

**Krzysztof B. Matusiak
Marzena Mażewska**

**PIERWSZA PRACA – PIERWSZY BIZNES
– vademecum przedsiębiorczości –**

WARSZAWA, lipiec 2005

Recenzja:
Prof. dr hab. Edward STAWASZ

Korekta i skład komputerowy: Małgorzata Matusiak

© Copyright by Ministerstwo Gospodarki i Pracy, Warszawa 2005

ISBN 83-60302-05-7

Druk: ZWP MGiP. Zam. 1343/05.

SPIS TREŚCI

Wprowadzenie	7
1. Ja – przedsiębiorca	9
1.1. Droga do własnej firmy	9
1.2. Ocena własnych umiejętności	14
2. Inkubacja pomysłów biznesowych	17
3. Badanie rynku i marketing	21
4. Organizacja i zarządzanie biznesem	35
5. Planowanie finansowe	39
6. Biznesplan	47
7. Formalno-prawne aspekty podejmowania i prowadzenia działalności gospodarczej	55
7.1. Pojęcie przedsiębiorcy i działalności gospodarczej	55
7.2. Formy prawne prowadzenia działalności gospodarczej	57
7.3. Podatki w przedsiębiorstwie	60
7.4. Ubezpieczenia społeczne	64
8. Rejestracja działalności gospodarczej	69
9. Podstawowe zasady ubiegania się o dotacje ze środków publicznych i funduszy europejskich	74
9.1. Dotacje z Funduszu Pracy na uruchomienie działalności gospodarczej przez osoby bezrobotne	74
9.2. Wsparcie rozwoju MSP i tworzenia nowych miejsc pracy	75
9.3. Reguły pomocy publicznej	78
9.4. Warunki udzielania przedsiębiorcom pomocy w formie bezzwrotnego wsparcia finansowego przez Polską Agencję Rozwoju Przedsiębiorczości	83
10. Źródła pomocy doradczej i finansowej	88
10.1. Ośrodki szkoleniowo-doradcze	93
10.2. Źródła wsparcia finansowego	94
10.3. Inkubatory przedsiębiorczości	100
10.4. Instytucje wspierania innowacyjności przedsiębiorstw	102

Literatura	104
Materiały pomocnicze	105
Załączniki:	
A. Zestawienie cech sprzyjających i utrudniających działania przedsiębiorcze	106
B. Test przedsiębiorcy	107
C. Lista zadań związanych z reklamą	110
D. Test oceny zarządzania czasem	111
E. Test dla zarządzających	112
F. Projekt przedsięwzięcia gospodarczego (biznesplan)	114
G. Wykaz rodzajów działalności gospodarczej objętej zezwoleniem	127
H. Umowa spółki jawnej.....	131
I. Użyteczne adresy internetowe	133
J. Wykaz podstawowych aktów prawnych związanych z prowadzeniem działalności gospodarczej	135

Drodzy Czytelnicy!

Oddając w wasze ręce niniejszą publikację liczę, że stanie się ona inspiracją ciekawych pomysłów na własną firmę, w przypadku osób, które zdecydują się na ryzyko podjęcia własnej działalności gospodarczej. Mam również nadzieję, że ta publikacja okaże się pomocna w pracy publicznych służb zatrudnienia oraz instytucji promujących rozwój przedsiębiorczości.

Publikacja wydana przez Ministerstwo Gospodarki i Pracy ma charakter edukacyjny z zakresu zakładania i prowadzenia własnej działalności gospodarczej. W vademecum tym zostały opisane zarówno teoretyczne podstawy zarządzania firmą, jak i praktyczne porady dotyczące wybranych zagadnień. Szczególnie pomocne, z punktu widzenia promocji przedsiębiorczości, mogą się okazać porady dotyczące tworzenia profesjonalnego biznesplanu. Publikacja zawiera również testy oraz zadania do samodzielnego rozwiązania, które pozwalają na utrwalenie i sprawdzenie zdobytych wiadomości.

Jednocześnie chciałbym zachęcić wszystkich, którzy sięgną po tę publikację do wyrażania uwag i opinii na temat treści oraz formy wydane go podręcznika. Państwa uwagi będą dla mnie cenną inspiracją do uaktualnienia niniejszego wydania i stworzenia vademecum bardziej odpowiadającego potrzebom odbiorców.

Życzę udanej lektury oraz owocnej pracy,

Jacek Męcina, Podsekretarz Stanu w Ministerstwie Gospodarki i Pracy

WPROWADZENIE

Własna firma staje się współcześnie coraz atrakcyjniejszą formą realizacji kariery zawodowej i życiowej. W kategoriach indywidualnych daje szansę samodzielności działania oraz samorealizacji planów i marzeń jednostki. Z perspektywy społecznej jest drogą do nowych produktów i usług, tworzenia nowych miejsc pracy oraz podnoszenia ogólnego dobrobytu. Utworzenie przedsiębiorstwa, dla młodych osób o przedsiębiorczych predyspozycjach, jest szansą uniknięcia frustracji poszukiwania pracy najemnej oraz próbą podjęcia życiowej przygody. Rozpoczęcie działalności gospodarczej pociąga za sobą ryzyko określonych zobowiązań i konsekwencji finansowych. Nie może być zatem działaniem nie przemyślanym, bez przygotowania merytorycznego i wiedzy na temat funkcjonowania rynku. Decyzja o założeniu firmy jest uzależniona od indywidualnych pragnień osiągnięcia sukcesu. Przyszły sukces wymaga bowiem wiedzy dotyczącej przedmiotu oferty rynkowej (biznesowe *know-how*), pasji działania oraz umiejętności zarządzania biznesem i wiedzy ekonomiczno-prawnej. Jednocześnie minimalizacja ryzyka założycielskiego jest tak w interesie jednostki, jak i całego społeczeństwa. Więcej nowych firm, to miejsca pracy, bardziej konkurencyjny rynek, większe dochody podatkowe sektora publicznego oraz bogatsza oferta produktów i usług, dzięki którym wszystkim żyje się dostatniej.

Prezentowany podręcznik został przygotowany na zlecenie Departamentu Rynku Pracy Ministerstwa Gospodarki i Pracy, w ramach Programu **Pierwsza Praca – Postaw na Swoim**. Celem opracowania jest ujęcie w formie przewodnika, podstawowych zagadnień dotyczących tego, jak założyć firmę, poruszać się na rynku i zminimalizować ryzyko niepowodzenia. Podstawowym założeniem powstania poradnika jest ukazanie kluczowych aspektów podejmowania i prowadzenia działalności gospodarczej przez osoby młode, z racji wieku nie posiadające znaczącego doświadczenia zawodowego, a przede wszystkim życiowego niezbędnego w prowadzeniu takiej działalności. W opracowaniu skierowanym do młodego przedsiębiorcy zawarto kluczowe wskazówki i informacje o tym, jak skutecznie zrealizować swój pomysł, czego efektem będzie rynkowy sukces. Pragniemy z jednej strony wskazać na podstawowe problemy, z którymi musi zmierzyć się początkujący przedsiębiorca, a z drugiej – wskazać możliwości uzyskania pomocy w procesie założycielskim w zakresie: doskonalenia wiedzy (szkolenia, doradztwo, informacja), wsparcia finansowego (parabankowe fundusze pożyczkowe) oraz wsparcia lokalowego i opieki (inkubatory przedsiębiorczości).

Zawartość publikacji można podzielić na dwie części. W pierwszej odnajdujemy zagadnienia dotyczące:

- oceny własnych predyspozycji;
- budowy pomysłu biznesowego;
- oceny rynku i konfrontacji pomysłu z klientami;
- reguł zarządzania i finansowania małego biznesu.

Ta część poradnika ma charakter *stricte* instruktażowy, a zaznajomienie się z zawartymi w niej informacjami pozwoli uniknąć błędów, szczególnie w pierwszej fazie działalności firmy.

W drugiej części poradnika zawarto informacje oraz wskazówki dotyczące tego, gdzie i jak można korzystać ze wsparcia działań założycielskich:

- podstawowe zasady ubiegania się o dotacje ze środków publicznych, w tym funduszy europejskich;
- oferta ośrodków szkoleniowo-doradczych;
- parabankowa działalność pożyczkowa i poręczeniowa;
- inkubatory przedsiębiorczości (także akademickie);
- wykaz podstawowych aktów prawnych, materiałów i adresów internetowych dotyczących podejmowania i prowadzenia działalności gospodarczej.

Podręcznik ma pełnić funkcję praktycznego przewodnika dla młodego przedsiębiorcy, któremu ułatwi osiągnięcie biznesowego sukcesu. Dlatego zawarto w nim nie tylko zagadnienia biznesowe rozpatrywane jako predyspozycje, motywacje, kwalifikacje czy pomysły, ale także charakterystyki procedur administracyjno-prawnych czy rodzaje ofert dla rozpoczynających działalność oferowane przez różnorodne instytucje wsparcia.

Autorzy tworząc podręcznik wykorzystali swoje wieloletnie doświadczenia z zakresu doradztwa biznesowego. Oczywiście najlepsza publikacja nie zastąpi indywidualnych pomysłów, zaangażowania i woli odniesienia sukcesu przyszłych liderów gospodarki. Należy pamiętać, że każde nawet największe międzynarodowe przedsiębiorstwo miało kiedyś swojego Johna, Henrego, Johana czy Wacka, który szukał swojej szansy życiowej, miał pomysł i postanowił zmierzyć się z rynkiem.

1. JA – PRZEDSIĘBIORCA

1.1. Droga do własnej firmy

Główną drogą materializacji przedsiębiorczego potencjału jednostek jest założenie własnego przedsiębiorstwa. Decyzja o podjęciu samodzielnej działalności gospodarczej wynika z indywidualnego wyboru jednostki. Jednocześnie **proces tworzenia nowego przedsiębiorstwa jest wypadkową cech psychologicznych przedsiębiorcy** (np. kreatywność) **oraz charakterystyk ekonomiczno-społecznych otoczenia** (np.: tradycje gospodarcze w regionie, dostępność zasobów, otwartość społeczeństwa na nowe inicjatywy biznesowe, polityka gospodarcza, lokalny klimat wokół działań biznesowych). W praktyce można wskazać na wiele dróg, którymi przedsiębiorca dąży do posiadania i prowadzenia własnej firmy:

- 1) Może na przykład utworzyć przedsiębiorstwo bazując na doświadczeniach zdobytych na praktykach zawodowych, stażu lub w poprzednim miejscu pracy.
- 2) Może także wejść na rynek z całkowicie nowym lub udoskonalonym produktem (usługą), budując firmę w oparciu o wiedzę i umiejętności zdobyte w szkole lub na uczelni (dobłą podstawą są na przykład doświadczenia związane z samodzielnym przygotowaniem pracy magisterskiej, dyplomowej lub doktorskiej) czy w oparciu o hobby lub zainteresowania.
- 3) Kolejnym sposobem może być identyfikacja luki rynkowej, czyli wykorzystanie szansy zidentyfikowanej przez uważną obserwację otoczenia oraz wsłuchiwanie się w potrzeby i oczekiwania innych¹.
- 4) Posiadanie i prowadzenie firmy może również nastąpić, kiedy potencjalny przedsiębiorca zakupi istniejącą firmę lub przejmie biznes rodzinny.

Powyższe przykłady pokazują duże zróżnicowane sytuacje, w których jednostka staje się przedsiębiorcą. Należy jednak pamiętać, że weryfikację rynkową wytrzymuje tylko część nowo uruchomionych biznesów.² Z działalnością gospodarczą nierozłącznie związane jest ryzyko niepowodzenia i utraty własnych środków zaangażowanych w przedsięwzięcie. Od lat siedemdziesiątych prowadzone są systematyczne badania procesu tworzenia nowych firm, w ramach których próbuje się rozwikłać kwestie dotyczące pochodzenia i charakteru postaw przedsiębiorczych wśród ludzi.

1) Czy każdy może być przedsiębiorcą? Czy przedsiębiorczość jednostki jest cechą wrodzoną czy nabytą?

Mimo postępu badań od lat trwają spory dotyczące źródeł przedsiębiorczości u jednostek. Tradycyjnie, do lat siedemdziesiątych dominował pogląd, że jest to cecha wrodzona, dziedziczny talent drzemący w danej rodzinie. W toku wieloletnich badań na znaczeniu zyskał pogląd o edukacyjno-środowiskowym pochodzeniu zdolności do projektowania i rozwijania biznesu. Według propagatorów tego podejścia przedsiębiorczość można w człowieku wykształcić w wyniku odpowiedniego treningu i nauki.

¹ Ta ścieżka przygotowania biznesu może uzyskać wsparcie w ramach systemów *franchisingowych* – szerzej zob. punkt 2 niniejszego opracowania.

² Na całym świecie ponad połowa nowych firm nie przeżywa trzyletniego okresu założycielskiego.

Literatura zawiera wiele opisów przypadków, testów i ankiet mających ułatwić ocenę (samoocenę) cech przedsiębiorcy.³ Jednak żaden z tego typu sprawdzianów nie może stać się bezkrytycznie przyjmowanym werdyktem.

Należy wątpić, czy kiedykolwiek uda się określić profil „typowego przedsiębiorcy”, stanowiący wzorzec gwarantujący powodzenie, skoro w toku wieloletnich badań nie udało się ściśle skwantyfikować cech decydujących o biznesowym sukcesie.

2) W jakim zakresie działania przedsiębiorcy mają charakter racjonalny i metodyczny, a w jakim intuicyjny?

Większość autorów zajmujących się modelowaniem procesu tworzenia nowej firmy wskazuje, że ma on swoją wewnętrzną logikę i opiera się na sformalizowanej sekwencji działań. Punktem wyjścia powinno być poznanie samego siebie (atutów i słabości), a w dalszej kolejności poznanie rynku i dziedziny działalności oraz przyswojenie sobie zasad marketingu i zarządzania finansami.⁴ Podkreśla się 5 kluczowych elementów niezbędnych dla powodzenia procesu założycielskiego:

- nabycie specjalistycznej wiedzy i doświadczenia;
- posiadanie pomysłu na produkt lub usługę;
- kontakty osobiste;
- dostęp do niezbędnych zasobów (kapitał, wykwalifikowana siła robocza);
- gwarancja zamówień od pierwszych klientów.

Początkujący przedsiębiorca powinien odpowiedzieć sobie na szereg pytań umożliwiających z jednej strony samoocenę, a z drugiej – ocenę planowanej koncepcji firmy. Pogłębiona analiza przedsięwzięcia powinna mieć jednocześnie: charakter egzogeniczny, czyli zawierać informację o potencjalnym rynku i konkurencji oraz endogeniczny – dotyczący różnych aspektów funkcjonowania firmy: planu działania, lokalizacji, źródeł zasilania kapitałowego, zarządzania finansami. Działanie przedsiębiorcy wymaga samokontroli i analizy przebiegu realizacji przedsięwzięcia na każdym jego etapie. Taka analiza nie wyeliminuje wszakże ryzyka niepowodzenia, ale umożliwi funkcjonowanie specyficznego „systemu wczesnego ostrzegania”, który pozwoli na identyfikację tzw. przełomowych momentów (nieoczekiwanego zagrożenia lub sukcesu) procesu założycielskiego.

W ostatnich latach na znaczeniu zyskuje koncepcja programowania procesów założycielskich, którą można określić jako **metodę samoedukacji biznesu**. Zakłada ona, że procesu tworzenia nowego podmiotu gospodarującego nie da się wcześniej dokładnie określić przez żadne schematy. Błędy towarzyszą bowiem każdemu działaniu w warunkach niepewności, a niepowodzenie jest ważnym elementem procesu uczenia się. Niejednokrotnie bankructwa, czasami nawet dwu- lub trzykrotna, pozwala rozwinać umiejętności właściwej oceny rzeczywistości rynkowej. Osoby zakładające firmę po raz kolejny, mają znacznie większe szanse powodzenia w biznesie, niż zakładający ją po raz pierwszy. Prezentowane podejście ma umożliwiać przełamywanie u początkujących przedsiębiorców psychologicznej obawy przed niepowodzeniem.

Utworzenie własnego przedsiębiorstwa nie jest jednorazowym aktem potocznie kojarzonym z momentem rejestracji firmy, lecz rozłożonym w czasie procesem, na który

³ Zob.: P. K o r y ń s k i, M. C. A s h m o r e, K. L. K r a m e r, *Elementarz przedsiębiorczości*, Fundacja Gospodarcza NSZZ „Solidarność”, Gdańsk 1991, N 1-4 i N 1-9.

⁴ Zob.: T. D o m a ń s k i, *Uwarunkowania tworzenia małych przedsiębiorstw*, Uniwersytet Łódzki, Łódź 1992, s. 14-20.

składa się szereg różnorodnych decyzji i działań natury technologicznej, ekonomicznej, społecznej, psychologicznej, prawnej i administracyjnej. Przyjmuje się, że tworzenie nowej firmy trwa przeciętnie około trzech lat. Okres ten może w indywidualnych przypadkach być krótszy lub dłuższy w zależności od: (1) indywidualnych zdolności biznesowych i organizacyjnych przedsiębiorcy; (2) rodzaju podejmowanej działalności (np. przygotowanie i rozwinięcie działalności handlowej trwa z reguły znacznie krócej w porównaniu z opartą na nowych technologiach działalnością produkcyjną) oraz (3) ogólnej sytuacji gospodarczej i klimatu przedsiębiorczości w regionie.

Proces założycielski kończy się osiągnięciem zdolności nowego bytu gospodarczego do generowania trwałych zysków. Do tego momentu mamy do czynienia z ciągłym angażowaniem środków finansowych w rozwijane przedsięwzięcie, a okresowe nadwyżki finansowe są w całości reinwestowane w firmę. Tworzenie nowej firmy możemy zatem podzielić na trzy fazy:

- 1) **załączkową**, w trakcie której następuje ukształtowanie przyszłego przedsiębiorcy, inkubacja pomysłu i wstępna ocena możliwości realizacji przedsięwzięcia;
- 2) **rozruchu** następującą w momencie rejestracji firmy oraz wypracowania podstaw organizacyjnych, finansowych, technologicznych i prawnych;
- 3) **urynkowania** (lub pierwszą fazą rozwoju), stanowiącą próbę weryfikacji rynkowej, na ile oferta proponowana przez założoną firmę odpowiada zapotrzebowaniu konsumentów.

Każdy z etapów różni się od pozostałych odmiennymi działaniami, rodzajami finansowania oraz napotykanymi barierami i sposobami radzenia sobie z ich rozwiązaniem.

Tabela nr 1. Charakterystyka etapów procesu założycielskiego

	Faza:		
	załączkowa	rozruchu	urynkowania
Rodzaj aktywności	– narodziny i rozwój koncepcji firmy – przygotowanie prototypu produktu/usługi	– pozyskiwanie czynników wytwórczych – doskonalenie prototypu produktu/usługi – wybór technologii	– wejście na rynek – powtarzalność produktu/usługi – budowa wiarygodności firmy
Działania organizacyjne	– przedsiębiorca – nieformalne powiązania i kontakty	– rejestracja firmy – wybór lokalizacji – budowa struktury organizacyjnej – formalizacja sieci kontaktów	– zatrudnienie pracowników – budowa kanałów dystrybucji – formalizacja zarządzania
Finansowanie	– środki własne	– środki własne – pożyczki parabankowe i pomoc publiczna	– środki własne – kredyty bankowe – fundusze ryzyka
Główne problemy	– ocena możliwości urynkowania koncepcji	– koncepcja marketingowa – pozyskiwanie zewnętrznych środków finansowych – znalezienie pierwszego klienta	– pozyskiwanie odpowiednich pracowników – sprzedaż – rozliczenia finansowe i podatkowe

Źródło: Opracowanie własne.

W procesie tworzenia firmy należy podkreślić twórczy charakter przedsiębiorcy przejawiający się w: (1) tworzeniu lub odkrywaniu nowych możliwości, (2) podejmowaniu decyzji o wykorzystywaniu dostępnych zasobów, (3) organizowaniu i kierowaniu przedsięwzięciem oraz (4) ponoszeniu ryzyka związanego z niepowodzeniem. Działanie przedsiębiorcze następuje według schematu:

inicjatywa ⇔ działanie ⇔ ryzyko ⇔ nagroda

i w przypadku powodzenia prowadzi do nadwyżki ekonomicznej, czyli zysku (po opłaceniu kosztów wykorzystanych zasobów). Zysk traktowany jako nagroda, jest tym samym specyficzną „rentą przedsiębiorczości” i osobie przedsiębiorcy przysługuje pełne prawo do dysponowania nią. Możemy mówić o specyficznym przedsiębiorczym procesie, który mimo, że przyjmuje wiele form i postaci, zawsze zawiera: (1) inicjatywę i podjęcie działania, (2) przygotowanie i rozwój nowych produktów, technologii lub usług, (3) takie zarządzanie biznesem, aby mógł się rozwijać i przynieść oczekiwane efekty.

Działanie przedsiębiorcze polega na zastosowaniu nowego pomysłu w określonych warunkach w sposób prowadzący do zmiany. Skutki zmian są z reguły trudne do przewidzenia, a zastosowanie nowego pomysłu wiąże się ze zróżnicowanym ryzykiem i niepewnością oraz ewentualnym oporem najbliższego otoczenia. Na przedsiębiorcze działanie składa się:⁵

- określenie przedsięwzięcia, którego inicjatorem jest jednostka lub grupa osób;
- powołanie dla realizacji przedsięwzięcia organizacji nastawionej na osiągnięcie określonych celów;
- bezpośrednie zarządzanie organizacją przez inicjatora lub inicjatorów przedsięwzięcia;
- zgromadzenie niezbędnych zasobów kapitałowych, rzeczowych i ludzkich;
- podjęcie przez inicjatora lub inicjatorów ryzyka, które doprowadzi do sukcesu lub niepowodzenia przedsięwzięcia.

Przedsiębiorczość to połączenie różnych talentów, umiejętności i energii z wyobraźnią, dobrym planowaniem i zdrowym rozsądkiem. Wizerunek przedsiębiorcy wyznaczają następujące cechy:⁶

- samodzielnie podejmuje decyzje; potrafi dostrzec nadarzającą się okazję, ocenić co jest nieosiągalną wizją, a co pomysłem „nadającym się” do realizacji;
- wpisuje w swoją działalność ryzyko i niepewność, jako immanentną cechę przedsięwzięć gospodarczych;
- pragnie widzieć rezultaty swojej pracy; jest bardziej aktywny i zmotywowany w dążeniu do sukcesu niż większość ludzi;
- pragnie się rozwijać, ma skłonność do stosowania innowacji oraz chce osiągać cele przez innych uznawane za nieosiągalne; myśli strategicznie, potrafi uczyć się na błędach, a porażki traktuje jako nowe doświadczenia, z których można wyciągnąć konstruktywne wnioski pod kątem przyszłych działań;
- chce mieć możliwość odgrywania aktywnej roli w przedsiębiorstwie, dlatego najlepiej czuje się w małych strukturach i dynamicznym środowisku zorientowanym na działalność gospodarczą;

⁵ Zob.: T. D o m a ń s k i, *Uwarunkowania tworzenia małych przedsiębiorstw*, Uniwersytet Łódzki, Łódź 1992, s. 13-14.

⁶ Zob.: B. K a r l ö f, *Strategie biznesu. Koncepcje i modele – przewodnik*, Warszawa 1992, s. 76.

- wiele wymaga od siebie i swoich współpracowników; posiada cechy przywódcze oraz umiejętności negocjacji i mediacji.

Do czynników ograniczających aktywność osób przedsiębiorczych należy zaliczyć przede wszystkim: (1) stagnację i brak postępu gospodarczego, (2) biurokrację i zawile procedury prawne, (3) nazbyt szczegółowe „roztrzaskanie” problemów, taktykę i dyplomację. Przedsiębiorczość jest często określana jako specyficzny „stan umysłu” obejmujący:

- skupienie się na jednym zadaniu będącym środkiem osiągnięcia całego zespołu celów osobistych;
- zdolność planowania zarówno taktycznego, jak i strategicznego;
- ufność we własną intuicję i umiejętności;
- zdolność do działania w warunkach niepełnej informacji.

Przedsiębiorczość traktuje się często jako rodzaj menedżerskiego zachowania i podejścia do zarządzania określony jako „pogoń za okazjami bez uwzględnienia ograniczeń stwarzanych przez aktualnie kontrolowane zasoby”. Jednocześnie nastąpiła demistyfikacja przedsiębiorczości jako procesu czysto intuicyjnego na rzecz efektywnego zarządzania, którego można się nauczyć. Bycie przedsiębiorczym jest postrzegane jako złożona forma zachowania wymagająca przede wszystkim: wiedzy, pasji, ciężkiej pracy i aktywnego uczenia się, popartych umiejętnościami podejmowania decyzji strategicznych.⁷

Niejednokrotnie w racjonalnym myśleniu o biznesie przeszkadzają potocznie funkcjonujące mity i stereotypy. Siedem najczęściej spotykanych, wraz z komentarzem, przedstawiono poniżej.

Mit 1. Przedsiębiorcą nie można zostać – trzeba się nim urodzić.

Rzeczywistość: Niezaprzeczalnie istnieje pewien zestaw wrodzonych cech sprzyjających samodzielności gospodarczej⁸, które jednostka posiada lub nie. Jednak samo posiadanie tych cech nie jest jedynym i wystarczającym warunkiem, aby stać się przedsiębiorcą. Dla ostatecznego powodzenia jednostka musi, bowiem posiadać szereg umiejętności, które może nabyć przez naukę, ciężką pracę i cierpliwość. Nie trzeba być geniuszem, aby odnieść sukces na rynku, natomiast kluczową rolę odgrywa rozsądek oraz umiejętność określenia i akceptacji własnych ograniczeń. Ci, którzy odnieśli sukces z reguły szukają porad u innych osób i wykorzystują doświadczenie przez nich zdobyte. Należy pamiętać o tym, że czerpanie z doświadczeń innych osób nie jest oznaką słabości charakteru, czy braku wiedzy, ale podejściem pozwalającym na uniknięcie niepowodzeń, których inni doświadczyli wcześniej.

Mit 2. Firma od razu zapewni utrzymanie.

Rzeczywistość: Na początku, czyli przy uruchamianiu działalności gospodarczej, zawsze jest więcej wydatków, niż dochodów. W praktyce pierwsze dochody pojawiają się najwcześniej po 6 miesiącach działalności. Do tego momentu trzeba założyć życie z oszczędności lub innych dochodów (pół etatu, stypendium i in.) i dążyć do ograniczenia wydatków; na przykład poprzez ulokowanie firmy w domu lub w inkubatorze przedsiębiorczości.

Mit 3. Będę panem samego siebie.

Rzeczywistość: Przedsiębiorcy są dalecy od niezależności i „posiadają wielu szefów”. Należy do nich zaliczyć: klientów, dostawców i kooperantów, kredytodawców, pracowników, inwestorów i in.

⁷ Zob.: M. B r a t n i c k i, *Przedsiębiorczość i przedsiębiorcy współczesnych organizacji*, Akademia Ekonomiczna im. Karola Adamieckiego w Katowicach, Katowice 2000, s. 19-21.

⁸ Por. załącznik A niniejszego opracowania.

Z kolei wypełnienie wszystkich obowiązków oraz zobowiązań jest bardzo czasochłonne i angażuje w różnego rodzaju działania ponad 60 godzin tygodniowo.

Mit 4. Zawsze da się związać koniec z końcem.

Rzeczywistość: Zbyt mała kwota zainwestowanych pieniędzy (niedokapitalizowanie) jest jedną z najpowszechniejszych przyczyn porażek. Jedynie właściwa kalkulacja i przewidywanie przepływów finansowych pozwoli zminimalizować ryzyko. Posiadanie rezerw gotówki pozwala uniknąć decyzji nieprzemyślanych i daje luksus spokojnego prowadzenia biznesu.

Mit 5. Aby zarobić pieniądze potrzeba pieniędzy.

Rzeczywistość: Dobre pomysły zawsze przyciągają pieniądze. Niektóre formy działalności gospodarczej wymagają dużych nakładów kapitałowych już na wstępie (np.: działalność produkcyjna). w innych – wymagane nakłady finansowe są znacznie mniejsze (usługi, handel detaliczny). Należy zatem pamiętać o tym, aby „mierzyć siły na zamiary”, gdyż środki jakimi dysponuje początkujący przedsiębiorca są ograniczone. Warto pamiętać także o tym, iż przedsiębiorcy osiągają fortuny w różnych obszarach działalności; zarówno tych, w których na początku zainwestowano duże fundusze, jak i w tych, gdzie początkowe inwestycje były znacznie skromniejsze.

Mit 6. Biznes to hazard.

Rzeczywistość: Trzeba zaciągać pożyczki i obracać pieniędzmi innych – to częste podejście początkujących przedsiębiorców. Wykorzystują oni wszelkie możliwości pożyczek i kredytów zaczynając od rodziny czy znajomych, na bankach kończąc. Nie można zapominać o tym, że wszystkie zaciągnięte zobowiązania należy regulować. A ich nadmiar może stać się przyczyną nie tylko bankructwa, ale także utraty wiarygodności, przyjaciół i znajomych.

Mit 7. Natychmiast się wzbogacę.

Rzeczywistość: Własny biznes to długofalowa strategia życiowa. Istotna poprawa stanu posiadania i standardu życia, przychodzi często dopiero po kilkunastu latach ciężkiej pracy. Przedsiębiorcy nastawieni na szybki zysk i gratyfikacje w formie wysokiej pensji, osiągają z reguły gorsze wyniki od osób nastawionych na rozwój biznesu i realizację własnych wizji i marzeń.

1.2. Ocena własnych umiejętności

Decyzja jednostki o założeniu firmy powinna być poprzedzona oceną silnych i słabych stron pod kątem specyficznej logiki działalności gospodarczej. **Przyszły sukces w dużym zakresie zależy od predyspozycji psychofizycznych,⁹ jak również od poziomu motywacji do samodzielnego prowadzenia firmy.** Osobom otwartym, kreatywnym i elastycznym dużo łatwiej jest zostać przedsiębiorcą, niż ludziom wstydliwym, mającym problemy z komunikacją z innymi. Ale nawet ci drudzy mają szansę stać się przedsiębiorcami i zrealizować marzenia o posiadaniu i prowadzeniu własnej firmy. Muszą jednak wiedzieć, że odniesienie przez nich sukcesu będzie trudniejsze. Bowiem oprócz trudności zewnętrznych, z którymi borykają się wszyscy początkujący przedsiębiorcy, będą musieli podjąć dodatkowy wysiłek polegający na pracy nad samym sobą.

Podstawowe cechy osób przedsiębiorczych, które mają wpływ na sukces w biznesie to: zdecydowanie, konsekwencja, pracowitość, elastyczność, komunikatywność, umiejętność współdziałania, pomysłowość, inicjatywa, spostrzegawczość, zdolność przewidywania rozwoju

⁹ Zestawienie cech osobowościowych sprzyjających i przeszkadzających w samozatrudnieniu zawiera załącznik A niniejszego opracowania.

sytuacji, zdolność do podejmowania skalkulowanego ryzyka. Cechy te pozwalają realizować dowolne przedsięwzięcie. Oprócz predyspozycji ważna jest także wiara w to, że można odnieść sukces i konsekwentne dążenie do celu. Czynniki mobilizującymi do podjęcia samodzielnej działalności gospodarczej są:

- poczucie niezależności,
- chęć stworzenia sobie miejsca pracy,
- zdobycie większej ilości pieniędzy,
- chęć samorealizacji,
- kontynuacja tradycji rodzinnych.

Im silniejsze są nasze motywacje, tym łatwiej jest wykształcić w sobie brakujące umiejętności do efektywnego zarządzania własną firmą. Bywa tak, że osoby o stosunkowo niewielkim „zacięciu” biznesowym w określonej sytuacji życiowej (np. posiadając na utrzymaniu innych członków rodziny), potrafią zmobilizować cały swój potencjał dla stworzenia miejsca pracy dla siebie i innych. Nie należy, więc z góry przekreślać szans na efektywne prowadzenie działalności gospodarczej, a raczej starać się wybrać taki jej rodzaj, aby maksymalnie wykorzystać swoje mocne strony i jednocześnie zminimalizować wpływ słabych stron osobowości na prowadzenie firmy.¹⁰

Podstawą rozważań, zarówno na temat podejmowania działalności gospodarczej, jak i jej rodzaju, zazwyczaj są kwalifikacje; zarówno formalne (potwierdzone dyplomami, świadectwami lub certyfikatami), jak i nieformalne (nabyte w toku życiowej aktywności, pełnionych ról w rodzinie, wolontariatu, uczestnictwa w organizacjach grupujących osoby o podobnych zainteresowaniach: PTTK, LOP, ZHP). Warto określić swój potencjał, a także zastanowić się nad tym, które z nabytych umiejętności sprawiają największą satysfakcję. Taka analiza umiejętności, talentów i preferencji może być początkiem do rozważań dotyczących wyboru określonego rodzaju działalności gospodarczej. Podejście „mam zamiar się wzbogacić robiąc to, czego właściwie nie lubię” z góry skazuje jednostkę na klęskę. Natomiast szanse rosną wtedy, kiedy wybór rodzaju działalności odzwierciedla wiedzę, zainteresowania i osobiste cele.

Poza powyżej opisanymi elementami nie bez znaczenia jest również stan zdrowia potencjalnego przedsiębiorcy. Osoby słabe fizycznie powinny starać się dopasować tak rodzaj, jak i zakres działalności do swoich możliwości zdrowotnych.

Bardzo ważna jest świadomość faktu, iż w momencie, kiedy jednostka staje się szefem firmy jest zdana wyłącznie na własne siły. Nie tylko nikt nie mówi jej co i jak ma robić, ale właśnie od niej współpracownicy oczekują poleceń i instrukcji działania. Pracując we własnej firmie nie robimy tylko tego, na co mamy ochotę, ale oprócz czynności, które sprawiają nam przyjemność są zadania, których wykonanie jest niezbyt interesujące lub po prostu trudne. Podstawowe pytanie brzmi zatem, czy potencjalny przedsiębiorca chce i potrafi stawić czoło zasygnalizowanym problemom?

Możliwości podjęcia działalności gospodarczej są również zależne od sytuacji rodzinnej. Warto pamiętać o tym, że fakt prowadzenia firmy w większym lub mniejszym stopniu modyfikuje stosunki rodzinne. Jeśli dotąd poświęcaliśmy członkom rodziny dużo naszego czasu, tym bardziej powinniśmy rozważyć, czy są oni dostatecznie samodzielni, abyśmy mogli ograniczyć poświęcany im czas.

Ważnym elementem jest też możliwość zapewnienia określonego poziomu stałych dochodów, na pokrycie bieżących kosztów utrzymania przedsiębiorcy i jego rodziny. Takie

¹⁰ Własne predyspozycje można sprawdzić przy pomocy „Testu przedsiębiorcy” – załącznik B niniejszego opracowania.

rozważania i rozmowy z rodziną najlepiej przeprowadzić zanim podejmiemy decyzję o założeniu firmy. W trudnych chwilach wsparcie z jej strony, lub chociażby zrozumienie przez nią okazane, mogą się okazać szalenie cenną pomocą. I na odwrót – brak wsparcia będzie pogłębiał problemy bezpośrednio związane z prowadzeniem działalności.



Każdy startujący przedsiębiorca posiada spory kapitał optymizmu niezbędny do uruchomienia firmy, należy jednak brać pod uwagę fakt, że nie wszystko będzie się układało po naszej myśli. Najczęściej początkujący przedsiębiorcy skarżą się na duży stres, spowodowany wzięciem na swoje barki odpowiedzialności nie tylko za samego siebie, ale również za pracowników i rodzinę. Powodem frustracji jest też często niższy poziom wpływów z działalności, niż pierwotnie zakładali. Również wcześniej zakładane poczucie dysponowania własnym czasem, może się sprowadzić do konieczności ciężkiej, wielogodzinnej pracy bez wypoczynku przez dłuższy okres czasu.

Jak w każdej pracy, również w prowadzeniu firmy, trzeba nabyć praktykę. Tak więc na początku, większość zadań jakie przed nami stoją może okazać się trudna. Jeżeli jednak wykażemy się dużą dozą konsekwencji w działaniu i nie będziemy ulegać chwilowym zniechęceniom, z czasem większość początkowych problemów okaże się mniej dokuczliwa.

2. INKUBACJA POMYSŁÓW BIZNESOWYCH

Dla każdego podejmującego działalność gospodarczą najważniejsze, a zarazem najtrudniejsze, jest znalezienie luki na rynku i ocena realności pomysłu na biznes. Poszukując pomysłu na działalność można spróbować zastosować dwa podejścia.

Pierwsze oparte jest na własnym potencjale materialnym (obiekty, urządzenia, wyposażenie) i niematerialnym (wiedza, kwalifikacje, umiejętności, talenty, hobby). Można również uwzględnić zasoby jakie mają inni ludzie lub firmy, które można wykorzystać przy realizacji własnego biznesu. Po przeanalizowaniu zasobów, jakie posiadamy lub możemy zorganizować, należy znaleźć odpowiedź na pytanie: gdzie i w jaki sposób można znaleźć klientów na dany towar lub usługę, które w oparciu o dany potencjał chcemy zaoferować na rynku. Wybierając rodzaj działalności, w oparciu o posiadane wykształcenie i doświadczenie, już na początku wiemy więcej na temat samego produktu czy usługi, a także dysponujemy wiedzą potrzebną do właściwego rozpoznania rynku.

Druga metoda polega na zdiagnozowaniu potrzeb istniejących na rynku i analizie możliwości ich zaspokojenia. Taką analizę można przeprowadzić na przykład przy pomocy uzyskania odpowiedzi na następujące pytania:

- jakie są potrzeby poszczególnych grup do których należę (np. inżynierowie, ekonomiści, nauczyciele, lekarze, młode matki, właściciele sklepów i in.)?
- jakie są potrzeby innych grup do których nie należę (np. sympatycy futbolu, ludzie z dziećmi, inwalidzi, chudzi ludzie, rowerzyści i in.)?
- czy w okolicy którą zamieszkuję znajdują się jakieś szczególne zasoby (np. atrakcyjne turystycznie miejsca, ludzie o szczególnych umiejętnościach i in.)?
- jakie są główne kierunki rozwoju lokalnego, regionalnego lub krajowego?

