projektu (ostateczna techniczno-ekonomiczna wersja),

- oceny i decyzji (raport oceniający),
- negocjacji i zawierania kontraktów,
- opracowania planów obiektu.

5.4.2. Przepływy pieniężne z inwestycji

Przepływy pieniężne	Faza realizacji	Faza operacyjna	Wartość rezydualna
A. Przychody pieniężne 1. Całkowite zasoby finansowe a) kapitał zakładowy b) kapitał uprzywilejowany c) kredyty d) kredyt dostawców e) bieżące zobowiązania f) subwencje g) subskrypcje publiczne 2. Przychody ze sprzedaży	A1	A2	A3
B. Wydatki pieniężne 1. Całkowite aktywa łącznie z odtworzeniem a) nakłady na środki trwałe b) przedprodukcyjne nakłady kapitałowe c) przyrost aktywów bieżących 2. Koszty operacyjne a) materiały bezpośrednie b) robocizna bezpośrednia c) koszty ogólnozakładowe d) koszty administracyjne e) koszty sprzedaży i dystrybucji 3. Obsługa zadłużenia a) kredyty dostawców b) raty kredytów 4. Podatek od zysku 5. Inne obciążenia zysku	B1	B2	B3
C. Nadwyżka (A–B)	C1	C2	C3
D. Skumulowane saldo gotówkowe	D1	D2	D3

Źródło: *Poradnik przygotowania analizy przemysłowych projektów inwestycyjnych UNIDO*, ZUT WKTiR, Warszawa 1989.

Finansowa analiza projektu inwestycyjnego jest podstawowym narzędziem oceny projektu inwestycyjnego dla jej promotora. Wykorzystywane są w niej trzy naturalne czynniki wyznaczające ekonomiczną efektywność przedsięwzięć inwestycyjnych:

- relacja między nakładami i efektami,
- czas,
- stopa procentowa (dyskontowa) jako parametr rachunku ekonomicznego.

Wstępną analizę projektu przeprowadza się, wykorzystując analizę prognozy rentowności, analizę wrażliwości oraz ocenę niepewności i ryzyka.

Okres zwrotu nakładów inwestycyjnych określa czas, w którym uzyskane wpływy z gotówki zrównoważą pierwotne nakłady inwestycyjne, czyli jest to okres, w którym zostaną odzyskane poniesione wydatki inwestycyjne. Im mniejsza wartość tego wskaźnika, tym mniejsze ryzyko projektu.

Okres zwrotu (*Payback period* – *PP*) jest „utożsamiany z okresem, wyrażonym liczbą lat, w którym roczne salda przepływów pieniężnych S^t z inwestycji przyjmą wartość dodatnią i pokryją początkowe nakłady ($N I^0$)”.

$$PP = \frac{NI^0}{S^t}$$

Prosta stopa zwrotu nakładów inwestycyjnych określa roczny zwrot z poniesionych nakładów. Są różne formuły jej obliczania, co jest zależne od przyjętych kategorii dochodu (zysk netto czy brutto, uwzględniona amortyzacja czy też odsetki od kredytu). Najbardziej popularna jest księgową stopa zwrotu (*accounting rate of return* – ARR). Wyraża się wzorem:

$$ARR = \frac{Z_t}{NI_0}$$

gdzie:

Z_t – przeciętny zysk netto oczekiwany w okresie eksploatacji inwestycji

NI_0 – wielkość początkowych nakładów inwestycyjnych.

Prognoza **kosztów całkowitych** działalności w latach 2006–2010 w PLN dla restauracji

WYSZCZEGÓLNIENIE	Lata				
	2006	2007	2008	2009	2010
Koszty zmienne	1 040 400	4 411 296	4 631 861	4 770 816	4 890 086
Materiały i surowce	796 500	3 377 160	3 546 018	3 652 398	3 743 708
Wynagrodzenia zmienne	243 900	1 034 134	1 085 945	1 118 418	1 146 378
Koszty stałe	869 899	3 159 476	3 300 700	3 389 670	3 466 038
Wynagrodzenia stałe	201 000	852 240	894 852	921 697	944 740
Szkolenie menedżerów	120 000	0	0	0	0
Promocja i reklama	132 750	562 860	591 003	608 733	623 951
Opłaty franchisingowe	159 300	675 432	709 204	730 480	748 742
Koszty utrzymania budynku	120 000	508 800	534 240	550 267	564 024
Amortyzacja	83 749	335 000	335 000	335 000	335 000
Pozostałe koszty	53 100	225 144	236 401	243 493	249 581
Razem koszty operacyjne	1 910 299	7 570 772	7 932 561	8 160 486	8 256 124
Koszty finansowe	133 750	294 792	234 375	159 375	84 375
OGÓŁEM	2 044 049	7 865 564	8 166 936	8 319 861	8 440 499

Źródło: Opracowanie na podstawie własnych danych szacunkowych

Materiały dla prowadzącego – jak wyżej

Moduł powinien zakończyć się opracowaniem biznesplanów przedsięwzięć uczestników szkolenia. Ewentualne poprawki po zakończeniu szkolenia u doradcy ds. przedsiębiorczości.

MODUŁ 6.

Zarządzanie firmą – myślenie strategiczne

Liczba godzin: 8

Forma zajęć: wykład, ćwiczenia

Forma zaliczenia: 80% obecności

Wykładowca: Ewa Polak

Cele: Zapoznanie ze sposobami planowania długofalowych celów dla firmy. Orientacja na myślenie strategiczne jako skuteczne zarządzanie firmą.

Treści: Budowa misji i strategii. Opcje wyboru strategicznego. Obszary funkcjonalne organizacji. Organizowanie pracy firmy. Dochodzenie do zarządzania przez cele.

Literatura

Faulkner D., 1999, *Strategie konkurencji*, Wydawnictwo FELBERG SJA.

Heijden van der K., 2000, *Planowanie scenariuszowe w zarządzaniu strategicznym*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków.

Johnston S., 2000, *Kto zabrał mój ser*, Studio EMKA, Warszawa.

Majchrzak J., 2002, *Zarządzanie zmianami w przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo AE, Poznań.

Obłój K., 1993, *Strategia sukcesu firmy*, PWE, Warszawa.

Slywotzky A. 2001, *Strefa zysku. Strategiczne modele działalności*, PWE.

Sztuka zarządzania, http://www.rzeczpospolita.pl/sz_2000/ – zbiór opisów przypadków z odpowiedziami specjalistów i czytelników

Urbanowska-Sojkin E., 2001, *Zarządzanie przedsiębiorstwem. Od kryzysu do sukcesu*, Wydawnictwo AE, Poznań.

Urbanowska-Sojkin E., 2002, *Zarządzanie strategiczne przedsiębiorstwem na przykładach*, Wydawnictwo AE, Poznań.

Materiały dla uczestnika

6.1. Budowa misji i strategii firmy

Strategia firmy – zbiór celów i zadań, jakie przedsiębiorstwo zamierza osiągnąć w długim okresie funkcjonowania oraz sposoby realizacji tych zadań. Sposoby, przy wykorzystaniu których przedsiębiorstwo zamierza osiągnąć swoje długofalowe cele (realizować misję) ukazuje strategiczny plan działania, uwzględniający także podział zasobów w celu ich najlepszego wykorzystania. Kompleksowa strategia zawiera wskazówki dotyczące nie tylko określenia celów i możliwości ich realizacji, ale także przewidywanych koniecznych zmian i ich skuteczności, środków niezbędnych do realizacji zadań oraz przewidywanej pozycji firmy w przyszłości. Prawidłowo sformułowana strategia odznacza się kompleksowością (dotyczy wszystkich sfer działalności), spójnością (zgodność celów stawianych poszczególnym komórkom), elastycznością (możliwość dostosowania tempa i sposobów realizacji do aktualnych warunków) i realnością (dostosowanie do panujących warunków).

Misja: Silna i dynamiczna spółka energetyczna, dbająca o zaufanie partnerów, pracowników oraz środowisko naturalne.

Strategiczny wybór dokonany przez organizację powinien zostać skonkretyzowany w postaci misji. Misja stanowi strategiczną wytyczną kierunku, w jakim ma podążać organizacja. Misja i strategia są wynikiem wielu czynników, m.in. woli akcjonariuszy, wpływów otoczenia i możliwości do uzyskania przewagi konkurencyjnej.

Formułując misję i strategię przedsiębiorstwa, należy pamiętać, że zarządzanie to dokonywanie wyboru spośród wielu dróg tej, która w najprostszy sposób prowadzi do osiągnięcia celu.

6.1.1. Definiowanie biznesu

Nim zaczniemy planować strategicznie, ważne, jest by zrozumieć (uświadomić sobie) biznes, dla którego będziemy tworzyć plany! Być może brzmi to banalnie dla tych, co jeszcze tego nie robili, ale praktyka pokazuje, że tak nie jest!!

- Biznes to zasadnicza, dodająca wartość część każdego przynoszącego zyski przedsiębiorstwa.
- Przedsiębiorstwo może składać się z wielu biznesów, ale nie musi:
 - w mocno zdywersyfikowanych przedsiębiorstwach, sama korporacja staje się „biznesem”, tworzącym wartość przez umiejętne zarządzanie portfelem biznesów.
 - w większości przedsiębiorstw istnieje jeden biznes albo grupa ściśle powiązanych biznesów.

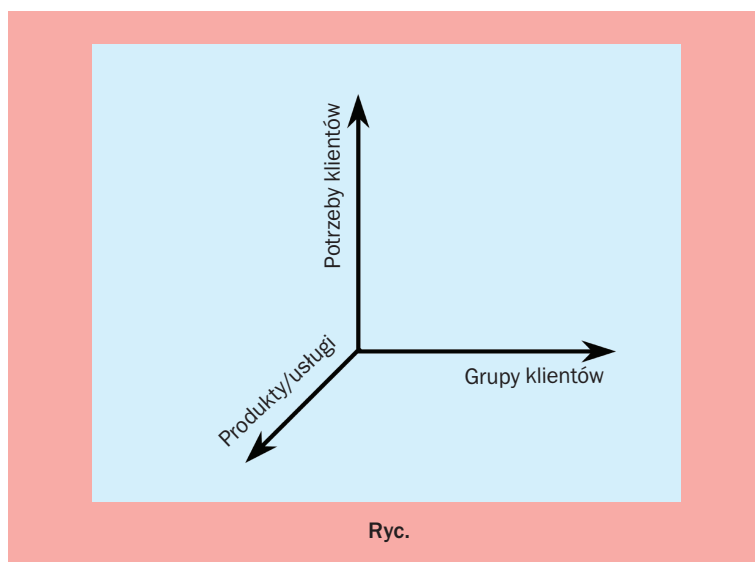
Definiowanie biznesu

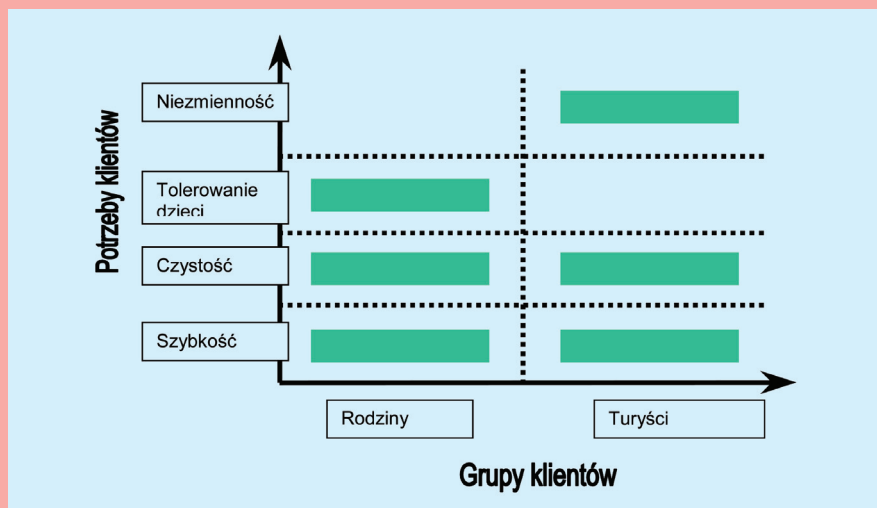
Biznes można zdefiniować w trzech zasadniczych kategoriach (współrzędnych)

- Produkty/usługi.
- Grupy obsługiwanych klientów.
- Zaspokajane potrzeby klientów.

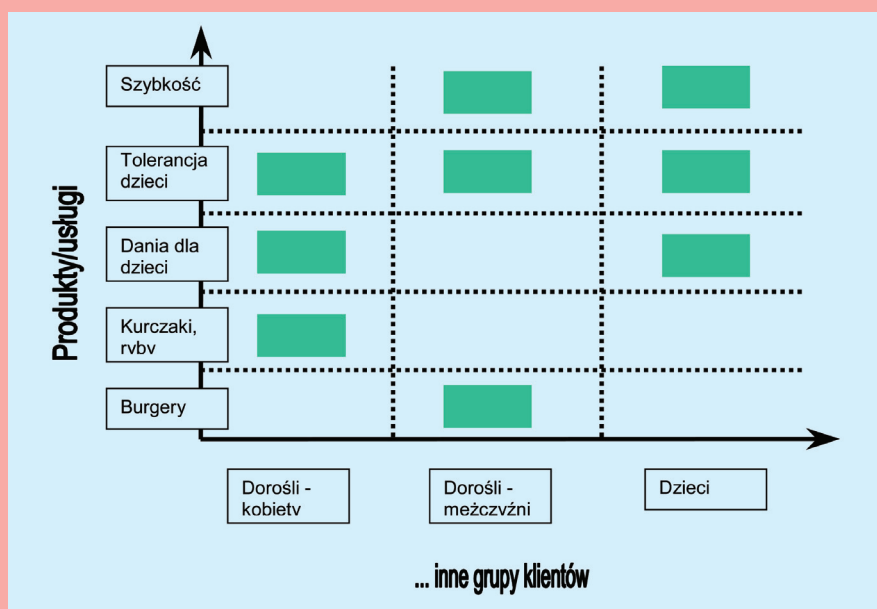
Czasami kategorią może być technologia wytwarzania.

Technologia wytwarzania staje się ważna, gdy firma wykorzystuje wysoce wyspecjalizowane zasoby.





Ryc. Definiowanie biznesu: McDonald's wersja I



Ryc. Definiowanie biznesu: McDonald's wersja II

6.1.2. Organizowanie pracy przedsiębiorstwa

Organizacje niezależnie, jakie nastawione są na przynoszenie zysku lub stawiające sobie taki cel, wykorzystują pewną kombinację zasobów osiągnięcia swoich celów:

- ludzkich – uzdolnienia kierownicze i siła robocza;
- finansowych – kapitał finansowy do finansowania bieżącego i przyszłego funkcjonowania;
- rzeczowych – surowce, pomieszczenia biurowe;
- informacyjnych – użyteczne dane potrzebne do skutecznego podejmowania decyzji. Menadżerowie odpowiadają za powiązania i koordynację różnych zasobów do osiągnięcia celów.

Menedżerami są wszyscy pracownicy, którzy objęli funkcję przełożonych, począwszy od mistrza, a kończąc na prezesie zarządu. Menedżerowie łączą i koordynują różne rodzaje zasobów przez wykonywanie czterech podstawowych funkcji lub działań kierowniczych:

- planowanie i podejmowanie decyzji;
- organizowanie;
- przewodzenie lub kierowanie ludźmi;
- kontrola.

Zarządzanie to zestaw działań obejmujący:

- planowanie
- wyznaczanie celów, ramowych wytycznych; programów i sposobów postępowania dla celów przedsiębiorstwa lub jego części;
- podejmowanie decyzji;
- organizowanie – tworzenie przejrzystych jednostek zadaniowych; przyznanie im odpowiednich kompetencji i uprawnień dyspozycyjnych; pionowe i poziome ich powiązanie;
- przewodzenie, tj. kierowanie ludźmi – motywowanie, komunikowanie;
- kontrolowanie – porównanie wyników z celami wytyczonymi; odstępstwa należy badać.

6.1.3. Pięć faz rozwoju przedsiębiorstwa

Stopień zaangażowania przedsiębiorcy w proces zarządzania małą lub średnią firmą zależy od fazy jej rozwoju. Właścicielowi świadomemu faktu, na jakim etapie znajduje się firma, łatwiej jest zaplanować strategię działania. Wie, jakie problemy są w danej chwili najważniejsze oraz w jaki sposób maksymalnie efektywnie rozdysponować środki finansowe.

Faza I: Zaistnienie

W tej fazie podstawowym problemem jest pozyskanie klientów. Organizacja jest prosta – właściciel zajmuje się prawie wszystkim sam: nadzoruje pracowników, wytycza kierunki rozwoju firmy i dostarcza kapitału potrzebnego do rozpoczęcia działalności. Planowanie oraz systemy kontroli praktycznie nie istnieją. Przedsiębiorstwa w tej fazie stawiają sobie jako główny cel pozostanie przy życiu. „Umieralność” firm w tej fazie jest bardzo duża. Wiele z nich nigdy nie osiągnie akceptacji klientów dla swoich wyrobów. W takim przypadku firma zostaje zlikwidowana po wyczerpaniu kapitału początkowego. Przedsiębiorstwa, które pozostają przy życiu, przechodzą do II fazy.

Faza II: Przeżycie

Podstawowy problem tej fazy stanowi już nie samo istnienie firmy, ale relacja między kosztami i przychodami. Aby przejść do następnej fazy rozwoju, przedsiębiorstwo musi odpowiedzieć pozytywnie na następujące dwa pytania:

- Czy firma jest w stanie pokryć koszty bezpośrednie i koszty związane ze zużyciem aktywów trwałych?
- Czy firma jest w stanie wygenerować wystarczające wpływy, aby pozostać na rynku?

Struktura organizacyjna firmy jest wciąż dosyć prosta. Mimo że przedsiębiorstwo może już mieć kierownika produkcji bądź szefa sprzedaży, to osoby te nie podejmują samodzielnie decyzji, a jedynie wypełniają polecenia właściciela. Zdarza się, że firma pozostaje na tym etapie rozwoju aż do przejścia właściciela na emeryturę lub jego decyzji o wycofaniu się.

Faza III: Sukces

Na tym etapie przedsiębiorca musi podjąć decyzję w następującej sprawie:

- Rozwijać firmę, czy też utrzymać ją na stabilnym poziomie?

Podstawowym zagadnieniem jest tutaj:

- czy traktować firmę jako platformę do dalszego wzrostu i rozwoju, przechodząc do fazy III-R?
- czy też firma ma tylko stanowić źródło dochodu przy częściowym lub całkowitym wycofaniu się przedsiębiorcy, osiągając w ten sposób fazę III-W?

Powody, dla których przedsiębiorcy decydują się na rozwiązanie drugie, mogą być różne – od chęci rozpoczęcia nowej działalności gospodarczej, uczestnictwa w życiu politycznym, aż do motywów osobistych.

Faza III-W: Sukces i wycofanie się z firmy

Firmy znajdujące się w tej fazie osiągnęły sukces rynkowy i są w dobrej kondycji finansowej. Firma może pozostać na tym etapie przez długi czas, zakładając, że sytuacja rynkowa nie ulegnie zmianie. Zyski osiągnięte przez przedsiębiorstwo są na średnim branżowym poziomie lub nieco wyższe. Organizacyjnie firma jest na tyle duża, że posiada strukturę funkcjonalną i część odpowiedzialności przejmuje kadra zarządzająca. Kadra jest na dobrym poziomie, ale nie ma najwyższych kwalifikacji, gdyż wzrost przedsiębiorstwa jest ograniczony przez cele. Właściciel w coraz mniejszym stopniu angażuje się w zarządzanie firmą.

Faza III-R: Rozwój

Przedsiębiorca dokonuje konsolidacji firmy i stara się pozyskać środki finansowe na dalszy jej rozwój. Przedsiębiorstwo zaciąga kredyty, z których finansuje wzrost. Na tym etapie najważniejsze z zadań polega na upewnieniu się, że podstawowa działalność przedsiębiorstwa pozostaje zyskowna i jest nadal źródłem finansowania wzrostu. Innym istotnym zadaniem jest dbanie o rozwój kadry kierowniczej, a pod koniec fazy konieczne jest zatrudnienie dodatkowych osób bardziej koncentrujących się na przyszłości niż teraźniejszości firmy. Planowanie operacyjne odbywa się już rutynowo w postaci budżetów, natomiast planowanie strategiczne jest ciągle mało doskonałe i bardzo angażuje właściciela.

W przypadku, gdy faza III-R zostaje uwieńczona sukcesem, firma przechodzi do następnej, IV fazy. Jeśli tak nie jest, można:

- przejść do fazy III-W
 - lub, jeżeli przyczyny trudności nie zostaną zidentyfikowane wystarczająco wcześnie:
- cofnąć się do fazy II-Przeżycie,
- ogłosić upadłość firmy,
- sprzedać firmę ze stratą.

Faza IV: Szybki wzrost

Podstawowe problemy tej fazy koncentrują się wokół pytań:

- Jak finansować szybki wzrost firmy?
- Jakimi metodami osiągać wzrost?

Istotnym problemem jest finansowanie wzrostu, co pociąga za sobą konieczność korzystania z kapitału obcego w formie kredytu, inwestora strategicznego lub funduszu venture capital.

Pod względem organizacyjnym faza ta charakteryzuje się decentralizacją i tworzeniem struktury oddziałowej w produkcji lub sprzedaży. Kadra kierownicza musi być bardzo kompetentna, bowiem na niej spoczywają duże uprawnienia decyzyjne.

Faza IV ma kluczowe znaczenie dla rozwoju przedsiębiorstwa. Jeśli właściciel jest w stanie pokonać bariery psychologiczne związane z zarządzaniem, to firma ma szansę stać się dużym przedsiębiorstwem. Jeśli nie, to wówczas można sprzedać firmę z zyskiem pod warunkiem, że właściciel zda sobie sprawę z własnych ograniczeń dostatecznie szybko. Zbyt często zdarza się, że faza IV kończy się powrotem do fazy III lub nawet bankructwem firmy, bo właściciel stara się rozwijać firmę zbyt szybko i cierpi na brak gotówki czy też nie potrafi oddać uprawnień decyzyjnych i zarządzanie staje się nieefektywne.

Faza V: Dojrzałość

Najważniejsze problemy tej fazy rozwoju to konsolidacja przedsiębiorstwa i kontrola zysków finansowych osiągniętych w fazie szybkiego rozwoju przy jednoczesnym zachowaniu zalet firmy średniej wielkości, takich jak elastyczność i duch przedsiębiorczości.

Zarząd musi rozwijać swoje umiejętności i eliminować wszelką nieefektywność. Systemy kontroli i zarządzania w firmie są bardzo rozbudowane. Kadra kierownicza jest dobrze przygotowana, doświadczona, zdecentralizowana i odpowiednio liczna.

Firma w tej fazie może realizować korzyści skali, ma duże zasoby finansowe. Jeśli jednocześnie udaje się w niej zachować kreatywne podejście do problemów, to rynkowa siła przedsiębiorstwa rośnie. Gdy kreatywność zanika, firma staje się strukturą skostniałą.

Artykuł przygotowała Iwona Kasperczyk, Prezes Zarządu Polskiej Sieci Doradców S.A. na podstawie następujących źródeł:

- Greiner L.E., 1972, Ewolucja i rewolucja w rozwoju przedsiębiorstw, Harvard Business Review July–August.
- Churcill N.C., L.L. *Virginia*, 1983, The five stages of small business growth, Harvard Business Review May–June.
- styczeń/luty 1999 r. 3 nr 1 MIŚ – Informator dla Małego i Średniego Przedsiębiorstwa, „Firma 2000”.

6.1.4. Tworzenie składników scenariusza dla firmy

Które z sił są najważniejsze lub niepewne dla rozwoju Twojej firmy? W miarę prowadzonych dociekań precyzujesz pytania i odkrywasz założenia, a wtedy kluczowe siły, krytyczne dla powodzenia Twojej decyzji zaczynają nabierać kształtu. Nazywamy je siłami sprawczymi, bo to one właśnie sterują wątkami scenariuszy. Zbierz zespół opracowujący scenariusze i urządz burzę mózgów o tych możliwych siłach sprawczych. Systematycznie przyglądaj się problemom w następujących kategoriach:

- Społeczeństwo
- Technologia
- Gospodarka
- Polityka
- Środowisko naturalne

6.1.5. Układanie fabuły

Jak z tych sił utworzyć fabułę? Metodą burzy mózgów na tematy:

- Jakie są siły sprawcze?
- Które z nich są niepewne?
- Które nieuniknione?
- A co z takim czy innym scenariuszem?

Chociaż każdy scenariusz i każdy proces ich tworzenia mają swoje cechy charakterystyczne, udało mi się wyodrębnić kilka najczęściej spotykanych wzorców:

- Zwycięzcy i Przegrani
- Wyzwanie i Odpowiedź
- Ewolucja
- Rewolucja
- Cykle
- Nieskończone możliwości
- Samotny Długodystansowiec
- Moje Pokolenie

6.2. O strategii

Dobra (trafna) strategia winna określać „co” i „jak to” osiągnąć.

Zasada 1. Staraj się szybko zająć niebroniony przez przeciwnika teren (najlepiej znaleźć się za jego plecami), by uniknąć pojedynku „twarz w twarz”.

Zasada 2. Bądź na tyle elastyczny, by przyjąć (zamortyzować) silny cios i uniknąć ciężkich szkód. Musisz być przygotowany na niespodziewane ruchy przeciwnika i usunąć się z drogi, gdy zajdzie potrzeba.

Zasada 3. Wykorzystaj siłę, wagę i impet przeciwnika przeciw niemu samemu. Ruch i elastyczność to podstawy judo. Nie pozwalają, by przeciwnik zachował stabilną pozycję. To utrudnia „przygnięcie” do maty słabszego i bardziej wrażliwego „malucha”.

Jak te zasady przełożyć na język biznesu? Po pierwsze, trzeba pamiętać, że przeciwnik też jest judoką - czasami lepszym. Po drugie, judo nie tylko mówi, co robić, ale i czego nie robić. A więc:

- Nie sądź, że stały ruch jest zawsze możliwy i pożądanym.
- Zbyt obszerne ruchy dekoncentrują – można wypaść poza matę.
- Szybkość nie powinna przesłaniać celu, jakim jest długoterminowa wizja.
- Nie wdawaj się w walkę sumo, gdy naprzeciwko stoi 200 kg żywej wagi.
- Nie rozpoczynaj walki skazanej na przegraną.
- Pamiętaj, że im większy twój sukces, tym większe zagrożenie, że ktoś wykorzysta twój impet i siłę przeciw tobie.

No cóż, nikt nie obiecywał, że życie menedżera będzie lekkie, łatwe i przyjemne.

6.3. Innowacje strategiczne

Wiele się mówi o innowacjach strategicznych, ale tak do końca nie bardzo wiadomo, o co właściwie chodzi. Mówiąc prosto, strategiczne innowacje polegają na działaniu inaczej, na łamaniu reguł gry. Stąd strategiczne innowacje – to zasadnicze przeformułowanie sposobu działania firmy.

Jednym z powodów strategicznej innowacji jest identyfikacja (dostrzeżenie) nowego segmentu klientów. Na początku jest on mały i dlatego omijany przez liderów rynkowych. Stosując marketing niszowy, można stopniowo zwiększać udział w rynku. Są trzy legalne sposoby zarabiania pieniędzy: wyprodukować coś nowego, lepiej robić to, co robiło się dotychczas lub złamać reguły działania. Nie wiadomo, która metoda jest najlepsza, ale większość (95%) firm wybiera drugą.

Tak postąpiła Gillette zwalczając silnego konkurenta. W 1970 r. Gillette miała 85% rynku żyletek. W 1973 r. na scenie pojawił się Bic z jednorazowymi maszynkami i szybko zdobył 25% rynku. Gillette zamiast naśladowania i sprzedawania jednorazowych maszynek poprawiła swoje tradycyjne produkty i odzyskała pozycję, pozostawiając jednorazowym maszynkom 8% rynku.

A więc, gdy strategiczny innowator łamie reguły na Twoim rynku i zgarnia zyski, oferując nowości, to najlepszą reakcją niekoniecznie musi być naśladowanie, adaptacja nowych produktów. Czasami lepiej unowocześnić dotychczasowe, co też może skutecznie pokrzyżować plany konkurencji.

W latach 1984–1985 Intel wycofał się z produkcji pamięci dynamicznych (DRAM) i skoncentrował się na mikroprocesorach. Jak radykalna była to decyzja, świadczą słowa jednego z pracowników Intela: „To tak, jakby Ford zrezygnował z produkcji samochodów”. Ta decyzja doprowadziła firmę do 5,2 miliarda dolarów zysku przy sprzedaży ponad 20 miliardów w roku 1996.

Strategiczna innowacja występuje, gdy firma dostrzeże lukę na rynku i stara się ją wypełnić. Taką luką mogą być:

- nowy segment klientów lub segment zaniebany przez konkurencję,
- nowe potrzeby klientów lub potrzeby aktualnie niezaspokajane przez konkurencję,
- nowe metody produkcji czy dystrybucji istniejących (lub nowych) produktów do obecnych lub nowych segmentów klientów.

Najczęściej takimi innowatorami są nowo powstałe firmy lub firmy wchodzące na nowy rynek. Rzadko są efektem działań weteranów w branży. Ten brak weteranów wynika stąd, że każdy z nich musi pokonać dodatkowe przeszkody.

Najważniejsze z nich przedstawiają poniższe pytania:

- Czy to są dla mnie dobre czasy w moim małym świecie i czy mam niezłe zyski? Dlaczego mam się zmieniać?
- Nawet jeśli dostrzegę, że trzeba się zmieniać (a szczególnie fundament strategii: „Kto-co-jak”) to, w co powinienem się zmienić?
- Gdy już znajdę nową pozycję, to skąd pewność, że zwyciężę? A co będzie, jeśli okaże się, że to błąd?
- A jak się zdecyduję na ten „skok”, to jak przekonać pracowników (zainteresowanych utrzymaniem status quo), by skakali razem ze mną? Dam radę utrzymać obie pozycje czy muszę zrezygnować ze starej? A jeśli obie, to jak nad tym zapanować?

Zaczynać trzeba od pytań zasadniczych. Od zakwestionowania obecnego sposobu działania. Od pytań: „Dlaczego...?” i „Co się stanie, jeśli...?”. Takie pytania trudno postawić w każdej firmie, a najtrudniej w takiej, która odnosi sukcesy na rynku. Te firmy przecież wiedzą, co jest „dobre”, a najlepszym tego dowodem są ich zyski. Nikt zdrowy nie idzie do lekarza.

Jednak, jak czasem warto przejść badania kontrolne, tak należy znaleźć czas na strategiczne zwątpienia. Nawet jeśli nie zostaną wdrożone, mogą się przydać przy najbliższym kryzysie. Nikt nie ma patentu na wieczne zdrowie ani na wieczną zyskowość. A konkurencja nie śpi.

Większość firm, podobnie jak i ludzi, jest przywiązana do starego sposobu myślenia i działania na rynku - tak jak to się robiło całymi latami. Wszyscy mamy modele mentalne, założenia i przekonania co do tego, jak się mają sprawy, co wpływa na to, jakich informacji poszukujemy i określa, co dostrzegamy i słyszymy. Oczywiście silna wiara w coś to pozytywna cecha, gdyż daje impet do działania i pozwala na szybkie podejmowanie decyzji w oparciu o nią. Ujemną cechą tego jest to, że czyni nas biernymi myślicielami. Ponieważ dotychczasowe metody sprawdzały się, to sądzimy, że tak będzie również w przyszłości i nie ma powodu, by cokolwiek zmieniać. Dlatego zerwanie z tymi poglądami jest trudne, mimo że nie trzeba być genialnym, by pomyśleć inaczej. Wystarczy odrzucić konwencjonalne poglądy.

Jednego z najbardziej spektakularnych przykładów „zaśnięcia” w dobrobycie i obudzenia się w kryzysie dostarczyła firma komputerowa IBM – niekwestionowany lider w branży.

Mimo dominującej pozycji rynkowej i wspaniałych technologii ledwie uniknęła bankructwa początku lat dziewięćdziesiątych. Uratowała się przez transformację z firmy produkcyjnej w firmę świadczącą usługi, nie rezygnując całkowicie z produkcji.

Za: „RYS”, nr 4/2001

6.4. Zarządzanie przez cele

Aby uświadomić sobie, jakie cele są kluczowe dla naszej firmy, należy przeprowadzić na wstępie analizę najważniejszych problemów. Dzięki niej otrzymujemy analizę istniejącej sytuacji problemowej. Analiza ta polega na wypracowaniu tzw. drzewa problemów, czyli kompleksowego diagramu, który:

- pokazuje logiczne związki przyczynowo – skutkowe pomiędzy sytuacjami postrzeganymi jako negatywne,
- wskazuje problem główny, w danym obszarze planowania.

Prawidłowo zdefiniowane problemy są:

- prawdziwe
- istotne
- negatywne

z punktu widzenia obszaru objętego analizą.

Identyfikując problem nie należy

- sugerować sobie jedynie słusznych rozwiązań,
- tworzyć pojęć ogólnych, abstrakcyjnych.

Analiza dokonana metodą „drzewa problemów” stanowi

- podstawę do zdefiniowania celów (nadrzędnego oraz cząstkowych) planowanego przedsięwzięcia,
- punkt wyjścia do opisu stanu.

Kolejnym krokiem jest dokonanie analizy celów. Wypracowane wcześniej „drzewo problemów” przekształcone zostaje w pierwszą wersję „drzewa celów”. Następnie, poprzez dodanie ważnych, dla osiągnięcia zdefiniowanego celu nadrzędnego, celów cząstkowych „drzewo celów” jest rozbudowywane w formie diagramu logicznych powiązań.

Prawidłowo zdefiniowane cele są

- pożądane
- realne
- zawsze mają formę dokonaną

Określając cel nie należy mówić jak , ale CO.

Podstawowy cel analizy

- wypracowanie „drzewa celów” przez:
 - określenie celu nadrzędnego (strategicznego),
 - wskazanie celów cząstkowych,
 - przedstawienie wzajemnych zależności celu nadrzędnego oraz poszczególnych celów cząstkowych zgodnie z kryterium „cel – środek do jego osiągnięcia/ realizacji”.

„Drzewo celów” obrazuje zależności między celem i środkiem jego osiągnięcia. Należy pamiętać, iż położenie w diagramie (niżej lub wyżej) danego celu nie jest wyznacznikiem jego ważności. To czy dany cel stanie się priorytetem zależy od decyzji planującego. Aby zarządzać przez cele, pozostaje Ci tylko zastanowić się, kto, w jakim zakresie (przez jakie działania) i w jakim czasie powinien je osiągać.