Jeśli w wyniku odpowiedzi na powyższe pytania pomysł na biznes nie pojawił się, inspiracją mogą być możliwości, jakie tworzy rynek:

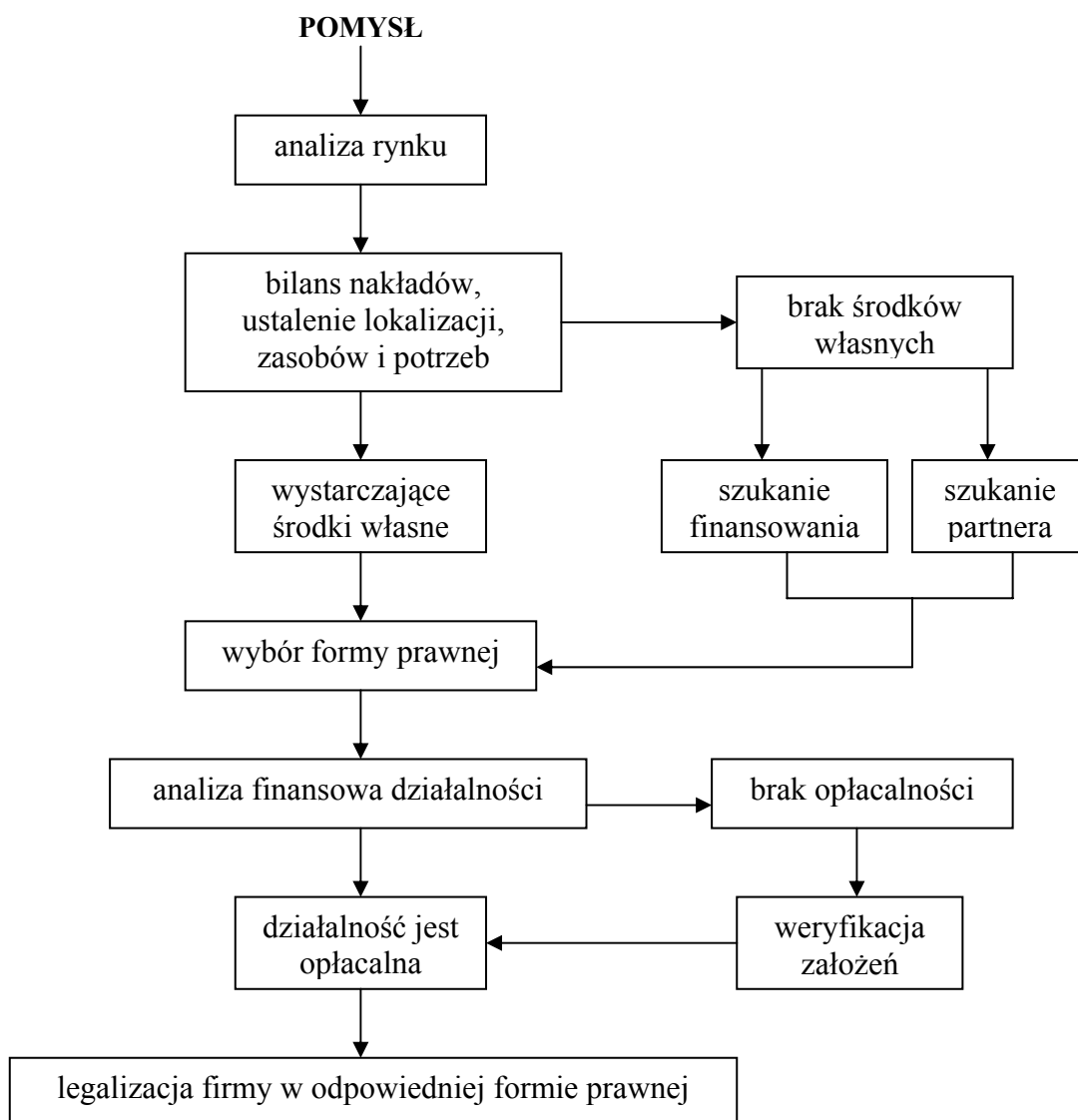
- wymyślenie i zaprojektowanie nowego produktu lub usługi,
- wykreowanie popytu na nowy produkt,
- zaspokojenie potrzeb specyficznych segmentów rynku,
- znalezienie ludzi o niewykorzystanych umiejętnościach,
- wykorzystanie okazji rynkowej (np. nowe preferencje konsumentów),
- wykorzystanie gwałtownego rozwoju niektórych branż,
- wykorzystanie nowych trendów w modzie,
- przeniesienie produktu cieszącego się popularnością do innego segmentu rynku.

Im dokładniejsza i wnikliwsza będzie analiza przeprowadzona przed uruchomieniem działalności, tym większe są szanse na powodzenie przedsięwzięcia. Jednym z najczęstszych błędów popełnianych przez początkujących przedsiębiorców jest opieranie swojej działalności na własnych, niezaspokojonych potrzebach. Tylko w przypadku, kiedy na rynku jest dostatecznie duża ilość potencjalnych klientów o niezaspokojonych potrzebach podobnych do naszych, warto zastanowić się nad uruchomieniem działalności w danym zakresie.

Nie ma jednoznacznej odpowiedzi na pytanie, jaką firmę warto otworzyć lub jaki rodzaj działalności będzie opłacalny. Dla każdego z nas hierarchia wartości jest inna. Tak, więc niektórzy są zainteresowani dużymi zyskami przy dużym wkładzie pracy, inni zaś woleliby robić to co lubią, nie przemęczając się i potrafią zadowolić się stosunkowo niewielkim przychodem.

Aby ustrzec się porażki na początku funkcjonowania firmy, należy kolejno przeanalizować i podjąć kroki wyszczególnione w poniższym schemacie.

Schemat nr 1. Etapy procesu założycielskiego



Źródło: opracowanie własne.

Przedstawiona kolejność działań pozwala na upewnienie się, czy nie popełniamy błędu podejmując decyzję o wyborze właśnie takiego, a nie innego rodzaju działalności i czy będziemy mieli wystarczające zasoby potrzebne nie tylko do jej uruchomienia, ale również prowadzenia przez dłuższy czas.

W praktyce biznesu identyfikujemy specyficzne formy wsparcia wejścia małego przedsiębiorstwa na rynek. Jednym z wariantów jest **rozpoczęcie działalności w oparciu o umowę**

franchisingową. Franchising jest to udostępnienie przez licencjodawcę, za określonym wynagrodzeniem, licencji innym podmiotom, które prowadzą działalność gospodarczą we własnym imieniu i na własny rachunek. Licencja obejmuje następujące elementy:

- pakiet praw własności przemysłowej i intelektualnej (znaki towarowe, nazwy handlowe, szyldy sklepowe, wzory użytkowe i zdobnicze, prawa autorskie, *know-how*, patenty, reguły postępowania, wiedza techniczna);
- podręcznik operacyjny, opisujący zasady prowadzenia działalności przez biorcę w ramach systemu;
- usługi świadczone na rzecz biorcy (szkolenie i bieżące wsparcie, pomoc handlowo-techniczną, działania reklamowe, *public relations*, kwestie związane z zaopatrzeniem i obsługą administracyjno-finansową sieci).

Taka forma działalności gospodarczej ma ogromną zaletę w postaci rozpoczynania działalności na rynku „pod skrzydłami” doświadczonego przedsiębiorcy, który sam jest zainteresowany tym, aby przedsięwzięcie realizowane było z powodzeniem. Jednak, aby stać się takim klientem, należy na początek dysponować kapitałem od kilkunastu do nawet kilkuset tysięcy USD, w zależności od formy i zakresu umowy. Koszty uczestnictwa w takim systemie obejmują również opłaty za korzystanie z licencji w postaci:

- **Jednorazowej opłaty wstępnej** w wysokości od 10 tys. do 30 tys. USD, a czasem nawet powyżej 100 tys. USD, przy dochodowej koncepcji działalności gospodarczej lub rozległym terytorium objętym koncesją przyznaną franchisobiorcy. Jej wysokość zależy od charakteru i zakresu usług oferowanych przez franchisodawcę, rozmiaru jego własnych środków finansowych, prognozowanych obrotów i zysków sieci, opłat pobieranych przez konkurencję, wartości znaku towarowego i *know-how* franchisodawcy, jakości koncepcji działalności, wielkości obszaru objętego umową oraz okresu jej obowiązywania.
- **Opłat bieżących** – średnio od 3 do 6% wartości sprzedaży za: prawo rozwijania sieci na danym terenie, honorarium za prawo korzystania z licencji oraz odnowienie umowy.
- **Wpłaty na wspólny fundusz marketingowy** w wysokości od 1 do 3% wartości sprzedaży przeznaczanych na finansowanie działań promocyjno-reklamowych oraz *public relations* całego systemu.

Obecnie z uwagi na potencjał finansowy, doświadczenie oraz dopracowane procedury postępowania, taki system zdominowały w Polsce duże korporacje zagraniczne. Pojawiają się jednak pierwsi inwestorzy krajowi, zainteresowani tą formą aktywności gospodarczej, np. firmy: „Dr Irena Eris”, „Kolporter” czy „Pożegnanie z Afryką”.

Przedsiębiorca jest nonkonformistą decydującym się na niezależność i związane z tym ryzyko. Współcześni przedsiębiorcy w porównaniu ze swoimi poprzednikami muszą być dużo bardziej aktywni w nawiązywaniu kontaktów. Sieciowość postindustrialnego biznesu zwiększa znaczenie stosunków międzyludzkich oraz kontaktów ze społeczeństwem. Poza własną wizją biznesu musi on respektować warunki otoczenia oraz współdziałać z innymi przedsiębiorcami, klientami czy urzędnikami. **Dla przyszłego sukcesu istotna jest również otwartość na współpracę z innymi lokalnymi przedsiębiorstwami, udział w lokalnych imprezach biznesowych organizowanych przez władze samorządowe, fundacje i stowarzyszenia gospodarcze.** Korzyści może przynieść także członkostwo w organizacjach samorządu gospodarczego (izby przemysłowo-handlowe, cechy rzemieślnicze, organizacje pracodawców itp.) przede wszystkim w zakresie:

- poznania lokalnego środowiska biznesu i możliwość pozyskania dodatkowych zamówień;
- dostępu do sieci informacji gospodarczej;
- szybkiego wzrostu wiarygodności rynkowej firmy;
- wymiany doświadczeń i budowy sieci kooperacyjnych z innymi firmami;
- dostępu do instrumentów wsparcia biznesu w zakresie doradztwa, szkoleń czy pomocy finansowej.

Szansą dla początkującego przedsiębiorcy jest również **udział w inkubatorze przedsiębiorczości lub innym programie wsparcia przedsiębiorczości**. Różnego typu korzyści mogą obejmować:

- ograniczenie kosztów założycielskich;
- dostęp do informacji, programów doradztwa i funduszy wsparcia;
- wzajemną pomoc i wymianę doświadczeń;
- uwiarygodnienie przedsiębiorstwa na rynku.

3. BADANIE RYNKU I MARKETING

Każdy indywidualny biznes jest ostatecznie weryfikowany przez rynek, to znaczy o losie firmy decydują konsumenci „swoim” portfelem; podejmując decyzje o zakupie oferowanych przez firmę produktów i usług. Powodzenie działalności zależy od umiejętności trafienia w potrzeby rynku na warunkach akceptowanych przez konsumentów. Minimalizację ryzyka niepowodzenia umożliwiają techniki analizy rynku i marketingu. **Marketingiem nazywa się naukę zajmującą się powiązaniem między produktami oferowanymi przez przedsiębiorstwa z ich rynkami zbytu.** Marketing zatem, jest procesem, w którym osoby i grupy osób otrzymują to, czego potrzebują i pragną poprzez tworzenie, oferowanie i wymianę z innymi jednostkami produktów posiadających wartość. Można wyróżnić dwa rodzaje marketingu – bierny i aktywny.

Marketing bierny sprowadza się do analizy rynku, która ma przynieść odpowiedzi na pytania: kim są klienci kupujący dany produkt? i dlaczego są oni tym produktem zainteresowani? Do podstawowych źródeł informacji o rynku i potencjalnych klientach firmy zalicza się:

1. **Dane statystyczne** – liczba ludności ogółem i według podziału na różne kryteria (np. pracujący, uczniowie, emeryci), struktura demograficzna, zarobki, wykształcenie itp.
2. **Środki masowego przekazu** – analiza informacji zawartych w artykułach, zestawieniach gospodarczych publikowanych w gazetach, magazynach z punktu widzenia określenia ekonomicznego potencjału i zachowań potencjalnych klientów, strategii lokalnego i regionalnego rozwoju, tendencji w krajowej i zagranicznej ekonomice.
3. **Lokalną administrację** – strategie rozwoju lokalnego, plany zagospodarowania przestrzennego, rodzaje działalności w interesujących nas sektorach, ich liczebność, lokalizacja.
4. **Izby przemysłowo-handlowe**, organizacje przedsiębiorców, związki zawodowe, organizacje pozarządowe.
5. **Spotkania biznesowe**, targi, seminaria, rozmowy ze współpracownikami.
6. **Konkurentów i innych uczestników rynku.**
7. **Zachowania i oczekiwania** prezentowane przez klientów firmy.

Tak więc przy wykorzystaniu powyższych źródeł informacji, analiza marketingowa sprowadzi się do:

- analizy klientów firmy i ich zachowań rynkowych,
- analizy możliwości rynkowych firmy,
- oceny jakości towarów lub usług i możliwości ich rozwoju,
- analizy stosowanych metod kształtowania ceny,
- analizy systemu promocji produktów lub usług na rynku,
- analizy konkurencji,
- wyboru najkorzystniejszych dla firmy segmentów rynku.

Badania marketingowe odnoszą się do różnych sfer aktywności związanej z funkcjonowaniem firmy. W zależności od potrzeb firmy wybiera się kierunki badań marketingowych, które w danym momencie są dla nas najważniejsze. Tym niemniej nie należy

zapominać, że kompleksowe badania marketingowe (szczególnie przy rozpoczynaniu działalności gospodarczej), powinny być przeprowadzone w następujących obszarach:

1) Analiza otoczenia firmy (analiza zewnętrzna):

- zbadanie makrośrodowiska (ograniczenia prawne, normy ekologiczne itp.);
- badanie rynku (potencjalne możliwości, tendencje rozwoju);
- badanie konkurencji (silne i słabe strony, możliwość kooperacji i współpracy).

2) Analiza wnętrza firmy:

- zbadanie warunków wewnętrznych (technologia produkcji, organizacja zbytu, silne i słabe strony firmy);
- charakterystyka produktów (technologiczna i użytkowa);
- analiza cen;
- badanie potencjalnych kanałów dystrybucji towarów;
- analiza form i metod promocji produktów.

3) Analiza klientów:

- badanie potrzeb klientów, ich potencjału nabywczego i motywacji w dokonywaniu zakupu.

Głównym instrumentem marketingu biernego jest prowadzenie badań ankietowych wśród reprezentatywnej próbki klientów kupujących dany produkt lub przeprowadzenie eksperymentu. Stosuje się również obserwację bezpośrednią, analizę danych statystycznych, udział w targach, wystawach specjalistycznych oraz analizy strategii rozwoju danego obszaru.

Przeprowadzone badanie rynku pozwala wyodrębnić segmenty rynku, w których firma będzie działała. **Segmentacja rynku** to technika marketingowa polegająca na wyodrębnieniu spośród wszystkich nabywców mniejszych ich grup (segmentów) o podobnych potrzebach i wymaganiach oraz na dopasowaniu do nich odrębnych ofert. Natomiast **segment rynku**, to taka grupa odbiorców posiadających podobne potrzeby, którą można wyodrębnić z całości rynku, i do której możliwe jest dotarcie z jednolitą ofertą.

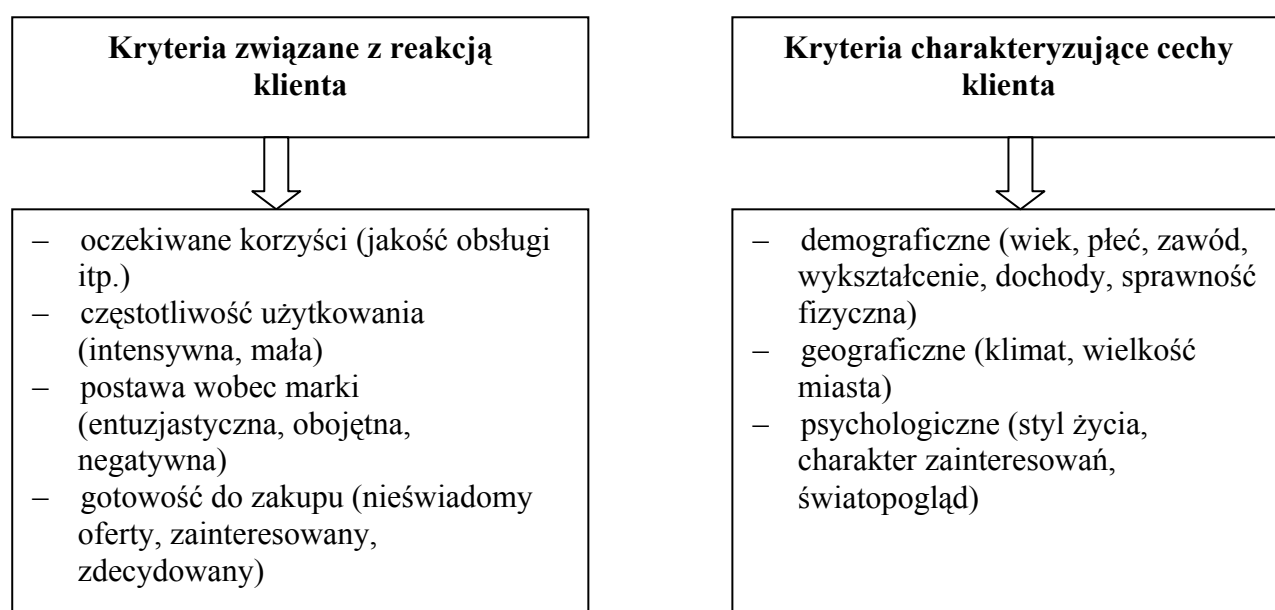
Rynkiem docelowym jest segment wybrany jako cel działań marketingowych przedsiębiorstwa. Należy wskazać następujące podstawowe zasady doboru kryteriów segmentacji:

- kryteria w sposób istotny powinny oddawać różnicę pomiędzy grupami klientów;
- nie bierze się pod uwagę cech, które mogą być jednakowe we wszystkich segmentach;
- ilość wybranych kryteriów nie może być zbyt duża, gdyż utrudnia to analizę i planowanie marketingowe.

Właściwy dobór kryteriów segmentacji jest niezwykle istotny i może mieć duży wpływ na podejmowane w firmie decyzje.

Skuteczny marketing polega nie tylko na sprzedaży określonych towarów i usług, ale przede wszystkim na zaspokojeniu potrzeb i osiągnięciu zadowolenia klienta. Klient zadowolony prawie na pewno wróci do firmy i kupi jej produkt lub usługę ponownie. Klient niezadowolony o swoim doświadczeniu opowie co najmniej dziesięciu innym osobom.

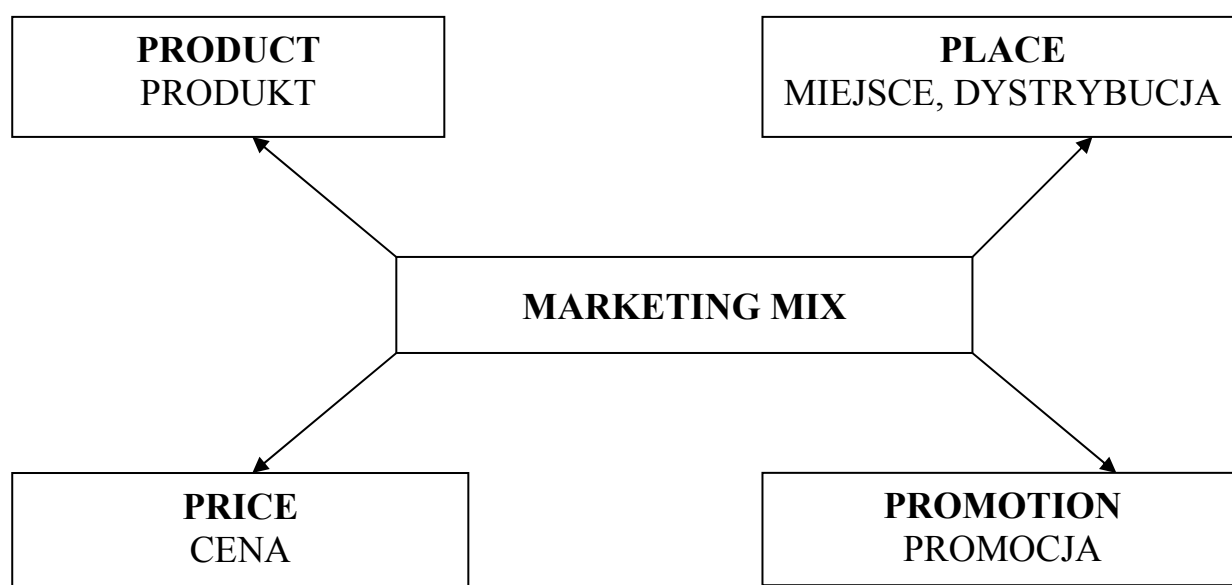
Schemat nr 2. Kryteria segmentacji rynku



Źródło: opracowanie własne.

Marketing aktywny, zwany też marketingiem mix, obejmuje cztery podstawowe elementy oddziałujące na relacje pomiędzy firmą a jej klientami: produkt, lokalizację (dystrybucję), cenę, promocję.

Schemat nr 3. Elementy marketingu mix



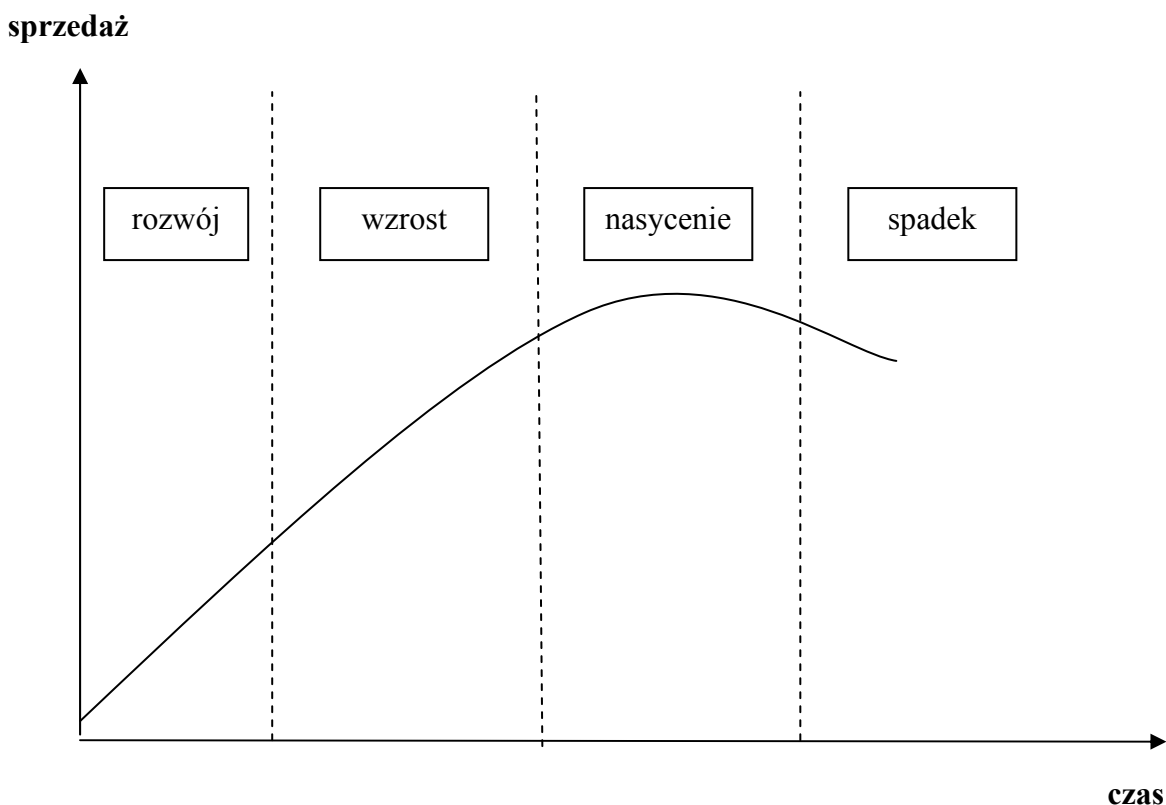
Źródło: opracowanie własne.

Aby skutecznie zafunkcjonować na rynku należy przeanalizować dokładnie wszystkie elementy marketingu mix, celem uchwycenia powiązań między nimi i skutecznie je później wykorzystać w swojej działalności. Chcąc **sprzedać produkt lub usługę** powinniśmy odpowiedzieć na pytanie: **dla kogo jest on przeznaczony?** Produkty i usługi możemy dzielić na

grupy według przyjętych przez siebie kryteriów; na przykład według sposobu wykorzystania (codziennego użytku, luksusowe, specjalistyczne, nagłej potrzeby); rodzaju (spożywcze i przemysłowe); czy też kategorii odbiorców (indywidualni, zbiorowi, instytucjonalni, prywatni, firmy, sektor publiczny). Doprecyzowanie, dla kogo przeznaczony jest produkt lub usługa, pozwoli dopasować ofertę firmy do potrzeb klientów i dotrzeć do grup rzeczywiście zainteresowanych naszymi produktami.

Charakteryzując produkty lub usługi należy również odpowiedzieć na pytania dotyczące m.in.: funkcji użytkowych, parametrów technicznych, cech fizycznych (kształt, waga, kolory itp.), rodzaju i sposobu opakowania. Nie bez znaczenia dla klientów są również elementy uzupełniające do oferowanych produktów, takie jak: wyposażenie dodatkowe, instrukcje obsługi, znak towarowy, usługi przed- i posprzedażne oraz gwarancje i serwis. Specyfika produktu wskazuje na możliwość zaspokajania przezeń różnorodnych potrzeb potencjalnych klientów. Im lepiej przyjrzymy się produktom czy usługom, tym trafniej będziemy mogli określić, jakie potrzeby mogą one zaspokajać. To z kolei ułatwi przygotowanie oferty, jak również opracowanie strategii marketingowej firmy.

Wykres nr 1. Cykl życia produktu



Źródło: R. Cieszek, *Poradnik Menedżera – elementy marketingu*, Fundacja Gospodarcza NSZZ „Solidarność”, Radom 1991.

Podczas cyklu życia każdego produktu można wyróżnić cztery fazy:

- 1) **Wprowadzenie na rynek**, któremu towarzyszy niezbyt szybko rosnąca sprzedaż, natomiast producent ponosi duże nakłady na promocję produktu, rozwój sieci handlowej, zwiększanie produkcji poprzez inwestycje.
- 2) **Wzrost** – na tym etapie następuje bardzo szybki przyrost sprzedaży.

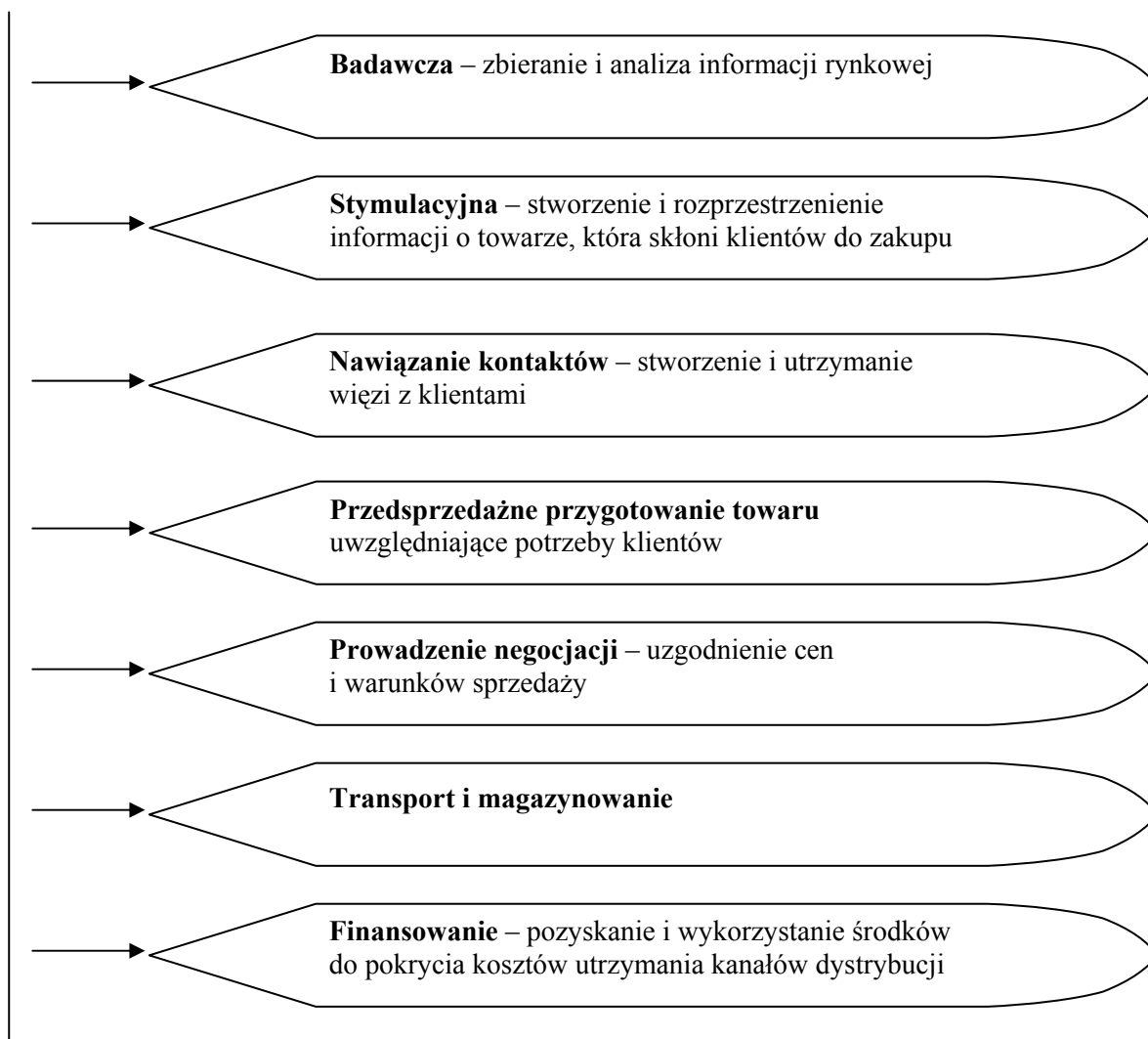
- 3) **Stabilizację**, kiedy poziom sprzedaży ustala się na określonym pułapie.
- 4) **Schylek**, kiedy wielkość sprzedaży produktu zaczyna systematycznie maleć.

Firmy zazwyczaj dysponują kilkoma lub kilkunastoma produktami, albowiem cykl życia produktów wymusza na nich poszukiwania coraz to nowych sposobów zaspokojenia potrzeb klientów. Czasem też stosuje się metody podtrzymywania (wydłużania) cyklu życia produktu poprzez wprowadzanie ulepszeń tak technologicznych, jak i estetycznych (np. wprowadzanie na rynek nowych modeli samochodów czy telewizorów).

Zadaniem przedsiębiorcy jest stała obserwacja pozycji jego produktów w cyklu ich życia i odpowiednie reagowanie na wielkość posiadanych zapasów. Jest to szczególnie ważne przy produktach sezonowych, podlegających silnie wpływowi mody.

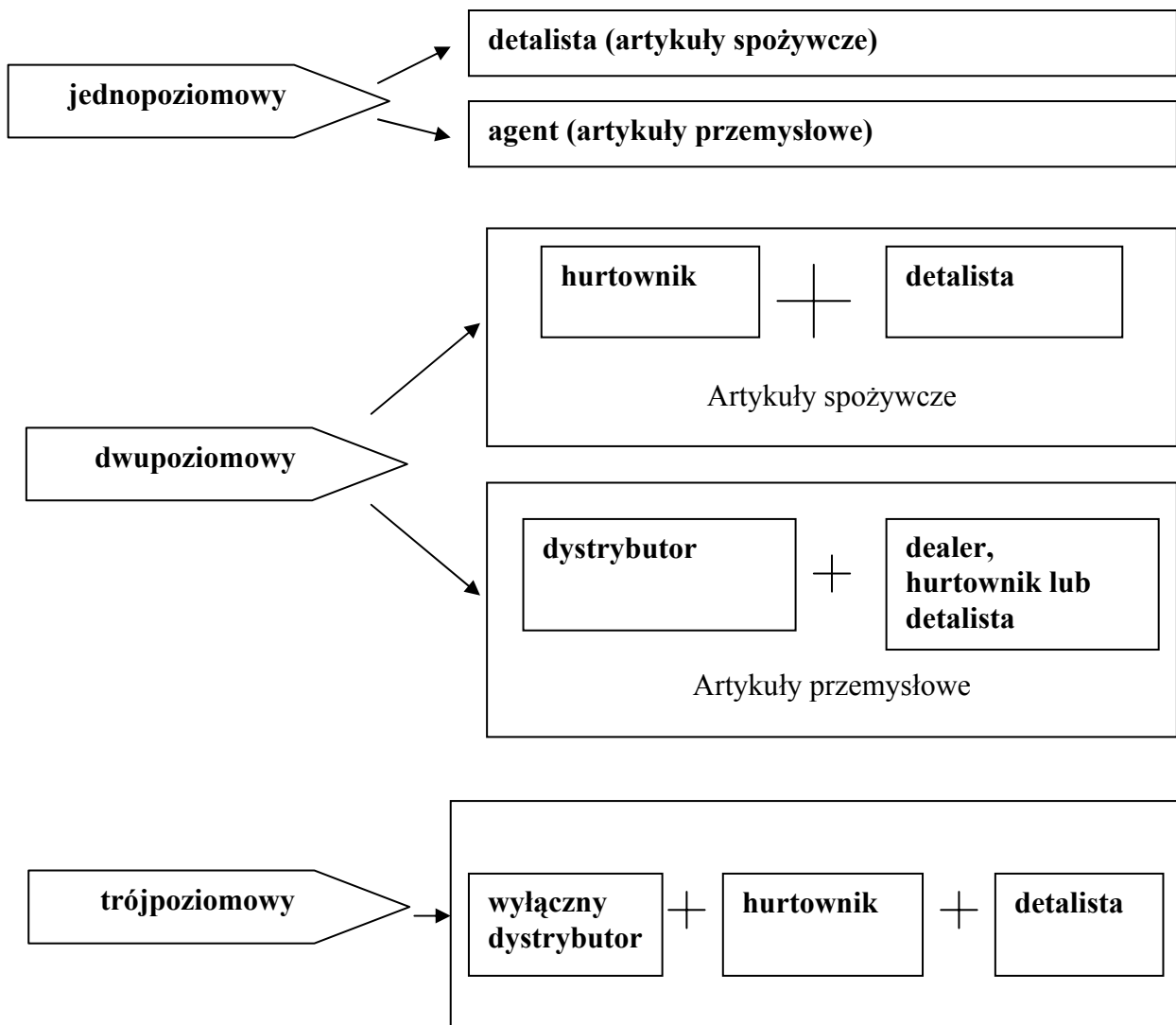
Przeprowadzenie analizy produktu i gruntowne zapoznanie się z jego potencjałem użytkowym jest warunkiem koniecznym do sprecyzowania systemu sprzedaży oferowanych przez nas towarów lub usług. **System sprzedaży** (dystrybucji) oznacza sposób rozprzestrzenienia towarów na rynku.

Schemat nr 5. Funkcje kanałów dystrybucji



Źródło: opracowanie własne.

Schemat nr 6. Poziomy kanałów dystrybucji



Źródło: Materiały szkoleniowe Ukraińskiego Stowarzyszenia Inkubatorów Przedsiębiorczości, moduł dla doradców przedsiębiorczości, Kijów 2002.

Obecnie kontakt bezpośredni klienta z producentem należy do rzadkości, wykształciła się jednak grupa zawodowo trudniąca się handlem w imieniu producenta. Handlowcy ci coraz częściej starają się działać jako doradcy klienta, dopasowując swoje oferty do ich potrzeb.

Dla firmy najkorzystniejszym rozwiązaniem problemu dystrybucji jest nie wybór, któregoś z wyżej przedstawionych modeli zbytu, ale wybór najlepszej kombinacji kilku kanałów zbytu.

Lokalizacja działalności jest jedną z ważniejszych decyzji dotyczących funkcjonowania firmy. W przypadku działalności skierowanej na klientów indywidualnych konieczne jest wybranie takiego miejsca, które będzie dla nich łatwo dostępne lub też znajdującego się w pobliżu innych podmiotów, działających na rzecz tego samego segmentu rynku. W przypadku firm produkcyjnych, wskazanie lokalizacyjne może być zależne na przykład od źródła surowców potrzebnych do produkcji, taniej lub wykwalifikowanej w określonym kierunku siły roboczej czy odpowiednio rozwiniętej sieci komunikacyjnej.

Wybór lokalizacji firmy powinien być także dostosowany do specyfiki jej funkcjonowania. Wybierając lokalizację należy wziąć pod uwagę warunki korzystania z gruntów i obiektów (czas trwania umowy, możliwość nagłej zmiany warunków finansowych), szczególnie, gdy korzystanie z obiektów lub gruntów wiąże się z nakładami na budowę, przebudowę lub adaptację. W takim przypadku, poza walorami użyteczności należy kierować się rachunkiem ekonomicznym, tak by ustrzec się ponoszenia nakładów, które mogą nigdy się nie zwrócić.

Zanim działalność rozpocznie sklep, biuro, zakład produkcyjny lub usługowy, trzeba przebrnąć przez liczne formalności (wynikające przede wszystkim z przepisów prawa budowlanego) dotyczących wymogów sanitarnych, przeciwpożarowych czy bezpieczeństwa i higieny pracy. Ponieważ przepisy są rozproszone w bardzo wielu aktach prawnych, warto skonsultować się z prawnikiem lub architektem celem ustalenia czy projektowana działalność nie wymaga specjalnych zezwoleń związanych z daną lokalizacją. Często taka pomoc jest wręcz niezbędna, bowiem projekt lub opinię obowiązkowo musi wykonać specjalista z uprawnieniami. Lepiej wcześniej zorientować się co do wymogów formalnych, aby uniknąć zdenerwowania, gdy urzędnik wyda negatywną decyzję, albo po raz kolejny każe uzupełnić dokumenty. Kupno lub wynajem lokalu na cele firmy często oznacza konieczność zmiany sposobu użytkowania danej części budynku i pociąga za sobą konieczność decyzji administracyjnej. Przed wystąpieniem z wnioskiem trzeba uzyskać wymagane przepisami prawa budowlanego pozwolenia i opinie. Bez tych dokumentów podjęte działania mogą zostać potraktowane jako samowola budowlana. Remont, przebudowa czy rozbudowa na ogół wymaga wizyty w starostwie i uzyskania stosownego pozwolenia. Aby zminimalizować formalności warto poszukać lokalu, w którym prowadzona była podobna działalność gospodarcza. Z reguły nie unikniemy też opinii sanepidu, inspekcji pracy i straży pożarnej. Stosowne przepisy określają wielkość pomieszczeń, oświetlenie, dopuszczalny poziom hałasu itp. W wielu przypadkach wymagane są opinie rzeczoznawców, o których najlepiej pytać architekta lub urzędnika w starostwie. Zasadne jest również zaczerpnięcie opinii osób, które w danej lokalizacji przebrnęły już przez ścieżkę biurokratyczną. Nie wszystkie, bowiem urzędy w kraju tak samo interpretują obowiązujące przepisy.