6.5. Zmiana

- | | | |
|---|---|------------|
| • Wizja + Kompetencja + Zachęty + Zasoby + Plan działania | = | Zmiana |
| • Brak wizji + Kompetencja + Zachęty + Zasoby + Plan działania | = | Konfuzja |
| • Wizja + Niekompencja + Zachęty + Zasoby + Plan działania | = | Stres |
| • Wizja + Kompetencja + Brak zachęt + Zasoby + Plan działania | = | Obawy |
| • Wizja + Kompetencja + Zachęty + Brak Zasobów + Plan działania | = | Frustracja |
| • Wizja + Kompetencja + Zachęty + Zasoby + Brak planów działania | = | Chaos |

Materiały dla prowadzącego, treści podstawowe

6.1. Ćwiczenie 1

Misje dla poszczególnych firm różnią się znacznie. Dlaczego jedna misja jest lepsza od drugiej? Proszę przygotować kryteria oceny misji, a następnie wykonać następujące ćwiczenie:

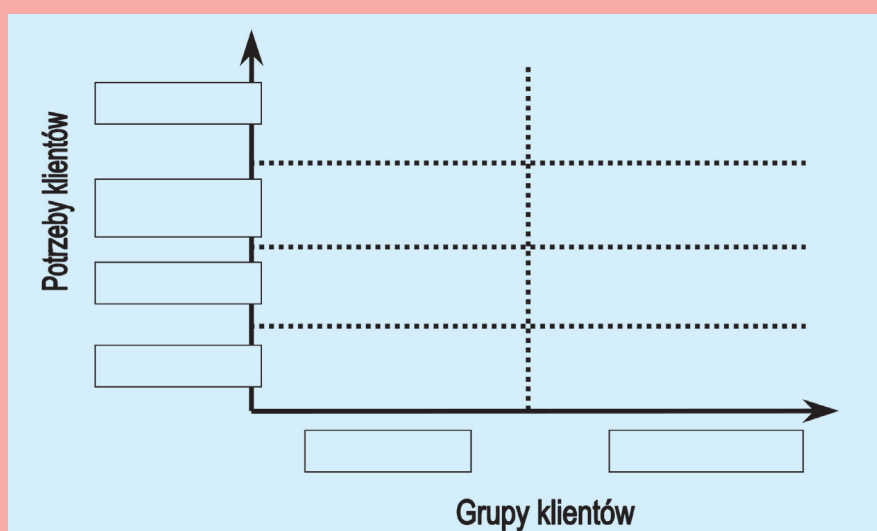
Oceń misję firmy, której treść podana jest poniżej.

„Naszym celem jest wzrost i zdominowanie rynku herbat luksusowych przez przewyższenie oczekiwań konsumentów w zakresie smaku, aromatu naszych całkowicie naturalnych herbat, przygotowywanych ze sztuką i filozofią chińską, tak by pozostawiały niezapomniane wrażenie. Poprzez nasze zaangażowanie, innowacje, koncentrację i pracę zespołową jesteśmy oddani ciągłemu tworzeniu korzyści dla naszych konsumentów, klientów, pracowników i interesariuszy przez organizację stawiającą jakość na pierwszym miejscu.

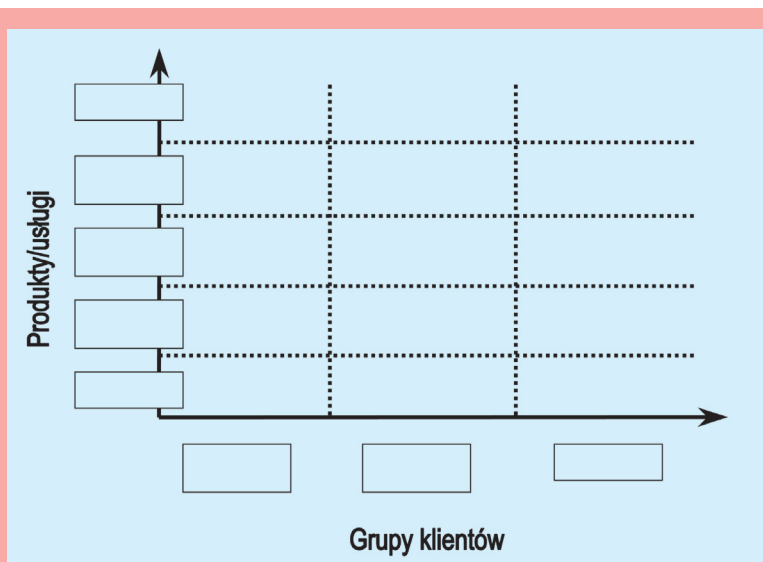
6.2. Ćwiczenie 2. Budowanie biznesu

- Proszę zdefiniować, zgodnie z podanymi przed chwilą zasadami, w jakim biznesie (lub biznesach) działa państwa firma.
- Dla ambitnych dodatkowe zadanie: proszę przygotować „windową gadkę” dla swojej firmy – objaśnienia w załączniku (możesz w ten sposób przygotować się do Modułu 9, na którym ją przedstawi).

Co, dla kogo, jak?



Ryc. Według potrzeb



Ryc. Według produktów i usług

Załącznik: **Windowa gadka (elevator pitch)**

Definicja: „Jednominutowy opis firmy mający zachęcić słuchaczy, by stali się inwestorami, pracownikami lub klientami firmy”.

Popularna i powszechna metoda w Stanach Zjednoczonych początkowo wykorzystywana była do „łapania” zainteresowania przedstawicieli funduszy Venture Capital.

Poświęca się na to czas od 20 sekund do (maksymalnie) jednej minuty. Dlaczego windowa? Nazwa pochodzi z założenia, że sprzedawać (łapać) należy wszędzie, a bardzo często jest to wspólna jazda windą przez kilka pięter i tylko tyle czasu musi wystarczyć na wzbudzenie zainteresowania u człowieka z zapisanym kalendarzem spotkań. Minimalnym skutkiem powinno być umówienie się na spotkanie. Maksymalny i natychmiastowy efekt to według legend krążących w USA zamówienie stulecia, jakie otrzymała mała firma, gdy na targach do właściciela podszedł jakiś niepozorny starszy pan i poprosił o wyjaśnienie, co właściwie produkuje. Po usłyszeniu windowej gadki powiedział: „Biorę. Zamówienie i warunki proszę uzgodnić z moim biurem”. Starszym panem był Sam Walton, założyciel i właściciel największej w Stanach (i chyba na świecie) sieci supermarketów.

Używana jest również nazwa „gadka do babci”. Opis musi być tak prosty, by każdy słuchacz go zrozumiał, nawet babcia mówiącego. Dlatego każdy szanujący się przedsiębiorca amerykański ma w zanadrzu starannie przygotowaną i przećwiczoną windową gadkę. Uczą się tego na wszystkich możliwych szczeblach.

Wskazówki do tworzenia windowej gadki

Pamiętaj, że minuta to 60 sekund, nie 120 czy 200. W normalnym tempie jest to około 150 słów. Trzy krótkie akapity załatwiają sprawę. Ten akapit to ok. jedna czwarta windowej gadki. Może trochę mniej.

W zależności od tego, czy firma już działa, czy dopiero zaczyna działalność przeznacz dwa zdania na opis firmy lub zespołu założycielskiego. To nie ma być opis typu: „Firma X mieści się w ... i działa od ...”, ale „Produkujemy doskonale i tanie oraz ... świeżi”, a w przypadku startujących to nie „Ja z kolegą ...”, tylko „Dwoje ciężko pracujących z doświadczeniem w ...”. Jeśli mają duże doświadczenie w czymś, to właściwie można dalej już mówić o zespole. Szczególnie, gdy słuchającym jest potencjalny inwestor. Jak to powiedział pewien inwestor: „Ja zwracam uwagę przede wszystkim na ludzi. Biznesplan można zawsze zmienić. Produkt też. Ale z zespołem będę pracował przez kilka lat”.

Przeznacz nie więcej niż jedno zdanie na opis technologii, produktu czy usługi i wpływu, jaki będą miały na klienta. Często nasz samozachwytny nadzór nad technologią powoduje, że długo i zawile opisujemy jej szczegóły, które faktycznie niewiele osób rozumie. Chociaż technologia może być kluczem do sukcesu Twojej firmy, na tym etapie większości ludzi wystarczy stwierdzenie, że się sprawdza. Jeśli coś jest opatentowane czy chronione w inny sposób, to trzeba o tym wspomnieć.

6.3. Ćwiczenie 3. Budowa scenariuszy możliwych zdarzeń

W poniższej tabeli należy określić siłę wpływu każdego czynnika na firmę od najbardziej ujemnej (-5) do najbardziej dodatniej (+5) oraz określić prawdopodobieństwo zmiany w przyszłości każdego czynnika dla 3 stanów: wzrost występowania danego czynnika, stabilizacja i regres).

Czynniki/trendy w otoczeniu	Trend	Siła wpływu od -5 do +5	Prawdopodobieństwo
Sfera ekonomiczna			
Inflacja	Wzrost Stabilizacja Regres		
Wysokość oprocentowania kredytów	Wzrost Stabilizacja Regres		
Restrykcyjność systemu podatkowego	Wzrost Stabilizacja Regres		
Ochronna polityka celna	Wzrost Stabilizacja Regres		
Stawka podatku VAT	Wzrost Stabilizacja Regres		

Czynniki/trendy w otoczeniu	Trend	Siła wpływu od -5 do +5	Prawdopodobieństwo
Sfera technologiczna			
Nieciągłość zmian technologicznych	Wzrost Stabilizacja Regres		
Skracanie cyklu życia technologii	Wzrost Stabilizacja Regres		
Pojawienie się substytucyjnych technologii	Wzrost Stabilizacja Regres		
Tempo zmian w procesach produkcyjnych	Wzrost Stabilizacja Regres		
Jakość zaplecza naukowo-badawczego	Wzrost Stabilizacja Regres		

Czynniki/trendy w otoczeniu	Trend	Siła wpływu od -5 do +5	Prawdopodobieństwo
Sfera społeczna			
Wpływ mody na nową jakość życia	Wzrost Stabilizacja Regres		
Ilość czasu wolnego	Wzrost Stabilizacja Regres		
Bezrobocie	Wzrost Stabilizacja Regres		
Zamożność społeczeństwa	Wzrost Stabilizacja Regres		
Presja związków zawodowych	Wzrost Stabilizacja Regres		
Nacisk na ochronę środowiska	Wzrost Stabilizacja Regres		

Czynniki/trendy w otoczeniu	Trend	Siła wpływu od -5 do +5	Prawdopodobieństwo
Sfera regulacyjno-prawna			
Liczba obowiązujących licencji	Wzrost Stabilizacja Regres		
Zakres regulacji Unii Europejskiej	Wzrost Stabilizacja Regres		
Kontrola rządowa kapitału zagranicznego	Wzrost Stabilizacja Regres		
Udział sektora publicznego	Wzrost Stabilizacja Regres		
Wielkość zamówień publicznych	Wzrost Stabilizacja Regres		

Czynniki/trendy w otoczeniu	Trend	Siła wpływu od -5 do +5	Prawdopodobieństwo
Sfera międzynarodowa			
Izolacja Polski na rynkach zagranicznych	Wzrost Stabilizacja Regres		
Integracja z Unią Europejską	Wzrost Stabilizacja Regres		
Dążenie do regionalizmu	Wzrost Stabilizacja Regres		
Napięte stosunki z Rosją	Wzrost Stabilizacja Regres		
Konkurencja krajów rozwijających się	Wzrost Stabilizacja Regres		

Scenariusz optymistyczny

W scenariuszu optymistycznym wybieramy w poszczególnych sferach te czynniki, które mają pozytywny wpływ na organizację, przepisujemy ich siłę wpływu oraz określamy średnią siłę wpływu danej sfery.

Elementy scenariusza	Siła wpływu
Sfera ekonomiczna	
Spadek inflacji	
Spadek oprocentowania kredytów	
Zmniejszenie restrykcyjności systemu podatkowego	
Rozszerzenie zakresu ochronnej polityki celnej	
Zmniejszenie zakresu cen urzędowych	
Zmniejszenie stawek VATu	
Średnia siła wpływu	
Sfera technologiczna	
Regres nieciągłości zmian technologicznych	
Regres skracania cykli życia technologii	
Zmniejszenie znaczenia substytucyjności technologii	
Wolniejsze tempo zmian w procesach produkcyjnych	
Wzrost jakości zaplecza naukowo-badawczego	
Średnia siła wpływu	
Sfera społeczna	
Wzrost wpływu mody na nową jakość życia	
Wzrost ilości czasu wolnego	
Spadek bezrobocia	
Wzrost zamożności społeczeństwa	
Zmniejszenie presji związków zawodowych	
Wzrost nacisku na ochronę środowiska	
Średnia siła wpływu	
Sfera legislacyjna	
Zmniejszenie wymagań w stosunku do atestów i patentów	
Ograniczenie zakresu regulacji Unii Europejskiej	
Ograniczenie zakresu kontroli rządowej kapitału zagranicznego	
Zmniejszenie udziału sektora publicznego	
Wzrost zakresu zamówień publicznych	
Średnia siła wpływu	
Sfera międzynarodowa	
Zmniejszenie izolacji Polski na rynkach międzynarodowych	
Wstąpienie do Unii Europejskiej	
Zwiększenie udziału Polski w kontraktach w Iraku	

Scenariusz pesymistyczny

W scenariuszu pesymistycznym wybieramy w poszczególnych sferach te czynniki, które mają negatywny wpływ na organizację, przepisujemy ich siłę wpływu oraz określamy średnią siłę wpływu danej sfery.

Elementy scenariusza	Siła wpływu
Sfera ekonomiczna	
Wzrost inflacji	
Wzrost oprocentowania kredytów	
Wzrost obciążeń fiskalnych	
Zmniejszenie zakresu ochronnej polityki celnej	
Zwiększenie zakresu cen urzędowych	
Zwiększenie stawek VAT	
Średnia siła wpływu	
Sfera technologiczna	
Wzrost skali nieciągłości zmian technologicznych	
Szybsze tempo skracania cykli życia technologii	
Wzrost substytucyjności technologii	
Wzrost tempa zmian w procesach produkcyjnych	
Spadek jakości zaplecza naukowo-badawczego	
Średnia siła wpływu	
Sfera społeczna	
Zmniejszenie ilości czasu wolnego	
Wzrost bezrobocia	
Pauperyzacja społeczeństwa	
Wzrost znaczenia związków zawodowych	
Spadek znaczenia ochrony środowiska	
Średnia siła wpływu	
Sfera legislacyjna	
Wzrost liczby licencji	
Wzrost skali regulacji Unii Europejskiej	
Zwiększenie zakresu kontroli rządowej kapitału zagranicznego	
Zwiększenie udziału sektora publicznego	
Spadek liczby zamówień publicznych	
Średnia siła wpływu	
Sfera międzynarodowa	
Zwiększenie izolacji Polski na rynkach międzynarodowych	
Pozostanie poza Unią Europejską	
Pominięcie Polski w kontraktach w Iraku	

Scenariusz najbardziej prawdopodobny

W tym scenariuszu wybieramy te czynniki w poszczególnych sferach, których prawdopodobieństwo wystąpienia jest największe.

Elementy scenariusza	Prawdopodo- bieństwo	Siła wpływu „ujemna”	Siła wpływu „dodatnia”
Sfera			
Średnia siła wpływu			
Sfera			
Średnia siła wpływu			
Sfera			
Średnia siła wpływu			
Sfera			
Średnia siła wpływu			

Po wypełnieniu powyższych tabel prosimy odpowiedzieć na następujące pytania:

- 1) Które sfery należą do najbardziej burzliwych?
- 2) Które sfery są najbardziej ustabilizowane?
- 3) Która sfera jest najbardziej sprzyjająca przedsiębiorstwu?

Przedsiębiorstwo dla grupy 1

Analizowaną firmą jest średnie przedsiębiorstwo budowlane zajmujące się przede wszystkim generalnym wykonawstwem obiektów przemysłowych (hale fabryczne, specjalistyczne budowle, oraz magazyny itp.). Przedsiębiorstwo od kilku lat utrzymuje kontrakty zagraniczne. Około 30% obrotów pochodzi z realizacji kontraktów na rynkach Unii Europejskiej, 15% na rynku rosyjskim, około 10% pozostałe państwa europejskie. Pozostała część kontraktów jest realizowana w Polsce.

Przedsiębiorstwo dla grupy 2

Analizowaną firmą jest przedsiębiorstwo działające w branży rekreacyjno-rozrywkowej. Głównym przedmiotem działalności jest budowa całorocznych kompleksów rekreacyjno-rozrywkowych, wyposażonych między innymi w całoroczny stok narciarski, specjalistyczne trasy rowerowe, basen oraz punkty gastronomiczne. Firma około 90% inwestycji realizuje na terenie Polski, 10% na rynkach Unii Europejskiej. Ambicją firm jest rozwój działalności eksportowej.

6.4. Ćwiczenie 4. Studium przypadku

Przeczytaj przypadek „Robin Hood” zamieszczony poniżej. Patrz na Robin Hooda i jego grupę wesołków jak na organizację.

1. Określ silne i słabe strony organizacji. Zbadaj otoczenie zewnętrzne i zidentyfikuj zagrożenia i szanse, jakie napotykają. Wpisz zidentyfikowane elementy do arkusza, będącego załącznikiem do studium przypadku.
2. Następnie kolejno porównaj elementy z osi „Wewnętrzne” (S lub W) z tymi z osi „Zewnętrzne” i zapisz jako kroki działań w wewnętrznych kratkach oznaczonych jako SO, WO, ST i WT. Krótki przykład podany jest na rysunku.

Robin Hood

Wiosną drugiego roku buntu przeciwko Szeryfowi z Nottingham Robin Hood udał się na spacer po lesie Sherwood. Zastanawiał się nad postępami kampanii, stanem swoich oddziałów, ostatnimi posunięciami Szeryfa i opcjami, jakie stanęły przed nim. Bunt przeciwko Szeryfowi rozpoczął się od osobistej wyprawy. Powstał na skutek konfliktu Robina z Szeryfem i jego administracją. Jednakże samotnie Robin Hood mógł zrobić niewiele. Dlatego szukał sojuszników, ludzi pokrzywdzonych w głębokim poczuciu sprawiedliwości. Później przyjmował każdego, kto się nadarzył, zadając tylko kilka pytań i żądał (oczekiwał) tylko ochoty do służby. Był przekonany, że siła leży w liczności.

Przez pierwszy rok był zajęty przekształcaniem grupy w zdyscyplinowaną bandę, zjednoczoną wrogością do Szeryfa i chcącą pędzić żywot wyjętych spod prawa. Organizacja była prosta. Robin rządził samodzielnie i podejmował osobiście wszystkie ważne decyzje. Delegował tylko konkretne zadania do swoich zastępców. Szkarłatny Will odpowiadał za wywiad i rozpoznanie (zwiad). Jego głównym zadaniem było śledzenie każdego kroku Szeryfa i jego ludzi, by zawsze być gotowym na ich następny ruch. Również zbierał informacje o planach podróży bogatych kupców i poborców podatkowych.

Mały John odpowiadał za dyscyplinę wśród zbójców i pilnował, by ich łuki były w tak doskonałym stanie, jak wymagała ich profesja. Allan z Doliny troszczył się o finanse, zamieniając łupy na gotówkę, wypłacając udziały w łupach i wyszukując dogodnych miejsc do ukrycia nadwyżki. Wreszcie, Much syn młynarza, odpowiadał za trudne zadanie aprowizacji ciągle rozrastającej bandy zbójników. Rosnąca banda była źródłem dumy Robina, ale również powodem troski. Sława jego zbójników rozniosła się po okolicy i nowi ochotnicy napływali ze wszystkich zakątków Anglii. Mały biwak stawał się wielkim obozem.

W przerwach między wypadami (napadami) ludzie wdawali się w bójkę między sobą, rozmawiali i grali w różne gry. Spadała czujność i coraz trudniej było utrzymać dyscyplinę. „No cóż, pomyślał Robin, nie znam nawet połowy ludzi którymi dowodzę”. Zaczynało brakować jedzenia dla rozrastającej się grupy, ponieważ brakowało zwierzyny i trzeba było kupować żywność w pobliskich wioskach. Te zakupy nadwyręzały i tak szczupłe zapasy gotówki bandy

i to akurat teraz, gdy przychody spadały. Podróżni, szczególnie mający wiele do stracenia, okrążali las szerokim łukiem. Było to dla nich kosztowne i niewygodne, ale przynajmniej nikt nie konfiskował ich towarów.

Robin sądził, że nadszedł czas zmiany ich polityki i zamiast wszystko konfiskować powinni zacząć pobierać myto. Jego zastępcy mocno protestowali przeciwko temu pomysłowi. Byli dumni ze swojego słynnego motta: „Odbieraj bogatym i dawaj biednym”. Mówili: „Chłopi i mieszczychy to nasi najważniejsi sprzymierzeńcy”. „Jak możemy ich opodatkować i dalej liczyć na ich wsparcie w walce z Szeryfem?” Robin zastanawiał się, jak długo będą mogli korzystać z metod i sposobów z wczesnego okresu działalności bandy. Szeryf rósł w siłę i stawał się coraz lepiej zorganizowany. Miał teraz pieniądze, ludzi i zaczynał prześladować bandę, szukając jej słabych stron. Bieg wydarzeń zaczynał obracać się przeciw Wesołkom.

Robin czuł, że trzeba zadać decydujący cios, nim Szeryf znajdzie okazję do śmiertelnego ciosu. „Ale jak”, zastanawiał się, „to zrobić”. Robin często pocieszał się myślą o zabiciu Szeryfa, ale nadzieja na to była niestety odległa. Nie mówiąc o tym, że zabicie Szeryfa sprawiłoby mu wielką satysfakcję, ale wcale nie poprawiłoby sytuacji.

Robin dotąd miał nadzieję, że stan permanentnych zamieszek i niezbiernie podatków przez Szeryfa spowodują zdjęcie go z urzędu. Zamiast tego, Szeryf wykorzystał swoje polityczne koneksje, by otrzymać posiłki. Miał silnych przyjaciół na dworze i cieszył się sympatią regenta, księcia Jana. Książę Jan był porywczy i gwałtowny. Dobijała go niepopularność wśród ludzi, którzy chcieli, by do władzy wrócił uwięziony król Ryszard Lwie Serce. Żył w ciągłym strachu przed baronami, którzy najpierw zaofiarowali mu regencję, a teraz zaczęli podważać jego prawo do tronu. Niektórzy z nich zaczęli zbierać pieniądze na okup, by uwolnić króla Ryszarda z więzienia w Austrii. Poprosili Robina, by dołączył do spisku, w zamian za amnestię w przyszłości. To była niebezpieczna propozycja. Prowincjonalny bandyta to jedno, a spisek przeciwko dworowi to coś zupełnie innego. Książę Jan miał szpiegów wszędzie i był znany ze swojej mściwości. Jeśli spisek nie uda się, to pogoń będzie bezlitosna i zapłącą gardłem.

Odgłos rogu wzywającego na obiad przerwał rozmyślenia Robina. W powietrzu rozchodził się zapach pieczonej dziczyzny. Nic nie zostało rozstrzygnięte ani ustalone. Robin ruszył ku obozowi, obiecując sobie, że poświęci tym sprawom całą swoją uwagę po jutrzejszej wyprawie.

Analiza SWOT dla „Robin Hooda”:

	Wewnętrzne	
Zewnętrzne	Silne 1. Wielkość: więcej walecznych rozbójników	Słabe
Szanse (okazje) 1. Inne lasy puste	I. SO 1. Rozszerzyć działania na inne lasy (S1,01)	WO
Zagrożenia (T) 1. Zwierzyny (jedzenia) zaczyna brakować	II. ST 1. Utworzyć oddział specjalny z zadaniem łowienia zwierzyny – bez udziału w napadach	WT

Pytania dla Robin Hooda

1. Jakie problemy miał Robin Hood? Jakie decyzje trzeba podjąć?
2. Czy Robin Hood i Wesołkowie potrzebują nowej misji? Nowych celów? Nowej strategii?
3. Jakimi opcjami strategicznymi dysponuje ? Czy kontynuowanie obecnej strategii jest jedną z tych opcji czy ta strategia jest już nieaktualna?
4. Jaka strategię zaleciłbyś Robin Hoodowi, by mógł poradzić sobie z problemami, przed którymi stoi?
5. Jakie działania należy podjąć, by zrealizować (wdrożyć) zalecaną strategię i to tak by była skuteczna?
6. Dlaczego nie spróbować zakończenia buntu przez zabicie Szeryfa?
7. Jakie są za i przeciw przyjęciu oferty baronów, aby ochraniać króla Ryszarda po jego wyjściu z więzienia?
8. Jaki plan działań zaleciłbyś Robinowi?
9. Jak Robin powinien go wdrożyć? Jaki kroki trzeba podjąć, by zalecana strategia zakończyła się sukcesem?
Powodzenia przy pisaniu dalszej części przygód Robin Hooda. W razie wątpliwości proszę pytać wykładowcę.

6.5. Ćwiczenie 5

Przeprowadź analizę potencjalnych kluczowych problemów w Twojej firmie i zaproponuj dla nich odpowiednie cele.

MODUŁ 7.

Zarządzanie firmą – personel

Liczba godzin: 8

Forma zajęć: wykład, ćwiczenia

Forma zaliczenia: 80% obecności

Wykładowca: Bożena Hartman-Momatiuk

Cele: Uświadomienie znaczenia skutecznego zarządzania personelem w osiągnięciu przewagi konkurencyjnej firmy. Zrozumienie znaczenia właściwej komunikacji pracowników.

Treści: Zasady komunikacji interpersonalnej. Funkcje komunikatów pozawerbalnych. Funkcje zespołu. Modele w zarządzaniu zasobami ludzkimi – motywacja. Stres. Konflikt.

Literatura

- Grzesiuk L., Doroszewicz K., Stojanowska E., 2001, *Umiejętności menadżera. Psychologia stosowana dla menadżerów*, Wyd. 2 uzupełn. i popr., Wyższa Szkoła Handlu i Prawa im. Ryszarda Łazarskiego, Warszawa.
- McKenna E., Beech N., 1997, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Gebethner & Ska, Warszawa.
- Stankiewicz J., 2006, *Komunikowanie się w organizacji*, Wyd. 3 popr., Astrum, Wrocław.
- Warner T., 1999, *Umiejętności w komunikowaniu się*, Astrum, Wrocław.
- Dave U., 2001, *Liderzy zarządzania zasobami ludzkimi*, OE, Kraków.
- Armstrong M., 2000, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, OE, Kraków.
- Belbin R.M., 2003, *Twoja rola w zespole*, GWP, Gdańsk.
- Cloke K., Goldsmith J., 2000, *Jak rozwiązywać konflikty w pracy*, Amber, Warszawa.

Materiały dla uczestnika

7. Komunikacja i informacja w organizacji

Zasady komunikacji interpersonalnej nie są absolutną prawdą, ale doświadczenie pokazuje, że przyjęcie ich jako „Jak gdyby” były prawdziwe pomaga w osiągnięciu obranego celu:

- człowiek filtruje każdą informację wszystkimi pięcioma zmysłami,
- mapa nie jest terenem: zachowanie danego człowieka wynika z jego własnego modelu świata, a nie z tego, jaki świat jest naprawdę,
- ciało oraz świadomość i nieświadomość są częściami jednego systemu i wpływają na siebie wzajemnie,
- istotą komunikacji jest spotkanie innego człowieka w jego modelu świata,
- w komunikacji nie ma błędów, są tylko informacje zwrotne, im więcej masz możliwości wyboru w danej sytuacji, tym większe jest prawdopodobieństwo uzyskania prawidłowej (oczekiwanej) reakcji,
- za każdym zachowaniem, nawet problematycznym, kryje się pozytywna intencja,
- każdy człowiek decyduje się na najlepszą możliwość, jaką ma do wyboru (subiektywnie), jeżeli miałby dostęp do innych możliwości i zasobów, na pewno skorzystałby z nich,
- każdy człowiek posiada potencjalnie wszystkie potrzebne możliwości konieczne do osiągnięcia danego celu lub dokonania zmiany.

7.1. Podstawowe informacje o komunikacji

- Komunikacja jest procesem wzajemnego przekazywania informacji.
- Nie można się nie komunikować – nawet milczenie jest komunikatem. Przebiega ono na poziomach, z których jedne są świadome, a inne nie.
- Proces komunikacji może służyć do: porozumiewania się, wywierania wpływu, manipulacji, zdobywania maksimum informacji.
- Nie można powiedzieć, że komunikacja jest dobra lub zła, można natomiast rozpatrywać ją w kategoriach jej skuteczności.

Rodzaje komunikacji

- Komunikacja werbalna polega na przekazywaniu informacji słowami. Jest to poziom merytoryczny lub treściowy relacji. Jest to to wszystko, co mówimy.
- Nazwana często „mową ciała” – poziom formalny relacji, sposób przekazywania informacji.

7.2. Funkcje komunikatów pozawerbalnych

Komunikaty pozawerbalne pełnią ważną funkcję w całym procesie komunikowania się – informują o naszych stanach emocjonalnych przeżyciach, odczuciach, obawach, o wzajemnym nastawieniu rozmówców do siebie i o stosunku do omawianych treści. Zbigniew Nęcki (*Komunikacja międzyludzka*, Kraków 1996) do podstawowych funkcji komunikatów niewerbalnych zalicza:

Przekazywanie znaczeń – emblematy. Niektóre gesty mogą pełnić rolę emblematów, np. palce podniesione w literę V oznaczają zwycięstwo lub solidarność. Emblematy zastępują wypowiedzi, są krótkie i bardzo wymowne, np. mrugnięcie zalotnie okiem to znaku sympatii.

Ilustracja wypowiedzi – ilustratory. Zachowania niewerbalne będące komentarzem do wypowiedzianego tekstu, przyjmują formę wizualizacji zagadnień, rzeczy i spraw, o których się mówi. Ilustratory mogą także wyrażać pewne stosunki przestrzenne i czasowe, np. tłumacząc komuś drogę do dworca.

Wskaźniki emocji. Są to wszelkie zachowania niewerbalne, np. śmiech, płacz, rumieniec, które przekazują przeżywane stany uczuciowe i emocjonalne.

Regulatory konwersacyjne. Zadaniem różnych form niewerbalnego zachowania się jest także organizacja rozmowy, np. kolejność zabierania głosu, włączanie się do rozmowy we właściwym momencie.

Adaptatory. Ich funkcją jest stworzenie komfortowej pozycji do rozmowy poprzez przyjęcie odpowiedniej pozycji ciała.

7.3. Komunikowanie się przez dawanie przykładu

Ludzie wierzą w niewiele rzeczy, które im mówisz. O wiele bardziej możesz ich przekonać, nie mówiąc a robiąc. (to ich o wiele bardziej przekonuje). Nie ma sensu przyjmowanie postawy wg maksymy „Nie rób tego, co ja robię, rób to, co mówię”. Lider musi zachowywać się w taki sposób, w jaki chce, żeby zachowywali się członkowie zespołu. Liderzy muszą działać jak dobry model oraz naświetlać wizję i wartości, jakie przedstawiają.

7.4. Pewne komunikowanie się

Z prawdziwą pewnością siebie możesz się komunikować, mając silne przekonanie o słuszności pracy w jaką jest włączony zespół; pewność siebie w podejściu oraz wartościach, jakie przyjąłeś, a także pewność siebie, jeśli chodzi o zdolność do kierowania zespołem. Im bardziej pewny jest lider zespołu, tym wyższe normy ustali sobie zespół i tym większy będzie ostateczny sukces. Kiedy lider zespołu wykazuje odpowiednie podejście, ustala ambitną wizję, prowadzi poprzez dawanie przykładu oraz wykazuje się pewnością siebie w projekcie, jest pewny siebie i pewny swojego zespołu, efektem tego będzie wysoce skuteczny zespół o wysokim morale.

7.5. Skuteczne zarządzanie personelem

7.5.1. Skuteczny zespół

Skuteczny zespół to nie tylko zbiór ludzi – skuteczny zespół posiada pewne kluczowe cechy, które można podsumować oraz zapamiętać za pomocą akronimu:

PERFORM (wykonywać)

Cel	<ul style="list-style-type: none"> • Członkowie zespołu potrafią opisać wspólny cel, w który są zaangażowani • Cele są jasne, ambitne oraz odnoszą się do głównego celu • Strategie osiągnięcia celów są jasne • Jasne są role osób indywidualnych
Uprawnienie	<ul style="list-style-type: none"> • Członkowie odczuwają osobiste oraz zbiorowe poczucie siły • Członkowie mają dostęp do niezbędnych umiejętności oraz zasobów • Polityka działania oraz praktyka wspierają cele zespołu • Widoczny jest wzajemny szacunek oraz gotowość do pomocy innym
Związki międzyludzkie	<ul style="list-style-type: none"> • Członkowie wyrażają siebie w sposób otwarty i uczciwy • Wyrażane jest serdeczność, zrozumienie oraz akceptacja • Członkowie zespołu słuchają siebie nawzajem aktywnie • Cenione są różnice opinii oraz poglądów
Elastyczność	<ul style="list-style-type: none"> • Członkowie zespołu przyjmują różne role i funkcje, tak jak jest to wymagane • Członkowie zespołu dzielą się odpowiedzialnością, jeśli chodzi o przywództwo i rozwijanie zespołu • Członkowie zespołu potrafią się dostosować do ambitnych wymagań • Badane są różne pomysły i postawy
Wydajność	<ul style="list-style-type: none"> • Wydajność jest wysoka, jakość jest doskonała • Podejmowanie decyzji jest wydajne i skuteczne • Widoczny jest jasny proces rozwiązywania problemów
Uznanie	<ul style="list-style-type: none"> • Wkład osób indywidualnych jest uznawany oraz doceniany przez lidera i innych członków zespołu • Dokonania zespołu są uznawane przez jego członków • Członkowie grupy czują się docenieni • Wkład zespołu jest doceniany oraz uznawany przez organizację / firmę
Morale	<ul style="list-style-type: none"> • Osoby indywidualne czują się dobrze, jeśli chodzi o członkostwo w zespole • Osoby indywidualne czują się pewnie/zmotywowane • Członkowie mają poczucie dumy i satysfakcji ze swojej pracy • Występuje silne poczucie jedności oraz ducha zespołowego

Jak rozwija się zespół?

Faza rozwoju zespołu	Struktura grupy	Aktywność zadaniowa
Forming Rozeznanie/Formowanie Dominuje: Lęk	<ul style="list-style-type: none"> niepokój, lęk rozpoznawanie sytuacji sprawdzanie czego można oczekiwać od lidera testowanie, co można, a co nie 	<ul style="list-style-type: none"> na czym polega zadanie jakie są cele jakimi metodami osiąga się cele jakie są oczekiwania wobec mnie
Storming Burza Dominuje: Konflikt	<ul style="list-style-type: none"> konflikty między podgrupami polaryzacja opinii podważanie autorytetu lidera opór wobec starań lidera 	<ul style="list-style-type: none"> podważana celowość i sens zadania krytyka wkładu innych nieproduktywność
Norming Tworzenie standardów Dominuje: Wsparcie	<ul style="list-style-type: none"> zespół zaczyna się zgrywać pojawia się poczucie jedności pojawiają się normy grupowe wzajemne wspieranie się 	<ul style="list-style-type: none"> współpraca nad zadaniem początek planowania krystalizacja standardów pracy wymiana zdań i opinii
Performing Realizacja Dominuje: Zaufanie	<ul style="list-style-type: none"> strukturalizacja grupy wokół wspólnego zadania elastyczność i funkcjonalność pełnionych ról podporządkowanie zadaniom 	<ul style="list-style-type: none"> konstruktywna praca twórcze rozwiązania sukcesy wzrost efektywności i jakości
oraz możliwa faza		
Dorming Uśpienie	<ul style="list-style-type: none"> rutyna samozadowolenie upadek standardów niechęć do zmian trzymanie się starych systemów rozpad grupy 	<ul style="list-style-type: none"> rutyna w pracy obniżenie jakości prac brak reakcji lidera na zaistniały negatywny stan

Pamiętajmy, że:

- Każdy z etapów wynika z poprzedniego i jest na nim budowany.
- Każdy z etapów przygotowuje zespół do stawiania czoła nowym wyzwaniom.
- Przeskoczenie któregoś z etapów lub zbyt szybkie przejście przez dany etap wpływa negatywnie na zdolność zespołu do efektywnego wykonywania zadań.
- Przy każdej istotnej zmianie (w składzie zespołu, w kierownictwie, w rodzajach zadań, celach, procedurach itp.) zespół przechodzi od nowa przez cykl wszystkich etapów.