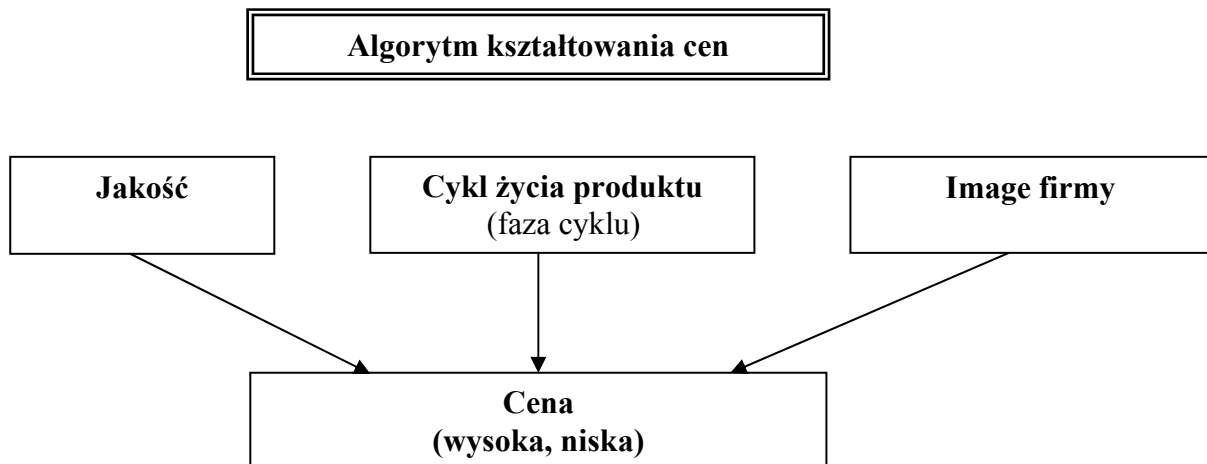
Właściwe przepisy określają również, jakie warunki higieniczne i lokalowe musi spełnić przedsiębiorca, aby mógł zatrudnić pracowników najemnych:

- temperatura w pomieszczeniach, gdzie wykonywana jest praca nie może być niższa niż 14°C, a w pomieszczeniach biurowych 18°C, odstępstwa są możliwe jedynie przy procesach technologicznych uniemożliwiających zachowanie takiej temperatury;
- w miejscu pracy musi być zapewnione odpowiednie oświetlenie (naturalne i sztuczne) i wentylacja, jeśli w pomieszczeniu wykonuje się stałą pracę (ponad dwie godziny w ciągu jednej zmiany) powinno tam być oświetlenie naturalne;
- miejsce pracy musi być zabezpieczone przed wilgocią, promieniowaniem, pyłami, gazami i innymi szkodliwymi wyziewami, a także uciążliwymi dźwiękami i drganiami;
- wysokość pomieszczenia, w którym odbywa się stała praca powinna wynosić 3 m., a w przypadku występowania szkodliwych czynników dla zdrowia 3,3 m., wysokość może być mniejsza, jeśli zastosuje się klimatyzację, ale na to trzeba uzyskać zgodę wojewódzkiego inspektora sanitarnego;
- na jednego pracownika w pomieszczeniach pracy stałej powinno przypadać 1,3 m³ wolnej objętości pomieszczenia (chodzi o przestrzeń nie zajętą przez biurka, maszyny, szafy) oraz przynajmniej 2 m² podłogi nie zajętej przez żadne urządzenia i sprzęty.

Znajomość przewag rynkowych naszych towarów i usług, w połączeniu z wyborem lokalizacji i systemu dystrybucji, pozwala na przejście do kształtowania cen na produkty firmy.

Cena produktu zależy od trzech czynników: popytu, rentowności i cen praktykowanych przez konkurencję. Możliwości kształtowania ceny, uwarunkowane tymi czynnikami, zmuszają często przedsiębiorców do weryfikacji swoich założeń dotyczących skali sprzedaży i wielkości zysku. Dlatego też kalkulując ceny produktów zaczynamy od określenia poziomu opłacalności sprzedaży, sumując wszystkie koszty związane z prowadzoną działalnością i powiększając je o planowaną (czy też oczekiwaną) stopę zysku.

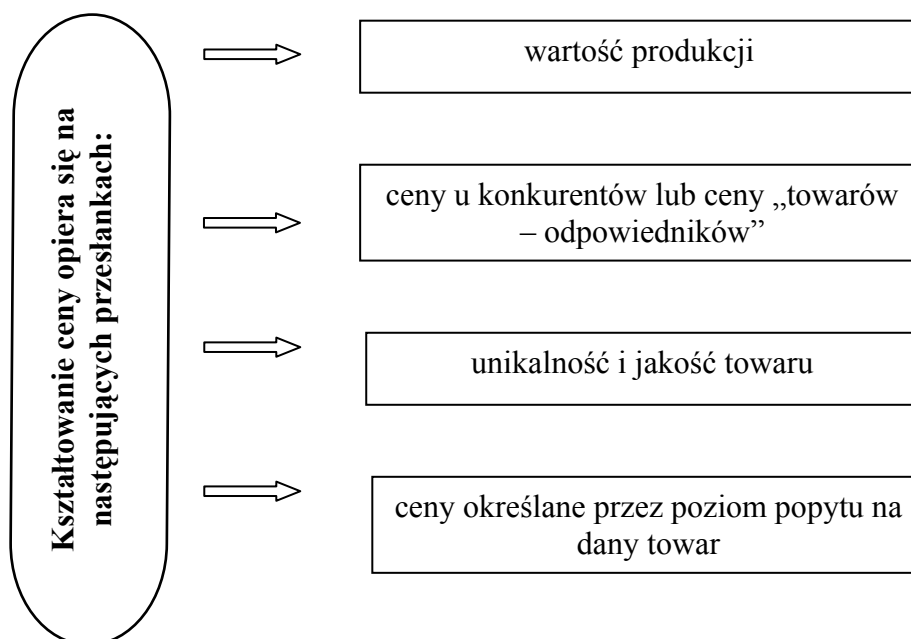
Schemat nr 7. Czynniki kształtowania ceny produktu



Źródło: opracowanie własne.

Drugim elementem analizy jest cena szacunkowa (wynikająca z badań rynku), określająca ile potencjalni klienci są gotowi zapłacić za produkt oferowany w określonych warunkach. Wreszcie, równie ważnym elementem kształtowania ceny, jest konkurencja i kształtowany przez nią poziom ceny.

Schemat nr 8. Czynniki kształtujące cenę



Źródło: opracowanie własne.

Cena sprzedaży produktów będzie więc wynikać z rozważenia co najmniej tych trzech elementów, które są podstawą do określenia ceny sprzedaży. Ukierunkowana polityka cenowa polega na tym, aby cenę towaru określić na takim poziomie i tak ją zmieniać w zależności od sytuacji na rynku, aby opanować określoną część rynku lub uzyskać założony zysk.

Zwieńczeniem analizy i ustaleń związanych z produktem, lokalizacją, dystrybucją i ceną towarów i usług, są podejmowane przez firmę działania promocyjne. Bez kompleksowej wiedzy we wszystkich omówionych obszarach nie można zaplanować, ani przeprowadzić skutecznej akcji promocyjnej nawet podstawowych produktów i usług. Każdy element układanki musi do siebie pasować tak, aby jak najskuteczniej i przy wykorzystaniu dostępnych środków finansowych dotrzeć z ofertą do klientów.

Promocja jest kombinacją działań i sposobów komunikacji firmy z otoczeniem, ukierunkowaną na maksymalizację zbytu oferowanych towarów lub usług. Podstawowe cele promocji to przede wszystkim:

- przyciągnięcie uwagi klienta (*Attention*),
- wzbudzenie zainteresowania (*Interest*),
- pobudzenie pragnienia (*Desire*),
- nakłonienie do działania – zakupu (*Action*).

Każde działanie promocyjne powinno więc być skonstruowane w taki sposób, aby osiągnąć maksymalną skuteczność w realizacji tych celów.

Do prowadzenia działalności promocyjnej możemy wykorzystywać różne formy promocji łącząc je w kampanie promocyjne. Utał się pogląd, iż promocja to przede wszystkim reklama, ale w rzeczywistości rola samej reklamy nie jest wiodąca w osiąganiu sukcesów w sprzedaży towarów i usług. O ile reklama może być bardzo pomocna w osiąganiu dwóch pierwszych celów promocji, o tyle w zakresie pobudzenia pragnienia i nakłonienia do działania skuteczniejsze są inne formy promocji.

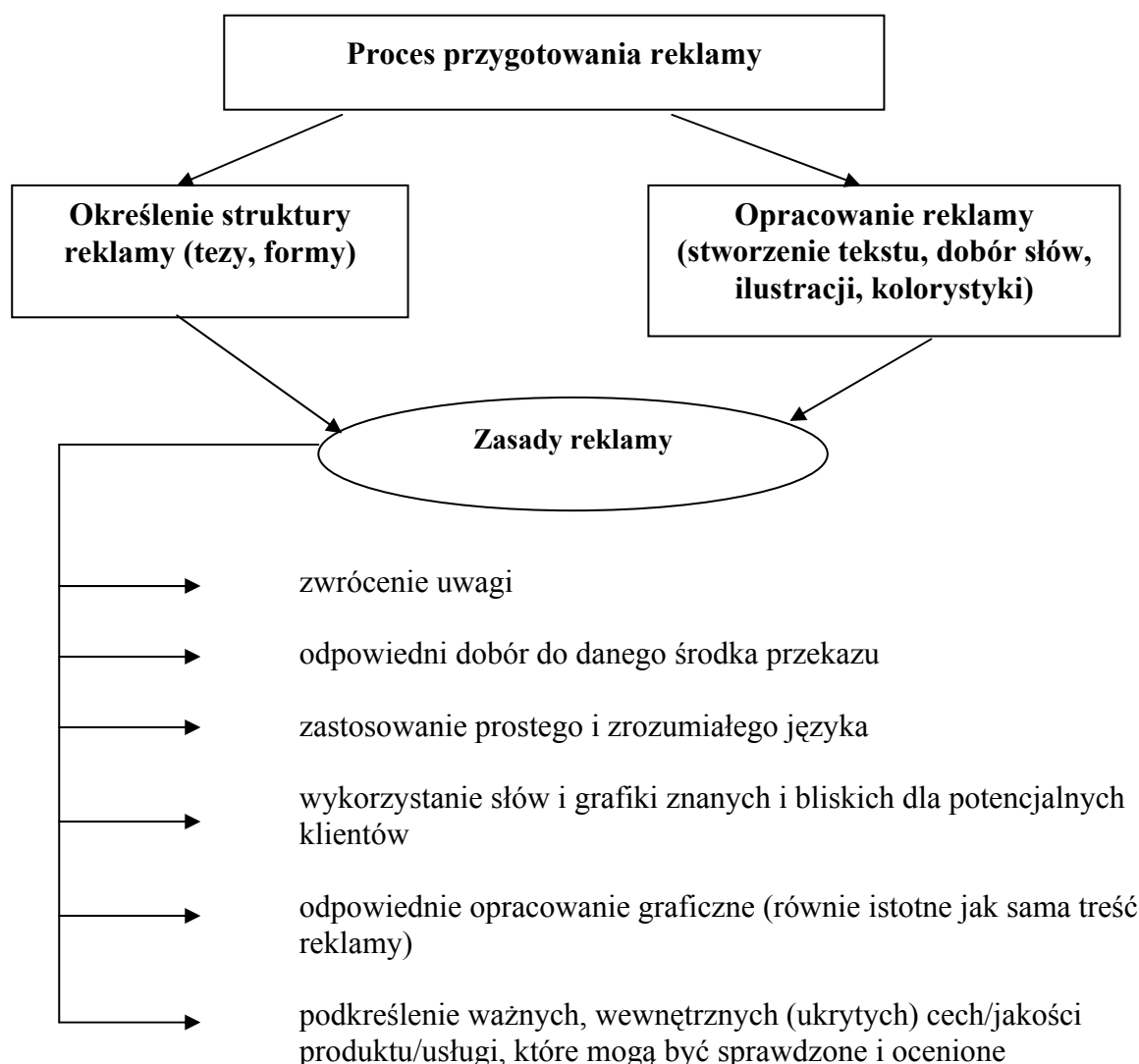
Schemat nr 9. Cele i zadania reklamy



Źródło: opracowanie własne.

Do środków **reklamy** możemy zaliczyć przede wszystkim: ogłoszenia i spoty reklamowe w prasie, radio i telewizji, informatory, prospekty, katalogi, *Direct Mail* (wysyłka listowna), plakaty, plansze, transparenty, reklamy na opakowaniach, reklamy w punktach sprzedaży itp.

Schemat nr 10. Przygotowanie reklamy



Źródło: Materiały szkoleniowe Ukraińskiego Stowarzyszenia Inkubatorów Przedsiębiorczości, moduł dla doradców przedsiębiorczości, Kijów 2002.

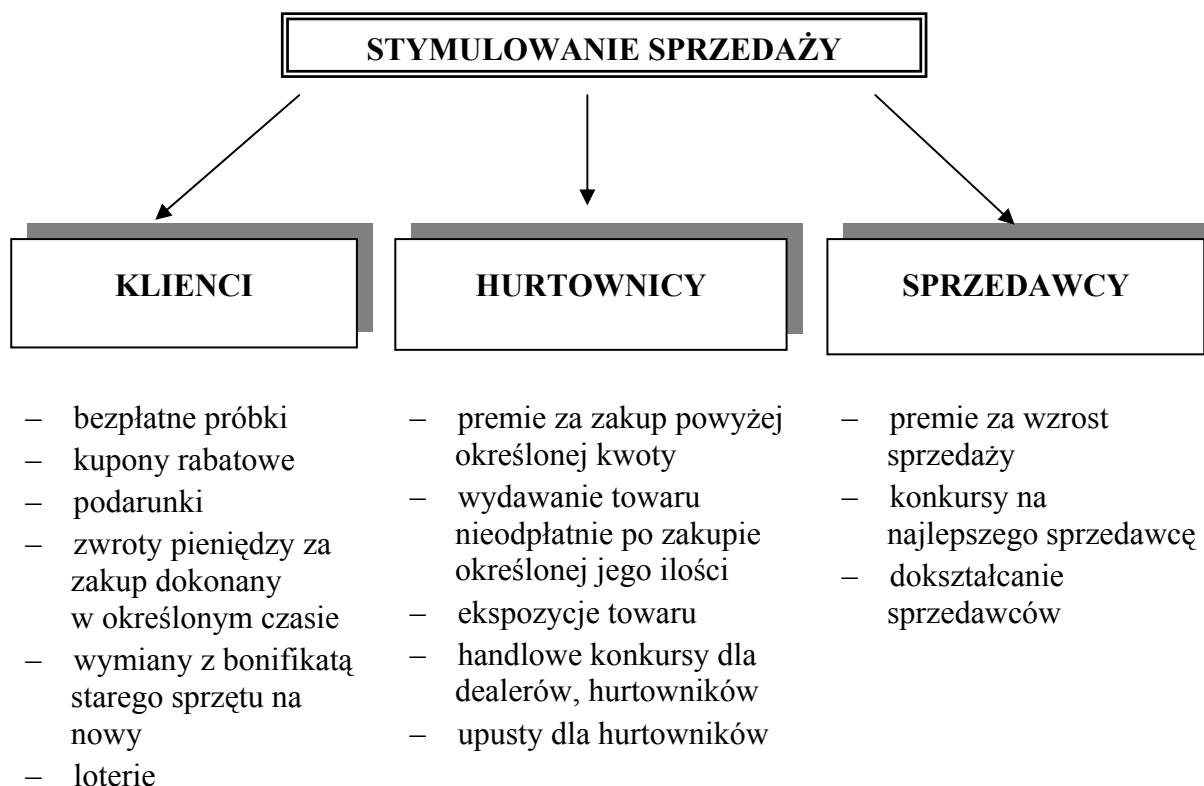
Wsparciem reklamy może być **propaganda handlowa**, realizowana w formie artykułów sponsorowanych, wywiadów w środkach masowego przekazu, organizacji konferencji prasowych, publikacji raportów i sprawozdań biznesowych.

W zależności od wielkości i skali przedsięwzięcia należy dobrać, odpowiednie dla wybranego segmentu rynku, formy promocji działalności firmy tak, aby możliwie najskuteczniej dotrzeć do potencjalnych odbiorców.

W działalności promocyjnej firmy kluczowe znaczenie posiada **promocja osobista**. Osobami promującymi działalność firmy są zarówno jej właściciel, jak i pracownicy. Oczywiście najważniejszymi elementami w procesie promocji są osoby bezpośrednio stykające się z klientem; to od ich zachowania i reakcji na oczekiwania klienta będzie przede wszystkim zależeć wielkość sprzedaży. Warto zatem pamiętać, że dobry handlowiec powinien wypełniać trzy podstawowe

zadania: dokonywać akwizycji (sprzedaży), utrzymywać stały kontakt z klientami i zbierać informacje o potrzebach rynku i działającej na nim konkurencji.

Schemat nr 11. Metody stymulowania sprzedaży



Źródło: Materiały szkoleniowe Ukraińskiego Stowarzyszenia Inkubatorów Przedsiębiorczości, moduł dla doradców przedsiębiorczości, Kijów 2002.

W trakcie procesu kupna-sprzedaży ma miejsce negocjacja handlowa, składająca się z pięciu podstawowych faz:

- **nawiązania kontaktu**, którego celem jest stworzenie przyjaznej atmosfery pomiędzy partnerami negocjacji – rozmowa nie musi dotyczyć bezpośrednio procesu kupna-sprzedaży;
- **analizy klienta i jego potrzeb** (w tej fazie handlowiec obserwuje klienta, wysłuchuje jakie są jego potrzeby i oczekiwania);
- **sprecyzowania oferty produktu** (maksymalnie odpowiadającej potrzebom i oczekiwaniom klienta);
- **argumentacji** (kiedy klient zgłasza swoje wątpliwości, a sprzedawca stara się je rozwiązać na korzyść oferowanego produktu);
- **konkluzji** (w sprzyjających okolicznościach prowadzącej do finalizacji zakupu lub też odłożenia takiej decyzji w czasie).

To czy klient dokona zakupu czy nie uzależnione jest od wielu czynników, często zupełnie niezależnych od sprzedawcy. Jednak podstawowym zadaniem sprzedawcy w trakcie każdej negocjacji handlowej jest to, aby klient wyszedł z firmy z poczuciem zadowolenia z obsługi.

Badania rynkowe wykazują, że zadowolony klient dzieli się swym zadowoleniem z 2 innymi osobami, natomiast niezadowolony średnio z 8-10 osobami.

Prowadząc działalność promocyjną należy mieć na uwadze to, iż:

- przy ciągłym stosowaniu promocji image firmy obniża się;
- przy ciągłych upustach tworzy się wrażenie obniżenia jakości towarów;
- przy ciągłym stosowaniu kuponów i upustów, klienci mogą przestać kupować towar za normalną cenę.

Właściwie przygotowany program kampanii promocyjnej powinien:

- informować potencjalnych klientów o celach działalności firmy i jej produktach/usługach;
- przekonać klientów do korzystania z towarów/usług;
- wskazywać na korzyści płynące z dokonania zakupu;
- akcentować wyjątkowość i profesjonalizm oferowanych towarów/usług;
- tworzyć image i podkreślać prestiż związany z zakupem towarów/usług.

Aby skutecznie przeprowadzić kampanię promocyjną trzeba określić jej ramy czasowe i organizacyjne, co pozwala na jej rzetelne przygotowanie i zgromadzenie odpowiednich zasobów finansowych. Przy konstruowaniu założeń organizacyjnych i finansowych należy uwzględnić następujące elementy:

1. cel promocji (co chcemy osiągnąć?);
2. adresatów działań promocyjnych (kto jest odbiorcą naszych działań?);
3. formy promocji i częstotliwość ich wykorzystania;
4. czas realizacji (okres czasu na jaki planuje się działania promocyjne);
5. koszty.

Schemat nr 12. Elementy planu marketingowego

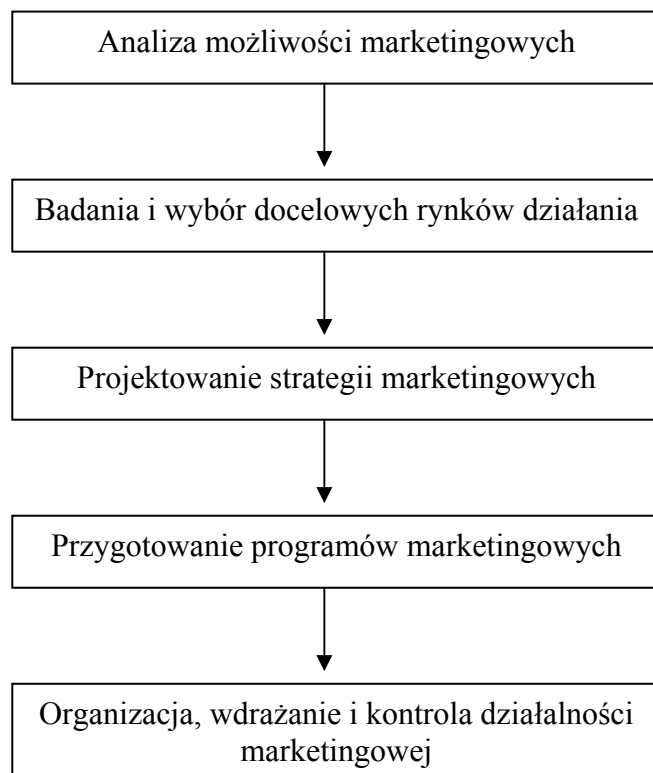


Źródło: opracowanie własne.

Wszystkie elementy marketingu mix, w końcowej fazie planowania przedsięwzięcia, powinny znaleźć odzwierciedlenie w planie marketingowym firmy. Będzie on precyzował cele, jakie firma chce osiągnąć w określonym czasie oraz metody ich realizacji. Elementy planu marketingowego, czyli najważniejsze aspekty polityki marketingowej, niezbędne do efektywnego funkcjonowania firmy przedstawiono na schemacie nr 12.

Tak więc proces zarządzania marketingowego, to podejmowanie działań polegające na planowaniu, kształtowaniu cen, promocji oraz dystrybucji towarów i usług, prowadzących do wymiany spełniającej oczekiwania określonych (docelowych) grup klientów i organizacji.

Schemat nr 13. Fazy procesu zarządzania marketingowego



Źródło: Materiały szkoleniowe Ukraińskiego Stowarzyszenia Inkubatorów Przedsiębiorczości, moduł dla doradców przedsiębiorczości, Kijów 2002.

Niejednokrotnie początkujący przedsiębiorcy pomijają działania marketingowe, szczególnie w aspekcie określenia grup potencjalnych klientów i metod dotarcia do nich. Takie niefrasobliwe podejście często prowadzi do bankructwa. Należy pamiętać, że marketing to zespół różnorodnych metod i działań, które będą skuteczne tylko wtedy, kiedy zostaną właściwie dobrane i charakteryzować się będą odpowiednim poziomem jakości.

W tym kontekście warto przytoczyć najczęściej popełniane błędy w marketingu:¹¹

- kierowanie się bardziej własnymi potrzebami i gustami, niż potrzebami i gustami klientów;
- nierzetelną ocenę rynku ze względu na liczbę potencjalnych klientów;

¹¹ Zob.: R. R. G a l l a g h e r, *Mała Firma to takie proste*, Signum, Kraków 1992, s. 121.

- brak rozmów z klientami przed zamówieniem większych ilości towarów na sprzedaż;
- złą ocenę rzeczywistości rynku docelowego, czyli grupy osób rzeczywiście potrzebujących produktu;
- niedocenywanie konkurencji;
- zaniechanie prób sprzedaży nowego produktu w okresie intensywnej sprzedaży produktu już wprowadzonego na rynek;
- zaniechanie wprowadzenia nowej techniki marketingu w czasie, gdy poziom sprzedaży jest zadowalający;
- przeoczenie tendencji występujących na rynku i wpływających na zmniejszenie popytu na produkt lub usługę firmy;
- brak analizy możliwości innych zastosowań produktu.

4. ORGANIZACJA I ZARZĄDZANIE BIZNESEM

Zarządzanie to ponoszenie odpowiedzialności za: (1) planowanie, (2) organizację, (3) zatrudnienie, (4) motywowanie i (5) kontrolę w firmie.

(1) Planowanie działalności jest podstawową funkcją właściciela/zarządzającego. Obejmuje ono zarówno planowanie długoterminowe, kreujące wizję przyszłości firmy i etapy jej rozwoju, jak również planowanie krótkoterminowe wynikające z planów długoterminowych, a zawierające w sobie cele pośrednie, które mają służyć osiągnięciu celów długofalowych. Fakt, że wszystko co nas otacza podlega bardzo szybkim zmianom nie oznacza, że można zaprzestać planowania w firmie. Porażka w planowaniu oznacza po prostu zaplanowanie swojego niepowodzenia w biznesie. Warto więc zacząć od nabycia umiejętności planistycznych. Z planów wynikają określone działania i konieczne wydatki na ich realizację. Planowanie jest więc stałą czynnością wykonywaną przez przedsiębiorcę. Warto pamiętać, że zarówno plany długoterminowe, jak i krótkoterminowe podlegają stałej weryfikacji w zależności od zmian zachodzących w otoczeniu firmy i decyzji podejmowanych przez właściciela.

(2) Organizacja funkcjonowania firmy obejmuje takie dziedziny jak: dobór właściwej lokalizacji uwzględniającej specyfikę prowadzonej działalności, system dostaw towarów/surowców, opracowanie i wdrożenie technologii produkcji towarów lub świadczenia usług, wybór techniki sprzedaży i systemu obsługi klientów, ustalenie godzin pracy i systemu wynagradzania oraz motywowania pracowników. Zorganizowanie funkcjonowania firmy w taki sposób, który zapewnia realizację założonych celów długo- i krótkoterminowych.

(3) Zatrudnienie pracowników, szczególnie w małych firmach, jest zawsze problematyczne, głównie ze względu na ustalenie momentu, kiedy jest to bezwzględnie konieczne. Zatrudnienie pracownika pociąga za sobą wypełnienie obowiązków, zarówno w zakresie zabezpieczenia określonych przepisami warunków pracy i wynagrodzenia, jak również obowiązków natury administracyjnej (składanie deklaracji podatkowych, odprowadzanie składek i zaliczek podatkowych, pokrywanie kosztów urlopów itd.). W małych firmach często korzysta się z pomocy członków rodziny, którzy pomagają nieodpłatnie, a tym samym nie posiadają takiej motywacji jak pracownicy opłacani, co może być źródłem konfliktów rodzinnych. Aby tego uniknąć należy zatrudniać członków rodziny na takich samych zasadach jak osoby z zewnątrz – również z uwzględnieniem ich przygotowania i kwalifikacji do wykonywania określonych czynności. Zatrudniając pracowników powinniśmy z góry ustalić, jakie obowiązki zamierzamy im powierzyć, co pomoże dokonać odpowiedniego wyboru.

(4) Motywowanie i przewodzenie jest jednym z trudniejszych zadań dla właściciela/zarządzającego. Głównie z powodu konieczności pogodzenia wrodzonych cech charakteru i założonych celów właściciela z celami, jakie zakładają sobie jego pracownicy. Po to, aby dobrać właściwą metodę zarządzania personelem, należy możliwie dobrze poznać cele, jakie sobie w pracy wyznaczają nasi pracownicy i starać się im pomóc je zrealizować.

Zarządzając firmą należy pamiętać, że obok formalnych powiązań pomiędzy właścicielem a pracownikami wynikającym ze schematu organizacyjnego firmy, tworzą się również nieformalne powiązania pomiędzy członkami personelu na bazie ich wspólnych zainteresowań lub interesów. Warto zastanowić się również nad trybem podejmowania decyzji i jednością kierowania, kiedy oprócz właściciela w firmie pracuje jego współmałżonek. Jeżeli decyzje są całkowicie scentralizowane, ogranicza to inicjatywę pracowników w przypadku nieobecności szefa. Natomiast fakt wydawania rozbieżnych poleceń o równym stopniu ważności przez właściciela

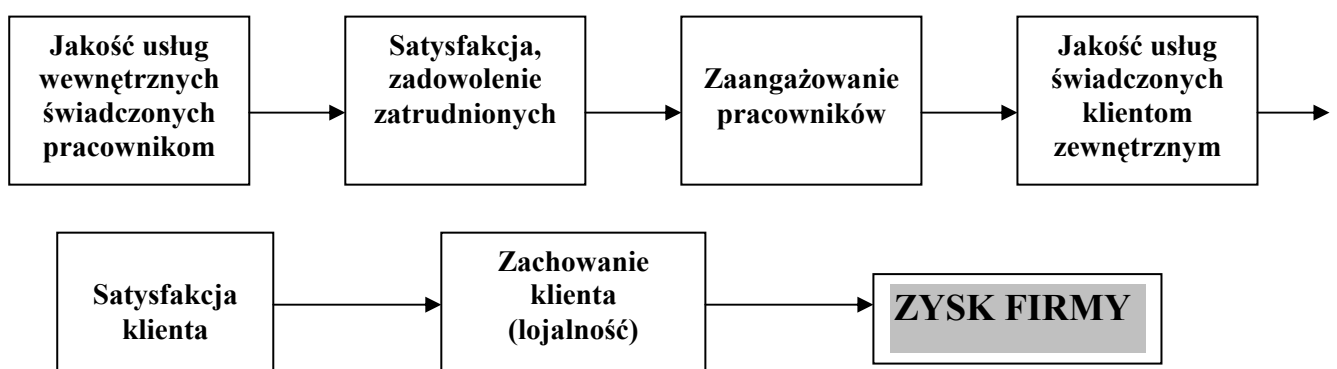
i współmałżonka, może spowodować szum informacyjny i dezorientację personelu. Każdy właściciel powinien dążyć do tego, aby budować więź między parownikami a firmą. Im będzie ona silniejsza, tym bardziej efektywna będzie ich praca. Z badań socjologicznych prowadzonych przez różne ośrodki badawcze wynika, że do podstawowych czynników wpływających na powstawanie więzi personelu z firmą należą:

- wynagrodzenie odpowiednie do włożonego wysiłku i kwalifikacji;
- możliwość podnoszenia kwalifikacji i rozwoju;
- odpowiednie wyposażenie stanowiska pracy;
- poczucie stabilizacji zawodowej;
- perspektywa awansu;
- poczucie zadowolenia z tego, że reprezentuje się określoną firmę;
- atmosfera w pracy, czyli pozytywne relacje między pracownikami a przełożonymi.

Do najskuteczniejszych sposobów kreowania postaw utożsamiania się pracowników z firmą, należą działania ukierunkowane na stworzenie klarownego i dla wszystkich jednakowego systemu wynagradzania, motywującego do efektywnej pracy. Ważnym elementem wzajemnych stosunków jest zarówno stałe podkreślanie działań zespołowych i wpływu jednostkowych zachowań na powodzenie firmy, jak również upewnianie pracowników w tym, jak bardzo są firmie potrzebni. Aby to osiągnąć podejmuje się takie działania jak: organizowanie spotkań, szkoleń, wyjazdów integrujących zespół oraz tworzy warunki do podejmowania inicjatyw w zakresie rozwoju firmy.

Dla stworzenia skutecznego systemu wynagradzania firmy wykorzystują zarówno „instrumenty” pieniężne, jak i elementy wynagrodzenia w formie niepieniężnej. Skuteczny system wynagradzania przyciąga, zatrzymuje i motywuje pracowników do lepszej pracy. Nowoczesne systemy wynagradzania powodują z jednej strony dopasowanie struktury i wielkości płac do zadań stawianych pracownikom, z drugiej strony właściwie motywują samego pracownika. Wprowadzanie wynagrodzeń pozapłacowych zwiększa atrakcyjność firmy na rynku pracy. Oferując świadczenia niepieniężne, firma może okazać się bardziej atrakcyjna dla potencjalnych pracobiorców, niż firma konkurencyjna oferująca wyższe zarobki.

Schemat nr 14. Wpływ zadowolenia pracowników na poziom satysfakcji klientów



Źródło: W. J. Glynn, J. G. Barends, *Understanding Services Management*, John Wiley&Sons, Chichester 1995 [za:] A. Styś (red.), *Marketing usług*, PWE, Warszawa 2003, s. 102.

(5) Kontrola jest równie ważnym elementem zarządzania, jak planowanie. Każdy plan ma swoje etapy, których realizację należy kontrolować. W ramach funkcji kontrolnych należy wymienić: ustalanie standardów wykonania określonych czynności, ocenę jakości ich wykonania przy uwzględnieniu przyjętych standardów, dokonywanie korekt podnoszących wydajność i jakość realizowanych działań. W firmach jednoosobowych nie jest łatwo kontrolować ich działalność; przede wszystkim, dlatego że właściciel kontrolując funkcjonowanie firmy, tak naprawdę kontroluje sam siebie. Potrzeba zatem dużo dobrej woli i obiektywizmu, aby zalecenia pokontrolne rzeczywiście zostały zrealizowane.

Działalność gospodarczą zazwyczaj rozpoczyna się od niewielkiej, jednoosobowej firmy. Powoduje to, że właściciel staje się jednocześnie szefem firmy, dostawcą, sprzedającym i administratorem. Fakt ten nakłada na niego szereg obowiązków, jak również konieczność rozwijania różnorodnych umiejętności – organizacji własnej pracy, samokontroli, komunikacji z dostawcami i odbiorcami, negocjacji.

Duże obciążenie różnorodnymi obowiązkami warunkuje potrzebę pomocy ze strony innej osoby lub osób, które mogłyby zastąpić właściciela podczas jego nieobecności. Sporządzając listę obowiązków spoczywających na osobie samodzielnie prowadzącej firmę, można dokonać selekcji zadań, które musi wykonać osobiście i tych, które może zlecić innym osobom. Taka wiedza pozwoli nie tylko efektywnie organizować pracę w firmie, ale także będzie użyteczna w przypadku dłuższej nieobecności (np. choroby) właściciela.

Właściciel-zarządzający jest najważniejszym „elementem” firmy i jej głównym reprezentantem. Zatem będąc właścicielem firmy, warto pamiętać o tym, że:

- Opinia o Tobie jest jednocześnie opinią o Twojej firmie.
- Twój sukces zależy od Twoich zdolności i umiejętności porozumiewania się z ludźmi oraz ich poparcia i współpracy.
- Właściciel/zarządzający bierze odpowiedzialność za decyzje podjęte przez swoich podwładnych.
- Właściciel/zarządzający podejmuje decyzje o tym: co ma być zrobione? jak ma być wykonane? przez kogo? z kim? w jakim czasie? za ile? przy jakich kosztach?

Ponieważ właściciel jest najcenniejszym elementem firmy, to również jego czas mierzy się specjalną miarą. Dlatego dla jak najbardziej efektywnego wykorzystania czasu, warto wdrożyć kilka podstawowych zasad:

- 1) Planuj swój dzień i tydzień pracy.
- 2) Zawsze miej przed sobą listę zadań – „Co JA mam DZISIAJ zrobić?”
- 3) Naucz się odmawiać.
- 4) Używaj telefonu w wyznaczonym czasie dnia.
- 5) Koncentruj się na wykonywaniu jednego zadania.
- 6) **PAMIĘTAJ, ŻE NIE WSZYSTKIE ZADANIA, KTÓRE BYŁY WAŻNE W CZORAJ SĄ WAŻNE TAKŻE DZISIAJ.**

Zarządzanie każdym biznesem, a także samym sobą nie jest łatwym zadaniem. Towarzyszą mu bowiem różne trudności i ograniczenia – brak gotówki, środków materialnych, odpowiedniego miejsca pracy, niezdrowa konkurencja między współpracownikami itd.



Największe trudności wynikają jednak z **BRAKU CZASU**. Przepracowani i niezorganizowani menedżerowie mają zbyt mało czasu na wykonanie wszystkich zadań, o których uważają, że powinni je wykonać osobiście. Warto w tym kontekście przytoczyć stwierdzenie: **CZASU ALBO SIĘ UŻYWA, ALBO SIĘ GO TRACI**.

Zestawienie nr 1. Najczęstsze przyczyny straty czasu

Zewnętrzne	Wewnętrzne
– niedostateczna ilość informacji	– chęć zrobienia wszystkiego naraz
– podwładni, którzy proszą o rozwiązanie ich problemów	– nieumiejętność określenia czasu potrzebnego na wykonanie określonego zadania
– rozmowy telefoniczne	– odkładanie wykonania zadań na kolejny dzień
– rutynowe czynności	– nieumiejętność słuchania
– przerwy na posiłki	– dążenie do wykonania wszystkiego samemu
– niezaplanowane zdarzenia	– nieumiejętność odmawiania
– spotkania, narady	– nieumiejętność delegowania zadań
– sytuacje kryzysowe	– usiłowanie włączenia w swoją pracę innych
– konieczność sprawowania nadzoru	– niewykonywanie poleceń
– nieoczekiwane decyzje	– usiłowanie obwinienia innych za swoje niepowodzenia
– źle zorganizowane spotkania	– nieumiejętność ustalenia ważności zadań
– pomyłki	– aktywność osobista, nie związana z pracą

Źródło: opracowanie własne.

Menedżerowie są zazwyczaj ostrożni i odpowiedzialni przy używaniu innych środków np. pieniędzy, ludzi, maszyn, ale rzadko **czasu** – a szkoda. Właściwe wykorzystanie czasu, zarówno właściciela firmy, jak i jego pracowników, może mieć bezpośredni wpływ na powodzenie planowanego przedsięwzięcia.

Nie można zapominać o tym, że starty pieniądze można nadrobić, natomiast straconego czasu nadrobić się nie da.

5. PLANOWANIE FINANSOWE

Przy uruchamianiu i prowadzeniu działalności gospodarczej planowanie finansowe, obok działań marketingowych, ma najważniejsze znaczenie. Nie sposób skutecznie zafunkcjonować na rynku bez wcześniejszego zaplanowania środków finansowych na działalność. W nowo powstających firmach planowanie finansowe można podzielić na dwa etapy:

- 1) etap inwestycyjny (od pomysłu do uzyskania pierwszej sprzedaży) oraz
- 2) etap bieżącej działalności firmy.

Opracowanie planu inwestycyjnego, wraz z prognozą przyszłej sprzedaży i kosztów jej uzyskania, stanowią podstawę do podjęcia decyzji o uruchomieniu działalności. Kompleksowa analiza dochodowości przedsięwzięcia może uchronić nas przed niepowodzeniem jeszcze na poziomie planistycznym, co znacząco może ograniczyć straty spowodowane nietrafną decyzją inwestycyjną.