7.5.2. Jak ludzie podchodzą do pracy – motywacja

Koncepcja motywacji D. McGregora

Teoria X	Teoria Y
Ludzie nie lubią pracy i unikają jej, jeśli tylko mogą	Ludzie będą kierować sobą w kierunku przyjętego celu
Ludzi należy zmuszać albo przekupywać, jeżeli mają wykonywać wymaganą pracę	Dyscyplina nałożona na ludzi przez samych siebie jest skuteczniejsza i może być bardziej surowa, niż narzucona przez innych
Ludzie są motywowani głównie przez pieniądze	We właściwych warunkach ludzie są motywowani przez chęć realizowania swoich własnych możliwości
Większość ludzi posiada małą kreatywność, z wyjątkiem kiedy kreatywność dotyczy obchodzenia przepisów	Kreatywność i pomysłowość jest z natury u większości ludzi, ale ten potencjał jest ukryty
	Praca jest niezbędna do rozwoju psychicznego jednostki
Ludzie raczej wolą, aby nimi kierować, niż żeby musieli przejąć odpowiedzialność	We właściwych warunkach ludzie będą poszukiwać i brać na siebie odpowiedzialność
	Ludzie chcą się interesować swoją pracą i w odpowiednich warunkach są z niej zadowoleni

Źródło: D. McGregor, *Ludzka strona przedsiębiorstwa*.

7.5.3. Modele w zarządzaniu zasobami ludzkimi

System motywacji finansowej. Wiąże się on bezpośrednio z otrzymywanym wynagrodzeniem przez pracowników. W firmach stosowane są na ogół cztery systemy wynagradzania:

- system oparty na wynagrodzeniu zasadniczym – czyli praktycznie co miesiąc ta sama płaca, a przynajmniej pewna średnia,
- system prowizyjny – wypłata w pełnej mierze uzależniona od dokonania pracownika, ten system stosuje się zazwyczaj w przypadku sprzedaży bezpośredniej i akwizycji;
- systemy mieszane, czyli wynagrodzenie zasadnicze powiększone o prowizję,
- systemy premiowe, czyli wynagrodzenie zasadnicze powiększone o ruchomą premię, czyli również uzależnioną od dokonania pracownika, ale raczej bardziej zależną od opinii pracodawcy o nim.

7.6. Stres w pracy

Stres to pojęcie wzięte z fizyki, oznacza pewien nacisk. Badaniem stresu zajmował się lekarz kanadyjski Seyle. Stres to trudna sytuacja, która wydaje nam się niemożliwa do rozwiązania. Bardzo ważny jest subiektywny wymiar stresu. Oznacza to, że nie dla wszystkich osób to samo wydarzenie jest nośnikiem stresu. Stres jest również uwikłany w kontekst kulturowy. Np. rozwód zupełnie inaczej jest traktowany w krajach arabskich, a inaczej w USA. W niektórych sytuacjach poziom tolerancji na stres obniża się – u osób neurotycznych poziom tolerancji na stres jest niższy. Stres ma duże znaczenie dla funkcjonowania naszego ciała. Wiele chorób poprzedza wystąpienie silnego stresu, a więc stres jest czynnikiem, który wyzwała jakąś chorobę somatyczną. Stres wpływa również negatywnie na sam przebieg choroby. Frustracja to stan, gdy jakaś nasza potrzeba nie została zaspokojona. Najbardziej demaskujące skutki ma nie zaspokojenie potrzeby miłości we wczesnym okresie życia, gdyż wywiera to wpływ na rozwój osobowości. Gdy dziecko pozbawione jest miłości, nie przyswaja sobie systemu wartości etycznych (nie kształtuje się superego). W sytuacji frustracji, stresu, konfliktu może przyjść kryzys psychologiczny.

7

7.7. Kryzys

Definicja kryzysu według Allporta: Kryzys jest to sytuacja emocjonalnego i umysłowego stresu wymagająca zmiany perspektywy w ciągu krótkiego czasu. Zmiana perspektywy wywołuje poważne zmiany poczucia własnej wartości. Człowiek w sytuacji kryzysu nie potrafi zachować spokoju, czyli nie potrafi zastosować dotychczas używanych form rozwiązywania trudnych problemów. Nie potrafi posłużyć się prostymi, nawykowymi sposobami przystosowania. Trudna sytuacja pojawia się nieoczekiwanie i wymaga dużych zmian osobowości. Pojęcie kryzysu wywodzi się od Lindemana. Lindeman (lekarz w latach 40. XX w.) zajmował się ofiarami pożarów w nocnym klubie w Bostonie i rodzinami żołnierzy poległych podczas II wojny oraz rodzinami osób, które zmarły wskutek chorób ciała. Na podstawie obserwacji stwierdził, że stan szoku po śmierci bliskiej osoby trwa 6 tygodni. Potem może złągodnieć albo może doprowadzić do zmian psychopatologicznych osobowości. Lindeman wyodrębnił zarówno patologiczne, jak i normalne objawy, które pojawiły się po śmierci osoby. Do objawów normalnych zaliczył **poczucie winy**. Obecnie wiadomo, że poczucie winy jest najsilniejsze w przypadku osób, które zmarły samobójczą śmiercią. Silne jest także w przypadku osób, których bliski został zamordowany. Następnym normalnym objawem jest **poczucie dławienia w gardle, gdy rozmawiało się o bliskim zmarłym czy chęć uniknięcia miejsc związanych z bliskim zmarłym oraz poczucie zmęczenia, wyczerpania**. Do objawów patologicznych zaliczył: **chęć upodobnienia się do osoby zmarłej oraz dostrzeganie u siebie objawów ostatniej choroby zmarłego** (w przypadku rodzin osoby zmarłej na chorobę somatyczną). Lindeman obserwował przebieg choroby pod względem psychologicznym i stwierdził, że choremu potrzeba jest dużo troski i miłości. Jego prace dotyczące reakcji osób na stratę kogoś bliskiego zostały wykorzystane do koncepcji kryzysu. Koncepcja kryzysu psychologicznego powstała w latach sześćdziesiątych i była dziełem Caplana. Zarówno Caplan, jak i Lindeman stwierdzili, że kryzys psychologiczny powstaje, gdy zostaje zagrożona jakaś wartość. Caplan stwierdza, że kryzys psychologiczny trwa 6 tygodni i przebiega w pewnych etapach:

- Etap 1. Pojawia się trudne doświadczenie i człowiek stara się rozwiązać problem, który pojawił się w związku z tym doświadczeniem dotychczas stosowanymi metodami. Czuje się zagubiony gdyż stare metody już zawodzą i nie odnoszą skutku.
- Etap 2. Napięcie wzrasta i jednostka zaczyna miotać się – metodą prób i błędów usiłuje rozwiązać sytuację trudną.

- Etap 3. Maksymalna mobilizacja energii. Napięcie osiąga już bardzo wysoki pułap.
- Etap 4. Obniżenie napięcia, bo np. problem został już rozwiązany, albo rezygnacja. Pojawia się duże wyczerpanie fizyczne i psychiczne niezależnie od wyniku.

Te fazy nie muszą się rozwinąć, bo problem może zostać rozwiązany na wcześniejszym etapie. Gdy kryzys nie jest do końca dobrze rozwiązany, może powrócić. W okresie kryzysu człowiek jest niezwykle wrażliwy i chłonny na pomoc innych ludzi. Caplan podzielił kryzysy na **rozwojowe** i **losowe**.

7.8. Konflikt

KONFLIKT jest zjawiskiem, z którym spotykamy się, na co dzień, i nie da się go uniknąć. A kto próbuje mimo wszystko to czynić, przegrywa. Jego podłoża mogą być różne i nie zawsze można go rozwiązać przez negocjacje. Najważniejszym i najczęściej spotykanym źródłem konfliktu są ludzkie potrzeby, m.in. potrzeba bezpieczeństwa socjalnego, przynależność do grupy czy akceptacja. Potrzeby te przekładają się na aspiracje. Stawiamy sobie cel, który chcemy osiągnąć, a jednocześnie ustalamy minimum, poniżej którego nie chcemy zejść. Konflikt interesów pojawia się, gdy dostrzegamy, że osiągnięcie naszych celów, a nierzadko nawet utrzymanie założonego minimum jest niemożliwe lub utrudnione ze względu na aspiracje innych. Możemy więc powiedzieć, że konflikt w takim przypadku to rozbieżność interesów lub przekonanie stron, że ich aktualne dążenia nie mogą być zrealizowane równocześnie. Mały konflikt może stosunkowo łatwo przerodzić się w duży. Wystarczy kilka nierozważnych gróźb czy prób wymuszenia, aby błahy z początku spór zaczął przypominać porachunki rywalizujących ze sobą grup mafijnych. W terminologii fachowej ten proces określa się mianem eskalacji konfliktu. Każda ze stron próbuje osiągnąć coś kosztem drugiej. Stosuje posunięcia, które zamiast prowadzić do rozwiązania, tylko zaostrzają konflikt. W ten sposób spór dotyczący konkretnych problemów, przeistacza się w walkę „dobra ze złem”. Eskalacja konfliktu może spowodować, że jego hipotetyczne pozytywne skutki zostaną zredukowane do zera. Zazwyczaj powoduje również ograniczenie, a czasem nawet całkowite zniszczenie współpracy.

7.8.1. Konflikt interpersonalny i sposoby jego rozwiązywania

Typy konfliktów:

1. Konflikt propulsja-propulsja,
 - Konieczność wyboru między dwiema wartościami pozytywnymi.
2. Konflikt repulsja-repulsja
 - Konieczność wyboru pomiędzy dwiema wartościami negatywnymi
3. Konflikt repulsja-propulsja
 - Ryzyko osiągnięcia niepewnego sukcesu na drodze posiadania i łatwej do oceny straty.

Trzy metody ROZWIĄZYWANIA konfliktów:

1. Ja wygrywa, Ty tracisz.
2. Ty wygrywasz. Ja tracę.
3. Bez przegranego! Czyli jak zamienić konflikt we współpracę. Każda strona konfliktu coś wygrywa.

Style zachowania przy opanowaniu konfliktów

ASERTYWNE

- ujawnienie narastającego konfliktu, aby móc kontynuować proces komunikacji,
- negocjacje powinny być prowadzone tak, aby rozwiązać problem przy zachowaniu wzajemnego szacunku,
- należy zwracać uwagę na prawa osobiste, własne i adwersarzy,
- jasne przedstawienie rzeczywistych uczuć i poglądów,
- skupienie się na wyniku,
- używanie stwierdzeń: „tak to widzę”, „tak to czuję”, „tak uważam”.

AGRESYWNE

- zachowania ofensywne – chroniące punkt widzenia bez rzeczowej argumentacji,
- dyskutowanie uczuć innych, przyjęcie pozycji „mam zawsze rację”,

- celowe zwiększanie ryzyka pogorszenia wzajemnych relacji (jeden zwycięzca),
- używanie gniewu do próby kontrolowania rozmówcy,
- próby manipulowania,
- używania autorytarnych stworzeń, narzucanie planu spotkania.

BIERNE, NIEASERTYWNE

- poddanie się poglądom i punktom widzenia innych osób, celem uniknięcia konfliktu,
- pozycja „nie mam racji” bez brania pod uwagę własnych uczuć,
- przyjęcie przegranej jako aksjomatu pozwalanie na manipulowanie sobą przez osobę agresywną,
- unikanie przekazywania gniewu, nawet wtedy gdy jest uzasadniony powód
- używanie stwierdzeń „skąd mam znać na to odpowiedź?”

PRAWA ASERTYWNOSCI

- 1) Prawo domagania się tego, czego chcemy (ze świadomością, że partner ma prawo powiedzieć NIE).
- 2) Prawo do własnego zdania, uczuć, emocji i odpowiedniego ich wyrażania).
- 3) Prawo wypowiadania opinii, które nie mają logicznej podstawy i których nie musimy uzasadniać (np. intuicyjnie myśli i uwagi).
- 4) Prawo do podejmowania własnych decyzji i radzenia sobie z ich skutkami.
- 5) Prawo dokonywania wyboru w kwestii zaangażowania się w cudze problemy.
- 6) Prawo do niewiedzy i nierozumienia czegokolwiek.
- 7) Prawo do popełniania błędów.
- 8) Prawo do odnoszenie sukcesów.
- 9) Prawo do zmiany zdania.
- 10) Prawo do prywatności.
- 11) Prawo do samotności i niezależności.
- 12) Prawo do własnej przemiany i bycia asertywnym.

CZTERY ETAPY ROZWIĄZYWANIA KONFLIKTU

ETAP I – *Wyjaśnienia*

- objaśnij sytuację tak, jak ty ją widzisz
- bądź tak obiektywny, jak tylko zdołasz
- trzymaj się sedna sprawy
- bądź zwięzły
- określ, co się stało, a nie dlaczego

ETAP II – *Uczucia*

- zaakceptuj swoje uczucia i przyjmij za nie odpowiedzialność
- bądź empatyczny

ETAP III – *Potrzeby*

- wyraźnie przedstaw swoje oczekiwania wobec danej sytuacji
- bądź wybiórczy (uwzględniaj jak najmniej potrzeb naraz)
- bądź realistyczny (w oczekiwaniach wobec drugiej strony)
- bądź przygotowany na kompromisy albo negocjacje

ETAP IV – *Rezultaty*

- określ, co nastąpi, jeśli dana osoba spełnił to, czego żądasz:
- możliwe warianty alternatywnych rozwiązań
- margines możliwych ustępstw.

Materiały dla prowadzącego – zakres podstawowy

Jest to dobra technika analizowania ról, jakie osoby indywidualne odgrywają w zespole. Każda z ról charakteryzuje jednostki pod kątem mocnych oraz słabych stron. Poznając swoje mocne i słabe strony, możesz wykorzystywać mocne (swoje umiejętności na swoją korzyść) oraz ulepszyć te dziedziny, w których jesteś słaby. Kiedy znasz cechy innych ludzi, możesz jak najlepiej wykorzystać ich umiejętności, rozmieszczając ich w obszarach, gdzie oni dadzą największą wartość. To ci również powie, które z ich pomysłów wymagają rozwoju. Nie ma złych lub dobrych ról – grupa odnosząca sukces zwykle charakteryzuje się mieszanką umiejętności oraz ról. Ważne jest uznanie tego faktu, bo pomoże zbudować skuteczne zespoły oraz pracować w grupach.

Na przykład, jeśli chcesz, aby dwoje ludzi dokonało zmian, powinieneś szukać ich wzajemnie się uzupełniających umiejętności – osoba nadająca kształt lub badacz zasobów z osobą dokańczającą pracę lub prezesem/koordynatorem. Nie ma reguł, ale ludzi należy tak dobierać, aby mieć najlepszy zestaw umiejętności do zadania. Jest to kluczowa część zarządzania.

7.1. Ćwiczenie 1. Badanie własnej osoby według analizy Belbina

W każdym z poniżej podanych podrozdziałów, podziel 10 punktów wśród zdań, które uważasz, że najlepiej opisują Twoje zachowanie. Te punkty mogą być rozdzielone wśród kilku zdań: w ekstremalnych przypadkach, mogą być rozdzielone wśród wszystkich zdań lub 10 punktów można przydzielić jednemu zdaniu. Następnie wprowadź te punkty do podanej tabelki.

1. Co według mnie mogę wnieść do zespołu

- A) myślę, że szybko zauważam i korzystam z nowych możliwości
- B) mogę pracować dobrze z wieloma różnymi osobami
- C) nowe pomysły to mój naturalny atut
- D) popycham ludzi do działania, jeśli czuję, że mają oni coś wartościowego do wniesienia
- E) moja zdolność realizowania zadań jest ściśle związana z moją osobistą skutecznością
- F) jestem gotów stawiać czoła tymczasowej niepopularności, jeśli to prowadzi do wartych zachodu efektów
- G) szybko orientuję się, co jest do zrobienia w znanej mi sytuacji
- H) potrafię zaproponować racjonalne argumenty działań alternatywnych bez wprowadzania uprzedzeń lub przychylnego nastawienia.

2. Jeśli miałbym mankamenty w pracy zespołowej, byłyby to

- A) nie uspokoję się dopóki spotkania nie są dobrze opracowane, kontrolowane i gólnie dobrze prowadzone
- B) mam skłonność do bycia zbyt wspaniałomyślnym w stosunku do osób, które mają przekonujący punkt widzenia tak, że ten sposób widzenia nie zostaje w sposób odpowiedni omówiony
- C) mam tendencję do mówienia dużo, jak tylko grupa przechodzi do nowych pomysłów
- D) mój pogląd na zadanie (cel) utrudnia mi przyłączenie się ochoczo i z entuzjazmem do kolegów
- E) jestem postrzegany jako osoba przekonująca i autorytatywna, jeśli istnieje potrzeba zrobienia czegoś
- F) uważam, że trudno jest przewodzić, może dlatego zbyt żywo reaguję na atmosferę w grupie
- G) mam tendencję do zbyt dużego angażowania się w pomysły, które się pojawiają wokół mnie i tracę orientację, co się aktualnie dzieje
- H) moi koledzy widzą, że niepotrzebnie martwię się szczegółami i możliwe, że dlatego rzeczy idą źle

3. Kiedy jestem zaangażowany w projekt z innymi ludźmi

- A) posiadam zdolność wpływania na ludzi bez wywierania na nich nacisku
- B) moja ogólna czujność chroni mnie przed błędami oraz przeoczeniami
- C) jestem gotów domagać się działań, aby się upewnić, że na spotkaniu nie traci się czasu ani nie traci się z oczu głównego zadania
- D) można liczyć, że wniosę coś oryginalnego
- E) zawsze jestem gotów popierać dobrą propozycję we wspólnym interesie
- F) szukam nowych pomysłów i rozwoju

- G) wierzę, że moja zdolność do chłodnej oceny jest doceniana przez innych
- H) można na mnie polegać, że sprawdzę czy cała niezbędna praca jest zorganizowana

4. Moje charakterystyczne podejście do pracy zespołowej jest

- A) mam cichy interes w tym, aby lepiej poznać swoich kolegów
- B) nie mam ochoty kwestionować punktów widzenia innych ani podtrzymywać samemu mniejszościowego punktu widzenia
- C) zwykle potrafię znaleźć argument do obalenia słabych propozycji
- D) myślę, że mam talent do wykonywania zadań, jak tylko plan działań zostaje wprowadzony
- E) mam tendencję do unikania rzeczy oczywistych i wyjawiania niespodziewanych
- F) wnoszę dotyk perfekcjonizmu do każdej pracy zespołowej, jakiej się podejmuję
- G) jestem gotowy samodzielnie korzystać z kontaktów poza grupą
- H) gdy jestem zainteresowany wszystkimi punktami widzenia, nie waham się decydować, jeśli tylko decyzja ma być już podjęta

5. Czerpię satysfakcję z pracy, ponieważ

- A) lubię analizować sytuacje i rozważać wszystkie możliwe wybory
- B) jestem zainteresowany, aby znaleźć praktyczne rozwiązania problemów
- C) lubię czuć, że rozwijam dobre związki między pracownikami
- D) mogę mieć duży wpływ na decyzje
- E) mogę spotykać się z ludźmi, którzy mają coś nowego do zaoferowania
- F) potrafię spowodować, aby ludzie zgodzili się na konieczny tok działania
- G) czuję się w swoim żywiole, gdy mogę poświęcić całą uwagę konkretnemu zadaniu
- H) lubię znajdować dziedzinę, która rozwija moją wyobraźnię

6. Jeśli nagle dostaję trudne zadanie, przy ograniczonym czasie i z nieznanymi ludźmi

- A) czuję, że chciałbym schować się do kąta, aby obmyślić drogę wyjścia z impasu zanim rozwinę plan działania
- B) jestem gotowy do pracy z osobą, która wykazuje najbardziej pozytywne podejście, jakkolwiek trudną osobą mogłaby się okazać
- C) znalazłbym jakiś sposób zmniejszenia rozmiaru zadania przez ustalenie, w jaki sposób osoby indywidualne najlepiej mogą się przyczynić do wykonania zadania
- D) moja naturalna skłonność do pośpiechu pozwoli zapewnić, że nie zawalimy terminu
- E) wierzę, że będę opanowany i zachowam zdolność jasnego myślenia
- F) chciałbym zachować gotowość do osiągnięcia celu pomimo nacisków
- G) będę przygotowany na objęcie przewodnictwa, jeśli poczuję, że grupa nie robi postępu
- H) zapoczątkuję dyskusję, aby wzbudzić nowe myśli i ruszyć do przodu

7. Jeśli chodzi o problemy jakim podlegam pracując w grupie

- A) mam tendencję do okazywania zniecierpliwienia tym, którzy utrudniają postęp
- B) inni mogą mnie krytykować za to, że jestem zbyt analityczny i niewystarczająco intuicyjny
- C) moja chęć zapewnienia, że praca jest właściwie wykonywana, pomaga utrzymać przebieg wydarzeń
- D) łatwo się nudzę i mam tendencję do polegania na jednym lub dwóch członkach zespołu, którzy pobudzają mnie do myślenia
- E) uważam, że trudno jest zacząć, dopóki cele nie są jasno określone
- F) czasami mam trudności w wyjaśnianiu złożonych kwestii, które przychodzą mi do głowy
- G) jestem świadomy, że muszę wymagać od innych rzeczy, których sam nie potrafię zrobić
- H) waham się, jeśli chodzi o mój punkt widzenia, jeśli napotykam prawdziwy opór.

Tabela punktów dla postrzegania samego siebie

Rozdział	A	B	C	D	E	F	G	H
I								
II								
III								
IV								
V								
VI								
VII								
SUMA								

Aby dokonać interpretacji, powinieneś teraz spojrzeć na arkusz analizy

Arkusz Analizy postrzegania samego siebie

Rozdział	CW	CH	SH	PL	RI	ME	TW	CF
I	g	d	f	c	a	h	b	e
II	a	b	e	g	c	d	f	h
III	h	a	c	d	f	g	e	b
IV	d	h	b	e	g	c	a	f
V	b	f	d	h	e	a	c	g
VI	f	c	g	a	h	e	b	d
VII	e	g	a	f	d	b	h	c
SUMA								

Belbin - Skuteczne Zespoły

Typ	Symbol	Typow cechy	Cechy pozytywne	Możliwe słabe strony
Pracownik firmy	CW	konserwatywny, obowiązkowy, przewidywalny	Umiejętności organizacyjne, praktyczny Zdrowy rozsądek, ciężko pracujący samodyscyplina	Brak elastyczności Obojętny na nieuzasadnione pomysły
Prezes	CH	Spokojny, wierzący w siebie, kontrolujący się	Zdolność do traktowania wszystkich potencjalnych współpracowników w oparciu o ich zalety i bez uprzedzeń. Silne poczucie celu.	Nie więcej niż zwykłe słabości jeśli chodzi o intelekt czy kreatywność.
Shaper (nadający kształt)	SH	Bardzo zdenerwowany, otwarty, dynamiczny	Kieruje oraz jest gotowy na wyzwania,	Skłonność do prowokacji, irytacji oraz zniecierpliwienia, inercja, nieskuteczność, samozadowolenie lub samooszukiwanie się,
Plant	PL	indywidualista, poważny, niekonwencjonalny	Geniusz, wyobraźnia, intelekt, wiedza	Z głową w chmurach, skłonny do lekceważenia praktycznych szczegółów czy protokołu
Badacz zasobów	RI	ekstrawertyk, entuzjastyczny, ciekawski, rozmowny	Zdolność nawiązywania kontaktów oraz badania wszelkich nowości. Zdolność reagowania na wyzwania.	Podatny na utratę zainteresowania, kiedy minie początkowa fascynacja
Monitorujący/Oceniający	ME	Poważny, bez emocji, rozważny	Ocena, dyskrecja,	Brak inspiracji czy umiejętności motywowania innych, wyrachowanie
Pracownik zespołu	TW	Zorientowany towarzysko, raczej spokojny, wrażliwy	Umiejętność reagowania na ludzi oraz sytuacje oraz promowania ducha zespołu	Brak zdecydowania w momentach kryzysu
„Wykończeniowiec”	CF	Skrupulatny, zorganizowany, zaniepokojony	Zdolność do realizacji (planów). Perfekcjonizm	Skłonność do zamartwiania się małymi rzeczami.
Wyglądacz		Sumienny		Niechęć do tego, aby pozwolić, żeby coś się samo działo.

7.2. Ćwiczenie 2. Komunikacja

Komunikacja niewerbalna

Każda z osób w grupie po kolei mówi, używając jedynie liczb i sygnałów niewerbalnych. Przekazuje w ten sposób swoje emocje i uczucia. Podczas przygotowania do ćwiczenia zapisuje jednak to, co będzie chciała przekazać. Każdy ze słuchaczy, po wypowiedzi każdej z osób, uczestniczy w dyskusji na temat tego, co chciała ona przekazać (jak odczytał przekaz). Na zakończenie rundy dana osoba ujawnia swoje zamiary.

Przygotowanie: 3–5 minut. Każda wypowiedź i dyskusja: 3–5 minut.

Bariery komunikowania się.

Lista kontrolna dla obserwatora (O):

1. Kto był bardziej agresywny? Kto pasywny?
2. Jakie metody (nacisk werbalny, presja psychiczna, fizyczna) były zastosowane przez A i przez C, aby przyciągnąć uwagę B? Jakie metody przyniosły sukces?
3. Czy B starał się usatysfakcjonować obydwójce: A i C w takim samym stopniu? Co robił B w odpowiedzi na ich wysiłki?
4. Jak reagowali A i C na ich ignorowanie? Jak się czuli w tej sytuacji? Na jakiej podstawie sądzisz, że czuli się tak, jak sądzisz?
5. Jak reagował B w swojej sytuacji? Cieszył się swoją władzą?
6. Jakie sygnały komunikacji niewerbalnej były używane przez każdego z uczestników gry? Z jakimi efektami?
7. Jakimi motywacjami kierował się każdy z grających. Co zrobili, że tak właśnie sądzisz?

7.3. Ćwiczenie 3

Proszę zaznaczyć zdania, które uważasz, że w dużej mierze odnoszą się do twojego zespołu:

- 1) Mamy jasność, dokąd dążymy.
- 2) Wspieramy i popieramy nowe pomysły od każdego.
- 3) Dobrze się razem bawimy.
- 4) Pomagamy sobie nawzajem.
- 5) Atmosfera w naszym zespole jest przyjacielska i spokojna.
- 6) Dzielimy się pomysłami.
- 7) Wyrażamy swoje opinie uczciwie i dyplomatycznie.
- 8) Słuchamy siebie nawzajem i jesteśmy przygotowani do rozważania innych punktów widzenia.
- 9) Regularnie sprawdzamy wykonawstwo naszego zespołu.
- 10) Praca w naszym zespole jest sprawiedliwie przydzielona tak, aby najlepiej wykorzystać mocne strony członków zespołu.
- 11) Nasze spotkania są konstruktywne i warte zachodu.
- 12) Uczymy się na błędach.
- 13) Ufamy sobie nawzajem.
- 14) Nie wbijamy sobie noża w plecy.
- 15) Regularnie sprawdzamy sposób, w jaki działamy, tak abyśmy mogli ciągle ulepszać swoje działanie.
- 16) Nie ignorujemy żadnego konfliktu, ale zajmujemy się nim otwarcie i sprawiedliwie.
- 17) Aktywnie planujemy przyszłość.
- 18) Regularnie wszyscy jesteśmy zaangażowani i konsultujemy się.
- 19) Jesteśmy zachęcani do przedstawiania rozwiązań problemów.
- 20) Jesteśmy dobrze zorganizowanym zespołem.

7.4. Ćwiczenie 4. Informacja zwrotna

Uzyskanie możliwości zarówno udzielenia, jak i otrzymania informacji zwrotnej od kilku kolegów.

Jak to zrobić?

Usiądź w cichym miejscu i zastanów się nad 3 pytaniami dotyczącymi Twojej osoby:

Napisz krótki komentarz w wolnym miejscu.

1. Czego powinienem robić więcej:
2. Czego powinienem robić mniej:
3. Co powinienem zmienić:

Dyskusja

Usiądź w spokojnym miejscu, gdzie możesz przedyskutować swoje odpowiedzi do tych pytań razem ze swoim partnerem.

Omów odpowiedzi innych i udziel informacji zwrotnej, używając następujących kluczowych etapów jako wskazówek:

1. Utrzymaj szacunek innych osób w stosunku do siebie.
2. Odnies się do szczególnej sytuacji, najlepiej do ostatniej.
3. Przedyskutuj dlaczego niektóre rzeczy nie były wystarczająco skuteczne.
4. Zasugeruj lepszy sposób działania (wykonania) tej rzeczy.

MODUŁ 8.

Zarządzanie firmą – zadania, czas

Liczba godzin: 8

Forma zajęć: wykład, ćwiczenia

Forma zaliczenia: 80% obecności

Wykładowca: Bożena Hartman-Momatiuk

Cele: Opracowanie modelu zachowań w pracy zgodnego z preferowanymi stylami. Podtrzymanie motywacji do rozpoczęcia działalności biznesowej.

Treści: Analiza stylu pracy. Określenie celów. Zasada: Pareto, Eisenhowera. Analiza priorytetów metodą ABC. Sztuka zadań dokończonych.

8

Literatura

Adair J., 2000, *Zarządzanie czasem*, Studio Emka, Warszawa.

Adamiec M., Kożusznik B., 2001, *Sztuka zarządzania sobą*, PWE Warszawa.

Clegg B., 2000, *Błyskawiczne zarządzanie czasem*, IFC Press, Kraków.

Penc J., 1997, *Decyzje w zarządzaniu*, Wyd. 2 uzup. i popr., Wydaw. Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków.

Seiwert L.J., 2005, *Zarządzanie czasem*, Placet, Warszawa.

Tracy B., 2000, *Maksimum osiągnięć*, Muza S.A., Warszawa.

Materiał dla uczestnika**8. Zarządzanie czasem, zarządzanie zadaniami****8.1. Analiza – jaki styl pracy praktykujesz?**

Jeśli pracujesz dla jakiejś firmy, skalkuluj, ile Cię to kosztuje w roku. Weź pod uwagę wypłaty, podatki, koszty utrzymania biura, wydatki, administrację itp. Jeśli zatrudniasz się sam, policz roczne koszty Twojego biznesu. Do tego dodaj szacowany zysk, który powinieneś mieć z Twojej działalności. Jeśli pracujesz w normalnych godzinach, będziesz miał mniej więcej 200 produktywnych dni. Jeśli pracujesz 7,5 godziny dziennie, to równa się około 1500 godzin rocznie. Z tego możesz obliczyć godzinne zarobki.

To powinno dać Ci rozsądny szacunek, ile jest warty Twój czas – może Cię zadziwić ogromna suma! Gdy decydujesz czy podjąć się jakieś czynności, lub nie, pomyśl o wartościach, które kosztują każdego – czy marnujesz Twoje lub firmy zasoby na mało ważne zadanie? Obliczenie, ile warty jest Twój czas, pomaga Ci decydować, czy dane zajęcia są warte Twojego czasu. Jeśli jesteś zmuszony spędzać mnóstwo czasu na mało ważne zajęcia, możesz dobrze zrobić, zatrudniając asystenta.

8.2. Określenie celów

Jaki jest cel Twojej pracy? Jeśli możliwe, wyraż to w pojedynczym zdaniu, zaczynającym się od „Aby ...” – np. Jaka jest miara sukcesu? „Aby zapewnić efektywną dystrybucję w Krakowie”.

- Jaka jest akceptowalna wydajność?
Dowiedz się, co jest do zrobienia i w jaki sposób to osiągnąć.
- Jakie są priorytety i ostateczne terminy?
Musisz to wiedzieć, aby w czasie przeładowania pracą, wiedzieć, na czym się skupiać.
- Jakie są dostępne zasoby?
To zapewnia, że wykorzystujesz wszystkie narzędzia będące do Twojej dyspozycji.
- Jakie są akceptowalne koszty?
Dzięki temu będziesz wiedzieć, w jakich granicach możesz się poruszać.
- Jak to się ma do innych ludzi?
- Jaki jest szerszy obraz tego, nad czym pracujesz?
Jeśli znasz odpowiedzi na te pytania, wiesz, jak precyzyjnie wykonywać swoją pracę.

8.3. Zasada Pareto (Zasada 20/80)

W. Pareto, ekonomista, stwierdził na przełomie wieków, że 20% populacji Włochów wypracowuje 80% dochodu narodowego. Ta obserwacja okazała się prawdziwa również w przypadku innych obszarów, w tym również zarządzania czasem.

Czas	20% naszego czasu daje 80% ostatecznych rezultatów
Produkty	20% produktu daje nam 80% zysku
Praca	20% pracy daje nam 80% satysfakcji
Przywództwo	20% ludzi podejmuje 80% decyzji
Produkcja	20% priorytetów zapewni ci 80% produkcji, jeżeli poświęcisz czas, energię, pieniądze i ludzi 20% priorytetowych zadań

Zasada Pareto w sferze nadzoru i przywództwa

- 1) Ustalić, kto należy do 20% personelu decydującego o skuteczności produkcji.
- 2) Poświęcić 80% czasu przeznaczonego „dla ludzi” tym właśnie osobom.
- 3) Przeznaczyć 80% środków rozwojowych dla 20% najbardziej produktywnych pracowników.
- 4) Określić, co należy do 20% czynności przynoszących 80% dochodu i wyznaczyć zastępcę do wykonywania 80% pozostałych obowiązków.

8.4. Określenie celów według zasady Eisenhowera

Według tej zasady zadania do wykonania możemy podzielić, używając dwóch kryteriów, które można przedstawić na dwóch wymiarach:

Ważne – Nieważne oraz Pilne – Niezbyt pilne

Używając tych wymiarów, możemy podzielić codzienne zadania na pewne grupy i w oparciu o taki podział łatwiej nam będzie ustalić priorytety.

8.5. Planowanie czasu

Zasady planowania pracy własnej

- 1) Obejmowanie planem tylko tych czynności, które rzeczywiście nadają się do zaplanowania.
- 2) Przeznaczenie na wykonywanie zajęć planowych tych godzin pracy, którymi wg doświadczeń kierowników mogą oni swobodnie dysponować,
- 3) Pozostawienie w planie zajęć wystarczającej ilości czasu na czynności, których nie można zaplanować i to w tej części dnia, w której zwykle one występują.
- 4) Wykazywanie odpowiedniego zdyscyplinowania w stosunku do założeń opracowanych planów.