Przed uruchomieniem firmy (w znaczeniu dokonania pierwszej sprzedaży), przedsiębiorca musi ponieść szereg nakładów rzeczowych i finansowych związanych z prowadzeniem działalności gospodarczej. W uproszczeniu można je przedstawić następująco:

- 1) **budowa, przebudowa lub adaptacja pomieszczeń;**
- 2) **wyposażenie w urządzenia i wyposażenie biura;**
- 3) **zakup środka transportu dla firmy i/lub kalkulacja kosztów transportu;**
- 4) **zgromadzenie zapasów surowców/towarów;**
- 5) **przygotowanie reklamy** – szyld, ulotki, wizytówki, ogłoszenia itp.
- 6) **koszty startu** – płace pracowników, koszty utrzymania lokalu, ubezpieczenia, zakup materiałów itp.

Przygotowanie bilansu nakładów i źródeł finansowania pozwala z jednej strony wyliczyć wszystkie potencjalne koszty przygotowania do uruchomienia działalności gospodarczej, z drugiej zaś – wskazuje źródła ich finansowania i określa wielkość niezbędnego kapitału zewnętrznego (jeśli okaże się konieczny).

Istotnym elementem planowania finansowego jest uwzględnienie sezonowości w sprzedaży produktu/usługi. Praktycznie każda działalność ma swoją sezonowość, która może odnosić się do: pór roku, miesięcy lub nawet dni tygodnia. Handlowcy zgodnie twierdzą, że w handlu spożywczym „najtrudniejsze” miesiące w roku to: luty, lipiec i listopad. Dobrze jest więc zasięgnąć informacji o specyfice danej działalności, bo pozwala to urealnić faktyczne zyski oraz wpływy i wydatki.

Na podstawie zebranych wcześniej informacji o potencjalnej wielkości sprzedaży, cenach towarów i surowców oraz szacunkowych kosztach bieżącej działalności (czynsz, transport, opakowania, usługi obce itp.), sporządza się szacunkowy **rachunek wyników planowanej działalności**.

Z takim zasobem wiedzy o możliwościach realizacji pomysłu, można przystąpić do bardziej szczegółowych obliczeń dotyczących dochodowości i wypłacalności firmy.

Rachunek wyników pozwala określić czy firma w badanym okresie generuje zysk czy stratę ze swojej działalności. Przychody w rachunku wyników obejmują wszystkie wpływy ze sprzedaży

towarów i usług, sprzedaży części majątku firmy oraz inne przychody, np. finansowe w postaci odsetek od rachunku bankowego. W sporządzeniu rachunku wyników pomoże wykorzystanie przedstawionej poniżej tabeli nr 2.

Tabela nr 2. Rachunek wyników

WYSZCZEGÓLNIENIE	Średni miesiąc	Średni rok
PRZYCHODY Netto		
01. z działalności handlowej		
02. z działalności produkcyjnej		
03. z działalności usługowej		
04. inne		
1. RAZEM PRZYCHODY (01:04)		
KOSZTY Netto		
01. zakupy towarów		
02. zużycie surowców/materiałów		
03. wynagrodzenia pracowników		
04. narzuty na wynagrodzenia		
05. czynsz		
06. transport		
07. energia, co, gaz, woda		
08. usługi obce (np. remonty)		
09. podatki lokalne (od nieruchomości)		
10. reklama		
11. ubezpieczenia majątkowe		
12. koszty administracyjne i telekomunikacyjne		
13. leasing		
14. inne koszty		
15. odsetki od kredytów		
16. amortyzacja		
2. KOSZTY UZYSKANIA PRZYCHODÓW (01:16)		
3. ZUS właściciela		
4. ZYSK BRUTTO (1-2-3)		
5. PODATEK DOCHODOWY		
6. ZYSK NETTO (4-5)		

Zysk netto z działalności firmy obliczamy odejmując od zysku brutto należny podatek dochodowy. Zysk netto, po spłacie ewentualnych rat kredytów, może w całości zostać zatrzymany w firmie i wtedy dopisujemy go po stronie pasywów w rocznym bilansie firmy. Można również wypłacić z niego dywidendy właścicielom i wtedy oczywiście ulegnie on zmniejszeniu o kwotę dokonanych wypłat.

Opracowując rachunek wyników warto pamiętać o tym, iż może zaistnieć sytuacja, że firma która wykazuje zysk netto nie generuje gotówki. Zapis w rachunku wyników jest zapisem księgowym, a nie gotówką w kasie firmy.

Koszty w działalności gospodarczej możemy podzielić na koszty stałe i zmienne. Do kosztów stałych zaliczamy te, które firma ponosi niezależnie od tego, czy zmienia się wartość jej produkcji lub sprzedaży. Zaliczamy do nich m.in.: koszty zarządu firmą, obsługi księgowej i prawnej, najmu powierzchni biurowych i produkcyjnych, dozór, ubezpieczenia itp. Natomiast koszty zmienne to takie koszty, których poziom zależy od wielkości produkcji lub sprzedaży towarów i usług. Zaliczyć do nich można między innymi: zużycie surowców i materiałów, półprodukty, płace pracowników produkcyjnych, wynagrodzenia prowizyjne sprzedawców.

To czy dany rodzaj kosztu jest kosztem stałym czy zmiennym zależy od profilu działania firmy. W biurze rachunkowym zużycie wody i energii elektrycznej będzie kosztem stałym, natomiast w masarni – kosztem zmiennym. Każdy przedsiębiorca musi sam określić, które koszty zalicza do stałych, a które do zmiennych.

Próg rentowności w działalności gospodarczej to punkt, w którym koszty są równe przychodom z działalności. Znaczy to, że powyżej tego punktu firma osiąga zyski, poniżej zaś – przynosi straty. Dla wyliczenia progu rentowności należy najpierw ustalić i podliczyć koszty stałe i zmienne prowadzenia działalności przez firmę. Następnie należy określić cenę jednostkową towaru lub usługi – jeżeli oferujemy zróżnicowane produkty lub usługi, wtedy należy uśrednić cenę jednostkową lub policzyć próg rentowności dla każdego produktu osobno.

Próg rentowności ze względu na ilość sprzedawanych jednostek towaru:

$$\text{Próg rentowności} = \frac{\text{Suma kosztów stałych}}{(\text{jedn. cena sprzedaży} - \text{jedn. koszt zmienny})}$$

Próg rentowności ze względu na wielkość sprzedaży:

$$\text{Próg rentowności} = \frac{\text{Koszty stałe}}{1 - (\text{koszty zmienne} / \text{sprzedaż})}$$

Sama dochodowość firmy nie jest wystarczająca do osiągnięcia sukcesu w biznesie. Wiele polskich, małych firm zaprzestało swojej działalności nie ze względu na brak dochodowości, ale ze względu na niewypłacalność wobec swoich partnerów.

To czy firma posiada płynność finansową pokaże nam dopiero przygotowanie **rachunku przepływów gotówkowych** odzwierciedlających faktyczny ruch pieniędzy w firmie. Z niego dowiemy się czy firma jest wypłacalna wobec swoich dostawców i czy ma środki finansowe na prowadzenie bieżącej działalności.

Tabela nr 3. Rachunek przepływów gotówkowych

WYSZCZEGÓLNIENIE	m-c 01	m-c 02	m-c 03	m-c 04	m-c 05	m-c 06	m-c 07	m-c 08	m-c 09	m-c 10	m-c 11	m-c 12
1. Gotówka początkowa												
2. WPLYYWY z: handlu, produkcji, usług, spłaty należności, inne wpływy												
3. WYDATKI (wraz z podatkiem dochodowym)												
4. Gotówka operacyjna (1+2-3)												
5. INNE WYDATKI: zakupy inwestycyjne, spłata kredytów, zmniejszenie kapitału, dywidendy właściciela												
6. INNE WPLYYWY: sprzedaż majątku trwałego, zwiększenie kapitału, kredyt												
7. Gotówka końcowa (4-5+6)												

Źródło: opracowanie własne.

Rachunek przepływów gotówkowych (*cash flow*) pozwala ocenić ile pieniędzy do firmy trzeba „włożyć” i ile uzyskamy z powrotem. Ze znakiem „plus” ujmuję się: wniesiony kapitał, zaciągnięte kredyty i pożyczki oraz wszelkie przychody i zyski nadzwyczajne. Natomiast ze znakiem „minus” ujmuję się: wypłaty dla właścicieli zmniejszające kapitał, spłaty kredytów i pożyczek, wszelkie wydatki związane z działalnością. Poziom gotówki w firmie zależy przede wszystkim od wpływów i wydatków, jakie w danym okresie miały miejsce.

Rachunek przepływów gotówkowych pozwala prowadzić symulacje różnych wariantów działania firmy i decyzji podejmowanych przez jej kierownictwo. Śledząc poziom gotówki, która pozostaje na koniec miesiąca, przy założonych niezbędnych wydatkach, można zaplanować pozyskanie kapitału obcego na konkretny okres dużo wcześniej. Dla potrzeb bieżącego zarządzania firmą powinno się je robić nawet co tydzień.

Bilans firmy składa się z aktywów i pasywów. Aktywa to majątek firmy, natomiast pasywa to źródła jego finansowania. Obie strony bilansu wyrażone są w ujęciu wartościowym. Bilans sporządza się przynajmniej raz w roku oraz na rozpoczęcie i zakończenie działalności firmy.

Struktura bilansu ma taką właściwość, że aktywa ułożone są w kolejności od najtrudniej zbywalnych (nieruchomości, budynki, urządzenia), do najbardziej płynnych składników firmy (pieniądze w kasie i na bieżącym rachunku bankowym). Natomiast pasywa pogrupowane są według właścicieli kapitału, z którego firma finansuje swój majątek.

Zasadą jest, że aktywa muszą równać się pasywom firmy. Struktura bilansu pokazuje, w jakim stopniu majątek firmy jest finansowany ze środków własnych, a w jakim z innych źródeł. Zbyt duże obciążenie kredytami lub finansowanie majątku firmy zobowiązaniami wobec dostawców, może w przyszłości okazać się ryzykowne dla firmy.

Analiza wskaźnikowa pozwala w miarę szybko dostrzegać niekorzystne tendencje występujące w firmach. Ma jednak i tę wadę, że czasami trudno określić, czy poziom danego wskaźnika jest prawidłowy, czy nie. Dlatego też najlepiej jest analizować zmianę poszczególnych wskaźników w czasie i porównywać z tym, co „dzieje się” w branży.

W praktyce najczęściej wykorzystuje się poniżej opisane wskaźniki oceny finansowej przedsięwzięcia gospodarczego.

Tabela nr 4. Bilans firmy

AKTYWA		PASYWA	
I. Majątek trwały		I. Kapitały własne	
1. Grunty i tereny		1. Kapitały wspólników	
2. Budynki i budowle		II. Kredyty i pożyczki (1:3)	
3. Maszyny i urządzenia		1. Kredyty i pożyczki długoterminowe	
4. Środki transportu		2. Pozostałe kredyty i pożyczki (krótkoterminowe)	
5. Wyposażenie		3. Dotacje, granty	
6. Inwestycje		4. Kredyty i pożyczki przeterminowane	
7. Wartości niematerialne i prawne		III. Zobowiązania	
8. Finansowe składniki majątku		1. Zobowiązania wobec dostawców	
II. Majątek obrotowy		2. Zobowiązania wobec pracowników	
1. Towary		3. Zobowiązania wobec budżetu i ZUS	
2. Surowce/materiały		4. Zobowiązania wekslowe	
3. Wyroby gotowe		IV. Zysk zatrzymany/strata	
4. Produkcja nie zakończona			
5. Należności do odbioru			
6. Środki pieniężne (kasa+bank)			
Razem		Razem	

Źródło: opracowanie własne.

Wskaźnik bieżącej płynności określa stopień pokrycia zobowiązań krótkoterminowych majątkiem obrotowym. Majątek obrotowy powinien z nadwyżką pokrywać zobowiązania krótkoterminowe. Wynika to z faktu, że część majątku obrotowego jest niepłynna, bądź też jego płynność jest bardzo niska. Pokrycie zobowiązań krótkoterminowych w 200% całymi aktywami obrotowymi ma zapewnić wypłacalność bieżącą. Jednak prawidłowy poziom wskaźnika jest ściśle związany z branżą w jakiej działa firma. Wartość tego wskaźnika jest mało stabilna, co wynika z faktu, że środki pieniężne i papiery wartościowe przeznaczone do obrotu, należą do tej kategorii aktywów, które charakteryzują się bardzo dużą zmiennością.

majątek obrotowy

Wskaźnik bieżącej płynności =
$$\frac{\text{majątek obrotowy}}{\text{zobowiązania krótkoterminowe}}$$

Zdolność przedsiębiorstwa do utrzymania bieżącej płynności finansowej zależy przede wszystkim od umiejętności synchronizowania wpływów i wydatków gotówkowych. Jeżeli firma potrafi z dużą dokładnością zaplanować przyszłe wydatki, jak również przewidzieć poziom przyszłych wpływów, to wtedy można podjąć próbę synchronizacji przepływów. Zbyt niska, jak i zbyt wysoka płynność jest dla firmy mało korzystna. Zbyt wysoka płynność oznacza, że firma działa nieefektywnie, że jest zbyt dużo niezainwestowanych środków pieniężnych albo też, że w firmie jest zbyt dużo należności. Natomiast zbyt niski poziom wskaźnika świadczy o trudnościach płatniczych już

istniejących, bądź też mogących wystąpić w najbliższej przyszłości, wynikających z braku środków obrotowych (nie tylko środków pieniężnych) na pokrycie zobowiązań bieżących.

Pod pojęciem **zadłużenia firmy** rozumie się finansowanie działalności ze źródeł zewnętrznych to znaczy z kredytów lub pożyczek. Każdy kredytodawca traktuje kapitał własny firmy jako pewnego rodzaju zabezpieczenie dla udzielanego kredytu. Jeśli tego kapitału jest niewiele w stosunku do kapitału obcego, to przyjmuje się, że ryzyko prowadzenia przez firmę działalności w dużej mierze spada na inwestorów zewnętrznych.

zobowiązania krótkoterminowe

$$\text{Wskaźnik struktury kapitału} = \frac{\text{zobowiązania krótkoterminowe}}{\text{kapitał własny}}$$

Wskaźnik ten pokazuje, ile razy dług długoterminowy przewyższa kapitały własne. W zależności od potrzeby można obliczyć także udział długu ogółem (czyli i krótkoterminowego, i długoterminowego) w kapitałach własnych. Im wyższe są wskaźniki, tym ryzyko prowadzonej działalności gospodarczej jest większe.

zobowiązania ogółem

$$\text{Wskaźnik zadłużenia} = \frac{\text{zobowiązania ogółem}}{\text{aktywa}} \times 100$$

Na jego podstawie określamy, jaka część całego majątku firmy finansowana jest kapitałem obcym. Zazwyczaj nie pożyczają się tym, u których poziom tego wskaźnika przekracza 50%, co znaczy, że ponad połowa posiadanych aktywów jest już finansowana kapitałem obcym.

Każdy dług trzeba spłacić. Do określenia zdolności do spłaty kredytu służy wskaźnik związany z obsługą długu, czyli jego spłatą:

zysk brutto + odsetki

$$\text{Wskaźnik pokrycia odsetek zyskiem} = \frac{\text{zysk brutto + odsetki}}{\text{odsetki}}$$

Wskaźnik ten obrazuje, do jakiego poziomu mogą obniżyć się zyski przedsiębiorstwa, aby nadal było w stanie spłacać odsetki od swoich zobowiązań.

Wskaźniki związane z rentownością informują o tym, jak szybko zwraca się zaangażowany w firmie kapitał. Służą one również do oceny perspektyw rozwojowych firmy, ponieważ wyrażają zdolność do generowania zysku w przyszłości. Im wyższą wartość mają wskaźniki, tym rentowność jest większa. Strata w działalności znajduje swoje odzwierciedlenie w postaci ujemnych wskaźników rentowności.

wynik finansowy netto

Wskaźnik rentowności = $\frac{\text{wynik finansowy netto}}{\text{przychody ze sprzedaży netto}} \times 100\%$

przychody ze sprzedaży netto

Wskaźnik pokazuje ile złotych zysku wypracowuje jedna złotówka sprzedaży – im jest wyższy, tym lepiej. Analizując dynamikę omawianego wskaźnika, zwróćmy uwagę na to, czy ma on tendencję rosnącą czy malejącą. Malejący wskaźnik rentowności „nie wróży” firmie niczego dobrego.

wynik finansowy netto

Wskaźnik rentowności majątku = $\frac{\text{wynik finansowy netto}}{\text{aktywa}} \times 100\%$

aktywa

Wskaźnik rentowności majątku pokazuje na ile efektywnie firma gospodaruje posiadanym majątkiem. Na jego podstawie można ocenić zdolność firmy do generowania zysku z posiadanego majątku. Niski poziom wskaźnika może świadczyć o słabym zarządzaniu majątkiem.

wynik finansowy netto

Wskaźnik rentowności kapitałów własnych = $\frac{\text{wynik finansowy netto}}{\text{kapitały własne}} \times 100\%$

kapitały własne

Wskaźnik informuje o tym, ile złotych zysku daje jedna złotówka kapitału własnego, czyli jaki procentowo jest zarobek właścicieli z zainwestowanego kapitału. Im wyższy jest poziom wskaźnika, tym większe są możliwości rozwojowe firmy. W długim okresie stopa zwrotu z kapitału własnego powinna być wyższa od inflacji. Wzrost omawianego wskaźnika należy zawsze odbierać pozytywnie. Natomiast pogarszający się wskaźnik rentowności kapitałów własnych może sygnalizować nawet problemy płatnicze w regulowaniu zobowiązań.

Korzystaniem z **dźwigni finansowej** nazywa się zaciąganie przez firmę kredytów na swoją działalność. Jeśli firma korzysta z pożyczek i kredytów, to oczywiście musi za to zapłacić odsetki. Im wyższy jest udział zadłużenia w strukturze kapitału firm, tym wyższe są koszty obsługi tego długu. Pojawia się więc większe, niż w przypadku nieskorzystania z kapitałów obcych, ryzyko niewypłacalności firmy. Jednak nagrodą za to ryzyko mogą być wysokie zyski, wynikające właśnie z wykorzystania tego obcego kapitału.

kapitały obce

Wskaźnik dźwigni finansowej = $\frac{\text{kapitały obce}}{\text{kapitały własne}}$

kapitały własne

Wskaźnik ten informuje o tym, jaki jest udział kapitałów własnych w kapitałach obcych firmy. Dobrze jest tego rodzaju wskaźniki obliczać w ciągu okresów analizowanych w biznesplanie i porównywać je.

Jeśli omawiany wskaźnik ulega z okresu na okres zmniejszeniu, oznacza to, że rośnie udział kapitałów własnych w strukturze kapitałów całkowitych. Rozpatrując to w aspekcie wypłacalności, można stwierdzić, że umacnia się pozycja finansowa takiej firmy.

Wskaźniki sprawności.

$$\text{Wskaźnik rotacji należności} = \frac{\text{przychody ze sprzedaży}}{\text{przeciętny stan należności}}$$

Wskaźnik rotacji należności określa efektywność wykorzystania należności poprzez określenie liczby cykli obrotowych. Im wyższy jest ten wskaźnik, tym lepiej. Jego wzrost należy odczytać jako większą liczbę obrotów w ciągu danego okresu. Z kolei jego spadek może niekorzystnie wpłynąć na płynność finansową firmy, czyli na możliwość terminowego regulowania zobowiązań.

$$\text{Wskaźnik cyklu należności} = \frac{\text{przeciętny stan należności} \times \text{liczba dni w okresie}}{\text{przychody ze sprzedaży netto}}$$

Wskaźnik ten określa, ile razy w ciągu roku firma potrafi odtwarzać stan swoich należności. Wzorcowo przyjmuje się, że wskaźnik ten powinien oscylować w przedziale od 7 do 10. Jeśli wskaźnik jest zbyt wysoki, oznacza to, że przedsiębiorstwo zbyt krótko kredytuje swoich odbiorców, co może doprowadzić nawet do utraty części klientów. Zbyt niski wskaźnik sygnalizuje z kolei za długie kredytowanie odbiorców przez przedsiębiorstwo. Ta sytuacja może prowadzić do nadmiernego zamrażania środków. Zbyt wolny obieg należności przyczynia się do narastania należności wynikających ze sprzedaży kredytowej. Popadanie w skrajności nie jest więc wyjściem z sytuacji. Prawidłowa ocena poziomu omawianego wskaźnika nie jest możliwa bez znajomości warunków płatności, jakie firma oferuje swoim kontrahentom. Cykl ten informuje przecież o tym, w ciągu ilu dni klienci spłacają swoje zobowiązania.

Najkorzystniej dla firmy jest, kiedy potrafi ona tak manipulować warunkami płatności (zarówno tymi oferowanymi dla swoich klientów, jak i otrzymywanymi od swoich dostawców), aby cykl należności był krótszy od cyklu zobowiązań.

$$\text{Wskaźnik szybkości obrotu zobowiązań} = \frac{\text{przychody ze sprzedaży}}{\text{zobowiązania krótkoterminowe}}$$

Wskaźnik ten informuje o tym, jak często w ciągu roku następuje odnowienie zobowiązań krótkoterminowych. Za pomocą tego wskaźnika bada się w firmach stopień sfinansowania wzrostu sprzedaży przy wykorzystaniu długu krótkoterminowego.

6. BIZNESPLAN

Pojęcie „biznesplan” pochodzi z języka angielskiego (*business plan*) i ogólnie oznacza plan, projekt interesu, przedsięwzięcia. Biznesplan możemy rozumieć też jako „plan działania przedsiębiorstwa”. Może on również być długoterminowym „planem inwestycyjnym” lub „planem rozwoju firmy”.

Istota biznesplanu sprowadza się do wiedzy i sztuki robienia „dobrych” interesów oraz przekonania innych o swoich możliwościach. Biznesplan sporządzają zarówno firmy, które rozpoczynają działalność, jak i już istniejące, które planują nowe przedsięwzięcia. W obu przypadkach chodzi o to by z jednej strony lepiej przygotować się do dalszej działalności, z drugiej zaś – uzyskać pieniądze potrzebne na inwestycje. Inwestorzy bowiem, zanim zdecydują się powierzyć komuś swoje pieniądze, muszą być przekonani o zyskowności przedsięwzięcia – chcą być pewni, że ich nie stracą.

Biznesplan to zarys zamierzeń, czyli plan na bliższą i dalszą przyszłość firmy, z ustaleniem środków i sposobów działania dla osiągnięcia założonych celów. Jednak jeszcze przed jego opracowaniem trzeba dokładnie przeanalizować te elementy, które będą decydować o możliwości jego zrealizowania. Biznesplan jest więc również wstępną weryfikacją pomysłu.

Biznesplan jest konieczny, gdy firma stara się o kredyt lub dotację. Pomaga bowiem przekonać instytucję finansującą o realności i dochodowości planowanego przedsięwzięcia.

Jednak samo opracowanie biznesplanu nie gwarantuje sukcesu. Jeśli okaże się, że nie uzyska on ostatecznej akceptacji banku, to zawsze należy zapytać o powody takiej decyzji. Może się bowiem okazać, że nie udzielając firmie kredytu na dane przedsięwzięcia, bank uchronił ją przed stratą, a niewykluczone, że również przed bankructwem.

Małe firmy w większości przypadków opracowują biznesplan tylko wtedy, gdy zmusza je do tego procedura bankowa związana z przyznaniem kredytu. Okazuje się jednak, że biznesplan jest bardzo pomocny przy kontrolowaniu i sterowaniu rozwojem firmy.

Przygotowanie i sporządzanie biznesplanu może dać obiektywną informację na temat rzeczywistej pozycji firmy na rynku. Zdarza się, że dopiero po jego sporządzeniu, zarządzający uważniej przyglądają się klientom, gromadząc różne dane na ich temat. To samo dotyczy konkurentów. Czasami okazuje się, że niektóre pomysły i założenia, na których firma buduje przyszłość, nie były prawidłowe. Albo odwrotnie – odkrywają się niedostrzegane wcześniej, potencjalne obszary działalności.

Biznesplan traktowany jest jako podstawowe narzędzie pozyskiwania środków na finansowanie przedsięwzięć. Musi być więc napisany tak, aby potencjalni inwestorzy byli pewni, że autorzy dokładnie przemyśleli przedstawiony plan działań i dysponują odpowiednimi obliczeniami oraz analizami potwierdzającymi powodzenie projektu. Biznesplan powinien zaprezentować przyszłym inwestorom ocenę szans i zagrożeń oraz ryzyko związane z udostępnieniem kapitału, przy czym ocena ta powinna być w pełni realistyczna.

Dobrze przygotowany biznesplan to połowa sukcesu przedsiębiorcy rozpoczynającego działalność lub planującego uruchomienie nowego przedsięwzięcia. Rozpoczynając działalność, należy wyposażać firmę we wszystko, co jest niezbędne do jej prowadzenia. Nie należy w tym względzie kierować się tylko swoim majątkiem – biznesplan nie służy do jego inwentaryzacji, ale do określenia rzeczywistych potrzeb biznesu.

Dobry biznesplan powinien być:

- **obiektywny** – ocena przedstawionych założeń należy do adresatów biznesplanu;
- **celowy** – wszystko musi mieć swój cel;
- **konkretny** – założenia i cele powinny być konkretne, a tam gdzie jest to możliwe wyrażone w liczbach;
- **elastyczny** – powinien być skonstruowany tak, aby istniała możliwość wprowadzenia zmian w przypadku pojawienia się nowych danych;
- **użyteczny** – musi być przydatny również do zarządzania firmą;
- **zwięzły i przejrzysty** – powinien być precyzyjnie sformułowany;
- **kompleksowy** – poszczególne elementy muszą zawierać wszystkie informacje niezbędne dla oceny planowanego przedsięwzięcia.

Zasiadając do pisania biznesplanu należy odpowiedzieć na pytanie, dla kogo jest przygotowywany; dzięki czemu wiadomo, na które rozdziały należy zwrócić szczególną uwagę. Opracowując założenia biznesplanu należy pamiętać o tym żeby zakładane cele były realne. Treść projektu nie powinna zawierać sprzeczności, a założenia powinny być ze sobą logicznie powiązane i wzajemnie się uzupełniać. Ważna jest również estetyka; zasadne jest umieszczanie danych w tabelach lub przedstawianie ich w formie wykresów.

Na strukturę standardowego biznesplanu składają się następujące elementy:

- 1) opis przedsięwzięcia,
- 2) dane o firmie,
- 3) analiza SWOT,
- 4) plan techniczno-organizacyjny,
- 5) plan marketingowy,
- 6) plan finansowy,
- 7) analiza wskaźnikowa,
- 8) podsumowanie,
- 9) załączniki.

(1) Opis przedsięwzięcia powinien być krótki (nie więcej niż dwie strony) i ma stanowić swego rodzaju wprowadzenie do biznesplanu (pisze się go zwykle na końcu). W tym miejscu należy wyjaśnić, dlaczego zdecydowano się na podjęcie tej, a nie innej działalności. Należy zaprezentować swoją misję i cele działalności. Cele formułuje się zwykle w postaci liczb np. jako określony poziom sprzedaży czy udział w rynku. Mając sprecyzowane cele, można dalej ustanawiać zadania dla ich realizacji.

Należy wspomnieć o korzyściach, których się spodziewamy w wyniku realizacji przedsięwzięcia, a także napisać krótko o nakładach, które muszą być poniesione dla zrealizowania założonych celów. Należy także krótko scharakteryzować produkt (lub usługę), który zamierzamy sprzedawać oraz rynek, na którym firma będzie działać. Ważne są również informacje dotyczące finansów – planowana sprzedaż i przewidywane zyski.

(2) W punkcie dane o firmie zamieszcza się podstawowe informacje dotyczące:

- formy prawnej – działalność indywidualna, spółka cywilna, spółka prawa handlowego itp.;
- rodzaju działalności;

- historii firmy – kiedy powstała, przez kogo została założona, jak się rozwijała (warto podać zmiany wielkości sprzedaży w ciągu tego okresu, największe osiągnięcia firmy), można także opisać genezę pomysłu na taką właśnie działalność gospodarczą;
- oferowanych produktów lub usług – co i gdzie firma wytwarza, do kogo skierowana jest oferta;
- atutów firmy – kontaktów handlowych, doświadczenia w branży itp.

W tej części biznesplanu należy zamieścić charakterystykę branży, w jakiej działa firma oraz informacje dotyczące głównych konkurentów działających na tym rynku. Takie informacje pozwalają ocenić poziom wiedzy rozpoczynającego działalność na temat branży, w której planuje działać.

(3) Analiza SWOT jest jedną z podstawowych analiz dotyczących firmy i stanowi nieodłączny element biznesplanu, dotyczący obecnej i przyszłej sytuacji firmy. Zwrot SWOT pochodzi z języka angielskiego od pierwszych liter wyrazów: *Strenght* (silne strony), *Weeakness* (słabe strony), *Opportunities* (szanse, okazje) i *Treats* (zagrożenia). Analiza SWOT jest metodą identyfikacji słabych i silnych stron firmy oraz badania szans i zagrożeń, jakie przed nią stoją. Analizę tę można zastosować do każdego przedsięwzięcia.

Analiza SWOT opiera się na podziale wszystkich czynników mających wpływ na bieżącą i przyszłą pozycję firmy, na czynniki zewnętrzne i wewnętrzne w stosunku do firmy. Zarówno jedno, jak i drugie mogą oddziaływać pozytywnie, jak i negatywnie.

„S” to silne strony firmy w pozytywny sposób wyróżniające ją wśród konkurencji. Mocną stroną może być na przykład wielkość firmy czy niskie koszty jednostkowe, jakość produkcji itd.

„W” to słabe strony działania firmy – mogą dotyczyć całej firmy, jak i jej części.

Samo dostrzeganie słabych i mocnych stron firmy to jeszcze nie wszystko. Potrzebny jest jeszcze plan ich wykorzystania – w przypadku silnych stron, albo neutralizowania – w przypadku słabych stron.

Dzięki analizie wnętrza firmy powinno się dokonać oceny zasobów firmy. Po ustaleniu mocnych i słabych stron firmy wiadomo, w czym ma ona przewagę konkurencyjną, a w czym jest od konkurencji gorsza.

„O” to szanse (możliwości) rozwoju dla firmy tkwiące w jej otoczeniu. Są to zjawiska i tendencje, które odpowiednio wykorzystane, staną się nie tylko impulsem rozwoju, ale i sposobem na osłabienie zagrożenia.

„T” to trudności i bariery (zagrożenia) dla działania i rozwoju firmy. Zagrożeniem jest to wszystko, co postrzegane jest jako bariera dla rozwoju firmy, utrudnienie, dodatkowe koszty działania.

Nie wszystkie szanse bierze się pod uwagę. Ze wszystkich wyszczególnionych szans wybiera się jedynie te, które firma zamierza wykorzystać. Idealną sytuacją jest występowanie dużej ilości szans na rynku przy małej ilości zagrożeń. Natomiast najtrudniej jest, kiedy szans jest niewiele, a liczba zagrożeń ze strony otoczenia jest duża.

Analizy SWOT nie należy sporządzać zbyt szczegółowo. Mniej ważne jest wyodrębnienie i opisanie wszystkich czynników, natomiast ważniejsze jest zidentyfikowanie czynników kluczowych, które mają decydujący wpływ na rozwój firmy, albo na powodzenie inwestycji. Uwieńczeniem analizy jest konfrontacja najistotniejszych sił i słabości firmy z największymi szansami i zagrożeniami w otoczeniu. Analiza SWOT pozwala na identyfikację głównych problemów strategicznych, które powinny wyznaczać kierunek dalszego działania firmy.

(4) Plan techniczno-organizacyjny dotyczy sposobu zorganizowania przedsięwzięcia. W tej części należy wykazać zdolność firmy do wyprodukowania danego wyrobu lub świadczenia usług na odpowiednim poziomie. Plan ten powinien zawierać:

- opis technologii produkcji lub procesu świadczenia usług;
- wyszczególnienie majątku niezbędnego do produkcji tego wyrobu;
- plan produkcji/świadczenia usług;
- koszty produkcji/świadczenia usług.

W planie produkcji można przyjąć wariant ostrożnościowy i nie zmieniać na przykład wielkości produkcji z roku na rok; chociaż w praktyce wielkość ta powinna się zwiększać.

Podstawą sukcesu każdego przedsięwzięcia są ludzie. Dlatego pokazanie sposobu gromadzenia i wykorzystania zasobów ludzkich jest jednym z ważniejszych elementów biznesplanu. Przygotowując plan techniczno-organizacyjny, dla uzyskania większej przejrzystości informacji, można zaprezentować zatrudnienie (także jego zmianę w ciągu analizowanego okresu) w formie tabeli. Jeśli projekt jest większym lub specyficznym przedsięwzięciem, można dodatkowo pokazać strukturę zatrudnienia według wieku, stażu pracy, płci i zawodu.

W tej części należy też przedstawić strukturę organizacyjną firmy. W przypadku małych firm można opisać funkcje oraz stosunki podległości i nadzoru w miejscu pracy wszystkich pracowników. W przypadku większych firm, zazwyczaj wymienia się najważniejszych członków zespołu zarządzającego, opisuje ich przygotowanie zawodowe i wykształcenie oraz funkcje, jakie pełnią w firmie.

Kolejną częścią planu jest przedstawienie harmonogramu realizacji poszczególnych etapów przedsięwzięcia, wraz z uwzględnieniem planowanych dat rozpoczęcia i zakończenia tych czynności. Szczegółowość harmonogramu zależy od rodzaju i zakresu planowanego przedsięwzięcia.

(5) Plan marketingowy. Konstrukcja planu marketingowego zależy od rodzaju przedsięwzięcia. Najpierw należy dokonać analizy rynku, która powinna obejmować: jego wielkość (również w wymiarze terytorialnym) i specyfikę, docelowe segmenty odbiorców, proponowane ceny. Można także przedstawić obraz danej gałęzi i ocenić możliwości jej rozwoju w przyszłości.

Warto podkreślić zalety dotyczące ceny, jakości, unikalności technologicznej, serwisu i dystrybucji towaru lub usługi oraz jego przewagę nad innymi dostępnymi na rynku. Korzystnie jest wykazać, że popyt na dany produkt, w odniesieniu do planowanej sprzedaży, jest wystarczający. Plan marketingowy powinien zawierać:

1) Ocenę zagrożenia konkurencją już istniejącą i ocenę zagrożenia wynikającą z pojawienia się nowych konkurentów. Na to powinny być szczególnie uczulone firmy małe i rozpoczynające działalność. Należy uzasadnić, dlaczego ludzie będą nabywać produkt tej firmy, a nie innych firm. Konkurentów należy dobrze poznać i nigdy nie należy ich lekceważyć. Śledzenie prasy specjalistycznej jest doskonałym źródłem wiedzy o rynku, na którym działa, bądź zamierza działać dana firma konkurencyjna.

2) Ceny oferowanych produktów lub usług i koncepcję polityki cenowej firmy, polegającą między innymi na manipulowaniu ceną w zależności od sytuacji rynkowej i postawionych celów. W biznesplanie powinien się znaleźć opis: metod kształtowania ceny, planowanych zmian cen w ciągu analizowanego okresu, wpływu zmian cen na udział firmy w rynku oraz oceny planowanego poziomu cen w kontekście konkurencyjności.

3) Opis działań związanych z promocją i reklamą. Informacje, które powinny znaleźć się przy prezentowaniu tych działań dotyczą:

- form promocji jakie firma zamierza wykorzystać;
- sposobów prowadzenia kampanii reklamowej;
- rodzaju mediów, w których firma będzie reklamowała swoje produkty lub usługi;
- rodzaju materiałów promocyjnych, jakie firma chce wykorzystać;
- kosztów reklamy i promocji.

Plan marketingowy powinien składać się z konkretnych przedsięwzięć, doprecyzowanych co do celu, zakresu i czasu ich realizacji, np.: dotarcie z nowym produktem do konsumentów poprzez:

- promocję nowych produktów na pokazach, wystawach;
- kampanię reklamową w dobranej dla danego segmentu rynku stacji radiowej;
- wydanie ulotek informacyjnych.

O kosztach związanych z działaniami marketingowymi warto pamiętać przygotowując założenia do analizy finansowej.

4) Charakterystykę wybranych przez firmę kanałów dystrybucji z uwzględnieniem kosztów i korzyści wynikających z tego wyboru – detaliści, hurtownicy, dystrybutorzy, przedstawiciele producentów.

(6) Plan finansowy. Obejmuje on przede wszystkim informacje dotyczące: wielkości przychodów ze sprzedaży, kosztów, płynności finansowej i zapotrzebowania na gotówkę. Należy podać także całkowity koszt realizacji przedsięwzięcia i źródła jego finansowania. Plan finansowy powinien zawierać: założenia (dane wejściowe), które muszą znaleźć się we wstępie do planu finansowego, rachunek wyników, bilans, przepływy środków pieniężnych.

Analizę finansową projektu sporządzamy na cały okres jego realizacji. Jeżeli na przykład biznesplan obejmuje trzy lata, to prognozy finansowe sporządzamy na każdy rok, a w razie potrzeby, na każdy kwartał.

Założenia finansowe sporządzane do każdej pozycji przychodów i kosztów powinny uwzględniać zmiany wynikające z sezonowości, jak również założenia z planu techniczno-organizacyjnego i marketingowego, w całym analizowanym okresie.

Rachunek wyników jest wykorzystywany do obliczania dochodu netto albo straty w danym roku. Prognozy muszą być sporządzane dla całego okresu planowanego przedsięwzięcia. Rachunek wyników pokazuje koszty i przychody w danym okresie, zgodnie z koncepcją ich powstawania nakazującą zestawianie przychodów z działalności z kosztami, które musiały być poniesione, aby uzyskać przychód w danym okresie. Dla uproszczenia obliczeń, często przyjmuje się w biznesplanach, że zapasy surowców i materiałów, produkcji w toku i wyrobów gotowych są takie same na początku i końcu każdego okresu księgowego (zazwyczaj roku kalendarzowego). Rachunek wyników jest powiązany z bilansem przedsiębiorstwa, gdyż roczny zysk (albo strata) wykazany w rachunku wyników, zwiększa (albo zmniejsza) środki własne przedsiębiorstwa wykazywane w bilansie. Roczne zyski, jeśli nie zostaną rozdzielone, zwiększają rezerwy kapitałowe.

Bilans należy sporządzać na wszystkie kolejno planowane lata, a nawet z podziałem na miesiące lub kwartały w zależności od potrzeby. Trudno jest o uniwersalną receptę dotyczącą wielkości kapitału własnego i obcego. Struktura pasywów zależy nie tyle od charakteru samej działalności, ile od polityki finansowej firmy. Niestety, korzystanie z kapitałów obcych kosztuje. Dlatego też duży udział kredytów i pożyczek oraz źle obliczona planowana zdolność do spłacania tych długów, może stać się powodem trudności płatniczych i doprowadzić nawet do niewypłacalności przedsiębiorstwa.