8.6. Wyznaczenie priorytetów

Decydowanie o Twoich priorytetach. Przekonywanie się, na co spędzasz swój czas. Ważną częścią jest skupienie się na zastanowieniu się, na co się skupiać! Wiele ludzi pracuje bardzo ciężko całymi dniami, co często wcale nie ma przełożenia na jakość i efektywność ich pracy. Ta część skupia się na trzech obszarach: precyzowaniu, co daje Ci satysfakcję; zrozumieniu, co Ci dodaje siłę, a co osłabia; i przekonaniu się, jaką pracą jest Twoją pracą, co stanowi o dobrej wydajności. Robienie tego, co daje Ci satysfakcję, jest ważne dla jakości Twojego życia. Jeśli dobrze wiesz, co lubisz, a co nie, będziesz w stanie przesunąć Twoje zajęcia w kierunku robienia rzeczy, które lubisz. Jest to ważne, bo chętniej wykonujesz efektywnie pracę, jeśli ją kochasz, niż jeśli masz do niej wstręt. Zauważ, że prawie każda praca ma pewne męczące i nieprzyjemne elementy – ważne jest, abyś wykonał te elementy właściwie. Od Ciebie zależy, jak je zminimalizujesz. Koncentrowanie się na Twoich mocnych stronach – ważne, aby wiedzieć, jakie są Twoje talenty i słabe punkty. Dobrym sposobem na zrobienie tego jest przeprowadzić analizę SWOT (zasady są już znane). To zapewnia formalne zbliżenie się do wyznaczenia Twoich mocnych stron i słabości, sposobności i zagrożeń, które napotkasz. Jest bardzo sensowne wykonywać prace, które pasują do Twoich mocnych stron. (Przypomnij sobie pierwsze spotkanie i Moduł 1 szkolenia).

Określenie priorytetów:

BARDZO WAŻNE/BARDZO PILNE:	Załatwienie w pierwszej kolejności
BARDZO WAŻNE/NIEZBYT PILNE:	Ustalić terminy załatwiania i wkomponować odpowiednie działanie w program codziennej pracy
MAŁO WAŻNE/BARDZO PILNE:	Znaleźć szybki, skuteczny sposób załatwienia bez poważnego, osobistego zaangażowania się. W miarę możliwości scedować na sprawnego zastępcę.
MAŁO WAŻNE/NIEZBYT PILNE:	Zlecić innym, w ostateczności zaniechać

8.7. Analiza ABC

Wyznaczenie priorytetów za pomocą analizy ABC:

- Wypisz listę zadań do wykonania w danym czasie
- Uporządkuj zadania wg ich ważności (1, 2, 3,...)
- Przeprowadź analizę ABC w następujący sposób:
 - Pierwsze 15% wszystkich zadań to zadania A (bardzo ważne, o wielkiej wartości, nie mogą być delegowane)
 - Następne 20% to zadania B (ważne, znaczące, możliwe do delegowania)
 - Cała reszta, czyli 65% wszystkich zadań to zadania C (mniej ważne, bez znaczenia, możliwe do delegowania)
- Stwórz budżet czasu:
 - 65% czas na zadania A (ok. 3 h)
 - 20% czas na zadania B (ok. 1 h)
 - 15% czas na zadania C (ok. 45 min)
- Wprowadź ewentualne poprawki. Sprawdź, czy zadania B i C nadają się do delegowania.

Materiały dla prowadzącego – wersja podstawowa

8.1. Ćwiczenie 1. Ustalanie Celów

Musisz rozpoznać (określić) Kluczowe Obszary Wykonawstwa, jakie są potrzebne do osiągnięcia celu swojej pracy. Określ cel swojej pracy. Musi to być cel Twojej pracy, nie to co robisz.

Na przykład: „Celem mojej pracy jest wykonywanie usługi wewnętrznej IT po to, aby na czas dostarczyć informację naszym klientom tak, aby osiągnąć nasze firmowe cele”.

Mając ustalony cel, teraz podziel go i wymień swoje Kluczowe Obszary Wykonawstwa (KPA's):

.....

.....

.....

Teraz ustal priorytety. Pomyśl o czynnościach w zakresie Kluczowych Obszarów Wykonawstwa – to są te wszystkie rzeczy, które robimy codziennie w tych obszarach.

.....

.....

.....

Powinieneś mieć ogólny pomysł (impresję), jak powinieneś korzystać ze swojego czasu

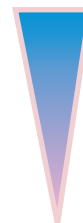
.....

.....

.....

Kluczowe Obszary Wykonawstwa różnią się w zależności od pracy, ale zwykle dzielą się na 6 głównych dziedzin i mogą to być:

IT	Priorytet 1
Sprzedaż	Priorytet 2
Zarządzanie Personelem	Priorytet 3
Budżetowanie	Priorytet 4
Szkolenie Innych	Priorytet 5
Administracja	Priorytet 6
Udział w Konferencjach	Priorytet 7



.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

Czynnościami są wszystkie te rzeczy, które codziennie wykonujemy w tych dziedzinach (działach). Na przykład:

Dział

Czynności

SPRZEDAŻ

- Poszukiwanie nowych klientów
- Dzwonienie
- Prezentacje
- Utrzymywanie bazy danych klientów
- Aranżowanie lunchów dla klientów

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

Wykonanie tego ćwiczenia da ogólny zarys, jak powinieneś spędzać swój czas. Jeśli, dla Priorytetu 5 – regularnie spędzasz 60% czasu, a tylko 10% czasu dla Priorytetu 1 – wtedy musisz dokładnie przyjrzeć się, jak spędzasz czas.

O WYSOKIM PRIORYTECIE – ważna i pilna praca, która musi być wykonana na czas i należy unikać jakichkolwiek opóźnień. Praca o wysokim priorytecie jest pracą o najwyższym priorytecie (znaczeniu).

O ŚREDNIM PRIORYTECIE – równie ważna praca, ale z dłuższym terminem wykonania. Jest to ważna praca, ale nie najbliższa do wykonania.

Uwaga: Praca, która dzisiaj ma średni priorytet, w przyszłych tygodniach/miesiącach może stać się pracą o wysokim priorytecie.

O NISKIM PRIORYTECIE – nieważna praca, która generalnie może być opóźniona, odroczone, skasowana albo przekazana asystentowi.

W życiu codziennym, wykonywane są zadania o wysokim i niskim priorytecie – o wysokim – ponieważ muszą być zrobione, o niskim – ponieważ są szybkie, pięciominutowe prace łatwe do wykonania.

Zawsze wyklucza się sprawy średnioterminowe. Ale są to te zadania, które pomagają nam stać się bardziej produktywnymi oraz pomagają nam osiągnąć sukces. Tak więc nawet ważniejsze jest stosowanie dobrych zasad zarządzania czasem w przypadku tych zadań.

8.2. Ćwiczenie 2. Na co tracimy czas?

Używając poniższego formularza, proszę zaznaczyć czynniki „marnujące” czas, z którymi się utożsamiacie. Następnie proszę wybrać 5 kluczowych czynników „marnujących” czas oraz wypisać je na odwrotnej stronie.

Przerwy → Problem → ponieważ nigdy nie kończę pracy na czas

NA CO TRACIMY CZAS?	Czy to dotyczy mnie?
Samodyscyplina	
Nigdy nie robię listy rzeczy do zrobienia	
Nigdy sam nie ustalam celów/terminów	
Ustalam cele/terminy i nie przestrzegam ich	
Przechadzam się, przerywam innym, aby ze mną rozmawiali	
Niski poziom koncentracji, łatwo staję się roztargniony	
Próbuję zrobić więcej niż jedną rzecz naraz	
Włączam się we wszystko	
Regularnie dzwonię w celach towarzyskich	
Nie potrafię powiedzieć NIE	
Lubię pomagać innym	
Lubię czuć się ważny	
Boję się ludzi zdenerwowanych	
Zawsze mówię TAK	
Ciągle mi przerywają	
Akceptuję nierealistyczne terminy	
Nie potrafię szybko pozbywać się rozmówców czy gości	
Rzucam to, czym się zajmuję, jeśli sprawy nie są pilne	

Grzęzę	Czy to dotyczy mnie?
Nie potrafię przekazywać	
Jestem zaangażowany we wszystko	
Zbyt dużo papierkowej roboty	
Słaby rozkład zajęć administracyjnych	
Zapominam o rzeczach	
Jestem źle zorganizowany	
Zbyt dużo rutynowej pracy	
Żadnego systemu	
Niechlujne otoczenie	
Powolny w pisaniu listów oraz raportów	
Rozwlekłe, bez konstrukcji rozmowy telefoniczne	
Żadnego systemu kontroli rozmów telefonicznych	
Źle prowadzone spotkanie (łącznie z indywidualnymi)	Czy to dotyczy mnie?
Żadnej agendy czy harmonogramu	
Żadnych jasnych celów ustalonych na początku	
Niewłaściwi ludzie	
Uciekanie od tematu	
Nie potrafią wyjaśnić mi punktu widzenia	
Ludzie nie słuchają	
Żadnych wniosków czy działań	
Spotkanie źle prowadzone	
Negatywne postawy	
Systemy i procedury	Czy to dotyczy mnie?
Nieposprzątane biurko	
Zapominam o rzeczach	
Wiadomości nie są przekazywane/otrzymywane	
Nie dokumentuję regularnie	
Nie znam dziennych/tygodniowych priorytetów managerów	
Nie wiem, co kto robi (czym się zajmuje) w innych działach	
Zawsze szukam jakiś rzeczy	
Nie wiem, czyja praca ma być wykonana najpierw	
Zła komunikacja (słabe komunikowanie się)	Czy to dotyczy mnie?
Myślę o tym zawsze po fakcie	
Jesteśmy nieświadomi potrzeb innych ludzi, jeśli chodzi o informacje	
Inne wydziały wydają się niezainteresowane moimi problemami	
Nigdy nie dostaję odpowiedzi	
Wszyscy mamy różne priorytety	
Nie mamy czasu, żeby się komunikować	
Zakładam, że ludzie znają moje motywacje	

8.3. Ćwiczenie 3. „TIME LOG”

„Zadanie domowe”. Wypełnij ten arkusz dla 1 dnia tak dokładnie, jak to możliwe.

Time Log							
Czas rozpoczęcia i czas zakończenia	Czynność	Priorytet W/Ś/N	Przerwy (√ lub x)	Czas trwania	% z dnia	Możliwe przekazanie zadania?	Potencjalnie zaoszczędzony czas?
Przykład 9.00–10.00	Spotkanie	W	√	10 minut			
Całkowita liczba godzin/minut			% z dnia spędzone na przerwach				% z dnia

8.4. Ćwiczenie 4. Styl pracy. Oceń samego siebie

Dla stylów A i B są 2 kolumny zdań: Jeśli uważasz, że zdanie po lewej stronie najlepiej odzwierciedla Twoją osobę, zakreśl 1, jeśli zdanie po prawej stronie – zakreśl 5. Zakreśl 2, 3 lub 4, jeśli czujesz, że jesteś pomiędzy. Unikaj zbyt wielu trójek.

Trochę na ostatnią chwilę, często w pośpiechu i spóźniony	1 2 3 4 5	Bardzo punktualny, nigdy się nie spóźnia
Bardzo nastawiony na współzawodnictwo	1 2 3 4 5	Zrelaksowany, nie za bardzo nastawiony na współzawodnictwo
Kiedy inni rozmawiają, ma zwyczaj przerywania	1 2 3 4 5	Pozwala innym na dokończenie tego, o czym mówią
Próbuje zrobić wiele rzeczy na raz; zawsze myśli o następnych krokach	1 2 3 4 5	Zajmuje się tylko jedną rzeczą w danym czasie
Szybki i głośny w rozmowie, może uderzyć	1 2 3 4 5	Powolny, spokojny rozmówca
Szybko się porusza, je, kieruje samochodem etc.	1 2 3 4 5	Chodzi powoli, spokojnie
Ukrywa emocje i uczucia; mogą być one oznaką słabości	1 2 3 4 5	Szczęśliwy, jeśli wyraża emocje i uczucia, wszyscy jesteśmy ludźmi
Zainteresowania poza pracą – nie ma na nie czasu	1 2 3 4 5	Wiele zainteresowań i życie towarzyskie
Ambitny, niecierpliwie oczekuje na awans	1 2 3 4 5	Zadowolony z tego, co jest, bierze życie takim, jakie jest
Czuje się dobrze, myśląc, że on jest ważny, zapomina, co mówią inni	1 2 3 4 5	Lubi czuć się częścią zespołu, inni ludzie są ważni

PUNKTOWANIE

Zsumuj zakreślenia i podziel przez 10.

- 1–2 silny typ A
- 2–3 typ A skłonności
- 3–4 typ B skłonności
- 4–5 silny typ B

Test nie służy do głębokiej analizy, może pomóc w określeniu Twoich słabych i mocnych stron oraz obszarów, które wymagają podjęcia działań. Kilka osób jest wyłącznie typem A lub typem B, większość z nas jest mieszanką z takimi lub innymi skłonnościami.

Wymień potencjalne dziedziny problemów dla swojego typu, przy użyciu następujących nagłówków.

TYP A	TYP B
Kontrola pracy	Cele
Przekazywanie (zadań)	Przekazywanie (zadań)
Planowanie	
Ludzie	Ludzie
Relaksowanie się	
Priorytety	Jakość

Wiele z właściwości (cech) w Twoim wzorcu pracy jest dobrych i dlatego są powody, dla których zostaliśmy wybrani do tej pracy. Jednakże, jako że zawsze powinniśmy dążyć do ciągłego ulepszania, mamy cechy (właściwości), które utrudniają nam wykonywanie pracy i musimy je rozpoznać oraz nad nimi pracować.

8.5. Ćwiczenie 5. ZWŁOKA

Jest to sztuka przekonania siebie, że możesz odłożyć do jutra to co powinieneś zrobić dzisiaj.

Nazywa się to ZŁODZIEJEM CZASU

TYP A. Ludzie zostawiają rzeczy do ostatniej chwili, przekonując siebie, że praca na ostatnią chwilę jest dobra (służy im). Mało ich obchodzi chaos, jaki tworzą innym ludziom.

TYP B. Ludzie grzęzną na etapie planowania, zaczynają czuć się znudzeni zanim osiągną znaczący etap. Tworzą zbyt wiele danych, kończą, odbiegając od tematu.

Dlaczego zwlekamy?

Wszyscy mamy zadania, których raczej nie zrobimy i one nie udają się z powodu:

- znudzenia
- strachu

Dziedziny, w których zwlekamy

- trudni ludzie
- nudne zadania
- ryzykowna / nieznana praca
- trudne rozmowy telefoniczne
- olbrzymie projekty
- publiczne kontakty
- małe zadania

Wybierz dwie dziedziny, które uważasz za szczególnie problematyczne i skup na nich swoją uwagę przez kilka tygodni.

Jak zwlekamy?

Małe sprawy kontra wielkie sprawy – małe teraz, wielkie potem

PÓŹNIEJ NIE PRZYCHODZI NIGDY!!!

Perfekcjonista – nie możemy zacząć, nie mamy wszystkich odpowiednich informacji.

Dzwonienie podczas lunchu – tym sposobem możemy zostawić wiadomość i uniknąć trudnej rozmowy

Strata czasu – przekonujemy siebie, że małe zadanie nie jest niezbędne

Unikanie zadania – chodzenie na spacer, spędzanie większej ilości czasu przy telefonie, włączenie się po spotkaniach.

Plan działania w celu mniejszego zwlekania

- **Zobowiąż się do terminów rozpoczęcia** – jeśli masz przed sobą jakiś termin, nie myśl, kiedy powinieneś zakończyć (pracę), ale kiedy powinieneś zacząć. Czas rozpoczęcia jest częściej zapisywany w terminarzu niż termin zakończenia. Rozpocznij w odpowiednim czasie, a termin zakończenia nastąpi automatycznie.
- **Podziel duże projekty na małe porcje, z którymi można sobie poradzić** – kiedy masz przed sobą duże zadanie, spędź kilka minut, planując swoje podejście do tego zadania. Podziel je na fazy, przydzielając każdej fazie termin rozpoczęcia i odhaczając każdą z nich, kiedy jest zakończona. W ten sposób osiągniesz większy postęp w zadaniu, niż czekając do końca.
- **Kontroluj ilość papieru na swoim biurku** – im więcej papieru będziesz mieć na biurku, tym bardziej będziesz strapiiony. W momencie, gdy masz przed sobą wielkie lub trudne zadanie, Twoje oczy błądzą po czymś, co jest łatwiejsze lub bardziej ekscytujące. Jeśli w danym dniu nie masz zamiaru zająć się tym kawałkiem papieru – włóż go do segregatora (teczki) – posługuj się systemem „przesuwania” w swoim terminarzu.
- **Ustalaj priorytety swoich zadań** – wykonanie listy zadań bez pewnego rodzaju priorytetu obok każdego zadania prowadzi do problemów. Będziesz miał skłonność do wybierania łatwych zadań, zabawnych zadań lub zadań, które lubisz robić, a inne będziesz zostawiać na później. **Problem?** Te, które zostawisz na później, mogą mieć większe znaczenie i od nich powinno się zacząć.
- **Nagradzaj samego siebie** – daj sobie termin i zaplanuj ucztę po jego dotrzymaniu. To da ci bodziec i coś, na co będziesz czekać.

8.6. Ćwiczenie 6. Osobista organizacja

Rozwinałeś już swój wzorec pracy, swoje priorytety, zaplanowałeś swoje zadania i wiesz, jak używać skutecznie swojego kalendarza – co dalej? **Teraz musimy to wykonać!!!**

Są 3 rzeczy, które mogą pojawić się na drodze do osiągnięcia naszych celów codziennie:

- przerwy spowodowane przez kolegów,
- telefon,
- źle zorganizowane lub nieposprzątane miejsce pracy.

Jeśli chcesz skutecznie zarządzać swoim czasem, potrzebujesz systemu do zarządzania tymi sprawami.

- **zarządzanie przerwami**
- **zapobieganie przerwom**
- **ograniczanie szkód**

Zarządzanie telefonem

Najbardziej użyteczne i najbardziej irytujące z urządzeń biurowych. Patrząc na niego, pomyśl o dwóch odrębnych sprawach:

- rozmowach, które wykonujesz (Ty dzwonisz),
- rozmowach, które odbierasz.

Zarządzanie biurkiem

Ostatnie badania wykazały, że osoby pracujące w biurach spędzają średnio 17,5 dnia rocznie na szukanie papierów (dokumentów). NIEDOBRZE!