Zestawienie przepływów pieniężnych służy do planowania środków finansowych w firmie. Pomaga w odpowiednim czasie dostrzec ewentualne problemy z przepływem tych środków – w odpowiednim czasie, czyli zanim faktycznie wystąpią. To z kolei, stwarza szansę na uniknięcie kłopotów poprzez zgromadzenie potrzebnego kapitału lub zaciągnięcie kredytów. Firma może przez krótki czas działać z ujemnym wynikiem finansowym, ale bez gotówki – nawet jeśli osiąga zyski – nie będzie w stanie prowadzić interesów. Dlatego dużą wagę należy przywiązywać do rachunku przepływów pieniężnych, szczególnie w przypadku projektowania nowych przedsięwzięć. Śledząc poziom gotówki, która pozostaje na koniec miesiąca przy założonych niezbędnych wydatkach, możemy wcześniej zaplanować pozyskanie kapitału obcego na konkretny okres.

(7) **Analiza wskaźnikowa** umożliwia szybką identyfikację niekorzystnych tendencji występujących w firmie. Ma jednak i tę wadę, że czasami trudno określić, czy poziom danego wskaźnika jest prawidłowy, czy nie. Dlatego najlepiej jest analizować ich zmiany w czasie i porównywać ze zmianami zachodzącymi w branży. Dla potrzeb biznesplanu analizę wskaźnikową przeprowadza się dla całego prognozowanego okresu, wybierając te wskaźniki, które są najistotniejsze z punktu widzenia planowanej działalności. W poniżej zamieszczonym zestawieniu zaprezentowano podstawowe wskaźniki analityczne – wyboru właściwych wskaźników dokonują autorzy biznesplanu, adekwatnie do rodzaju planowanego przedsięwzięcia.

Zestawienie nr 2. Podstawowe wskaźniki do analizy przedsięwzięcia

WSKAŹNIKI PLYNNOŚCI FINANSOWEJ	
Wskaźnik płynności bieżącej	<u>Majątek obrotowy</u> Zobowiązania krótkoterminowe
Majątek obrotowy powinien z nadwyżką pokrywać zobowiązania krótkoterminowe. Zaleca się, aby wartość tego wskaźnika oscylowała wokół wartości 2,0. Prawidłowy poziom wskaźnika jest ściśle związany z branżą, w jakiej działa firma; np.: w branży detalicznej typowe są bardzo niskie wartości tego wskaźnika, nawet poniżej 1,0.	
Wskaźnik płynności szybkiej	<u>Majątek obrotowy - zapasy</u> Zobowiązania krótkoterminowe
Zdolność do szybkiego uregulowania zobowiązań najbardziej płynnymi aktywami, powinna być większa od 1.	
WSKAŹNIKI ZADŁUŻENIA	
Wskaźnik zadłużenia aktywów	<u>Zobowiązania ogółem x 100%</u> Aktywa
Wskaźnik określa, jaka część całego majątku firmy finansowana jest kapitałem obcym („nie pożyczają się” tym, u których ponad połowa posiadanych aktywów jest finansowana kapitałem obcym).	
Wskaźnik zadłużenia długoterminowego (wskaźnik struktury kapitału)	<u>Zobowiązania długoterminowe x 100%</u> Kapitały własne
Wskaźnik pokrycia odsetek zyskiem	<u>Zysk brutto + odsetki</u> Odsetki
Wskaźnik ten obrazuje, do jakiego poziomu mogą obniżyć się zyski przedsiębiorstwa, aby nadal było w stanie spłacać odsetki od swoich zobowiązań.	
WSKAŹNIKI RENTOWNOŚCI (ZYSKOWNOŚCI)	
Wskaźnik rentowności (sprzedaży) brutto	<u>Zysk brutto x 100%</u> Przychody ze sprzedaży netto
Wskaźnik rentowności informuje ile złotych zysku wypracowuje jedna złotówka sprzedaży.	
Wskaźnik rentowności netto	<u>Zysk netto x 100%</u> Przychody ze sprzedaży netto

Wskaźniki np. z dwóch lat będą porównywalne, o ile obowiązywała ta sama stawka podatkowa. Wskaźnik rentowności informuje ile złotych zysku wypracowuje jedna złotówka sprzedaży. Im wyższy jest ten wskaźnik, tym lepiej. Tendencja rosnąca oznacza wzrost efektywności sprzedaży i przyrost zysku na jedną złotówkę sprzedaży. Tendencja malejąca to spadek efektywności sprzedaży, a więc i spadek zysku w przeliczeniu na jedną złotówkę sprzedaży.	
Wskaźnik rentowności majątku (aktywów)	<u>Zysk netto x 100%</u> Aktywa
Wskaźnik wskazuje, jaka jest zdolność firmy do generowania zysku z posiadanego majątku. Niski poziom wskaźnika może świadczyć o słabym zarządzaniu przez firmę swoim majątkiem. Rosnący wskaźnik rentowności majątku może wskazywać rozważenie ewentualnego dalszego powiększania majątku. Jeśli jednak w ślad za powiększeniem majątku nie będzie szedł wzrost zysku co najmniej proporcjonalny, to wskaźnik zyskowności obniży się.	
Wskaźnik rentowności kapitału własnego	<u>Zysk netto x 100%</u> Kapitał własny
Wskaźnik informuje, ile złotych zysku daje jedna złotówka kapitału własnego. Innymi słowy, jaki procentowo jest zarobek właścicieli z wyłożonego kapitału. Im wyższy jest poziom wskaźnika, tym większe są możliwości rozwojowe firmy. W długim okresie stopa zwrotu z kapitału własnego powinna być wyższa od inflacji.	
WSKAŹNIKI SPRAWNOŚCI DZIAŁANIA	
Wskaźnik rotacji należności	<u>Przychody ze sprzedaży netto</u> Przeciętny stan należności
Wskaźnik określa efektywność wykorzystania należności poprzez określenie liczby cykli obrotowych. Im jest wyższy, tym lepiej. Jego wzrost należy odczytać jako większą liczbę obrotów w ciągu danego okresu. Z kolei jego spadek może niekorzystnie wpłynąć na płynność finansową firmy, czyli na możliwość terminowego regulowania zobowiązań.	
Wskaźnik cyklu należności	<u>Przeciętny stan należności x liczba dni</u> Przychody ze sprzedaży netto (uwaga! jeśli badanym okresem jest miesiąc, to liczba dni = 30, jeśli rok = 365).
Wskaźnik określa, ile razy w ciągu roku firma potrafi odtwarzać stan swoich należności. Wzorcowo przyjmuje się, że wskaźnik powinien oscylować w przedziale od 7 do 10. Jeśli jest zbyt wysoki, oznacza to, że przedsiębiorstwo zbyt krótko kredytuje swoich odbiorców, co może doprowadzić nawet do utraty części klientów. Zbyt niski wskaźnik sygnalizuje z kolei za długie kredytowanie odbiorców przez przedsiębiorstwo. Ta sytuacja może prowadzić do nadmiernego zamrażania środków.	
Okres płacenia zobowiązań w dniach	<u>Przeciętne zobowiązania x 360 dni</u> Przychody ze sprzedaży netto
Wskaźnik szybkości obrotu zobowiązań	<u>Przychody ze sprzedaży</u> Zobowiązania krótkoterminowe
Wskaźnik informuje o tym, jak często w ciągu roku następuje odnowienie zobowiązań krótkoterminowych. Za pomocą wskaźnika bada się w firmach stopień sfinansowania wzrostu sprzedaży przy wykorzystaniu długu krótkoterminowego.	
Wskaźnik rotacji zapasów	<u>Przychody ze sprzedaży</u> Zapasy przeciętny
Wskazuje ile razy w badanym okresie sprzedano zapas przeciętny. Zapasy przeciętny $\frac{1}{2} Z_1 + Z_2 + Z_3 + Z_4 + \frac{1}{2} Z_k$ n-1 gdzie, n – liczba stanów w liczniku, Z – zapasy z poszczególnych okresów.	

Źródło: opracowanie własne.

(8) Podsumowanie jest ostatnim, ale bardzo istotnym elementem biznesplanu. Nie powinno być zbyt obszerne, powinno natomiast zawierać syntetyczną informację na temat atrakcyjności i realności planowanego przedsięwzięcia. Podsumowanie jest tym elementem biznesplanu, w którym potencjalnego, wahającego się inwestora, można ostatecznie przekonać do proponowanego przedsięwzięcia.

(9) Załączniki. Każdy biznesplan uzupełniony jest szeregiem załączników dokumentujących lub uzupełniających informacje w nim zawarte. Osoby rozpoczynające działalność gospodarczą niejednokrotnie o nich zapominają lub niedoceniają ich roli. Skompletowanie załączników do biznesplanu pełni również funkcję informacyjną, gdyż potencjalnym instytucjom finansującym, prezentuje poziom przygotowania przedsiębiorcy do podjęcia działalności gospodarczej i jego predyspozycje do samodzielnego zarządzania firmą. Samemu przedsiębiorcy zgromadzenie załączników pomaga w ustaleniu ewentualnych braków biznesplanu lub zdiagnozowaniu aspektów pominiętych przy jego opracowywaniu. W pewnym sensie spis załączników można potraktować jako listę kontrolną przy sporządzaniu biznesplanu. Dla każdego przedsięwzięcia taka lista będzie inna, ale niewątpliwie powinny się na niej znaleźć następujące dokumenty:

- 1) Wpis do ewidencji działalności gospodarczej wydany przez właściwy organ administracji – osoby fizyczne i spółki cywilne.
- 2) Akt notarialny umowy spółki z o.o., statut spółki akcyjnej, umowa spółki cywilnej itp.
- 3) Aktualny wypis z KRS – spółki osobowe i kapitałowe.
- 4) Zezwolenie, koncesja w przypadku działalności wymagającej zezwolenia.
- 5) Regon, NIP.
- 6) Dokumenty określające prawa do lokalu (nieruchomości), w którym prowadzona jest (będzie) działalność gospodarcza.
- 7) Zezwolenia i uzgodnienia związane z planowaną adaptacją lub modernizacją siedziby firmy.
- 8) Przydział mocy.
- 9) Dokumentacja techniczna, technologiczna produktu/usługi.
- 10) Opis procedur świadczenia usług.
- 11) Posiadane patenty, znaki firmowe.
- 12) Dokumentacja techniczna dotycząca maszyn i urządzeń.
- 13) Plan sytuacyjny (mapka).
- 14) Opracowania i analizy marketingowe.
- 15) Potwierdzenie kwalifikacji właścicieli, pracowników.
- 16) Posiadane certyfikaty jakości.
- 17) Umowy z dostawcami, odbiorcami.
- 18) Umowy kredytowe, dotacyjne.
- 19) Zaświadczenie o niezaleganiu z daninami budżetowymi (ZUS, US).
- 20) Sprawozdania finansowe za ostatnie dwa lata działalności oraz sprawozdania F-01 i F-02 za ostatni rok.
- 21) Opinie banków prowadzących rachunki firmy zawierające informacje o:
 - a) aktualnych zadłużeniach kredytowych lub z tytułu poręczenia oraz zastosowane zabezpieczenia;
 - b) terminowości spłaty dotychczas udzielonych kredytów;
 - c) obciążeniach rachunków tytułami egzekucyjnymi.
- 22) Inne, adekwatne do specyfiki przedsięwzięcia.

7. FORMALNO-PRAWNE ASPEKTY PODEJMOWANIA I PROWADZENIA DZIAŁALNOŚCI GOSPODARCZEJ

7.1. Pojęcie przedsiębiorcy i działalności gospodarczej

Sferę działalności gospodarczej w Polsce, przy uwzględnieniu podstawowych zasad prawa Unii Europejskiej, reguluje Ustawa o swobodzie działalności gospodarczej.¹² Zgodnie z jej zapisem przez działalność gospodarczą i pojęcie przedsiębiorcy rozumiemy:

- 1) **Działalnością gospodarczą** w rozumieniu Ustawy jest zarobkowa działalność wytwórcza, handlowa, budowlana, usługowa oraz poszukiwanie, rozpoznawanie i eksploatacja zasobów naturalnych, wykonywana w sposób zorganizowany i ciągły. Z powyższej definicji wynika, że działalność przedsiębiorcy musi mieć charakter zarobkowy, a więc jej celem powinno być osiąganie zysków. Spod przepisów Ustawy wyłączona jest działalność wytwórcza w rolnictwie w zakresie upraw rolnych oraz chowu i hodowli zwierząt, ogrodnictwa, warzywnictwa, leśnictwa i rybactwa śródlądowego, a także wynajmu przez rolników pokoi, sprzedaży posiłków domowych i świadczenia w gospodarstwach rolnych innych usług związanych z pobytem turystów.
- 2) **Przedsiębiorcą** w rozumieniu Ustawy jest osoba fizyczna, osoba prawna i jednostka organizacyjna, nie będąca osobą prawną, której oddzielna ustawa przyznaje zdolność prawną – wykonująca we własnym imieniu działalność gospodarczą. Za przedsiębiorców uznaje się także wspólników spółki cywilnej w zakresie wykonywanej przez nich działalności gospodarczej (art. 4). Prowadzenie działalności we własnym imieniu oznacza wykonywanie jej na własny rachunek oraz własne ryzyko.

Przedsiębiorca może podjąć działalność gospodarczą po uzyskaniu wpisu do rejestru przedsiębiorców z zastrzeżeniem, iż:

- przedsiębiorca będący osobą fizyczną może podjąć działalność gospodarczą po uzyskaniu wpisu do gminnej ewidencji działalności gospodarczej;
- spółka kapitałowa w organizacji może podjąć działalność gospodarczą przed uzyskaniem wpisu do rejestru przedsiębiorców (KRS - Krajowy Rejestr Sądowy).

Mikroprzedsiębiorcą (od 1 stycznia 2005 r.) jest ten przedsiębiorca, który w co najmniej jednym z dwóch ostatnich lat obrotowych:

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

Mały przedsiębiorca może zatrudniać średniorocznie nie więcej niż 50 pracowników, a średni – nie więcej niż 250.

Wyrażone w euro wielkości przelicza się na złote według średniego kursu ogłaszanego przez NBP w ostatnim dniu roku obrotowego wybranego do określenia statusu przedsiębiorcy.

¹² Ustawa z 2 lipca 2004 r. o swobodzie działalności gospodarczej, Dziennik Ustaw 2004, nr 173, poz. 1807 z późn. zm.

Przedsiębiorca wykonuje działalność gospodarczą na zasadach uczciwej konkurencji i poszanowania dobrych obyczajów oraz słuszych interesów konsumentów. Jest on obowiązany spełniać określone przepisami prawa warunki wykonywania działalności gospodarczej, w szczególności dotyczące ochrony przed zagrożeniem życia, zdrowia ludzkiego i moralności publicznej, a także ochrony środowiska.

Jeżeli przepisy szczególne nakładają obowiązek posiadania odpowiednich uprawnień, zawodowych przy wykonywaniu określonego rodzaju działalności gospodarczej, przedsiębiorca jest obowiązany zapewnić, aby działalność gospodarcza była wykonywana bezpośrednio przez osobę legitymującą się posiadaniem takich uprawnień zawodowych.

Zakład główny, oddział oraz inne stałe miejsce wykonywania przez przedsiębiorcę działalności gospodarczej, powinny być oznaczone na zewnątrz. **Zewnętrzne oznaczenie powinno zawierać:** (1) oznaczenie przedsiębiorcy, (2) zwięzłe określenie przedmiotu wykonywanej działalności gospodarczej.

Jeżeli przedsiębiorca oferuje towary lub usługi w sprzedaży bezpośredniej lub wysyłkowej za pośrednictwem środków masowego przekazu, sieci informatycznych lub druków bezadresowych, jest obowiązany do podania w ofercie następujących danych:

- 1) oznaczenia przedsiębiorcy;
- 2) numeru, pod którym przedsiębiorca wpisany jest do rejestru przedsiębiorców lub ewidencji działalności gospodarczej, wraz z oznaczeniem sądu rejestrowego lub organu ewidencyjnego;
- 3) siedziby i adresu przedsiębiorcy.

Przedsiębiorca jest obowiązany do zamieszczania na towarach lub na ich opakowaniach wprowadzanych do obrotu informacji w języku polskim zawierających:

- 1) oznaczenie przedsiębiorcy – producenta towaru i jego adres,
- 2) nazwę towaru,
- 3) inne oznaczenia i informacje wymagane na podstawie odrębnych przepisów.

Niektóre rodzaje działalności gospodarczej wymagają uzyskania **koncesji**, czyli specjalnego zezwolenia na prowadzenie tego rodzaju działalności. Koncesje są udzielane na czas oznaczony, nie krótszy niż 2 lata i nie dłuższy niż 50 lat. Wniosek o udzielenie koncesji powinien zawierać:

- oznaczenie przedsiębiorcy, jego siedziby i adres,
- numer w rejestrze przedsiębiorców,
- określenie rodzaju i zakresu wykonywania działalności gospodarczej, na którą ma być udzielona koncesja,
- informacje określone w przepisach ustaw regulujących w sposób szczegółowy dany rodzaj działalności.

Organy właściwe do wydania decyzji w sprawie udzielenia koncesji określają przepisy nakładające obowiązek uzyskania koncesji na dany rodzaj działalności. Zazwyczaj jest to minister właściwy dla danego rodzaju działalności.

Do działalności koncesjonowanych należą:

- 1) poszukiwanie lub rozpoznawanie złóż kopalin, wydobywania kopalin ze złóż, bezzbiornikowe magazynowanie substancji oraz składowanie odpadów w górotworze, w tym w podziemnych wyrobiskach górniczych;

- 2) wytwarzanie i obrót materiałami wybuchowymi, bronią i amunicją oraz wyrobami i technologią o przeznaczeniu wojskowym lub policyjnym;
- 3) wytwarzanie, przetwarzanie, magazynowanie, przesyłanie, dystrybucja i obrót paliwami i energią;
- 4) ochrona osób i mienia;
- 5) przewozy lotnicze;
- 6) budowa i eksploatacja, albo wyłącznie eksploatacja, autostrad płatnych oraz dróg ekspresowych, do których stosuje się przepisy o autostradach płatnych;
- 7) rozpowszechnianie programów radiowych i telewizyjnych.

Zakres i warunki wykonywania działalności gospodarczej podlegającej koncesjonowaniu określają przepisy odrębnych ustaw.

Ponadto szereg rodzajów działalności gospodarczej jest związanych wymogiem uzyskania **zezwoleń** na jej prowadzenie. Zezwoleń udzielają organy administracji publicznej różnych szczebli. Zwykle decyzja organu zezwalającego na prowadzenie takich form działalności gospodarczej, wiąże się z koniecznością spełnienia przez przedsiębiorcę dodatkowych wymogów. Najczęściej są to dokumenty i świadectwa potwierdzające posiadanie szczególnych kwalifikacji i umiejętności oraz doświadczenie (np. staż pracy w zawodzie). Wydanie zezwolenia oraz promesy zezwolenia wiąże się z wydatkiem na opłatę skarbową w wysokości określonej w Ustawie o opłacie skarbowej lub w wysokości określonej w odrębnych ustawach (por. załącznik G niniejszego opracowania).

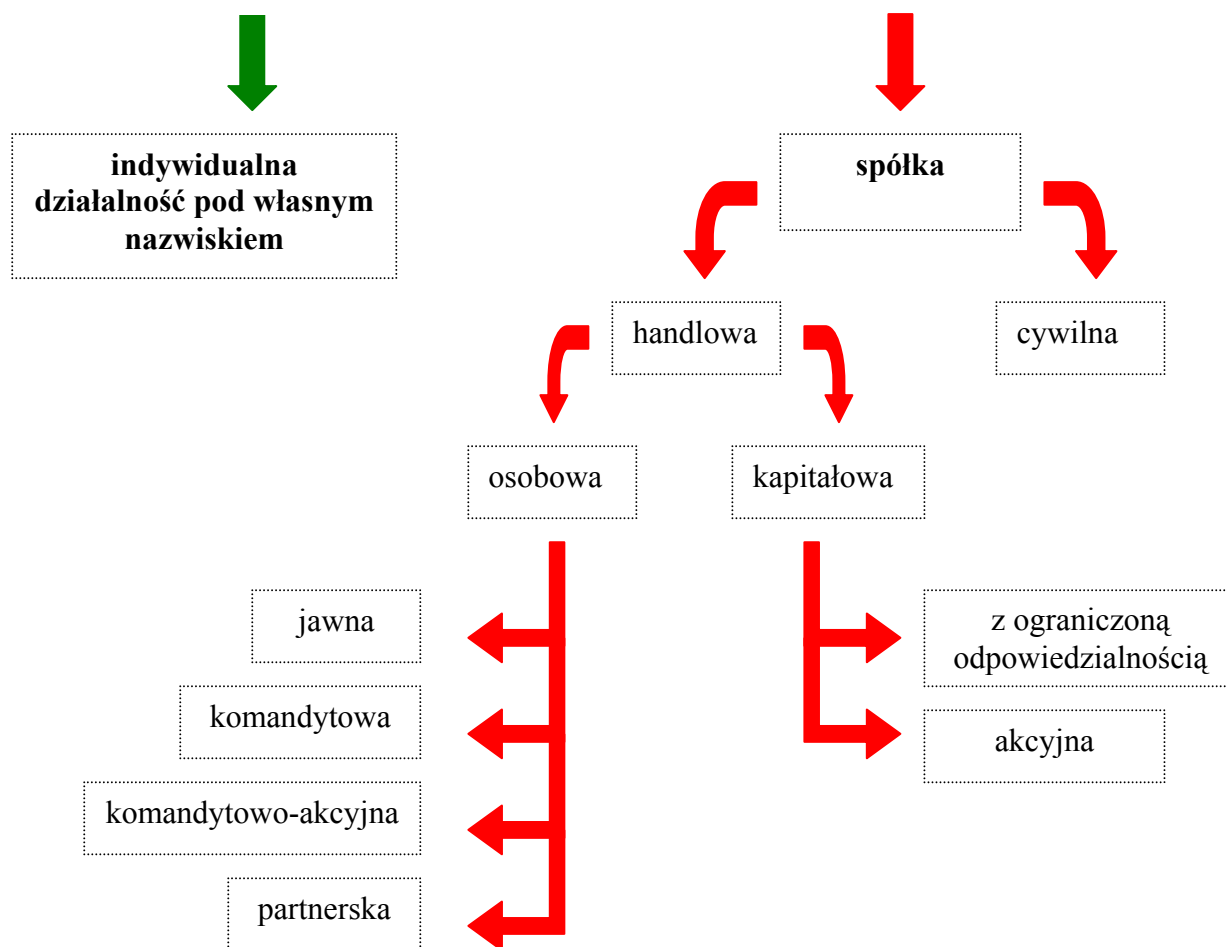
7.2. Formy prawne prowadzenia działalności gospodarczej

Prawo gospodarcze dopuszcza kilka form organizacyjno-prawnych prowadzenia biznesu. Wybór formy prawnej działalności gospodarczej nie powinien być przypadkowy, w tym kontekście należy uwzględnić następujące elementy:

- czy przedsięwzięcie podejmuje jedna osoba czy grupa osób (skala zaufania partnerów);
- wielkość i rodzaj planowanej działalności;
- wysokość posiadanych zasobów finansowych;
- wysokość obciążeń podatkowych i zasady rozliczeń z budżetem;
- osobowość przedsiębiorcy.

W zależności od indywidualnych preferencji przyszłego właściciela, firma stanie się spółką lub nie. Decyzja w tej sprawie uzależniona jest od wielkości planowanego docelowo przedsiębiorstwa. Jeśli firma wymaga dużego zaangażowania kapitałowego, to konieczne stanie się poszukiwanie dodatkowych (poza środkami własnymi) źródeł zasilania finansowego. Mogą nim być kapitały wspólników, ale równie dobrze (jeśli właściciel nie chce być wspólnikiem), inne źródła finansowania np.: kredyt czy dotacja na określony rodzaj działalności lub wdrożenie nowych technologii.

Schemat nr 15. Formy prawne przedsiębiorstw



Źródło: opracowanie własne.

Przedsiębiorca posiada prawo swobodnego wyboru formy prawnej. Jednak w niektórych sferach działalności gospodarczej ustawodawca narzuca formę prawną. Wynika to z konieczności ochrony interesów państwa i obywateli, czy specyficznych dziedzin usług wymagających wyjątkowej skali profesjonalizmu. Do takich obszarów należą na przykład bankowość i ubezpieczenia.

Na decyzje o tym, czy podejmowana działalność będzie prowadzona indywidualnie, czy też wspólnie z innymi osobami wpływają także warunkowania rynkowe; np. w postaci większej wiarygodności spółek kapitałowych w określonych dziedzinach działania lub też zwiększenia szans na rynku poprzez zjednoczenie sił i środków kilku osób, działających w podobnej sferze np. spółka partnerska lekarzy czy architektów. Zasadniczo wybrana forma prawna może w toku prowadzenia działalności gospodarczej ulegać zmianom, ale jest to procedura kłopotliwa i kosztowna.

(1) Działalność indywidualną osób fizycznych prowadzi się pod własnym nazwiskiem i na własny rachunek, zawsze jednoosobowo, a majątek firmy jest jednocześnie majątkiem właściciela. W ramach działalności indywidualnej istnieje możliwość współdziałania w firmie osób spokrewnionych z właścicielem (żona, dzieci, rodzeństwo itp.) w charakterze osób

współpracujących, które otrzymują (lub nie) za swoją pracę wynagrodzenia, a utrzymują się z dochodu właściciela firmy. Właściciel firmy za zobowiązania zaciągnięte w jej imieniu odpowiada całym swoim majątkiem.

(2) Spółka cywilna (podstawa prawna – Kodeks Cywilny) charakteryzuje się brakiem osobowości prawnej, a celem jej działalności jest osiągnięcie wspólnego celu gospodarczego. Podstawą działania jest pisemna umowa między minimum 2 wspólnikami (choćby umowa może być ustna).

Wysokość wnoszonego kapitału jest stosowana do możliwości wspólników i potrzeb wynikających z charakteru i rozmiarów działalności. Spółkę może reprezentować każdy ze wspólników, a odpowiedzialność za jej zobowiązania ponoszą solidarnie, wszyscy wspólnicy, całym swoim majątkiem. Każdy wspólnik indywidualnie jest opodatkowany podatkiem dochodowym. Natomiast spółka cywilna może być opodatkowana w formie: karty podatkowej, zryczałtowanego podatku dochodowego od przychodów osób fizycznych (ewidencja sprzedaży), księgi przychodów i rozchodów, ksiąg handlowych – w zależności od rodzaju działalności i specyfiki funkcjonowania firmy.

Rejestracji spółki cywilnej dokonuje się w urzędzie gminy; każdy wspólnik rejestruje się osobno, w urzędzie tej gminy, w której jest zameldowany. Zasady rejestracji są takie same, jak przy działalności indywidualnej, wspólnicy otrzymują wpisy do ewidencji na swoje nazwisko. Natomiast numer Regon otrzymuje spółka cywilna jako taka, a nie każdy wspólnik z osobna.

Rejestracją w sądzie objęte są wszystkie spółki prawa handlowego. Powstają one z chwilą wpisu do Krajowego Rejestru Sądowego (KRS). Jedynie spółka z o.o. i spółka akcyjna mogą działać przez pewien czas bez wpisu, na podstawie samej tylko umowy lub statutu. W Krajowym Sądzie Rejestrowym należy złożyć wypełnione formularze rejestracyjne, zawierające wszystkie informacje niezbędne do rejestracji podmiotu wraz z wymaganymi załącznikami i wnieść odpowiednie opłaty za dokonanie rejestracji. Bardzo ważna jest dbałość o wypełnianie druków do KRS zgodnie z objaśnieniami.

Sąd rejestrowy wydaje postanowienie o wpisie spółki do rejestru. Zgodnie z prawem ma na to najwyżej 14 dni od daty złożenia wniosku. Jednak, gdy wniosek ma wady lub zaistnieją inne przeszkody w rejestracji, sąd wzywa wspólników do usunięcia zaistniałej przeszkody. Dopiero, gdy tak się stanie, sąd w ciągu 7 dni rozpozna ponownie wniosek o rejestrację spółki. Koszty zawiązania spółki, czyli wpisanie spółki do rejestru i ogłoszenie w Monitorze Sądowym i Gospodarczym, wynoszą 1500 zł. W sądzie można również skorzystać z łącznego złożenia dokumentów rejestracyjnych do urzędów statystycznego i skarbowego. W takim przypadku należy do wniosku o wpis dołączyć dodatkowy odpis umowy spółki oraz dokument potwierdzający prawa spółki do lokalu, w którym ma się znajdować jej siedziba. Procedura postępowania przed urzędami statystycznym i skarbowym jest podobna jak w przypadku ewidencji działalności gospodarczej.

(3) Spółka jawna (podstawa prawna – Kodeks Handlowy) jest spółką osobową. Umowa spółki musi być sporządzona na piśmie pod rygorem nieważności. Każdy wspólnik ma prawo i obowiązek prowadzenia spraw spółki. Majątek spółki stanowi wszelkie mienie wniesione jako wkład lub nabyte przez spółkę w czasie jej istnienia. Każdy wspólnik odpowiada za zobowiązania solidarnie, całym swoim majątkiem.

(4) Spółka partnerska to szczególny typ spółki osobowej. Partnerzy odpowiadają za jej zobowiązania, mogą jednak zwolnić się z odpowiedzialności, jeśli powstały one na skutek zawodowej działalności ich wspólników. W spółce partnerskiej partner nie odpowiada za te zobowiązania spółki, które powstały w związku z zawodową działalnością innych partnerów, albo podległych im pracowników. W interesie wspólników jest zatem precyzyjne ułożenie stosunków

pracy. Jeśli bowiem spółka stanie się dłużnikiem z winy pracownika, a nie będzie jasne, komu ów pracownik podlega, partnerom trudno będzie zwolnić się z odpowiedzialności.

Wspólnikiem w spółce partnerskiej może być: adwokat, aptekarz, architekt, inżynier budownictwa, biegły rewident, broker ubezpieczeniowy, doradca podatkowy, księgowy, lekarz, lekarz stomatolog, lekarz weterynarii, notariusz, pielęgniarka, położna, radca prawny, rzecznik patentowy. Opodatkowaniu podatkiem dochodowym podlega spółka i wspólnik od swojej części zysku. Spółka partnerska prowadzi pełną księgowość (księgi handlowe). Spółka partnerska to jedyna spółka osobowa, w której można powołać zarząd. Partnerzy są wówczas pozbawieni prawa reprezentowania spółki (art. 97 k.s.h.).

Umowa spółki partnerskiej musi być sporządzona przez notariusza (art. 92 k.s.h.). Podobnie jak sama umowa, również wszystkie jej zmiany wymagają formy aktu notarialnego. Wysokość opłat notarialnych i podatku od czynności cywilnoprawnych zależą od wartości wnoszonych do spółki wkładów.

(5) Spółka z ograniczoną odpowiedzialnością (podstawa prawna – Kodeks Handlowy) ma osobowość prawną i może podejmować wszelki cel gospodarczy. Podstawą działania jest notarialna umowa spółki lub akt założycielski (spółka jednoosobowa). Spółka wymaga rejestracji w Krajowym Rejestrze Sądowym. Wielkość minimalna kapitału to 50000 zł (1 udział min. 500 zł). Spółkę reprezentują zarząd i prokurent. Odpowiedzialność za zobowiązania spółki ponosi spółka do wysokości swego kapitału. Opodatkowana jest podatkiem dochodowym, a wspólnik od swojej części zysku. Rachunkowość spółki, to księgi handlowe.

(6) Spółka akcyjna (podstawa prawna – Kodeks Handlowy) ma osobowość prawną i może podejmować każdą działalność prawnie dozwoloną. Podstawą działania jest statut spółki w formie aktu notarialnego. Spółka wymaga rejestracji w Krajowym Rejestrze Sądowym. Minimalna wielkość kapitału to 500000 zł (1 akcja 1 zł). Spółkę reprezentują zarząd i prokurent. Odpowiedzialność za zobowiązania spółki ponosi spółka do wysokości swego kapitału zakładowego (pośrednio akcjonariusze do wysokości posiadanych akcji). Opodatkowana jest podatkiem dochodowym, a wspólnik od wypłaconej dywidendy. Rachunkowość spółki, to księgi handlowe.

7.3. Podatki w przedsiębiorstwie

Każdy przedsiębiorca podejmujący działalność gospodarczą, jeszcze przed jej uruchomieniem, musi złożyć w Urzędzie Skarbowym zgłoszenie obowiązku podatkowego wraz ze wskazaniem formy opodatkowania podatkiem dochodowym. Jest kilka możliwości rozliczenia się z podatku dochodowego. Nie zawsze jednak są one dla firmy dostępne, głównie ze względu na szereg ograniczeń i wyjątków przewidzianych przez ustawodawcę.

Sposób opodatkowania firmy często uwarunkowany jest jej formą organizacyjno-prawną; w zależności od tego, czy jest to firma jednoosobowa, czy też działalność prowadzona w spółce (cywilnej, osobowej spółce handlowej lub w spółce kapitałowej). W podejmowaniu decyzji o wyborze formy opodatkowania duże znaczenie ma również skala i rodzaj podejmowanej działalności.

Przedsiębiorca indywidualny może wybrać jedną z trzech form opodatkowania:

- kartę podatkową,
- ryczałt od przychodów ewidencjonowanych,
- zasady ogólne.

Dwie pierwsze formy opodatkowania mogą być korzystne dla tych, którym zależy na tym, aby ich rozliczenie było jak najprostsze i spodziewają się jednocześnie, że koszty związane z działalnością będą stosunkowo niewielkie. Jednak formy te mają również swoje mankamenty. W przypadku karty podatkowej podatek trzeba płacić również wtedy, gdy działalność nie przyniesie żadnych przychodów w danym miesiącu (chyba, że czasowo zaprzestano jej prowadzenia, wówczas istnieje możliwość niepłacenia podatku za okres przerwy).

Natomiast ryczałt ewidencjonowany płaci się tylko od wartości uzyskanych przychodów, ale bez względu na poziom kosztów; czyli nawet wtedy, gdy działalność przynosi straty. Ponadto, opodatkowanie ryczałtem lub kartą skutkuje brakiem prawa do wspólnego rozliczania się z małżonkiem. Ten sam mankament ma opodatkowanie na zasadach ogólnych, ale według liniowej 19-proc. stawki.

Rozliczając się z podatku na zasadzie **karty podatkowej** wpłaca się co miesiąc kwotę podatku ustaloną zgodnie z zasadami karty, bez względu na wielkość przychodu czy dochodowość przedsięwzięcia. Wysokość zobowiązania podatkowego nie zależy od wysokości uzyskanych dochodów z działalności, ale od:

- jej rodzaju,
- liczby mieszkańców gminy, na terenie której jest ona prowadzona,
- liczby zatrudnionych pracowników,
- liczby przepracowanych godzin (przy wolnych zawodach).

Oznacza, to, że im mniejsza miejscowość i mniej pracowników, tym niższa jest stawka podatku; raz w roku ustala ją urząd skarbowy w formie decyzji. Jednak nie każdy może rozliczać się w ten sposób. Karta jest dostępna dla prowadzących drobną działalność handlową, usługową (w tym rzemieślników), gastronomiczną, dla osób fizycznych i zatrudniających niewielu pracowników.

Jeśli przedsiębiorca chce rozliczać się w takiej formie, musi złożyć w urzędzie skarbowym wniosek o opodatkowanie w tej formie jeszcze przed rozpoczęciem działalności. Urząd po rozpatrzeniu wniosku wyda decyzję ustalającą wysokość karty na dany rok.

W zakresie ewidencji obowiązuje tylko wystawianie, na żądanie klienta faktury lub rachunku, dokumentujące sprzedaż towarów i usług oraz przechowywanie ich kopii. Nie ma natomiast obowiązku prowadzenia ewidencji podatkowej, składania deklaracji i zeznań podatkowych, gromadzenia dowodów zakupu towarów i usług.

Ryczałt od przychodów ewidencjonowanych, to podatek w wysokości: 20, 17, 8,5, 5,5 lub 3 proc. (w zależności od rodzaju prowadzonej działalności), który płaci się od przychodów, czyli wpływów z działalności gospodarczej, których nie pomniejsza się o żadne koszty. Wydatki ponoszone w związku z prowadzeniem działalności nie mają żadnego znaczenia przy ustalaniu wysokości podatku. Można płacić ryczałt według jednej z podanych stawek, albo według kilku – jeśli działalność jest różnorodna.

Przy tej formie opodatkowania trzeba prowadzić księgowość (uproszczoną) w postaci ewidencji przychodów. Wykazuje się w niej wszystkie należności z prowadzonej działalności. Nie trzeba natomiast księgować wydatków, ale należy gromadzić i przechowywać dowody zakupu towarów i materiałów. Ryczałt należy obliczyć samodzielnie.

W trakcie roku nie ma obowiązku wypełniania żadnych deklaracji. Po zakończeniu roku należy jedynie złożyć zeznanie o wysokości uzyskanego przychodu i należnego ryczałtu. Nie każdy jednak ma do tego prawo. Ryczałtowcami nie mogą zostać m.in. przedsiębiorcy prowadzący: apteki, lombardy, kantory i wykonujący niektóre wolne zawody.

Podatek na zasadach ogólnych. Przy działalności na szerszą skalę, która będzie się wiązała z dużymi kosztami uzyskania przychodu należy wybrać zasady ogólne i zaprowadzić podatkową księgę przychodów i rozchodów. Jest to podstawowa forma opodatkowania. Jeśli przed rozpoczęciem działalności przedsiębiorca nie złoży wniosku o opodatkowanie kartą podatkową, bądź oświadczenia o wyborze ryczałtu, musi rozliczać się właśnie w ten sposób.

Podatek płaci się w tym wypadku od faktycznie uzyskanego dochodu. Aby ustalić dochód, trzeba od przychodów z działalności odjąć koszty jej prowadzenia (czyli wszelkie wydatki z nią związane, pod warunkiem że ustawa podatkowa nie wyklucza ich z kategorii kosztów). Dlatego wszystkie przychody i koszty należy wykazywać w specjalnej ewidencji – podatkowej księdze przychodów i rozchodów. Przy działalności o większych rozmiarach, jeśli przychody osiągną co najmniej równowartość 800 tys. euro, konieczne jest prowadzenie ksiąg rachunkowych.

W zależności od wielkości osiągniętego dochodu stawka podatku wynosi: 19, 30 lub 40 proc. Rozliczający się na zasadach ogólnych musi samodzielnie obliczać miesięczną zaliczkę na podatek i wpłacać ją do urzędu skarbowego. Musi też składać deklarację na zaliczkę miesięczną na formularzu PIT-5. Obowiązek wpłacania zaliczki powstaje jednak dopiero od miesiąca, w którym dochód z działalności pomniejszony o niektóre odliczenia (m.in. składki ZUS, darowizny), przekroczył kwotę powodującą obowiązek zapłacenia podatku.

Ta forma opodatkowania zobowiązuje do dokumentowania wszystkich zdarzeń gospodarczych w firmie, poprzez wystawianie faktur lub rachunków dokumentujących sprzedaż towarów i usług (oraz przechowywania ich kopii) oraz do gromadzenia i przechowywania dowodów zakupu towarów oraz innych dowodów, na podstawie których dokonano zapisów w księdze przychodów i rozchodów.

Jeśli przedsiębiorca spodziewa się w miarę wysokich dochodów z działalności i gotów jest zrezygnować ze wspólnego rozliczania z małżonkiem i korzystania z ulg podatkowych, najlepiej jeśli zadeklaruje chęć płacenia podatku nie według skali podatkowej, ale **podatku liniowego** według stawki 19 proc. W tym celu wystarczy, przed rozpoczęciem działalności, złożyć stosowne oświadczenie w urzędzie skarbowym.

Przy tej formie rozliczania również trzeba prowadzić księgę przychodów i rozchodów (lub księgi rachunkowe), a przychody z działalności pomniejszane są o koszty jej prowadzenia. Trzeba też wpłacać zaliczki na podatek i składać miesięczne deklaracje. Przy tej formie opodatkowania płaci się podatek od pierwszej zarobionej złotówki (nie ma w tym wypadku kwoty wolnej od podatku).

W ten sposób mogą się rozliczać zarówno kontynuujący działalność, jak i osoby dopiero ją rozpoczynające. Jednak z wyjątkiem tych osób, które w ramach swej działalności gospodarczej chcą świadczyć usługi na rzecz byłego lub obecnego pracodawcy, jakie w ostatnim czasie (w roku podatkowym lub w roku poprzednim) wykonywały w ramach stosunku pracy. Im pozostaje jedynie opodatkowanie według skali podatkowej.

W przypadku osobowych spółek handlowych przedsiębiorcą jest spółka, chociaż obowiązek zapłaty podatku dochodowego też ciąży na wspólnikach, a nie na spółce. Wspólnicy takich spółek – podobnie jak prowadzący działalność gospodarczą indywidualnie, mogą wybrać zasady ogólne (podatek według skali lub liniowy) lub formy zryczałtowane. Jednak z pewnymi wyjątkami:

- ryczałt od przychodów ewidencjonowanych mogą opłacać jedynie wspólnicy spółki cywilnej oraz jawnej (ale tylko, gdy wspólnikami tych spółek są wyłącznie osoby fizyczne),
- z karty podatkowej mogą korzystać tylko wspólnicy spółki cywilnej będący osobami fizycznymi.

Ci wspólnicy, którzy wybrali opodatkowanie według zasad ogólnych, ustalają swój dochód w specyficzny sposób. Przychody z udziału w spółce nie będącej osobą prawną u każdego

podatnika określa się proporcjonalnie do jego prawa w udziale w zysku. To samo dotyczy kosztów uzyskania przychodów oraz wydatków, które takimi kosztami nie są. W praktyce przyjmuje się, że choć podatnikami są wspólnicy, to najpierw należy ustalić dochód spółki tak, jakby to ona była podatnikiem. Dopiero w drugiej fazie ustala się dochód wspólnika – proporcjonalnie do jego prawa udziału w zysku spółki. Udział ten określa się na podstawie umowy spółki (a jeśli umowa nie reguluje tej kwestii – na podstawie przepisów kodeksu cywilnego lub kodeksu spółek handlowych).

W spółce kapitałowej płatnikiem podatku dochodowego jest spółka. Od uzyskanych dochodów płaci podatek od osób prawnych, według stawki 19 proc. Identycznie opodatkowane są jednoosobowe spółki z o.o., których jedynym właścicielem (udziałowcem) jest osoba fizyczna. Dywidendy z zysku spółki wypłacane wspólnikom są dodatkowo opodatkowane zryczałtowanym podatkiem dochodowym od osób fizycznych w wysokości 19 proc.

Oprócz podatku dochodowego przedsiębiorca ma obowiązek płacić także inne podatki:

- 1) **VAT i akcyza.** Dostawa towarów i świadczenie usług są opodatkowane podatkiem od towarów i usług (VAT). Każdy, kto we własnym imieniu i na własny rachunek rozpocznie działalność gospodarczą, powinien co do zasady naliczać ten podatek. Podatnikami są przedsiębiorcy – osoby fizyczne oraz spółki (także spółka cywilna). Jednak dopóki firma ma niewielkie obroty, (nie przekraczające 10 tys. euro), dopóty można skorzystać ze zwolnienia od VAT (wystarczy nie rejestrować się jako czynny podatnik VAT).

Innym podatkiem od obrotu jest akcyza – ta jednak obciąża przede wszystkim producentów i sprzedawców wyrobów akcyzowych (m.in. alkoholu, papierosów, samochodów osobowych, niektórych kosmetyków).

- 2) **Podatek od czynności cywilnoprawnych** obciąża wspólników spółek handlowych i osobowych. Podstawą opodatkowania jest wartość wniesionych do nich wkładów (zarówno w gotówce, jak i w postaci rzeczowej). Stawka tego podatku wynosi 0,5 proc. Podatek od czynności cywilnoprawnych (w wysokości 2 proc.) płaci się także od umowy pożyczki. Jednak pożyczki zaciągnięte na działalność firmy są z niego zwolnione, pod warunkiem, że przedsiębiorca jest w stanie udokumentować, że pieniądze będące przedmiotem pożyczki przeznaczył na pokrycie wydatków poniesionych na rozpoczęcie lub prowadzenie działalności gospodarczej w ciągu 12 miesięcy od dnia zawarcia umowy.

- 3) **Podatek od nieruchomości i opłata targowa.** Przedsiębiorcy wykorzystujący do celów działalności gospodarczej własne nieruchomości (grunty, budynki, lokale), płacą podatek od nieruchomości według dużo wyższych stawek. Są one różne w różnych gminach, choć nie mogą przekroczyć ustalonych przez ministra limitów. Podatek jest naliczany według stawki za metr kwadratowy w stosunku rocznym.

Innym podatkiem lokalnym jest opłata targowa, którą muszą zapłacić osoby handlujące na targowiskach – jej stawki samodzielnie ustalają gminy.

- 4) **Podatkowi od środków transportu** podlegają:

- samochody ciężarowe o dopuszczalnej masie całkowitej (DMC) od 3,5 tony;
- ciągniki siodłowe i balastowe przystosowane do używania łącznie z naczepą lub przyczepą o DMC zespołu pojazdów od 3,5 tony;
- przyczepy i naczepy, które łącznie z pojazdem silnikowym mają DMC od 7 ton;
- autobusy.

Płatnikami tego podatku są przedsiębiorcy posiadający samochody ciężarowe. Podatek uiszcza się na rachunek gminy w wysokości przez nią ustalonej.

7.4. Ubezpieczenia społeczne

Wszystkie osoby zatrudnione, bez względu na miejsce zatrudnienia, podlegają obowiązkowym ubezpieczeniom społecznym (z wyjątkiem uczniów i studentów do 26 roku życia). Obowiązek odprowadzania składek na ubezpieczenie społeczne i zdrowotne pracowników spoczywa na podmiotach ich zatrudniających. Osoby, które prowadzą samodzielnie działalność gospodarczą same opłacają za siebie składki na ubezpieczenie.

Podstawy, wymiar i sposób obliczenia składek na ubezpieczenie społeczne są zróżnicowane zarówno w zależności od formy zatrudnienia, jak i wielkości uzyskiwanego wynagrodzenia. System jest skomplikowany i wymaga sporej wnikliwości ze strony płatników składek przy ustalaniu, kiedy obowiązkowo należy obciążyć wynagrodzenie określonym rodzajem składki, a kiedy na zasadach dobrowolności.

Osoby prowadzące pozarolniczą działalność gospodarczą składki emerytalne i rentowe płacą od kwoty zadeklarowanej, nie niższej jednak od 60 proc. przeciętnego miesięcznego wynagrodzenia w poprzednim kwartale. Roczna podstawa wymiaru tych składek nie może przekroczyć 30-krotności prognozowanego przeciętnego wynagrodzenia. Jeżeli działalność rozpoczęto lub zakończono podczas miesiąca, a przedsiębiorca płaci składki od kwoty minimalnej, kwotę tę zmniejsza się proporcjonalnie.

Zleceniobiorca mający własną firmę powinien opłacać obowiązkowe składki z tego tytułu, który powstał najwcześniej. Może jednak wybrać, z którego tytułu te obowiązkowe składki odprowadzać. Gdy dokona wyboru, z drugiego tytułu podlega dobrowolnym ubezpieczeniom społecznym. Z obu źródeł jest natomiast objęty ubezpieczeniem zdrowotnym. Dla zleceniobiorcy prowadzącego biznes, mającego ustalone prawo do emerytury lub renty, obowiązkowe są ubezpieczenia społeczne ze zlecenia; możliwości wyboru wówczas nie ma.

Składka zdrowotna. Podstawę wymiaru składki na ubezpieczenie zdrowotne stanowi kwota zadeklarowana, nie niższa jednak od 75 proc. przeciętnego miesięcznego wynagrodzenia w sektorze przedsiębiorstw, łącznie z wypłatami z zysku. Składkę zdrowotną należy opłacać od pełnej podstawy także za miesiąc, w którym działalność rozpoczęto lub zakończono podczas miesiąca lub gdy przez jego część prowadzący działalność był chory i pobierał zasiłek chorobowy. Nawet wówczas, gdy niezdolność do pracy trwała cały miesiąc. Składkę zdrowotną opłaca się osobno od każdego źródła przychodów. Oznacza to, że odrębny tytuł do ubezpieczenia zdrowotnego stanowią:

- pozarolnicza działalność gospodarcza prowadzona na podstawie prawa o działalności gospodarczej;
- pozarolnicza działalność gospodarcza prowadzona na podstawie przepisów szczególnych, do których nie stosuje się ustawy o działalności gospodarczej (np. zgodnie z ustawą o systemie oświaty);
- status wspólnika spółki cywilnej;
- status twórcy i artysty;
- status osoby prowadzącej działalność w zakresie wolnego zawodu w rozumieniu przepisów o zryczałtowanym podatku dochodowym od osób fizycznych;
- status osoby prowadzącej działalność w zakresie wolnego zawodu, z której przychody są przychodami z działalności gospodarczej w rozumieniu przepisów o podatku dochodowym od osób fizycznych;
- status wspólnika jednoosobowej spółki z o.o.;

- status wspólnika spółki jawnej;
- status wspólnika spółki komandytowej;
- status wspólnika spółki partnerskiej.

Składkę należy odprowadzać oddzielnie od każdej z wymienionych form organizacyjno-prawnych. Jeżeli zatem prowadzący działalność gospodarczą jest jednocześnie wspólnikiem w kilku spółkach cywilnych, opłaca jedną składkę zdrowotną. Gdy jest wspólnikiem w spółce cywilnej i równocześnie wspólnikiem w spółce jawnej, składkę zdrowotną odprowadza od podwójnej podstawy wymiaru.

Dla Systemu Ubezpieczeń Społecznych osobą prowadzącą pozarolniczą działalność, oprócz osób prowadzących pozarolniczą działalność na podstawie wpisu do ewidencji, twórców i artystów oraz przedstawicieli wolnych zawodów, jest również:

- wspólnik jednoosobowej spółki z o.o.,
- wspólnicy spółki jawnej,
- komandytowej,
- partnerskiej.

Wspólnicy ci podlegają ubezpieczeniom na zasadach przewidzianych dla osób prowadzących pozarolniczą działalność, czyli obowiązkowo ubezpieczeniom emerytalnemu, rentowym, wypadkowemu, zdrowotnemu oraz dobrowolnie – chorobowemu. Podstawa wymiaru składki na dobrowolne ubezpieczenie chorobowe nie może być wyższa niż 250 proc. przeciętnego miesięcznego wynagrodzenia na miesiąc. Od tak ustalonej podstawy wymiaru prowadzący działalność nalicza składki na ubezpieczenia bez względu na wysokość przychodu osiąganego z działalności. Także wtedy, gdy działalność przynosi niższe dochody.

Obowiązek ubezpieczeń istnieje od dnia rozpoczęcia działalności do dnia zaprzestania jej wykonywania.

Osoba współpracująca. Zgodnie z art. 8 ust. 11 Ustawy o systemie ubezpieczeń społecznych (Dz. U. nr 137, poz. 887 ze zm.), za osobą współpracującą z osobą prowadzącą pozarolniczą działalność gospodarczą uważa się małżonka, dzieci własne, dzieci drugiego małżonka, dzieci przysposobione, rodziców, macochę, ojczyrna, osoby przysposabiające, jeżeli pozostają z nią we wspólnym gospodarstwie domowym i współpracują przy prowadzeniu tej działalności. **Wśród osób współpracujących wyróżniamy dwie kategorie osób, które podlegają ubezpieczeniom społecznym:**

- 1) osoby zatrudnione na podstawie umowy o pracę, które pozostają z osobą prowadzącą działalność (pracodawcą) we wspólnym gospodarstwie domowym i współpracują przy prowadzeniu tej działalności;
- 2) osoby, które bez zawierania umowy współpracują przy prowadzeniu tej działalności i pozostają z prowadzącym we wspólnym gospodarstwie domowym.

Gdy prowadzący działalność zatrudni na podstawie umowy-zlecenia swoją żonę lub inną osobę wymienioną w art. 8 ust. 11 Ustawy o systemie ubezpieczeń społecznych, zatrudniona osoba będzie podlegała ubezpieczeniom społecznym i ubezpieczeniu zdrowotnemu na zasadach przewidzianych dla zleceniobiorców. Osoba współpracująca podlega obowiązkowo ubezpieczeniom: emerytalnemu, rentowym, wypadkowemu. Obowiązek ten istnieje od dnia rozpoczęcia współpracy do dnia jej zakończenia.

Podstawę wymiaru składek na ubezpieczenia emerytalne i rentowe osób współpracujących z osobami prowadzącymi działalność gospodarczą, stanowi zadeklarowana kwota; nie niższa, niż

60 proc. przeciętnego miesięcznego wynagrodzenia w poprzednim kwartale. Składka w nowej wysokości obowiązuje zawsze od trzeciego miesiąca następnego kwartału (tj. od marca, czerwca, września i grudnia).

Natomiast ubezpieczenie chorobowe osoby współpracującej jest dobrowolne. Osoba ta zostaje objęta dobrowolnym ubezpieczeniem chorobowym od dnia wskazanego we wniosku (nie wcześniej jednak niż od dnia, w którym wniosek został złożony). Warunek jest jednak taki, by osoba ta była zgłoszona do ubezpieczeń emerytalnego i rentowych w ciągu 7 dni od dnia, kiedy powstał obowiązek ubezpieczeń.

Jeżeli składki na ubezpieczenie chorobowe zostaną opłacone po terminie, ubezpieczenie chorobowe ustaje:

- od pierwszego dnia miesiąca kalendarzowego, za który nie opłacono w terminie składki należnej na ubezpieczenie chorobowe;
- od dnia następnego po dniu, za który przysługiwał zasiłek (jeżeli za część miesiąca został pobrany zasiłek).

Jeżeli osoba współpracująca ma ustalone prawo do emerytury lub renty, to z tytułu współpracy podlega dobrowolnym ubezpieczeniom emerytalnemu i rentowym. Obowiązkowa jest wówczas wyłącznie składka na ubezpieczenie zdrowotne.

Osoba współpracująca, która równocześnie jest pracownikiem i otrzymuje wynagrodzenie, równe co najmniej minimalnemu wynagrodzeniu, podlega z tytułu współpracy dobrowolnym ubezpieczeniom społecznym. Obowiązkowa jest tylko składka na ubezpieczenie zdrowotne.

Składka na ubezpieczenie zdrowotne jest naliczana od zadeklarowanej kwoty nie niższej niż 75 proc. przeciętnego miesięcznego wynagrodzenia. Od tej podstawy prowadzący działalność musi naliczyć i odprowadzić za osobę współpracującą składkę na ubezpieczenie zdrowotne w wysokości 8,25 proc.

Za osobę współpracującą, która podlega obowiązkowo ubezpieczeniom emerytalnemu i rentowym, należy również opłacać składkę na **Fundusz Pracy**. Podstawę wymiaru tej składki stanowi podstawa wymiaru składek na ubezpieczenia emerytalne i rentowe.

Obowiązkowi ubezpieczeń społecznych podlegają wszystkie osoby zatrudnione w firmie. Dla systemu ubezpieczeń społecznych pracownik to nie tylko ten, kto podpisał umowę o pracę, spółdzielczą umowę o pracę, został powołany, mianowany czy wybrany. Jest nim także osoba, która z własnym pracodawcą zawarła umowę:

- zlecenie lub inną o świadczenie usług, do której zgodnie z art. 750 kodeksu cywilnego stosuje się przepisy o zleceniu,
- agencyjną,
- o dzieło.

Każdy pracownik podlega obowiązkowo ubezpieczeniom społecznym i zdrowotnemu, jeżeli umowy międzynarodowe nie stanowią inaczej. Nie ma przy tym znaczenia, czy ma jeszcze inne tytuły do ubezpieczeń, np. własny biznes, jest osobą współpracującą, ma umowę-zlecenie na rzecz innej firmy itd. Podobnie nie ma znaczenia, że pracownik jest uczniem, studentem czy też ma ustalone prawo do emerytury lub renty.

Podstawę wymiaru składek na ubezpieczenia emerytalne i rentowe pracowników stanowi przychód w rozumieniu przepisów o podatku dochodowym od osób fizycznych, otrzymywany ze stosunku pracy. Do podstawy wymiaru składek należnych od pracownika za dany miesiąc przyjmuje się wszystkie wypłacone mu przychody. Od kwot stanowiących podstawę wymiaru składek na ubezpieczenia emerytalne i rentowe pracownika, opłaca się również

obowiązkowo składki na ubezpieczenie chorobowe i wypadkowe. Podstawa wymiaru składek na ubezpieczenia emerytalne i rentowe w danym roku nie może jednak przekraczać 30-krotności prognozowanego przeciętnego miesięcznego wynagrodzenia. Ograniczenia podstawy wymiaru nie stosuje się przy naliczaniu składek na ubezpieczenie chorobowe i wypadkowe.

Przy zatrudnieniu **etatowym** obowiązek ubezpieczeń emerytalnego i rentowych pracownika z posiadanych równocześnie innych tytułów (np. zlecenia, prowadzonej działalności), zależy od wysokości pensji wynikającej z umowy o pracę. Gdy jest ona niższa od minimalnego wynagrodzenia w przeliczeniu na miesiąc, z dodatkowego tytułu zatrudniony podlega obowiązkowo ubezpieczeniom emerytalnemu i rentowym. Gdy przychód z umowy o pracę jest równy lub wyższy od minimalnego wynagrodzenia z innych tytułów ubezpieczenia społeczne są dobrowolne. Emeryt lub rencista zatrudniony na podstawie umowy o pracę, który dodatkowo dorabia (np. prowadzi działalność gospodarczą), jest objęty obowiązkowymi ubezpieczeniami z umowy o pracę, a z innych tytułów – dobrowolnymi; bez względu na wysokość przychodu osiąganego ze stosunku pracy.

Tabela nr 5. Struktura składek na ubezpieczenie społeczne

ubezpieczenie emerytalne	19,52% wynagrodzenia brutto płatne po połowie przez pracownika i pracodawcę
ubezpieczenie rentowe	13% wynagrodzenia brutto płatne po połowie przez pracownika i pracodawcę
ubezpieczenie chorobowe	2,45% wynagrodzenia brutto płatne w całości przez pracownika
ubezpieczenie wypadkowe	1,62% wynagrodzenia brutto płatne w całości przez pracodawcę
Fundusz pracy	2,45% wynagrodzenia brutto płatne w całości przez pracodawcę
ubezpieczenie zdrowotne	8,25% (7,5% w ramach podatku dochodowego) reszta z wynagrodzenia pracownika

W przypadku, kiedy **pracownik podpisał z własnym pracodawcą umowę-zlecenie** (lub inną umowę o świadczenie usług, do której stosuje się przepisy dotyczące zlecenia), agencyjną lub o dzieło, umowy te traktuje się jak stosunek pracy, a wszystkie składki opłaca od zsumowanych przychodów z obydwu źródeł (tzn. z pracy i np. umowy o dzieło).

Zleceniobiorca podlega obowiązkowo ubezpieczeniom emerytalnemu i rentowym od dnia oznaczonego w umowie jako dzień rozpoczęcia jej wykonywania, do dnia jej rozwiązania lub wygaśnięcia. Składkę wypadkową płaci się za tych zleceniobiorców, którzy pracę wykonują w miejscu lub siedzibie prowadzenia działalności przez zleceniodawcę. Gdy praca jest świadczona gdzie indziej, w ogóle nie odprowadza się składek wypadkowych. Ubezpieczenie chorobowe ma dla zleceniobiorców charakter dobrowolny. Mogą do niego przystąpić jedynie ci, którzy ze zlecenia podlegają obowiązkowo ubezpieczeniom emerytalnemu i rentowym. Za zleceniobiorcę zatrudnionego jednocześnie na kilku zleceniach opłaca się obowiązkowo składki emerytalną i rentowe z tej umowy, którą zawarł najwcześniej. Z pozostałych ubezpieczenia te mają charakter dobrowolny. Ubezpieczenie zdrowotne ma charakter obowiązkowy, zatem składkę na nie opłaca się od każdej umowy (tj. tej stanowiącej tytuł do obowiązkowych ubezpieczeń i pozostałych, z których ubezpieczenia społeczne mają charakter dobrowolny).

Pracownik, który **podpisał umowę-zlecenie w innej firmie**, obowiązkowo podlega ubezpieczeniom emerytalnemu i rentowym z tytułu umowy o pracę, a ze zlecenia – dobrowolnie. Dotyczy to jednak tylko tych, których podstawa wymiaru składek ze stosunku pracy w przeliczeniu na miesiąc osiąga przynajmniej poziom minimalnego wynagrodzenia. Jeżeli taka osoba wykonuje równocześnie kilka umów-zleceń dla innych firm, może dobrowolnie przystąpić do ubezpieczeń z tytułu jednej umowy, wybranych lub ze wszystkich. Jeżeli wykonujący zlecenie w siedzibie lub

miejscu prowadzenia działalności zleceniodawcy przystąpi do dobrowolnych ubezpieczeń emerytalnego i rentowych, podlega również ubezpieczeniu wypadkowemu. Inaczej jest, gdy w takiej sytuacji podstawa wymiaru składek z tytułu umowy o pracę jest niższa od minimalnego wynagrodzenia. Wówczas składki trzeba zapłacić zarówno z umowy od umowy o pracę, jak i od umowy-zlecenia. Bez względu na charakter ubezpieczeń społecznych, obowiązkowo należy opłacić składkę zdrowotną z wszystkich wykonywanych umów.

Podstawę wymiaru składek emerytalnej i rentowych zleceniobiorcy stanowi przychód. Podstawę wymiaru składek na ubezpieczenie wypadkowe zleceniobiorców stanowi podstawa wymiaru składek emerytalnych i rentowych, bez stosowania limitu 30-krotności. Natomiast podstawę wymiaru składek chorobowych stanowi podstawa wymiaru składek emerytalnych i rentowych, nie wyższa w danym miesiącu od 250 proc. przeciętnego miesięcznego wynagrodzenia.

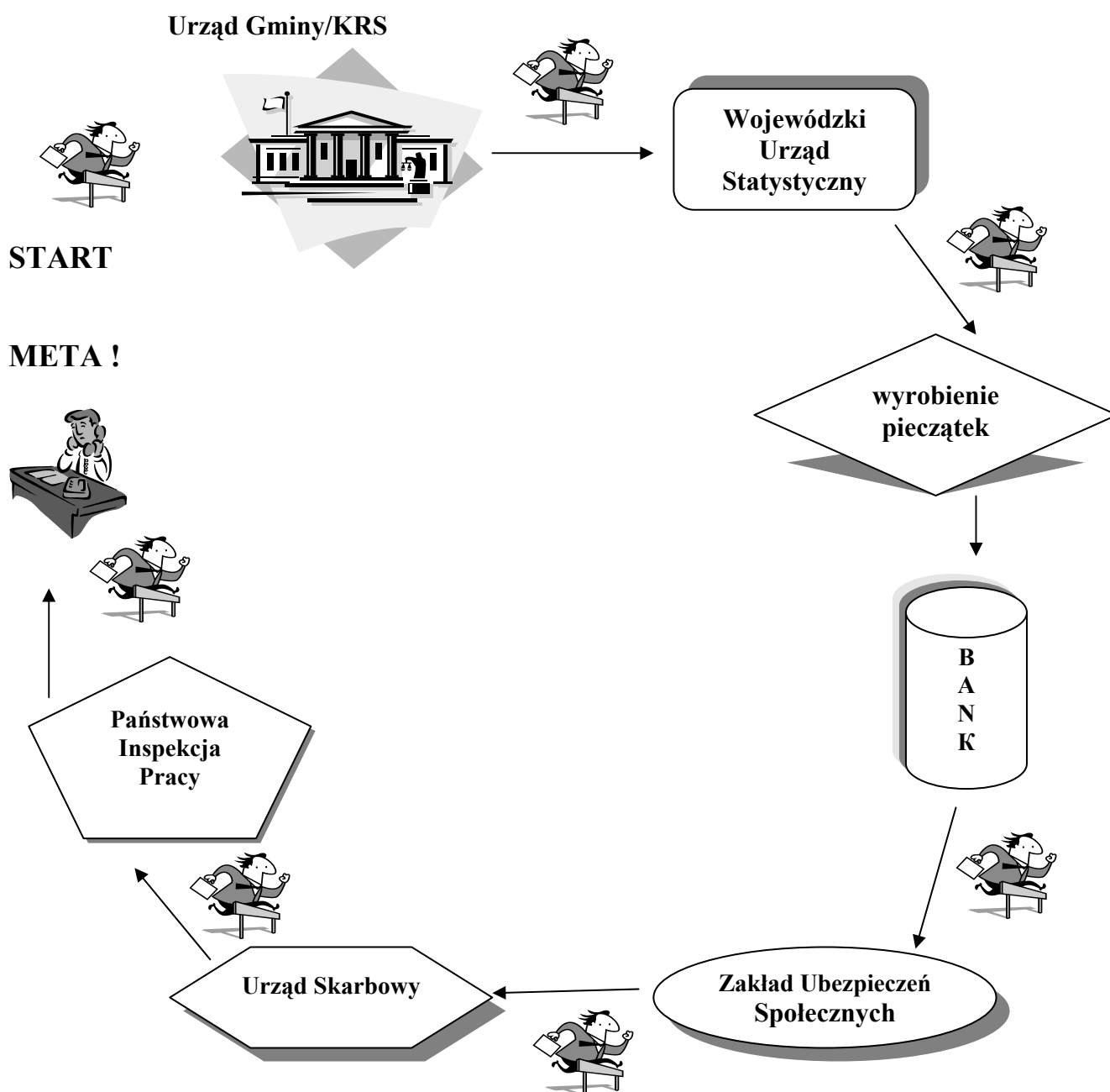
Emeryt lub rencista, który zawiera umowę-zlecenie, podlega obowiązkowo ubezpieczeniom emerytalnemu i rentowym oraz dobrowolnie – chorobowemu. Ubezpieczeniem wypadkowym jest objęty, jeżeli usługi wykonuje w miejscu lub siedzibie prowadzenia działalności przez zleceniodawcę. Składka zdrowotna jest obowiązkowa.

Student lub uczeń szkoły ponadpodstawowej, gimnazjalnej i ponadgimnazjalnej do ukończenia 26 lat, wykonujący pracę na podstawie umowy-zlecenia, w ogóle nie podlega ubezpieczeniom społecznym. Zleceniodawca zatrudniający na zlecenie studenta, który podczas wykonywania umowy ukończy 26 lat, powinien go zgłosić do obowiązkowych ubezpieczeń.

8. REJESTRACJA DZIAŁALNOŚCI GOSPODARCZEJ

Ewidencję działalności gospodarczej prowadzi urząd gminy właściwy dla miejsca zamieszkania przedsiębiorcy. Miejscem zamieszkania jest miejscowość, w której przebywa przedsiębiorca z zamiarem stałego pobytu. Na potwierdzenie miejsca pobytu nie wymaga się złożenia dokumentu.

Rysunek nr 1. Zarejestruj swoją firmę



Źródło: opracowanie własne.

Zgłoszenie o dokonanie wpisu do ewidencji działalności gospodarczej powinno zawierać:

1) Oznaczenie przedsiębiorcy oraz jego numer ewidencyjny PESEL, o ile taki posiada. Pod pojęciem oznaczenia przedsiębiorcy rozumiemy, w przypadku osoby fizycznej jej imię i nazwisko oraz nazwę, pod którą wykonuje działalność. Przedsiębiorca będący osobą fizyczną nie może występować pod samą nazwą. Może natomiast występować pod samym imieniem i nazwiskiem. Zgodnie z art. 43 ze zn. 4 k.c. firmą osoby fizycznej będącej przedsiębiorcą jest jej imię i nazwisko. Przedsiębiorca może jednak wprowadzić do nazwy firmy pseudonim lub określenie wskazujące na przedmiot działalności, miejsce jej prowadzenia oraz inne określenia dowolnie obrane.

2) Oznaczenie miejsca zamieszkania i adresu przedsiębiorcy. Przedsiębiorca w zgłoszeniu nie podaje adresu, a jedynie wskazuje miejsce zamieszkania. W przypadku, gdy wykonuje działalność poza miejscem zamieszkania, wskazuje również miejsce i adres zakładu głównego, oddziału lub innego, stałego miejsca wykonywania działalności.

3) Określenie przedmiotu wykonywanej działalności gospodarczej zgodnie z Polską Klasyfikacją Działalności (PKD). Przy wypełnianiu zgłoszenia najlepiej jest posługiwać się jak najogólniejszymi pojęciami, chyba że jest istotna przyczyna dla uszczegółowienia przedmiotu działalności. I tak na przykład, jeżeli przedsiębiorca stwierdzi, że jego główną działalność stanowić będzie produkcja soków i przetwórstwo warzyw, to najlepiej przyjąć przedmiot działalności zgodnie z PKD 15.3 Przetwórstwo owoców i warzyw (określenie na poziomie grupy). Nie ma potrzeby określania PKD na poziomie podklasy, gdyż uniemożliwi to przedsiębiorcy podjęcie zbliżonej działalności bez zmiany wpisu.

4) Wskazanie daty rozpoczęcia działalności gospodarczej. Przedsiębiorca powinien podać w zgłoszeniu przybliżoną datę rozpoczęcia działalności. Określenie daty rozpoczęcia działalności może okazać się ważne, gdy w biznesplanie założono, że zanim pojawi się pierwsza sprzedaż trzeba dokonać np. adaptacji pomieszczeń lub uzupełnić kwalifikacje. Wtedy jako datę rozpoczęcia działalności podaje się przypuszczalny termin, kiedy firma będzie gotowa do faktycznego, a nie formalnego podjęcia działalności. Przepisy prawne zezwalają na dokonanie rejestracji firmy z jednoczesnym odroczeniem terminu rozpoczęcia działalności. Zapis ten ma charakter informacji dla innych rejestrów i urzędów.

Jednocześnie ze zgłoszeniem działalności gospodarczej w urzędzie gminy, można złożyć formularze o nadanie numeru statystycznego REGON oraz nadanie lub aktualizację NIP. Zgłoszenie o dokonanie wpisu do ewidencji działalności gospodarczej podlega opłacie w kwocie 100 zł, a jeżeli zgłoszenie dotyczy zmiany wpisu, opłata wynosi 50 zł.

Organ ewidencyjny z urzędu doręcza przedsiębiorcy zaświadczenie o wpisie do ewidencji działalności gospodarczej, nie później niż w terminie 14 dni od dnia zgłoszenia. Dokument ten otrzymują także: Urząd Skarbowy, ZUS i Urząd Statystyczny. Przedsiębiorca jest obowiązany zgłaszać organowi ewidencyjnemu zmiany stanu faktycznego i prawnego odnoszące się do przedsiębiorcy i wykonywanej przez niego działalności gospodarczej, w zakresie danych zawartych w zgłoszeniu, powstałe po dniu dokonania wpisu do ewidencji działalności gospodarczej, w terminie 14 dni od dnia powstania tych zmian, a także informację o zaprzestaniu wykonywania działalności gospodarczej.

Jawność ewidencji oznacza, że dane zawarte w ewidencji są dostępne dla wszystkich zainteresowanych. Oznacza również, że każdy ma prawo dostępu do danych zawartych w ewidencji i do przeglądania akt ewidencyjnych przedsiębiorcy wpisanego do ewidencji. Każdy ma prawo otrzymać zaświadczenie o dokonaniu wpisu, a wgląd do ewidencji jest bezpłatny.

Każdy przedsiębiorca ma obowiązek zarejestrowania się w urzędzie statystycznym i uzyskania tam numeru REGON. Słowo REGON występuje w praktyce w dwóch znaczeniach: jako rejestr i jako numer, który został przedsiębiorcy w tym rejestrze nadany. Właściwy w sprawie

jest urząd wojewódzki miejsca zamieszkania przedsiębiorcy. **Wpis do rejestru jest bezpłatny.** Urząd ma na wydanie zaświadczenia 7 dni od momentu otrzymania wniosku. Część urzędów wydaje je jednak od razu.

Do załatwiania formalności w urzędach, zakładania rachunku bankowego, a także do wystawiania rachunków i faktur potrzebna jest **pieczęć przedsiębiorstwa**, na której musi znajdować się:

- pełna nazwa przedsiębiorstwa oraz imię i nazwisko;
- adres, pod którym prowadzona jest (lub będzie) działalność gospodarcza;
- numer identyfikacji REGON;
- dodatkowo można umieścić numer NIP oraz numer telefonu kontaktowego.

Ustawa o swobodzie działalności gospodarczej nakłada na przedsiębiorców obowiązek posiadania **rachunku bankowego**. Nie można używać na potrzeby firmy osobistego rachunku rozliczeniowego. Przez rachunek bankowy powinny przechodzić transakcje, gdy jednorazowa ich wartość przekracza 15000 euro (przeliczone na złote według kursu kupna NBP z ostatniego dnia miesiąca poprzedzającego miesiąc, w którym dokonywane są operacje). W rozliczeniach podatkowych z urzędem skarbowym czy z ZUS, limit ten nie ma zastosowania. Bez względu na kwotę, wszystkie rozliczenia muszą być bezgotówkowe i dokonywane za pośrednictwem firmowego rachunku. Limity nie mają znaczenia również w przypadku wypłat wynagrodzenia pracownikom. Można ich dokonywać bezgotówkowo, albo wypłacić wynagrodzenie gotówką. Przedsiębiorca może wybrać dowolny bank, posiadać kilka rachunków, a także swobodnie dysponować zgromadzonymi tam środkami. Z ustawy wynika jednak obowiązek poinformowania właściwego urzędu skarbowego o każdym posiadanym przez przedsiębiorcę rachunku bankowym i jego numerze.

W przypadku małych przedsiębiorstw ważny jest koszt prowadzenia konta. Opłata jest zróżnicowana i waha się od 35 zł kwartalnie do 100 zł miesięcznie. Należy także wziąć pod uwagę wysokość opłat za przelewy, prowizje od wypłat gotówkowych, możliwość korzystania z czeków, kart, obsługi telefonicznej konta czy odległość banku. Ostatnio na polskim rynku usług bankowych pojawiają się nowe banki. Warto zastanowić się nad proponowaną przez nie ofertą, gdyż niejednokrotnie jest konkurencyjna w stosunku do oferty banków już funkcjonujących.

W banku wypełnia się dokumenty związane z założeniem konta: wniosek o założenie konta, karty ze wzorem podpisu, wniosek o wyrobienie karty lub/i czeków. Z reguły założenie konta trwa kilka dni.

Zgłoszenie do ewidencji podatników oraz płatników podatków. Przedsiębiorca jest obowiązany uzyskać numer identyfikacji podatkowej NIP. Podstawą nadania takiego numeru jest dokonanie zgłoszenia identyfikacyjnego lub aktualizacyjnego. Zgłoszenia można dokonać jednocześnie ze złożeniem wniosku o dokonanie wpisu do ewidencji działalności gospodarczej. Zgłoszenia dokonuje się jednokrotnie, bez względu na rodzaj oraz liczbę opłacanych przez podatnika podatków, formę opodatkowania, liczbę oraz rodzaje prowadzonej działalności, liczbę przedsiębiorstw. Przedsiębiorca składa zgłoszenie NIP-1.

Każdy przedsiębiorca jest zobowiązany w ciągu **7 dni** od momentu rozpoczęcia działalności zgłosić ten fakt w urzędzie skarbowym. W tym celu osoby fizyczne muszą złożyć we właściwym dla siedziby firmy urzędzie wypełniony formularz NIP-1. Reszta dokumentów (zaświadczenie o wpisie do ewidencji działalności gospodarczej wysłane przez Urząd Gminy oraz numer REGON wysłany przez Urząd Statystyczny) dotrze do urzędu bez udziału przedsiębiorcy.

Prywatny numer NIP osoby fizycznej staje się w momencie prowadzenia działalności numerem NIP firmy. Jeżeli nie mieliśmy nadanego przez urząd skarbowy Numeru Identyfikacji Podatkowej, do składanej dokumentacji powinniśmy dołączyć wypełniony druk NIP-4.

Niekiedy urzędy skarbowe żądają umowy o prowadzenie rachunku bankowego. Jej zawarcie może być jednak nie możliwe, ponieważ jeszcze częściej bank wymaga do zawarcia umowy dotyczącej prowadzenia rachunku, numeru NIP. Stawia to przedsiębiorcę w trudnej sytuacji. Jednak dopóki przedsiębiorca nie prowadzi działalności, jego obrót (sprzedaż, zakupy) wynosi 0,00 złotych, nie ma on obowiązku posiadania rachunku bankowego i urząd skarbowy nie może nakładać na niego obowiązku dostarczenia umowy o prowadzenie takiego rachunku.

Złożenie formularza jest nieodpłatne. Formularz NIP-1 składa się we właściwym urzędzie skarbowym, do którego rejonowo przypisany jest adres, pod którym będzie prowadzona działalność gospodarcza. Jeżeli będzie to miejsce zamieszkania (zameldowania), wówczas właściwym urzędem skarbowym jest ten, w którym do tej pory dokonywano corocznych rozliczeń z podatku dochodowego od osób fizycznych.

Kolejnym etapem jest zgłoszenie siebie do ubezpieczeń społecznych i ubezpieczenia zdrowotnego w **Zakładzie Ubezpieczeń Społecznych**. Ewentualnych pracowników i osoby współpracujące należy zgłosić do ubezpieczenia w ciągu 7 dni od przyjęcia do pracy lub rozpoczęcia współpracy. Ważny jest dla przedsiębiorcy termin, w jakim powinien dokonać zgłoszenia:

- 7 dni od daty powstania obowiązku ubezpieczeń dla każdej osoby objętej obowiązkowo ubezpieczeniami emerytalnymi i rentowymi;
- 7 dni dla płatników składek od daty zatrudnienia pierwszego pracownika.

Płatnik składek ma obowiązek dokonania zgłoszenia do ZUS siebie, jako płatnika, w terminie 7 dni od daty powstania obowiązku ubezpieczeń emerytalnego i rentowego osób prowadzących działalność (czyli od daty rozpoczęcia działalności, którą podał w formularzu NIP-1).