- biurko jest miejscem do pracy, a nie do magazynowania,
- Twoje biurko jest odzwierciedleniem sposobu, w jaki pracujesz,
- inni ludzie traktują twoje biurko tak, jak Ty je traktujesz.

Skorzystaj z poniższych wskazówek – one pomogą ci utrzymać schludne biurko

- wyposażenie biurka – przesuń je,
- dokumenty (papierkowa robota) – zajmij się nią natychmiast, przekaz ją, posegreguj, wrzuć do kosza.

8.7. Ćwiczenie 7. Delegowanie / Przekazywanie

Dlaczego przekazywać?

.....

.....

.....

Dlaczego nie przekazujesz (zadań)?

.....

.....

.....

Co przekazywać?

.....

.....

.....

Czego nie przekazywać?

- odpowiedzialności za zadanie – jest to twoja część pracy, którą przekazujesz.
- nowych zadań bez przeszkolenia czy przewodnictwa.

.....

.....

.....

MODUŁ 9.

Autoprezentacja i wystąpienia publiczne

Liczba godzin: 8

Forma zajęć: wykład, ćwiczenia

Forma zaliczenia: 80% obecności

Wykładowca: Bożena Hartman-Momatiuk

Cele: Zrozumienie znaczenia wystąpień publicznych dla przyszłości firmy. Przygotowanie prezentacji firmy.

Treści: Zasady skutecznej prezentacji – autoprezentacja, kierowanie wrażeniem, manipulowanie, wygląd zewnętrzny, język, elementy niewerbalne. Struktura wystąpienia. Jak radzić sobie z treścią.

Literatura

Adair J., 1999, *Być liderem*, PETIT, Warszawa.

Cialdini R., 1996, *Wywieranie wpływu na ludzi. Teoria i praktyka*, WPG, Gdańsk.

Cooper C.L., Palmer S., 2000, *Pokonać stres*, Petit, Warszawa.

Gordon T., 1996, *Wychowanie bez porażek szefów, liderów, przywódców*, Instytut Wydawniczy PAX, Warszawa.

Leigh A., Maynard M., 1999, *Komunikacja doskonała*, Dom Wydawniczy Rebis, Poznań.

Łasiński G., 2000, *Sztuka prezentacji*, Wyd. eMPi, Poznań.

Macrae C.N., Stangor Ch., Henstore M., 1999, *Stereotypy i uprzedzenia. Najnowsze ujęcie*, GWP, Gdańsk.

Molcho S., 1998, *Mowa ciała*, Diogenes, Warszawa.

Stankiewicz J., 1999, *Komunikowanie się w organizacji*, Astrum, Wrocław.

Szmajke A., 1999, *Autoprezentacja. Maski, pozy, miny*, URSA Consulting, Olsztyn.

Tyszka, 1999, *Psychologiczne pułapki oceniania i podejmowania decyzji*, GWP, Gdańsk.

Wojciszke B., 1991, *Procesy oceniania ludzi*, Instytut Psychologii PAN, Warszawa.

Materiały dla uczestnika

9.1. Autoprezentacja i wystąpienia publiczne

„Jako mówca powinieneś wiedzieć wszystko. Proszę jednak... Nie mów wszystkiego. Mów tylko to, co – jak sądzisz – zainteresuje twoich słuchaczy”

Trzy najważniejsze kroki:

- Powiedz słuchaczom, co masz zamiar powiedzieć...
- powiedz to...
- I... w końcu – powiedz, co im przed chwilą powiedziałeś...

Pierwsze wrażenie

60% wygląd, 30% zachowanie, 10% mówienie

WAŻNE!!!

Pierwsze wrażenie trwa ok. 11–30 sekund i jest całkowicie niezależne od tego, co myślimy świadomie

Autoprezentacja

Próba zakomunikowania przez nasze wypowiedzi, zachowanie niewerbalne i działanie, kim jesteśmy albo za kogo chcielibyśmy być uważani przez innych.

Kierowanie wrażeniem

Świadome bądź nieświadome aranżowanie starannie skonstruowanej prezentacji ja, która wytwarza u innych określone wrażenie, zgodnie z naszymi celami czy potrzebami w interakcji społecznej.

Manipulowanie

Świadome, zamierzone ukrywanie rzeczywistych celów działań, świadome maskowanie faktu oddziaływania intencjonalnego na poszczególnych ludzi lub na ich grupy.

Wygląd zewnętrzny, czyli jak nas widzą, tak nas piszą

Jak już wiecie, pierwsze wrażenie w dużej mierze sprawia ubiór człowieka, dlatego nie można ignorować tego, jak wyglądamy (chyba, że nam na tym zależy). Aranżując swój wygląd, powinno się pamiętać o kilku podstawowych zasadach dotyczących komponowania stroju.

kolorystyka – nie ma takiej osoby, która we wszystkich kolorach prezentuje się tak samo atrakcyjnie. To, w czym jedna osoba wygląda olśniewająco, dla drugiej może być zupełnie nieodpowiednie.

Znajdź swoją kolorystykę, inaczej w twojej szafie zawsze będzie czegoś za mało, mimo że na ilość ubrań nie możesz narzekać.

tkaniny – ich wybór powinien być adekwatny do typu stroju.

Niezbyt atrakcyjnie wygląda ktoś, kto w środku lata ubrany jest w garnitur z „masywnego” materiału i mimo że garnitur uszyty jest świetnie, mamy wrażenie, że coś jest nie tak.

fryzura – sprawa indywidualna, ale nie można zapominać, że włosy rosną i po jakimś czasie zaczynają wyglądać nieestetycznie. Niedopuszczalne są kilkucentymetrowe odrosty i różowy kolor włosów (nie dotyczy artystów).

ozdoby – zawsze najlepiej odbierana jest dyskretna biżuteria (małe wisiorki, apaszki, kolczyki), również taka rzecz jak zegarek nie powinna rzucać się w oczy.

makijaż – dotyczy kobiet i jest uznawany za element ubioru. Jeżeli chcemy, by na spotkaniu traktowano nas poważnie, nie róbmy „odważnego” makijażu.

POROZUMIEWANIE SIĘ WERBALNE

Język

BUDOWA ZDAŃ

- Zdania powinny być zbudowane tak, by słuchacze mieli wrażenie swobodnej narracji.
- Nie należy być za wszelką cenę poprawnym, traci na tym nasza autentyczność i swoboda.
- Raczej należy używać zdań twierdzących niż przeczących.
- Test prezentacji zakreśl na wyraźne zakreślone części problemowe; każdą z nich podsumuj po to, by słuchacze uporządkowali swoje myśli.

Większe skupienie uwagi

- Skupienie uwagi. Jest najlepiej osiągalne przez aktywny styl prezentacji. Podczas niej całość twojego zachowania – zarówno elementy werbalne, jak i niewerbalne – ma wielki wpływ na koncentrację słuchaczy.
- Elementy werbalne. To jeden z najistotniejszych aspektów twojej prezentacji! Pilnuj, więc szczególnie: Natężenia głosu, szybkości mówienia, intonacji (wysoko czy nisko)
- Dykcja. Zmiennością swojego głosu możesz przekazać entuzjastyczne nastawienie. Zachęci to słuchaczy do zaangażowania się w aktywny odbiór tego, co masz im do przekazania.
- Język. Staraj się mówić krótkimi zdaniami. Nie przedłużaj ich, jeśli nie ma wyraźnej potrzeby. Nie stosuj żargonu zawodowego. Twój przyjaciel specjalista być może cię zrozumie. Część słuchaczy straci jednak zainteresowanie.
- Przykłady. Aktualne przykłady zawsze ożywiają prezentację. By były wymowne i skuteczne powinny być dostosowane do możliwości odbioru i doświadczeń słuchaczy.
- Mów do ludzi. Mów bezpośrednio do słuchaczy. Powołuj się na przykłady osób obecnych na sali. Używaj w miarę możliwości imion (nazwisk) uczestników szkolenia.
- Zwięzłość. Twoja prezentacja powinna być na tyle zwięzła, na ile pozwala na to temat. Jedną z ludzkich cech jest szybka utrata koncentracji i zainteresowania. Oczywiście tę cechę mają także i Twoi słuchacze.

ELEMENTY NIEWERBALNE

- Kontakt wzrokowy. Utrzymaj naturalny kontakt wzrokowy. Nie unikaj wzroku ludzi uczestniczących w szkoleniu, ale i nie przytłaczaj ich swoim zbyt natrętnym spojrzeniem. Kontakt wzrokowy budzi zaufanie, dowodzi twojej uwagi i szacunku dla słuchacza. Staraj się choć przez moment spojrzeć w oczy każdemu z obecnych, dzięki temu ludzie mają poczucie osobistego kontaktu z Tobą.
- Postawa ciała. Staraj się trzymać prosto, ale nie sztywno. Swobodna postawa sprawia wrażenie równowagi, spokoju, pewności. Bądź naturalny.
- Gestykulacja. Naturalna, swobodna gestykulacja ożywia prezentację i pomaga podkreślić ważniejsze informacje.
- Dynamika. Ruch, przedstawienie materiałów czyni prezentację bardziej przekonującą.
- Zaangażowanie. Nie wahaj się pokazać słuchaczom swojego osobistego zaangażowania i przekonania o słuszności i wadze tego, co prezentujesz.
- Profesjonalizm. Swoją rolę znaj na pamięć. W miarę możliwości staraj się nie zaglądać do notatek. W ten sposób dasz się poznać jako dobrze zorganizowany profesjonalista.

9.2. Jak radzić sobie z treścią?

- Przygotuj się najlepiej jak to możliwe.
- Zapewnij sobie wystarczającą ilość czasu na zorganizowanie wszystkiego, co będzie ci potrzebne na sali szkoleniowej.
- Zrób plan prezentacji.
- Przed rozpoczęciem przypomnij sobie sytuację, w której triumfowałeś.
- Ucz się od innych, ale ich nie naśluduj.
- Nie mów o swoich nerwach i stresie.
- Spraw, by twój pierwszy kontakt z audytorium był pozytywny.
- Poznaj swoich słuchaczy i daj im się poznać.
- Używaj pomocy audiowizualnych.
- Zachowuj naturalną postawę ciała.
- Po prostu wskocz w to obiema nogami.

9.3. Zrozumienie informacji

Aby słuchacze zrozumieli informację, którą chcesz im przekazać, powinieneś:

- Ocenic ich obecny stan wiedzy.
- Używać więcej języka mówionego niż materiałów, slajdów.
- Robić krótkie, naturalne pauzy w swej wypowiedzi. Ma to bardzo dobry wpływ na przebieg prezentacji: słuchacze mają możliwość „przetrawienia” informacji, Ty natomiast możesz spokojnie ułożyć sobie myśli.
- Zwracać baczność uwagę na wszelkie werbalne i niewerbalne oznaki niezrozumienia z ich strony.
- Nie używać zbyt wielu rozbudowanych argumentów.

9.4. Struktura prezentacji

Struktura wstępu

Wstęp ma trzy zadania:

- przyciągnąć zainteresowanie,
- wyjaśnić strukturę prezentacji,
- dać słuchaczom ogólny pogląd na treści samej prezentacji.

- „przynęta”
- temat spotkania (o czym chcemy mówić?)
- doświadczenia uczestników (jakie są doświadczenia uczestników w tej sprawie?)
- cel i korzyść
- „spis treści” proces (jak to osiągniemy?)
- czas
- uzasadnienie (dlaczego właśnie tak?)
- dowód możliwości (dowód, że wszyscy będą mogli to osiągnąć).

Rozwinięcie

- Zawiera całą właściwą treść Twojej prezentacji. Każdy blok powinien być zamknięty króciutkim podsumowaniem, które stanowi logiczne przejście do następnego bloku.
- Nie zapominaj, że informacja zawarta w „rozwinięciu” jest często dla słuchacza nowa. Właściwa struktura, logiczne przejścia i krótkie podsumowanie skutecznie pomagają słuchaczowi przyjąć informacje i ją zapamiętać.

Zakończenie

Tutaj masz okazję podsumowania całości informacji. W tym punkcie jest także czas na sformułowanie wniosków. Pod koniec poziom uwagi Twoich słuchaczy będzie dość niski. Z tego powodu zakończenie powinno być jasno zapowiedziane, zrozumiałe i wymowne.

Ludzie zapamiętują:

10% tego, co usłyszeli

30% tego, co zobaczyli

55% tego co usłyszeli i zobaczyli.

Poza tym 70% tego, co sami powiedzieli

oraz 90% tego, co sami powiedzieli i wykonali.

Zalety pomocy audiowizualnych

- Skupienie uwagi
- Różnorodność
- Klarowność
- Silniejsza perswazja
- Zwiększona dynamika

Ogólne zasady stosowania pomocy audiowizualnych

- Pamiętaj tylko pomaga. Pracujesz TY
- Pomoc ilustruje
- Pomoc jest czytelna
- Jedna idea na jednym rysunku
- Pomoc jest wyrazista

Tablica biała

- Do ciągłego doraźnego używania
- Nie mów do tablicy. Mów do słuchaczy
- Wymaż lub zasłoń tekst, który nie jest w tej chwili potrzebny

Tablica papierowa

- Do użytku doraźnego lub/i po przygotowaniu
- Ekspozuj tylko czystą stronę albo stronę zawierającą aktualną informację
- Nie „przyklejaj” się do tablicy. Utrzymaj kontakt wzrokowy ze słuchaczami

Materiały dla prowadzącego – wersja podstawowa

9.1. Ćwiczenie 1. Windowa gadka (elevator pitch)

Definicja: „Jednominutowy opis firmy mający zachęcić słuchaczy, by stali się inwestorami, pracownikami lub klientami firmy”.

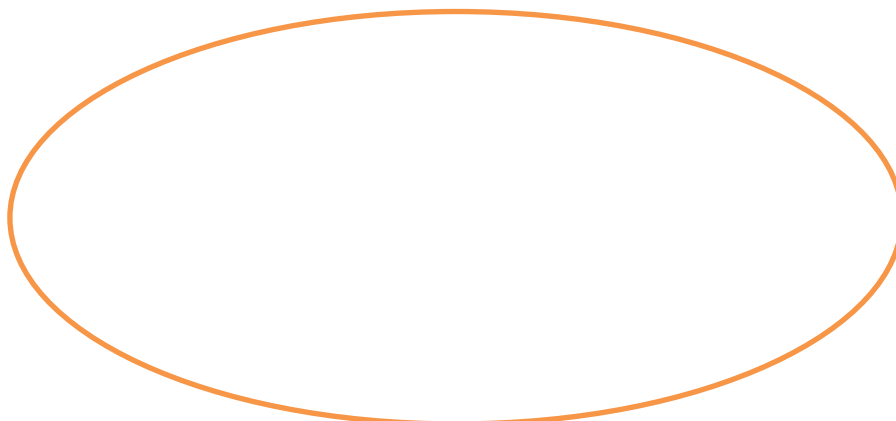
Przypomnij sobie przygotowany materiał w Module 6. Masz teraz okazję go zweryfikować i przedstawić zgodnie z zasadami prezentacji.

9.2. Ćwiczenie 2. Trema i stres a skuteczność autoprezentacji

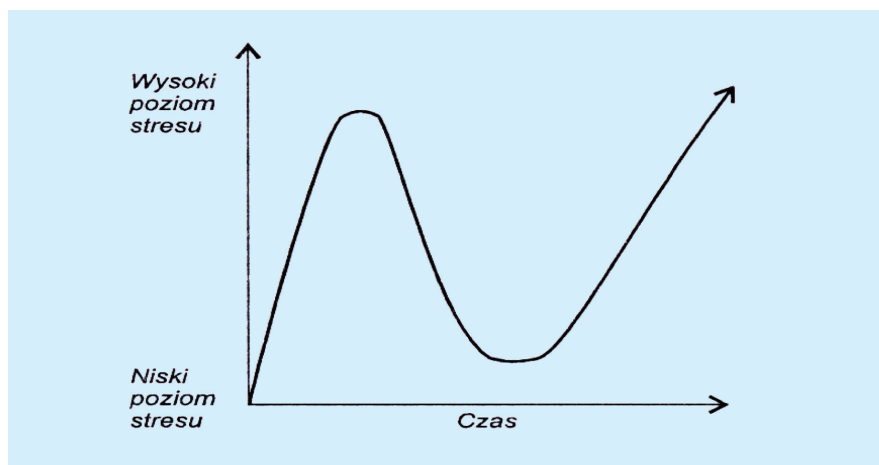
Kiedy wstają, nie wiedzą, co powiedzieć;
kiedy przemawiają, nie wiedzą, co mówią;
a kiedy usiądą, nie wiedzą, co powiedzieli.

W. Churchill

9.3. Ćwiczenie 3. Jak wygląda Twój strach? (miejsce na rysunek)



Krzywa stresu



9.4. Ćwiczenie 4. Jakie objawy towarzyszą Państwu przed wystąpieniami?

Wskazówki opanowywania tremy i stresu

- Ćwicz wystąpienia przed lustrem.
- Odpowiedz sobie na pytanie, jakie korzyści mogą odnieść z uczucia zdenerwowania?
- Jeśli się pocisz – zakładaj lżejsze ubrania.
- Jeśli zasycha ci w gardle – ugryzienie czubka języka pobudza wydzielanie śliny.
- Jeśli drżą ci ręce – nie trzymaj papierów lecz tylko fiszki.
- Jeśli masz zaciśnięte gardło – ziewnij.
- Jeśli brak Ci tchu – nabierz głęboko powietrza.
- Poszukaj sprzymierzeńca z audytorium (patrzy i słucha ciebie, uśmiecha lub potakuje głową).
- Jeśli odczuwasz drżenia nóg – znajdź sobie oparcie dla swoich rąk.
- Jeśli na sali jest przyciemnione światło – poszukaj sobie punktu na ścianie przeciwległej i do niego kieruj swoje słowa.

Ważne!
Praktyka zabija strach