Zgłoszeń do ubezpieczenia, składania wszystkich obowiązujących deklaracji i raportów oraz pobierania i odprowadzania do ZUS składek dokonuje zawsze płatnik, czyli w wypadku działalności gospodarczej, osoba ją prowadząca.

Dokonując zgłoszenia można korzystać wyłącznie z oryginalnych formularzy dostępnych w placówkach ZUS lub wypełnić elektroniczne formularze dostępne w aktualnej wersji programu Płatnik.

W Zakładzie Ubezpieczeń Społecznych należy co miesiąc opłacać składki na ubezpieczenia emerytalne, rentowe, chorobowe (opcjonalnie), wypadkowe oraz zdrowotne. Kwoty składek stanowią procent dochodów, ale deklarowany dochód nie może być mniejszy, niż 60 proc. średniego wynagrodzenia w kraju (tę kwotę podaje GUS). Ustawa o systemie ubezpieczeń społecznych zobowiązuje przedsiębiorcę do korzystania z dwóch form przekazywania dokumentów:

- elektronicznej, obowiązkowej dla płatników zatrudniających więcej niż 5 osób (łącznie z sobą);
- papierowej, z której mogą korzystać płatnicy zatrudniający mniej niż 5 osób.

Jeżeli firma zatrudnia pracowników należy pamiętać, aby w ciągu **14 dni** od rozpoczęcia działalności powiadomić o tym **Państwowy Inspektorat Pracy**.

W przypadku, gdy planowana działalność to gabinet kosmetyczny lub sklep spożywczy, odbioru siedziby firmy musi dokonać **Sanepid**. W tym celu należy złożyć wniosek zawierający inwentaryzację z opisem technologicznym oraz architektoniczne plany pomieszczenia i jego dane (powierzchnia, wysokość, liczba okien, dostęp do wody itd.). Na rozpatrzenie wniosku inspektor

ma **14 dni**. Po tym czasie można spodziewać się odbioru lokalu i wydania postanowienia lub decyzji odbioru. Opłata za odbiór uzależniona jest od czasu trwania oględzin obiektu.

Zgodnie z art. 11 ust. 1 Prawa działalności gospodarczej główny zakład, oddział oraz inne stałe miejsce wykonywania przez przedsiębiorcę działalności gospodarczej, powinny być oznaczone na zewnątrz. To oznaczenie, czyli **szyld**, powinno zawierać:

- oznaczenie przedsiębiorcy, czyli w przypadku osoby fizycznej imię i nazwisko przedsiębiorcy oraz nazwę, pod którą wykonuje działalność gospodarczą;
- zwięzłe określenie przedmiotu wykonywanej działalności gospodarczej.

Za niedopełnienie tego obowiązku można zostać ukaranym grzywną. Jednocześnie należy pamiętać, że umieszczenie szyldu, tablicy informacyjnej lub reklamowej na terenie posesji lub nieruchomości, która nie jest wyłączną własnością przedsiębiorcy (np. budynek komunalny lub klatka schodowa w budynku spółdzielczym), wymaga pisemnej zgody zarządcy nieruchomości. Wiąże się to zwykle z koniecznością wnoszenia stosownych opłat.

9. PODSTAWOWE ZASADY UBIEGANIA SIĘ O DOTACJE ZE ŚRODKÓW PUBLICZNYCH I FUNDUSZY EUROPEJSKICH

9.1. Dotacje z Funduszu Pracy na uruchomienie działalności gospodarczej przez osoby bezrobotne

Bezrobotny zamierzający podjąć działalność gospodarczą, może złożyć u właściwego (ze względu na miejsce zamieszkania lub pobytu) starosty, wniosek o przyznanie z Funduszu Pracy jednorazowo środków na jej podjęcie. Wniosek powinien zawierać informacje dotyczące:

- kwoty wnioskowanych środków;
- rodzaju działalności gospodarczej, którą bezrobotny zamierza podjąć;
- kalkulacji kosztów związanych z podjęciem działalności i wskazanie źródeł ich finansowania;
- opisu działań podjętych na rzecz rozpoczęcia działalności, dotyczących w szczególności pozyskania lokalu, uzyskania niezbędnych pozwoleń oraz odbycia szkoleń;
- szczegółowej specyfikacji i harmonogramu zakupów w ramach wnioskowanych środków;
- przewidywanych efektów ekonomicznych prowadzenia działalności gospodarczej;
- kosztów pomocy prawnej, konsultacji i doradztwa dotyczących tej działalności.

Do wniosku bezrobotny dołącza oświadczenie o:

- niekorzystaniu dotychczas ze środków Funduszu Pracy lub innych funduszy publicznych na podjęcie działalności gospodarczej lub rolniczej;
- spełnianiu warunków określonych w rozporządzeniu do otrzymania środków na podjęcie działalności gospodarczej oraz refundację kosztów pomocy prawnej, konsultacji i doradztwa dotyczących tej działalności.

Bezrobotny może otrzymać wsparcie finansowe na podjęcie działalności gospodarczej jeżeli:

- 1) W ciągu 12 miesięcy poprzedzających złożenie wniosku nie odmówił, bez uzasadnionej przyczyny, przyjęcia propozycji odpowiedniego zatrudnienia, innej pracy zarobkowej, szkolenia, przygotowania zawodowego w miejscu pracy, wykonywania prac interwencyjnych lub robót publicznych.
- 2) Nie korzystał dotychczas z pożyczki z Funduszu Pracy lub z innych funduszy publicznych na podjęcie działalności gospodarczej lub rolniczej.
- 3) Spełnia warunki, o których mowa w rozporządzeniu Komisji (WE) nr 69/2001 z dnia 12 stycznia 2001 r. w sprawie zastosowania art. 87 i 88 Traktatu WE w odniesieniu do pomocy w ramach zasady *de minimis*.

Decyzję w sprawie przyznania (lub nie) dotacji podejmuje starosta w ciągu 30 dni od dnia złożenia wniosku i innych niezbędnych do jego rozpatrzenia dokumentów. W przypadku pozytywnej decyzji zostaje zawarta pisemna umowa pomiędzy bezrobotnym a starostą, określająca warunki korzystania z dotacji. Umowa ta zobowiązuje bezrobotnego przede wszystkim do:

- wydatkowania zgodnie z przeznaczeniem otrzymanych środków,

- udokumentowania i rozliczenia dotacji w terminie określonym w umowie,
- w przypadku wykorzystania środków niezgodnego z przeznaczeniem, zaprzestania działalności gospodarczej przed upływem 12 miesięcy lub w przypadku naruszenia innych warunków umowy – zwrotu otrzymanych środków wraz z odsetkami ustawowymi w ciągu 30 dni od dnia otrzymania wezwania starosty.

Rozliczenie wykorzystania jest konieczne również dla celów podatkowych. Otrzymane środki będą bowiem zwolnione od podatku dochodowego, natomiast wydatki podatnika pokryte dotacją nie będą kosztem uzyskania przychodów. W przypadku, gdy wydatek na zakup środka trwałego został pokryty dotacją, odpisy amortyzacyjne nie mogą być kosztem uzyskania przychodów. Jeżeli natomiast środek ten został kupiony częściowo z własnych środków, amortyzację będącą kosztem można naliczyć tylko od tej jego wartości, która nie została zrefundowana. Kosztem nie będą też wydatki na nabycie towarów handlowych za otrzymane pieniądze. Towary te powinny być jednak ujęte w remanencie sporządzanym na dzień rozpoczęcia działalności.

Bezrobotnemu mogą być przyznawane środki na podjęcie działalności gospodarczej, w wysokości określonej w umowie, nie przekraczającej jednak 500% przeciętnego wynagrodzenia. Umowa ta może również zawierać zapisy regulujące korzystanie przez wnioskodawcę (bezrobotnego) z refundacji ze środków Funduszu Pracy w wysokości do 80% udokumentowanych kosztów pomocy prawnej, konsultacji i doradztwa dotyczących podejmowanej działalności gospodarczej, nie wyższych jednak niż w wysokości przeciętnego wynagrodzenia, poniesionych w okresie od dnia zawarcia umowy do dnia rozpoczęcia działalności. Dotacja udzielona bezrobotnemu na podjęcie działalności gospodarczej nie wymaga zabezpieczenia z jego strony.¹³

Środki z Funduszu Pracy przyznane bezrobotnemu jednorazowo na podjęcie działalności gospodarczej są pomocą publiczną na tworzenie stanowisk pracy lub rekrutację pracowników znajdujących się w szczególnie niekorzystnej sytuacji, o których mowa w art. 5 rozporządzenia Komisji (WE) nr 2204/2002 z dnia 5 grudnia 2002 r. w sprawie stosowania art. 87 i 88 Traktatu WE w odniesieniu do pomocy państwa w zakresie zatrudnienia.¹⁴

Przyznane bezrobotnemu środki z Funduszu Pracy na podjęcie działalności gospodarczej oraz na refundację kosztów pomocy prawnej, konsultacji i doradztwa dotyczących tej działalności, stanowią pomoc *de minimis* w rozumieniu art. 2 rozporządzenia Komisji (WE) nr 69/2001 z dnia 12 stycznia 2001 r. w sprawie zastosowania art. 87 i 88 Traktatu WE w odniesieniu do pomocy w ramach zasady *de minimis* i są udzielane zgodnie z przepisami tego rozporządzenia.

9.2. Wsparcie rozwoju MSP i tworzenia nowych miejsc pracy

Pracodawcy mogą ubiegać się o refundację kosztów poniesionych w związku z zatrudnieniem nowych pracowników lub tworzeniem nowych stanowisk pracy. Wśród form wsparcia można wymienić jako podstawowe:

- 1) refundację kosztów wyposażenia i doposażenia stanowiska pracy dla skierowanego bezrobotnego;

¹³ Szczegółowo warunki tego rodzaju pomocy reguluje Rozporządzenie Ministra Gospodarki i Pracy z dnia 31 sierpnia 2004 r. w sprawie warunków i trybu refundacji ze środków Funduszu Pracy kosztów wyposażenia i doposażenia stanowiska pracy dla skierowanego bezrobotnego, przyznawania bezrobotnemu środków na podjęcie działalności gospodarczej i refundowania kosztów pomocy prawnej, konsultacji i doradztwa oraz wymiaru dopuszczalnej pomocy (Dz.U. 196 poz. 2018).

¹⁴ Dz. Urz. WE L 337 z 13. 12. 2002.

- 2) jednorazowe refundowanie poniesionych kosztów z tytułu opłaconych składek na ubezpieczenia społeczne w związku z zatrudnieniem skierowanego bezrobotnego;
- 3) zwrot części kosztów poniesionych na wynagrodzenia, nagrody oraz składki na ubezpieczenia społeczne skierowanych bezrobotnych do prac interwencyjnych w wysokości uprzednio uzgodnionej;
- 4) zwrot organizatorowi robót publicznych części kosztów poniesionych na wynagrodzenia, nagrody dla skierowanych bezrobotnych będących w szczególnej sytuacji na rynku pracy oraz składek na ich ubezpieczenia społeczne w wysokości uprzednio uzgodnionej.

Pracodawca, który chce wyposażyć nowe stanowisko pracy dla bezrobotnego, może złożyć do starosty wniosek o refundację poniesionych kosztów. Starosta powiadamia pracodawcę o podjętej decyzji w ciągu 30 dni. Podstawą do dokonania refundacji jest umowa zawarta w formie pisemnej pod rygorem nieważności pomiędzy pracodawcą a starostą.

Dla pracodawcy, który poniósł koszty wyposażenia lub doposażenia stanowiska pracy dla skierowanego bezrobotnego, pod warunkiem jego zatrudnienia przez okres co najmniej 12 miesięcy w pełnym wymiarze czasu pracy, może być dokonana refundacja tych kosztów w wysokości określonej w umowie, nie wyższej jednak niż 300% przeciętnego wynagrodzenia. Refundacja dokonywana jest przez starostę, na wniosek pracodawcy po przedłożeniu rozliczenia poniesionych kosztów, zatrudnieniu na tych stanowiskach skierowanych bezrobotnych oraz spełnieniu warunków określonych w zawartej umowie.

Ponadto starosta może zawrzeć z pracodawcą umowę przewidującą jednorazowe refundowanie poniesionych kosztów z tytułu opłaconych składek na ubezpieczenia społeczne w związku z zatrudnieniem skierowanego bezrobotnego. Jeżeli pracodawca zatrudniał go w pełnym wymiarze czasu pracy przez okres co najmniej 12 miesięcy oraz po upływie tego czasu jest on nadal zatrudniony. Kwota refundowanych składek na ubezpieczenia społeczne nie może przekroczyć 300% wysokości minimalnego wynagrodzenia za pracę obowiązującego w dniu spełnienia w/w warunków.

Prace interwencyjne mają na celu aktywizację osób bezrobotnych poprzez dotowanie ich zatrudnienia u pracodawców. Są one skierowane do wszystkich osób będących w szczególnej sytuacji na rynku pracy (art. 49 Ustawy). Do prac interwencyjnych bezrobotnych kieruje starosta biorąc pod uwagę ich wiek, stan zdrowia i dotychczas wykonywaną pracę.

Generalnie prace interwencyjne mogą być organizowane przez okres nie dłuższy niż 12 miesięcy. Okres prac interwencyjnych zależy od umowy podpisanej między pracodawcą a starostą na ich realizację. Jedynie w odniesieniu do osób bezrobotnych po 50 roku życia okres ten może być wydłużony nawet do 4 lat.

Prace interwencyjne mogą być organizowane przez pracodawcę, jeżeli innym podmiotom gospodarczym, realizującym takie same zadania, jak wykonywane u tego pracodawcy przez skierowanych bezrobotnych w ramach prac interwencyjnych lub robót publicznych, nie zagraża z tego powodu likwidacja lub upadłość.

Zgodnie z art. 51.1 Ustawy pracodawca, który zatrudnił w ramach prac interwencyjnych na okres do 6 miesięcy skierowanych bezrobotnych otrzymuje zwrot części kosztów poniesionych na wynagrodzenia, nagrody oraz składki na ubezpieczenia społeczne skierowanych bezrobotnych w wysokości uprzednio uzgodnionej, nie przekraczającej jednak kwoty ustalonej jako iloczyn liczby zatrudnionych w miesiącu w przeliczeniu na pełny wymiar czasu pracy oraz kwoty zasiłku, obowiązującej w ostatnim dniu zatrudnienia każdego rozliczanego miesiąca i składek na ubezpieczenia społeczne od refundowanego wynagrodzenia.

Starosta może również, na podobnych zasadach, dokonywać zwrotu poniesionych przez pracodawcę kosztów z tytułu zatrudnienia na okres do 12 miesięcy skierowanych bezrobotnych w wysokości uprzednio uzgodnionej, nie przekraczającej jednak minimalnego wynagrodzenia za pracę i składek na ubezpieczenia społeczne od refundowanego wynagrodzenia za każdego bezrobotnego, jeżeli refundacja obejmuje koszty poniesione za co drugi miesiąc ich zatrudnienia.

Jeżeli pracodawca zatrudnił w ramach prac interwencyjnych, co najmniej w połowie wymiaru czasu pracy na okres do 6 miesięcy, skierowanych bezrobotnych będących osobami w szczególnej sytuacji na rynku pracy, to może uzyskać część kosztów poniesionych na wynagrodzenia, nagrody oraz składki na ubezpieczenia społeczne skierowanych bezrobotnych w wysokości uprzednio uzgodnionej, nie przekraczającej jednak kwoty połowy minimalnego wynagrodzenia za pracę i składek na ubezpieczenia społeczne od refundowanego wynagrodzenia za każdą osobę bezrobotną.

Jeżeli pracodawca bezpośrednio po zakończeniu prac interwencyjnych, trwających co najmniej 6 miesięcy, zatrudnił skierowanego bezrobotnego przez okres dalszych 6 miesięcy i po upływie tego okresu dalej go zatrudnia w pełnym wymiarze czasu pracy, starosta może przyznać pracodawcy jednorazową refundację wynagrodzenia w wysokości uprzednio uzgodnionej, nie wyższej jednak niż 150% przeciętnego wynagrodzenia obowiązującego w dniu spełnienia tego warunku.

Starosta może dokonywać (z Funduszu Pracy przez okres do 12 miesięcy) zwrotu poniesionych przez pracodawcę z tytułu zatrudnienia w ramach prac interwencyjnych w pełnym wymiarze czasu pracy skierowanego długotrwale bezrobotnego, w wieku do 25 roku życia lub niepełnosprawnego, kosztów wypłaconego mu wynagrodzenia, nagród oraz opłaconych składek na ubezpieczenia społeczne w wysokości uprzednio uzgodnionej, nie przekraczającej jednak kwoty zasiłku obowiązującej w ostatnim dniu każdego rozliczanego miesiąca i składek na ubezpieczenia społeczne od refundowanego wynagrodzenia. Jeżeli zwrot obejmuje koszty poniesione za co drugi miesiąc, starosta może dokonywać zwrotu tych kosztów przez okres do 18 miesięcy.

Fundusz szkoleniowy może być tworzony przez jednego pracodawcę lub kilku na zasadzie porozumienia (art. 67. 1-4 Ustawy). Jest on przeznaczony na finansowanie lub współfinansowanie kosztów kształcenia ustawicznego pracowników i pracodawców. Jego utworzenie, funkcjonowanie i likwidację reguluje układ zbiorowy pracy lub regulamin funduszu szkoleniowego.

Dochody składające się na fundusz to:

- wpłaty pracodawców, zgodnie z postanowieniami układu zbiorowego pracy lub regulaminu funduszu szkoleniowego, w wysokości nie niższej niż 0,25% funduszu płac;
- inne wpływy.

Wydatkowanie środków funduszu szkoleniowego następuje na podstawie planu szkoleń uzgadnianego przez pracodawcę z zakładową organizacją związkową, a w przypadku jej braku po uzgodnieniu z pracownikiem wybranym przez załogę do reprezentowania jej interesów. Plan szkoleń powinien zawierać:

- 1) diagnozę potrzeb szkoleniowych;
- 2) liczbę osób przewidzianych do szkolenia;
- 3) zakres szkoleń;
- 4) sposób monitorowania efektów szkoleń;
- 5) nakłady przewidziane na realizację szkoleń.

Pracodawca, który utworzył fundusz szkoleniowy, może wystąpić do starosty o refundację z Funduszu Pracy kosztów szkolenia specjalistycznego pracowników zagrożonych zwolnieniem z przyczyn dotyczących zakładu pracy, w wysokości do 50%, nie większej jednak niż do wysokości przeciętnego wynagrodzenia obowiązującego w dniu zawarcia umowy, na jedną osobę. Refundację można uzyskać pod warunkiem zatrudnienia przeszkolonych pracowników zgodnie z kierunkiem odbytego szkolenia, przez tegoż pracodawcę, na innych stanowiskach pracy co najmniej przez okres 12 miesięcy.

W przypadku gdy pracodawca skieruje pracownika na trwające co najmniej 22 dni robocze szkolenie w wymiarze równym czasowi pracy pracownika i udzieli mu na ten okres płatnego urlopu szkoleniowego, a na ten okres zatrudni bezrobotnego skierowanego przez powiatowy urząd pracy, starosta może zrefundować z Funduszu Pracy:

- koszty szkolenia w wysokości do 80% przeciętnego wynagrodzenia obowiązującego w dniu rozpoczęcia szkolenia, na jednego pracownika;
- wynagrodzenie, wraz ze składkami na ubezpieczenia społeczne, w wysokości nie przekraczającej 40% przeciętnego wynagrodzenia obowiązującego w dniu rozpoczęcia szkolenia, za każdego skierowanego bezrobotnego.

Zasady współfinansowania z budżetu państwa kształcenia ustawicznego pracowników i pracodawców, w oparciu o zakładowe plany szkoleń, są regulowane w odrębnych przepisach.

9.3. Reguły pomocy publicznej

Pomoc publiczna skierowana jest przede wszystkim do małych i średnich firm. Chcąc się o nią ubiegać należy sprawdzić czy firma spełnia warunki niezbędne do uzyskania tego statusu. Za małego przedsiębiorcę uważa się przedsiębiorcę, który w poprzednim roku obrotowym zatrudniał średniorocznie mniej niż 50 pracowników oraz osiągnął przychód netto ze sprzedaży towarów, wyrobów i usług oraz operacji finansowych nie przekraczający równowartości w złotych 7 mln euro lub suma aktywów jego bilansu sporządzonego na koniec poprzedniego roku obrotowego nie przekroczyła równowartości w złotych 5 mln euro. Jednak nie uważa się za małe lub średnie przedsiębiorstwo, w którym przedsiębiorcy inni niż mali i średni posiadają:

- 1) więcej niż 25% wkładów, udziałów lub akcji,
- 2) prawa do ponad 25% udziału w zysku,
- 3) więcej niż 25% głosów w zgromadzeniu wspólników (akcjonariuszy).

Za średniego przedsiębiorcę uważa się przedsiębiorcę, nie będącego małym przedsiębiorcą, który w poprzednim roku obrotowym zatrudniał średniorocznie mniej niż 250 pracowników oraz osiągnął przychód netto ze sprzedaży towarów, wyrobów i usług oraz operacji finansowych, nie przekraczający równowartości w złotych 40 mln euro lub suma aktywów jego bilansu sporządzonego na koniec poprzedniego roku obrotowego, nie przekroczyła równowartości w złotych 27 mln euro.

Zgodnie z zapisem ustawowym (art. 2.1 Ustawy o pomocy publicznej) za **pomoc publiczną** dla przedsiębiorców, uważa się przysporzenie korzyści finansowych określonego przedsiębiorcy w zakresie prowadzonej przez niego działalności gospodarczej. Przysporzenie takie stanowi pomoc, jeżeli:

- 1) jest realizowane bezpośrednio z krajowych środków publicznych lub z takich środków przekazanych innym podmiotom albo pomniejsza lub może pomniejszyć te środki oraz

- 2) narusza lub grozi naruszeniem konkurencji przez uprzywilejowanie niektórych przedsiębiorców lub produkcji niektórych towarów.

Pomoc publiczna może być udzielona w formie:

- dotacji oraz ulg i zwolnień podatkowych;
- dekapitalizowania przedsiębiorców na warunkach korzystniejszych od oferowanych na rynku;
- pożyczek lub kredytów udzielanych na warunkach korzystniejszych od oferowanych na rynku;
- poręczeń lub gwarancji udzielanych przedsiębiorcom lub za zobowiązania przedsiębiorców - na warunkach korzystniejszych od oferowanych na rynku;
- zaniechania poboru, odroczenia płatności lub rozłożenia na raty płatności podatku, bądź zaległości podatkowej oraz umorzenia zaległości podatkowej, bądź odsetek za zwłokę;
- umorzenia bądź zaniechania ustalania lub poboru należnych od przedsiębiorcy świadczeń pieniężnych, stanowiących środki publiczne w rozumieniu przepisów o finansach publicznych, innych niż podatki, albo odraczania lub rozkładania na raty płatności takich świadczeń;
- zbycia lub oddania do korzystania mienia będącego własnością Skarbu Państwa, państwowych osób prawnych albo jednostek samorządu terytorialnego lub ich związków – na warunkach korzystniejszych od oferowanych na rynku, z wyjątkiem zbycia lub oddania do korzystania mienia będącego własnością Skarbu Państwa, przejętego w celu zabezpieczenia roszczeń wynikających z udzielonych poręczeń lub gwarancji Skarbu Państwa.

Pomoc może być udzielana, jeżeli równocześnie:

- stanowi, w przypadkach inwestowania lub tworzenia nowych miejsc pracy, uzupełnienie środków innych niż środki publiczne, angażowanych przez przedsiębiorców;
- jej wielkość, czas trwania oraz zakres są proporcjonalne do rangi rozwiązywanego problemu oraz, o ile nie pozostaje to w sprzeczności z zasadą, o której mowa w pkt 4, jest udzielana w częściach;
- przynosi korzyści społeczne – po uwzględnieniu kosztów związanych z jej udzieleniem – większe, niż korzyści możliwe do osiągnięcia bez jej udzielenia, przy uwzględnieniu związanych z tym kosztów;
- służy wspieraniu projektów w stopniu niezbędnym i wystarczającym do osiągnięcia celu pomocy;
- charakteryzuje się przejrzystością ułatwiającą jej nadzorowanie.

Zgodnie z regulacjami Traktatu Wspólnoty Europejskiej wyróżniamy dwa rodzaje pomocy publicznej ze względu na jej wpływ na konkurencyjność firmy będącej beneficjentem pomocy. Jest to pomoc notyfikowana i pomoc *de minimis*. Pomoc notyfikowana to pomoc, na której udzielenie musi wyrazić zgodę Wspólnota Europejska ze względu na zakłócenie lub groźbę zakłócenia konkurencji.

Ogólna kwota pomocy *de minimis* przyznana jakimkolwiek przedsiębiorstwu nie może przekraczać 100000 euro w jakimkolwiek okresie trzech lat. Pułap ten stosuje się bez względu na formę pomocy i jej cel. Pułap 100000 euro wyrażony jest jako dotacja pieniężna. Wszystkie użyte wartości są wartościami brutto, to znaczy nie uwzględniającymi potrąceń z tytułu podatków bezpośrednich. W przypadku, gdy pomoc udzielana jest w formie innej niż dotacja, kwota pomocy stanowi subwencyjny ekwiwalent pomocy brutto.

Wartość udzielonej pomocy podlega sumowaniu niezależnie od jej przeznaczenia i form. Wlicza się do niej uzyskane przez przedsiębiorcę przysporzenie finansowe ze środków przedakcesyjnych pochodzących ze Wspólnot Europejskich.

Przy ustalaniu wartości pomocy udzielonej:

- 1) spółce cywilnej, jawnej, partnerskiej, komandytowej albo komandytowo-akcyjnej – sumuje się wyłącznie wartości pomocy udzielanej tej spółce;
- 2) przedsiębiorcy będącemu wspólnikiem spółki cywilnej, jawnej, partnerskiej, komandytowej albo komandytowo-akcyjnej – sumuje się wartość pomocy udzielanej temu przedsiębiorcy z wartością pomocy udzielanej spółce lub spółkom, w których posiada on lub posiadał udziały, obliczonej proporcjonalnie do wielkości jego udziału w zyskach spółki;
- 3) małżonkom prowadzącym wspólnie działalność gospodarczą – sumuje się wartości pomocy udzielanej każdemu z nich;
- 4) małżonkom wspólnie występującym o pomoc, rozliczającym się wspólnie z osiągniętego dochodu albo poniesionej straty w roku podatkowym, w przypadku gdy działalność gospodarczą prowadzi jedno z nich albo każde z nich oddzielnie – sumuje się wartości pomocy udzielanej każdemu z małżonków prowadzącemu działalność gospodarczą.

Wartość pomocy powinna zostać wyrażona w euro według kursu średniego walut obcych, ogłoszonego przez Narodowy Bank Polski, obowiązującego w dniu udzielenia pomocy. Bez względu na swoją postać, pomoc (rzeczowa, finansowa) jest wyrażana w kwocie pieniężnej, po przeliczeniu jej w sposób pozwalający na ustalenie kwoty, jaką otrzymałby przedsiębiorca, gdyby pomoc została udzielona w formie dotacji.

Przyznanie pomocy publicznej przedsiębiorcom jest dopuszczalne tylko w sytuacjach, które określa Ustawa o pomocy publicznej.

Pomoc regionalna ma na celu długookresowe pobudzenie rozwoju obszarów o niskim poziomie produktu krajowego brutto na jednego mieszkańca; niższym niż 75% średniego poziomu produktu krajowego brutto na jednego mieszkańca we Wspólnotach Europejskich jako całości.

Pomoc regionalna jest dopuszczalna, jeżeli równocześnie:

- 1) stanowi element polityki regionalnej;
- 2) jest zróżnicowana co do form, wielkości oraz okresu stosowania w zależności od rodzaju i skali problemów występujących na danym obszarze;
- 3) nie przekracza dopuszczalnych, maksymalnych wielkości pomocy wyrażonych w kategoriach kosztów inwestycji lub utworzonych nowych miejsc pracy;
- 4) uwzględnia przewidywany lub faktyczny udział poszczególnych sektorów gospodarczych w przyznawanej pomocy.

Maksymalna wielkość pomocy regionalnej, liczona jako stosunek wielkości dotacji netto do kosztów kwalifikujących się do objęcia pomocą, wynosi dla Poznania i Warszawy 30% kosztów kwalifikujących się do objęcia pomocą, a dla okolic Wrocławia, Krakowa oraz Gdańska, Gdyni i Sopotu 40%. W pozostałych podregionach przysługuje pomoc w wysokości 50%. Dla małych i średnich firm wsparcie może być większe o 15% brutto, pod warunkiem, że całkowita pomoc nie przekroczy 75%.

Ze wsparcia w postaci pomocy regionalnej wyłączone są podmioty prowadzące działalność gospodarczą w sektorze hutnictwa żelaza i stali, włókien syntetycznych, górnictwa węgla oraz rybołówstwa, jak również działalność związaną z produkcją, przetwarzaniem i wprowadzeniem do obrotu produktów, o których mowa w Załączniku 1 do Traktatu ustanawiającego Wspólnotę Europejską.

Pomoc horyzontalna może być udzielona wyłącznie przedsiębiorcy znajdującemu się w trudnej sytuacji ekonomicznej, w celu przywrócenia długookresowej zdolności konkurencyjności na rynku. Pomoc tego typu jest udzielana na:

- restrukturyzację przedsiębiorstw oraz pomoc doraźną;
- prace badawczo-rozwojowe;
- utrzymanie poziomu zatrudnienia lub tworzenie nowych miejsc pracy w przedsiębiorstwach;
- rozwój małych i średnich przedsiębiorców;
- ochronę środowiska;
- szkolenia dla przedsiębiorców związane bezpośrednio z rozwojem ich przedsiębiorstw.

Przedsiębiorcą w trudnej sytuacji ekonomicznej jest przedsiębiorca, który traci zdolność do konkurencyjności na rynku, co wyraża się w szczególności zmniejszeniem obrotów przedsiębiorstwa, nadmierną zdolnością produkcyjną, wzrostem zapasów, spadkiem zyskowności lub stratą, wzrostem zadłużenia lub niemożnością uzyskania bankowych kredytów, poręczeń lub gwarancji.

Badania objęte pomocą horyzontalną to:

- 1) podstawowe, obejmujące działalność badawczą, eksperymentalną lub teoretyczną, podejmowaną w celu zdobycia nowej wiedzy o zjawiskach i faktach, nie ukierunkowaną na bezpośrednie zastosowanie w praktyce;
- 2) przemysłowe, obejmujące planowe badania mające na celu pozyskanie nowej wiedzy, która może być bezpośrednio przydatna do opracowywania nowych albo znaczącego udoskonalenia istniejących produktów, procesów lub usług;
- 3) przedkonkurencyjne, obejmujące przekształcenie wyników badań przemysłowych na plany, założenia lub projekty nowych, zmodyfikowanych lub udoskonalonych produktów, włączając w to wykonanie prototypu nieprzydatnego komercyjnie.

Pomoc na utrzymanie poziomu zatrudnienia lub utworzenie nowych miejsc pracy w przedsiębiorstwach jest dopuszczalna, jeżeli:

- jest udzielana na obszarach charakteryzujących się poziomem produktu krajowego brutto na jednego mieszkańca niższym niż 75% średniego poziomu produktu krajowego brutto na jednego mieszkańca w granicach maksymalnych wielkości pomocy określonych dla tych obszarów;
- jest udzielana na czas określony;
- istnieje uzasadnione przypuszczenie konieczności likwidacji miejsc pracy przez przedsiębiorcę – w celu utrzymania poziomu zatrudnienia;
- jest uzależniona od zachowania przez określony czas utworzonych, również w celu zatrudnienia pracowników w niepełnym wymiarze czasu pracy, nowych miejsc pracy – w celu utworzenia nowych miejsc pracy.

W ramach pomocy horyzontalnej możliwe jest również finansowanie usług doradczych do wysokości 50% kosztów tych usług, części kosztów uzyskania certyfikatu, w tym z zakresu systemu zarządzania jakością, środowiskiem lub bezpieczeństwem pracy, lub inny sposób wspierania małych lub średnich przedsiębiorców.

Pomoc horyzontalna może być udzielona, jeżeli nie przekracza dopuszczalnych, maksymalnych wielkości pomocy i jest przeznaczona na:

- inwestycje mające na celu ograniczenie emisji zanieczyszczeń, oszczędność energii lub rekultywację powierzchni ziemi;
- rekompensatę wzrostu kosztów związanych z gospodarką odpadami, produkcją energii ze źródeł odnawialnych oraz produkcją energii elektrycznej wytwarzanej w skojarzeniu z wytwarzaniem ciepła;
- usługi doradcze dla małych i średnich przedsiębiorców;
- inne działania w dziedzinie ochrony środowiska.

Pomoc horyzontalna jest dopuszczalna, jeżeli jest przeznaczona na szkolenia specjalistyczne lub ogólne, jeżeli:

- 1) Szkolenia specjalistyczne obejmują szkolenia teoretyczne i praktyczne, dotyczące bezpośrednio i wyłącznie obecnego lub przyszłego stanowiska danego pracownika u wspieranego przedsiębiorcy oraz związane ze specyfiką działania tego przedsiębiorcy, przez co możliwości wykorzystania zdobytych kwalifikacji u innych przedsiębiorców albo w innych obszarach działalności są ograniczone.
- 2) Szkolenia ogólne obejmują szkolenia prowadzące do nabycia kwalifikacji, które mogą być wykorzystane nie tylko u wspieranego przedsiębiorcy, ale także u innych przedsiębiorców lub w innych obszarach działalności. Obejmują one także zatrudnienie młodocianych w celu praktycznej nauki zawodu.

Wielkość pomocy horyzontalnej może wynosić maksymalnie:

- 25% kosztów szkolenia – w przypadku szkoleń specjalistycznych,
- 50% kosztów szkolenia – w przypadku szkoleń ogólnych.

Maksymalna wielkość pomocy może zostać podwyższona w przypadku udzielenia pomocy małemu lub średniemu przedsiębiorcy.

Bez względu na to, jaki charakter ma pomoc publiczna, podstawą korzystania z niej jest respektowanie warunków jej pozyskania i zasad wykorzystania pomocy. Obowiązkiem przedsiębiorcy jest każdorazowo szczegółowe zapoznanie się z zasadami udzielania pomocy i korzystania z niej, a w szczególności z zapisami umowy dotacyjnej, zarówno jej treści zasadniczej, jak i wszelkiego rodzaju załączników. Szczególnie należy zwrócić uwagę na okres wykorzystania pomocy i koszty, które można pokryć w firmie. Równie ważny jest proces sprawozdawczości z wykorzystania pomocy, co często umyka właścicielom MSP.

Każda firma ubiegająca się o pomoc publiczną musi przygotować aplikację według standardów instytucji udzielającej pomoc. Może to być aplikacja o dotację do Polskiej Agencji Rozwoju Przedsiębiorczości, jak również wniosek o refundację kosztów stworzenia stanowiska pracy dla bezrobotnego lub zwrotu kosztów z tytułu organizacji prac interwencyjnych. Warunkiem uzyskania pomocy publicznej są przede wszystkim:

- zasadność kosztów poniesionych na realizację planowanego zadania (inwestycji);
- nie zaleganie z opłatą danin publicznych w postaci podatków i składek ZUS;
- brak zaległych zobowiązań cywilnoprawnych;
- nieprzekroczenie limitu pomocy *de minimis*.

Przedsiębiorcy ubiegający się o pomoc są zobowiązani do przedstawienia organowi udzielającemu pomocy, informacji o pomocy im udzielonej w okresie 3 kolejnych lat, poprzedzających dzień złożenia wniosku o udzielenie pomocy, niezależnie od jej wartości, podając w szczególności informacje dotyczące wartości otrzymanej pomocy, obliczonej zgodnie z art. 5

ust. 1 oraz jej formach i przeznaczeniu. Do czasu przekazania przez przedsiębiorcę tych informacji, nie wszczyna się postępowania w sprawie udzielenia pomocy.

Przedsiębiorcy korzystający z pomocy są zobowiązani do przekazywania organowi nadzorującemu lub organowi udzielającemu pomocy, informacji dotyczących otrzymanej pomocy – na ich żądanie, w zakresie i terminach określonych przez te organy. Ponadto są oni zobowiązani do składania organowi nadzorującemu lub organowi udzielającemu pomocy okresowych sprawozdań dotyczących otrzymanej pomocy.

Zgodnie z zasadą *de minimis* każdy przedsiębiorca może dostać w ciągu 3 lat pomoc publiczną w maksymalnej wysokości 100000 euro. Pomoc ta nie podlega opiniowaniu przez Komisję Europejską (czyli notyfikowaniu), bo uznano ją za nie zagrażającą konkurencji. Aby obliczyć, ile pomocy *de minimis* dany przedsiębiorca uzyskał dotychczas, bierze się pod uwagę pomoc indywidualną przyznaną mu w ciągu 3 ostatnich lat (liczonych do dnia złożenia wniosku o pomoc *de minimis*). Ponadto do pomocy *de minimis* wlicza się także dotacje i inne rodzaje wsparcia, które zapewnił sobie z programów uruchomionych po 1 maja 2004 r., a których charakter pomocy *de minimis* został potwierdzony odpowiednim zaświadczeniem. Jeżeli okaże się, że w sumie przez 3 ostatnie lata, firma otrzymała pomoc w wymiarze 55000 euro, wówczas będzie mogła wnioskować o nie więcej niż 45000 euro.

Do pomocy *de minimis* nie wlicza się natomiast innych rodzajów pomocy publicznej, na przykład udzielanych w ramach programów pomocowych.

Przyznanie przedsiębiorstwu pomocy *de minimis*, powinno być potwierdzone przez instytucję udzielającą wsparcia zaświadczeniem zawierającym:

- datę wydania;
- pieczęć podmiotu udzielającego pomocy;
- nazwę, NIP i siedzibę podmiotu udzielającego pomocy;
- określenie beneficjenta pomocy *de minimis*;
- wartość pomocy brutto w złotych i w euro;
- stwierdzenie, że udzielona pomoc publiczna jest pomocą *de minimis*;
- wskazanie podstawy prawnej udzielenia pomocy;
- dane osoby upoważnionej do wydania zaświadczenia.

Zaświadczenie o pomocy *de minimis* wydaje się w dniu jej udzielenia.

Dystrybutorami pomocy publicznej mogą być:

- agencje rządowe np. Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości;
- władze wojewódzkie (urząd marszałkowski);
- władze powiatowe (starosta);
- władze miejskie lub gminne (prezydent, burmistrz, wójt).

Aby skorzystać z pomocy przedsiębiorca musi faktycznie stworzyć nowe miejsca pracy (w porównaniu ze średnią z ostatnich 12 miesięcy), a nowy etat trzeba utrzymać przez co najmniej 3 lata (małe i średnie firmy – 2 lata). Dofinansowanie ze środków publicznych na tworzenie nowych miejsc pracy jest możliwe, przy wkładzie własnym na poziomie minimum 25%. Zgodnie z regulacjami zawartymi w rozporządzeniu za wkład własny nie uznaje się środków w postaci wcześniej otrzymanej pomocy publicznej. W szczególności nie mogą to być kredyty preferencyjne,

dopłaty do oprocentowania kredytów oraz gwarancje lub poręczenia udzielone na warunkach korzystniejszych niż oferowane na rynku.

Jeżeli pomoc przyznana danemu przedsiębiorcy lub zakładowi, zgodnie z rozporządzeniem, przekroczy w dowolnym okresie trzyletnim 15 mln euro brutto, istnieje konieczność wystąpienia o indywidualną notyfikację pomocy.

9.4. Warunki udzielania przedsiębiorcom pomocy w formie bezzwrotnego wsparcia finansowego przez Polską Agencję Rozwoju Przedsiębiorczości

Agencja może udzielić małemu lub średniemu przedsiębiorcy, posiadającemu siedzibę na terytorium Rzeczypospolitej Polskiej, pomocy finansowej w formie bezzwrotnego wsparcia finansowego, zwanego dalej „wsparciem” w zakresie:

- 1) doradztwa dotyczącego: podnoszenia jakości, wdrażania przez przedsiębiorcę zaawansowanych rozwiązań technologicznych służących poprawie produktywności oraz jakości produktów i usług, pozyskiwania przez przedsiębiorcę zewnętrznego finansowania działalności gospodarczej, wdrażania strategii rozwoju przedsiębiorstwa w oparciu o nowoczesne technologie, maszyny i urządzenia, podejmowania przez przedsiębiorcę działalności innowacyjnej;
- 2) inwestycji.

Wielkość wsparcia w zakresie doradztwa nie może przekroczyć 50% wydatków kwalifikowanych. Kwota wsparcia w zakresie doradztwa dotyczącego podnoszenia jakości nie może być niższa niż 1000 euro, ani nie może przekroczyć 13500 euro. Wydatkami kwalifikującymi się do objęcia wsparciem w zakresie doradztwa dotyczącego podnoszenia jakości są wydatki na zakup usług w zakresie:

- uzyskiwania i odnawiania certyfikatów systemów zarządzania jakością, środowiskiem lub bezpieczeństwem i higieną pracy;
- uzyskiwania i odnawiania certyfikatów zgodności, w tym deklaracji zgodności producenta, dla wyrobów, usług, surowców, maszyn i urządzeń, aparatury kontrolno-pomiarowej lub kwalifikacji personelu.

Kwota wsparcia w zakresie doradztwa dotyczącego wdrażania przez przedsiębiorcę zaawansowanych rozwiązań technologicznych służących poprawie produktywności oraz jakości produktów i usług nie może być niższa niż 1500 euro, ani nie może przekroczyć 15000 euro. Wydatkami kwalifikującymi się do objęcia wsparciem w zakresie doradztwa dotyczącego wdrażania przez przedsiębiorcę zaawansowanych rozwiązań technologicznych są wydatki na zakup usług w zakresie:

- automatyzacji i optymalizacji procesów projektowania i wykonywania prototypów;
- zmian jakościowych procesów i oprzyrządowania wynikających z zastosowania metod modelowania komputerowego;
- testowania i diagnostyki;
- rozwiązań technicznych i technologicznych stosowanych w prototypach i seriach próbnych;
- parametryzacji i kontroli rozwiązań stosowanych przez przedsiębiorcę w procesie produkcji;
- podnoszenia produktywności i jakości produktów i usług.

Wsparcie w zakresie doradztwa jest przeznaczone na pokrycie części wydatków kwalifikujących się do objęcia wsparciem. Kwota wsparcia w zakresie doradztwa dotyczącego pozyskiwania przez przedsiębiorcę zewnętrznego finansowania działalności gospodarczej nie może przekroczyć 15000 euro. Wsparciem mogą być objęte wydatki na pozyskanie przez przedsiębiorcę zewnętrznego finansowania działalności gospodarczej. Są to wydatki na zakup usług doradczych w zakresie:

- emisji i wprowadzania do obrotu akcji bądź obligacji;
- uzyskiwania finansowania z funduszu kapitału wysokiego ryzyka;
- pozyskiwania inwestora strategicznego;
- pozyskiwania finansowania z innych źródeł zewnętrznych.

Kwota wsparcia w zakresie doradztwa dotyczącego wdrażania strategii rozwoju przedsiębiorstwa w oparciu o nowoczesne technologie, maszyny i urządzenia, nie może być niższa niż 1500 euro, ani nie może przekroczyć 10000 euro.

Wydatkami kwalifikującymi się do objęcia wsparciem w zakresie doradztwa dotyczącego wdrażania strategii rozwoju przedsiębiorstwa w oparciu o nowoczesne technologie, maszyny i urządzenia, są wydatki na zakup usług doradczych w zakresie:

- audytu technologicznego;
- opracowania i realizacji planu rozwoju technologicznego przedsiębiorstwa;
- wdrożenia pozyskanych technologii oraz własnych rozwiązań innowacyjnych z wyłączeniem usług związanych z wdrażaniem systemów informatycznych wspomagających zarządzanie przedsiębiorstwem.

Kwota wsparcia w zakresie doradztwa dotyczącego podejmowania przez przedsiębiorcę działalności innowacyjnej nie może być niższa niż 3000 euro, ani nie może przekroczyć 30000 euro. Wydatkami kwalifikującymi się do objęcia wsparciem w zakresie doradztwa dotyczącego podejmowania przez przedsiębiorcę działalności innowacyjnej są wydatki na zakup usług doradczych w zakresie:

- prowadzenia przedsiębiorstwa;
- oceny potencjału rynkowego;
- budowania strategii przedsiębiorstwa;
- poszukiwania zewnętrznych źródeł finansowania;
- poszukiwania partnerów handlowych;
- praw własności przemysłowej;
- doradztwa specjalistycznego w takich dziedzinach jak: technologia materiałowa, metody wytwarzania i innych ściśle związanych z zarządzaniem innowacyjnym przedsiębiorstwem.

Wsparcie w zakresie inwestycji jest udzielane pod warunkiem, że przedsiębiorca zobowiąże się do:

- utrzymania inwestycji w powiecie, w którym została zrealizowana, przez okres co najmniej 5 lat od dnia zakończenia inwestycji;
- zapewnienia finansowania inwestycji w części nie objętej wsparciem, ze środków wtórnie nie pochodzących z pomocy publicznej, przy czym co najmniej 20% wydatków kwalifikujących się do objęcia wsparciem, powinno być pokrytych środkami, które nie pochodzą z zewnętrznych źródeł finansowania.

Wsparcie w zakresie inwestycji jest przeznaczone na pokrycie części wydatków kwalifikujących się do objęcia wsparciem, związanych z inwestycją polegającą na utworzeniu nowego przedsiębiorstwa, rozbudowie istniejącego przedsiębiorstwa lub realizacji w istniejącym przedsiębiorstwie działań, polegających na dokonywaniu zasadniczych zmian produktów lub procesu produkcyjnego, w szczególności poprzez racjonalizację, dywersyfikację lub modernizację, lub inwestycją w wartości niematerialne i prawne związaną z transferem technologii, drogą nabycia praw patentowych, licencji, *know-how*, w tym nie opatentowanej wiedzy technicznej.

Wartość nabywanych środków trwałych w ramach jednego rodzaju Klasyfikacji Środków Trwałych, bez uwzględnienia podatku od towarów i usług, nie może przekroczyć 30000 euro. Ograniczenie to dotyczy również łącznej wartości nabywanych wartości niematerialnych i prawnych. Kwota wsparcia w zakresie inwestycji nie może być niższa niż 2000 euro, ani nie może przekroczyć 100000 euro.

Wielkość wsparcia w zakresie inwestycji nie może przekroczyć:

- 30% wydatków kwalifikujących się do objęcia wsparciem – jeżeli przedsięwzięcie objęte wsparciem jest realizowane w powiecie miasta Warszawa lub miasta Poznań;
- 40% wydatków kwalifikujących się do objęcia wsparciem – jeżeli przedsięwzięcie objęte wsparciem jest realizowane w powiecie miasta Wrocław, Kraków, Gdańsk, Gdynia lub Sopot;
- 50% wydatków kwalifikujących się do objęcia wsparciem – jeżeli przedsięwzięcie objęte wsparciem jest realizowane w innym powiecie.

Agencja może udzielić małemu lub średniemu przedsiębiorcy, posiadającemu siedzibę na terytorium RP pomocy finansowej w formie **pożyczki na realizację inwestycji o charakterze innowacyjnym**. Pożyczka na realizację inwestycji o charakterze innowacyjnym nie może być udzielona przedsiębiorcy znajdującemu się w trudnej sytuacji, w rozumieniu rozdziału 2.1 Wytycznych Wspólnoty, dotyczących pomocy państwa w celu ratowania i restrukturyzacji przedsiębiorstw w trudnej sytuacji.¹⁵ Pożyczka na realizację inwestycji o charakterze innowacyjnym jest udzielana pod warunkiem, że przedsiębiorca zapewni finansowanie inwestycji w części nie objętej pożyczką.

Wielkość pożyczki na realizację inwestycji o charakterze innowacyjnym nie może przekroczyć 75% wydatków kwalifikujących się do objęcia pożyczką. Kwota pożyczki na realizację inwestycji o charakterze innowacyjnym nie może przekroczyć równowartości 500000 euro. Pożyczka na realizację inwestycji o charakterze innowacyjnym jest udzielana na okres nie przekraczający 6 lat.

Pożyczka na realizację inwestycji o charakterze innowacyjnym jest oprocentowana według stopy referencyjnej, określonej przez Komisję Europejską, opublikowanej w Dzienniku Urzędowym Unii Europejskiej, obowiązującej w dniu zawarcia umowy o udzieleniu pożyczki.

Pożyczka na realizację inwestycji jest udzielana po przeprowadzeniu analizy ryzyka jej niespłacenia i po ustanowieniu należytego zabezpieczenia. Umowa o udzieleniu pożyczki na realizację inwestycji o charakterze innowacyjnym, może przewidywać karencję w jej spłacie, której okres nie może wykraczać poza okres planowanego wdrożenia przedsięwzięcia, ani przekraczać 2 lat. W okresie karencji odsetki nie są kapitalizowane.

Agencja może udzielić małemu przedsiębiorcy, posiadającemu siedzibę na terenie województwa objętego, zgodnie z postanowieniami umowy o wykorzystaniu środków pomocy przedakcesyjnej Unii Europejskiej, programem wspierania rozwoju przedsiębiorców przy pomocy pożyczek, pomocy finansowej w formie pożyczki na pokrycie części wydatków inwestycyjnych lub

¹⁵ Dz. Urz. WE C 288 z 9.10.1999.

uzupełnienie środków obrotowych przedsiębiorcy, zwanej dalej „pożyczką na rozwój działalności”.

Kwota pożyczki na rozwój działalności nie może być wyższa niż 25000 euro. Pożyczek tych udziela się na okres nie przekraczający 3 lat. Umowa o udzieleniu pożyczki na rozwój działalności może przewidywać maksymalnie 6 miesięczną karencję w jej spłacie. W okresie karencji odsetki nie są kapitalizowane.

Agencja informuje o rozpoczęciu przyjmowania wniosków o udzielenie pomocy finansowej przedsiębiorcom, podstawowych warunkach jej udzielania oraz terminach i miejscu składania wniosków, zamieszczając ogłoszenie w szczególności w powszechnie dostępnej sieci teleinformatycznej. Formularze wniosków o udzielenie pomocy finansowej przedsiębiorcom udostępnia Agencja w szczególności przez ich zamieszczenie w powszechnie dostępnej sieci teleinformatycznej.

Agencja rozpatruje wnioski o udzielenie pomocy finansowej w terminie 3 miesięcy od dnia, w którym upływa dany termin składania tych wniosków. Przy rozpatrywaniu wniosków przede wszystkim bierze się pod uwagę:

- 1) zapewnienie przez przedsiębiorcę finansowania zaplanowanych działań, w części nie objętej pomocą finansową;
- 2) przewidywany wpływ zaplanowanych działań na rozwój przedsiębiorcy;
- 3) wysokość kosztów zaplanowanych działań w stosunku do ich przewidywanych rezultatów;
- 4) trwałość rezultatów zaplanowanych działań;
- 5) w przypadku pomocy finansowej w formie pożyczki:
 - zdolność wnioskodawcy do spłaty pożyczki;
 - sposób zabezpieczenia spłaty pożyczki wraz z odsetkami.

Agencja powiadamia pisemnie przedsiębiorcę o udzieleniu, bądź odmowie udzielenia pomocy finansowej. Odmowa taka nie stanowi przeszkody w ubieganiu się przez przedsiębiorcę o pomoc finansową w kolejnym terminie składania wniosków.

10. ŹRÓDŁA POMOCY DORADCZEJ I FINANSOWEJ

Początkujący przedsiębiorca może liczyć na pomoc zewnętrzną przy próbie organizacji pierwszego biznesu. Działania na rzecz wspierania przedsiębiorczości i tworzenia nowych firm posiadają długą tradycję i rozwinięte instrumentarium. Obejmują bardzo szerokie spektrum instrumentów od stymulatorów wkomponowanych w system ekonomiczno-społeczny i ład prawny, poprzez programy i zadania podejmowane bezpośrednio przez administrację publiczną różnych szczebli, aż po wyspecjalizowane instytucje sektora obywatelskiego. Zainteresowanie tymi działaniami identyfikujemy od decydentów lokalnych, przez władze rządowe, na organizacjach międzynarodowych kończąc. Początkujący przedsiębiorcy oraz małe i średnie firmy, w ramach polityki gospodarczej są objęte różnego typu formami pomocy w rozwoju biznesu. Działania w tym obszarze określamy jako systemem wsparcia przedsiębiorczości. O wsparciu mówimy wówczas, gdy cena świadczonych usług odbiega od bieżących relacji rynkowych. Świadczenie usług wspierających jest realizowane w oparciu o pomoc publiczną i różne formy działalności nie nastawionej na zysk (*non-profit*). Obejmuje ono różne formy aktywności nie podejmowane w oparciu o kalkulację rynkową lub proponowaną cenę ograniczającą szeroką ich dostępność, ale w oparciu o inny rodzaj kalkulacji, mający na celu aktywizację ekonomiczną społeczeństwa. Takie działania dotyczą obszarów uznanych za kluczowe dla rozwoju rynków, lokalnej gospodarki oraz prywatnych małych i średnich firm – edukacja, szkolenia, doradztwo, transfer technologii, zarządzanie informacją itp. Usługi wspierające przedsiębiorczość spełniają tym samym następujące warunki:

- wywodzą się z realizowanej w kraju, regionie lub gminie/mieście polityki ekonomicznej;
- mają niekomercyjny charakter i są realizowane przez publiczne, parapubliczne i prywatne podmioty;
- są skierowane do konkretnych grup odbiorców.

W Polsce, od początku lat dziewięćdziesiątych, rośnie dostępność różnych form wsparcia procesów założycielskich. Wspieranie przedsiębiorczości i procesów innowacyjnych jest realizowane w następujących obszarach:

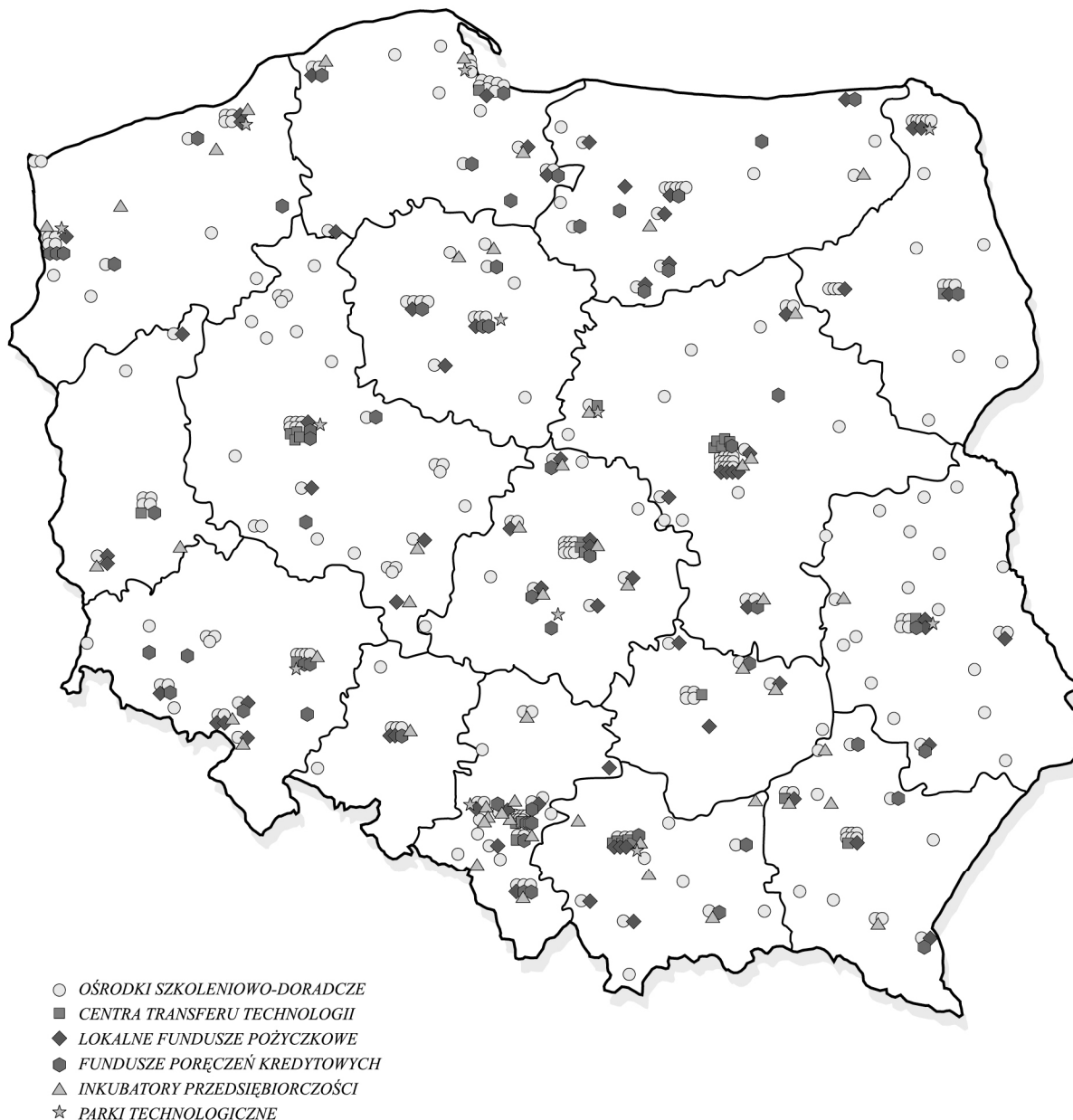
- 1) szerzenia wiedzy i umiejętności poprzez doradztwo, szkolenia, informację w ramach **ośrodków szkoleniowo-doradczych**;
- 2) pomocy w transferze i komercjalizacji nowych technologii w ramach **centrów transferu technologii**;
- 3) pomocy finansowej (*seed* i *start-up*) w formie **parabankowych funduszy pożyczkowych i poręczeń kredytowych**, oferowanej osobom podejmującym działalność gospodarczą i młodym firmom bez historii kredytowej;
- 4) szerokiej pomocy doradczej, technicznej i lokalowej dla nowo powstałych przedsiębiorstw w pierwszym okresie działania w **inkubatorach przedsiębiorczości i centrach technologicznych**;
- 5) tworzenia skupisk przedsiębiorstw (*cluster*) i animacji innowacyjnego środowiska, poprzez łączenie na określonym zagospodarowanym terenie usług biznesowych i różnych form pomocy firmom w ramach: **parków technologicznych, stref biznesu, parków przemysłowych**.

Dla organizacji podejmujących tego typu działania przyjęło się w Polsce określenie – **ośrodki innowacji i przedsiębiorczości**. Z pomocy omawianych ośrodków korzystają osoby i podmioty

rozpoczynające działalność gospodarczą, które nie mogą ze względów finansowych lub merytorycznych, skorzystać z pomocy instytucji rynkowych – firm konsultingowych, banków itp.

Mapa nr 1

OŚRODKI INNOWACJI I PRZEDSIĘBIORCZOŚCI W POLSCE



Źródło: *Ośrodki innowacji i przedsiębiorczości w Polsce*, SOOIPP-Raport, Łódź-Poznań 2004, s. 22.

Na początku 2005 r. zidentyfikowano 507 wyodrębnionych organizacyjnie ośrodków, prowadzących działalność w zakresie: szkoleń i doradztwa, pomocy finansowej, transferu technologii i oferty lokalowej dla małych i średnich przedsiębiorstw (MSP). Wśród nich znalazło się: 280 ośrodków szkoleniowo-doradczych, 29 centrów transferu technologii, 76 lokalnych funduszy pożyczkowych, 57 funduszy poręczeń kredytowych, 53 inkubatory przedsiębiorczości,

12 parków technologicznych.¹⁶ Należy podkreślić różny poziom nasycenia terytorium kraju instytucjami wsparcia. Najszersza oferta usług jest dostępna w dużych i średnich miastach. Jednocześnie w połowie powiatów, głównie wiejskich, nie ma żadnej tego typu instytucji, co jest dużym utrudnieniem dla lokalnych przedsiębiorców i firm, w dostępie do oferowanej pomocy. Tym samym łatwiej jest tworzyć firmy w rozwiniętych gospodarczo regionach. Brak instytucji wsparcia w ośrodkach peryferyjnych świadczy o niskim zainteresowaniu władz lokalnych aktywizacją ekonomiczną oraz niskim poziomie samoorganizacji lokalnego środowiska biznesu.

Potencjalny przedsiębiorca, na początku staje przed problemem, gdzie szukać informacji i jak wyselekcjonować instytucje i oferowane przez nie formy wsparcia, optymalne dla jego potrzeb. Najszybciej taką informację uzyska w następujących miejscach:

- 1) **Urzędach Gmin i Powiatowych Urzędach Pracy.** Tam powinny się znajdować ogólnodostępne informacje o procedurach zakładania firmy oraz działających w regionie instytucjach wsparcia. Widząc ograniczone możliwości ww. instytucji w tym zakresie, Ministerstwo Gospodarki i Pracy zainicjowało tworzenie sieci **Gminnych Centrów Informacji**.
- 2) **Lokalnych fundacjach, stowarzyszeniach i agencjach** działających na rzecz rozwoju gospodarczego.
- 3) **Izbach gospodarczych, organizacjach rzemiosła, zrzeszeniach i związkach pracodawców oraz w innych instytucjach przedstawicielskich biznesu,** podejmujących inicjatywy prorozwojowe.
- 4) **Akademickich biurach karier** działających przy szkołach wyższych.
- 5) **Agencjach rządowych** – Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości (PARP), Agencja Restrukturyzacji i Modernizacji Rolnictwa (ARiMR).

Na rynku dostępnych jest coraz więcej informatorów zawierających dane o realizowanych programach wsparcia. Większość instytucji prowadzi internetowe serwisy informacyjne.¹⁷ Na uwagę zasługują ogólnodostępne serwisy informacyjne:

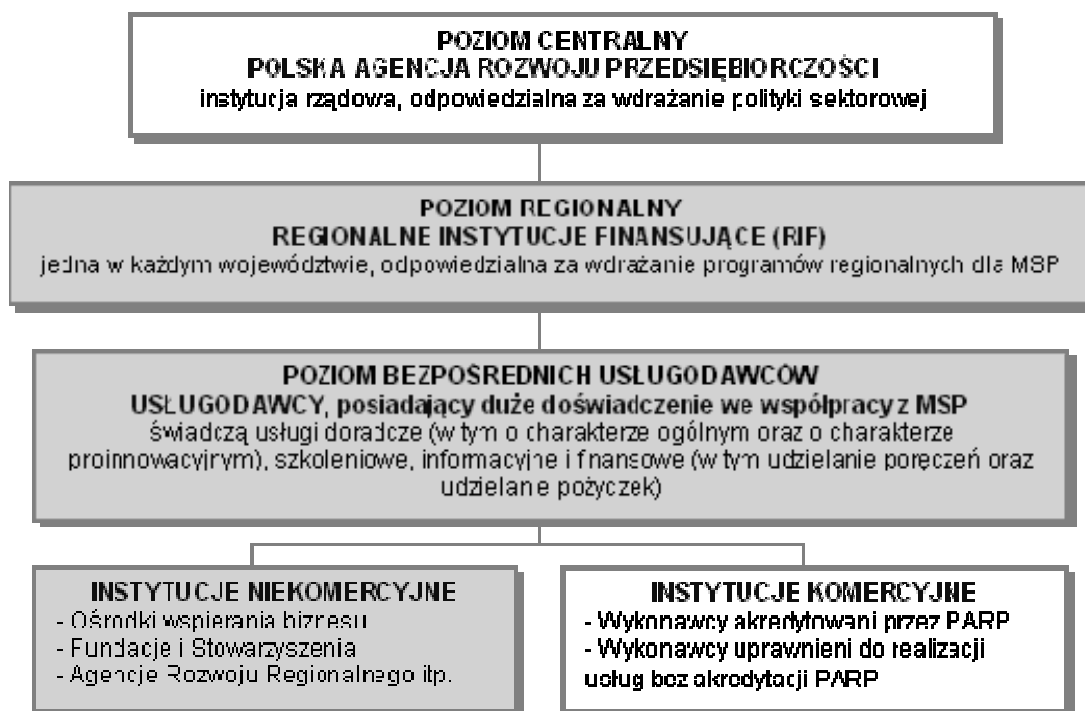
- **Punkt Informacyjny Ministerstwa Gospodarki i Pracy** (Warszawa, ul. Wspólna 2/4, pokój 2), czynny od poniedziałku do piątku w godzinach 10⁰⁰–15⁰⁰. Kontakt tel.: 0-22/693-50-40, 693-43-88, e-mail: punktinformacyjny@mg.gov.pl
- **Informatorium PARP** (Warszawa, ul. Pańska 81/83), czynne od poniedziałku do piątku w godzinach 9⁰⁰–16⁰⁰. Kontakt tel.: 0-22/432-89-91..3, 801/332-202, 801/406-416, e-mail: info@parp.gov.pl

Szczególną rolę w systemie wsparcia przedsiębiorczości odgrywa utworzony w 1996 r. przez Polską Fundację Promocji i Rozwoju MSP (obecnie Polską Agencję Rozwoju Przedsiębiorczości) **KRAJOWY SYSTEM USŁUG DLA MAŁYCH I ŚREDNICH PRZEDSIĘBIORSTW (KSU)**. KSU jest siecią dobrowolnie współpracujących ze sobą, niekomercyjnych organizacji świadczących na rzecz mikroprzedsiębiorców, małych i średnich przedsiębiorstw oraz osób podejmujących działalność gospodarczą, usługi: doradcze (w tym o charakterze ogólnym oraz o charakterze proinnowacyjnym), szkoleniowe, informacyjne i finansowe (w tym udzielanie poręczeń oraz udzielanie pożyczek).

¹⁶ Szczegółową prezentację, włącznie z zakresem oferowanych usług i danymi teleadresowymi, zawiera opracowanie: *Ośrodki innowacji i przedsiębiorczości w Polsce*, SOOIPP-Raport, Łódź-Poznań 2004, s. 22.

¹⁷ Zestawienie głównych adresów internetowych zawiera załącznik I niniejszego opracowania.

Schemat nr 16. Struktura systemu wsparcia przedsiębiorczości w ramach KSU



Źródło: www.parp.org.pl

Misją KSU jest partnerskie wspieranie rozwoju małych i średnich przedsiębiorców. Podstawowym celem systemu jest podniesienie konkurencyjności polskich MSP poprzez dostarczenie im kompleksowej oferty wysokiej jakości usług oraz przygotowanie ich do działania na Jednolitym Rynku Unii Europejskiej. Uczestnictwo w systemie jest całkowicie dobrowolne, współpraca między ośrodkami ma na celu wyłącznie rozwój systemu wsparcia małych i średnich firm, a tym samym zwiększenie ich konkurencyjności. Rejestracja w KSU nie wiąże się bezpośrednio z żadnymi korzyściami materialnymi. Podmioty zarejestrowane w KSU nie działają dla zysku lub przeznaczają go na cele związane z zadaniami PARP. KSU nie jest systemem zamkniętym – proces rejestracji prowadzony jest w trybie ciągłym, w wyniku, którego do sieci systematycznie włączane są kolejne organizacje.¹⁸ Obecnie w KSU zarejestrowanych jest ponad 100 podmiotów, podzielonych na 16 struktur regionalnych odpowiadających podziałowi administracyjnemu kraju. Wśród podmiotów zarejestrowanych w KSU znajdują się m.in.: agencje rozwoju regionalnego, centra wspierania biznesu, fundacje, stowarzyszenia, kluby oraz inne organizacje przedsiębiorców i pracodawców, fundusze poręczeniowe, fundusze pożyczkowe, inkubatory przedsiębiorczości, instytuty badawczo-rozwojowe, izby gospodarcze, izby przemysłowo-handlowe, izby branżowe, izby rzemieślnicze, ośrodki innowacji i technologii, ośrodki wspierania przedsiębiorczości oraz inne organizacje pozarządowe.

¹⁸ Aby zostać członkiem KSU należy złożyć wniosek o rejestrację i spełnić wymagania określone w rozporządzeniu Ministra Gospodarki i Pracy z dnia 27 stycznia 2005 r. w sprawie Krajowego System Usług dla Małych i Średnich Przedsiębiorstw (Dz.U. Nr 27, poz. 221) oraz ustawy z dnia 9 listopada 2000 r. o utworzeniu Polskiej Agencji Rozwoju Przedsiębiorczości (Dz.U. Nr 109, poz. 1158, z późn. zm.).

Podmioty zarejestrowane w KSU świadczą na rzecz mikroprzedsiębiorców, małych i średnich przedsiębiorców oraz podmiotów podejmujących działalność gospodarczą następujące usługi:

Doradcze:

- o charakterze ogólnym, w tym m.in.: doradztwo w dziedzinie marketingu, finansów, prawa, planowania i zarządzania, eksportu i jakości;
- o charakterze proinnowacyjnym, służące rozwojowi przedsiębiorstwa przez poprawę istniejącego lub wdrożenie nowego procesu technologicznego, produktu lub usług, dotyczące w szczególności:
 - ceny potrzeb technologicznych,
 - promocji technologii i nowych rozwiązań organizacyjnych,
 - wdrożenia nowych technologii,
 - innych działań, w których następuje transfer wiedzy lub innowacyjnej technologii.

Informacyjne:

- udzielanie informacji:
 - o administracyjno-prawnych aspektach wykonywania działalności gospodarczej,
 - dostępnych programach pomocy publicznej dla przedsiębiorców oraz innych dostępnych źródłach finansowania działalności gospodarczej,
 - teleadresowych,
 - targach, wystawach i innych wydarzeniach gospodarczych,
 - zasadach inwestowania w krajach UE,
 - zasadach sporządzania wniosków o pomoc publiczną i finansowaniu działalności gospodarczej z innych źródeł;
- wprowadzanie informacji o ofercie handlowej do baz danych służących nawiązywaniu współpracy gospodarczej;
- wyszukiwanie potencjalnych partnerów gospodarczych w dostępnych bazach danych.

Szkoleniowe:

- np. z zakresu: marketingu, finansów, zarządzania, dla osób rozpoczynających działalność gospodarczą, branżowe oraz ogólne (m.in. komputerowe, językowe);
- szkolenia otwarte, w których uczestnictwo jest ogólnie dostępne;
- szkolenia zamknięte, organizowane na indywidualne zamówienie usługobiorcy.

Finansowe:

- udzielanie poręczeń, stanowiących dodatkową formę zabezpieczenia kredytów i pożyczek (fundusze poręczeniowe);
- udzielanie pożyczek na rozpoczęcie lub rozwój działalności gospodarczej (fundusze pożyczkowe).

Źródło: www.parp.org.pl

W ramach sieci KSU rozwijane są wyodrębnione grupy ośrodków świadczące określony typ usług:

- **Punkty Konsultacyjno-Doradcze**, w których przedsiębiorcy i osoby podejmujące się działalności gospodarczej mogą uzyskać bezpłatne, krótkie porady i informacje dotyczące administracyjno-prawnych aspektów prowadzenia firmy, zarządzania przedsiębiorstwem, pozyskiwania kapitału, pomocy publicznej ze środków krajowych i europejskich, zaawansowanych usług doradczych.
- **Sieć Informacji dla Biznesu** (BIN – *Business Information Network*) obejmująca 22 ośrodki świadczące specjalistyczne usługi informacyjne w zakresie dostępu do systemów informacji gospodarczej, kojarzenia partnerów, informacji dla inwestorów zagranicznych.
- **Centra Euro Info** (EIC – *Euro Info Centres*) obejmujące 14 ośrodków świadczących usługi informacyjne w zakresie informacji europejskiej, a w szczególności warunków prowadzenia

działalności gospodarczej w krajach UE, inicjowania współpracy firm i instytucji, europejskich norm i standardów, programów pomocowych.

- **Krajowa Sieć Innowacji** – obecnie tworzona sieć ośrodków specjalizujących się w świadczeniu usług proinnowacyjnych w zakresie transferu i komercjalizacji technologii i realizacji przedsięwzięć innowacyjnych w małych i średnich firmach.

Akredytacja w KSU istotnie zwiększa szanse lokalnych instytucji w dostępie do form pomocy publicznej koordynowanej i dystrybuowanej przez PARP w ramach krajowych i europejskich programów.

10.1. Ośrodki szkoleniowo-doradcze

Ośrodki szkoleniowo-doradcze (OSD) identyfikowane pod różnymi nazwami (ośrodki wspierania przedsiębiorczości, centra wspierania biznesu, kluby przedsiębiorczości, punkty konsultacyjno-doradcze), to nie nastawione na zysk jednostki doradcze, informacyjne i szkoleniowe, pracujące na rzecz rozwoju przedsiębiorczości i samozatrudnienia oraz poprawy konkurencyjności małych i średnich przedsiębiorstw. OSD uczestniczą we wszelkich inicjatywach mających na celu rozbudowanie potencjału gospodarczego oraz poprawę jakości życia społeczności lokalnej.

W ofercie rynkowej ośrodków identyfikujemy doradztwo, szkolenia, kursy i upowszechnianie informacji w następujących obszarach tematycznych:

- | | |
|---|-------------------|
| – przedsiębiorczość i tworzenie firmy | w 95,2% ośrodków; |
| – dostęp do środków z funduszy europejskich | w 94,1% ośrodków; |
| – opracowanie biznesplanów i wniosków kredytowych | w 81,0% ośrodków; |
| – finanse i podatki | w 76,5% ośrodków; |
| – badania rynku i marketing | w 76,5% ośrodków; |
| – prawo gospodarcze | w 75,3% ośrodków; |
| – księgowość i rachunkowość | w 70,6% ośrodków; |
| – kursy i doradztwo informatyczne | w 57,6% ośrodków; |
| – bezpieczeństwo pracy | w 42,8% ośrodków; |
| – pośrednictwo kooperacyjne | w 31,8% ośrodków; |
| – handel zagraniczny | w 31,8% ośrodków. |

Wiodącym elementem oferty ośrodków są szkolenia w ramach, których dominują tematy:

- 1) **z zakresu przedsiębiorczości:** Jak założyć własną firmę? ABC przedsiębiorczości, Biznesplan, badania rynku;
- 2) **popularyzujące wiedzę europejską:** Warunki prowadzenia działalności gospodarczej w krajach Unii Europejskiej, Europejskie normy i standardy, Dostęp do programów pomocowych;
- 3) **zawodowe:** prowadzenie biura i obsługa urządzeń biurowych, obsługa kas fiskalnych, asystentka dyrektora, agent celny, ubezpieczyciel, kasjer-sprzedawca;
- 4) **z zakresu aktywizacji zawodowej:** Jak zachowywać się na rynku pracy? Autoprezentacja;

- 5) **komputerowe**: obsługa komputera, podstawy Worda, Excela, Windows, księgowość komputerowa, grafika komputerowa;
- 6) **inne**: bezpieczeństwo i higiena pracy, minimum sanitarne, przepisy przeciwpożarowe.

Większość ośrodków oferuje doradztwo i szkolenia w zakresie stworzenia firmy, opracowania biznesplanu i wniosku kredytowego oraz usługi w obszarze: marketingu, finansów, księgowości i doradztwa podatkowego. Czas trwania szkoleń oraz liczba uczestników jest zróżnicowana w zależności od tematyki oraz możliwości technicznych i lokalowych ośrodka.

Uzupełnieniem działalności szkoleniowej są różnego typu seminaria i spotkania dyskusyjne, związane z interpretacją zmieniających się przepisów prawnych (np. zamówienia publiczne, prawo pracy).

Oferta doradcza ośrodków obejmuje indywidualne konsultacje w zakresie: prawnych aspektów prowadzenia małej firmy, księgowości, poszukiwania kooperantów, pozyskiwania środków finansowych.

W uzupełnieniu powyższej oferty prowadzone są: kursy językowe, spotkania z przedsiębiorcami, osobami bezrobotnymi lub objętymi zwolnieniami grupowymi, które podjęły samodzielną działalność.

10.2. Źródła wsparcia finansowego

Lokalne fundusze pożyczkowe (fundusze rozwoju przedsiębiorczości) typu *seed* i *start up*, to nie nastawione na zysk jednostki parabankowe, wspomagające lokalny rozwój społeczno-ekonomiczny, poprzez kreowanie nowych podmiotów gospodarczych i miejsc pracy. Fundusze świadczą pomoc finansową w formie grantów i preferencyjnych pożyczek dla rozpoczynających działalność gospodarczą. Formuła funduszu i specjalnie przygotowane procedury, mają łączyć potrzebę minimalizacji kosztów funkcjonowania i wymogów zabezpieczenia spłaty z potrzebą edukacji i szkolenia przyszłych przedsiębiorców oraz ciągłego monitoringu firmy. Oferta tego typu funduszy pozwala przełamać: dyskryminację finansową nowo powstałych firm, poprzez sfinansowanie etapu przygotowania i rozruchu nowego przedsięwzięcia gospodarczego – na tym etapie banki i fundusze ryzyka obawiają się angażować własne środki finansowe.

Na początku 2005 r. działało w Polsce 76 funduszy pożyczkowych, w tym 71 o charakterze lokalnym lub regionalnym. W układzie terytorialnym najwięcej funduszy odnajdujemy na terenie województwa warmińsko-mazurskiego (9), śląskiego (9) i łódzkiego (7), a najmniej – opolskiego, lubelskiego i lubuskiego (po dwa). Większość z nich jest organizacyjnie i personalnie związana z ośrodkami szkoleniowo-doradczymi lub inkubatorami przedsiębiorczości.

Najbardziej rozpowszechnioną formą pomocy finansowej małym przedsiębiorstwom i osobom rozpoczynającym działalność gospodarczą, jest udzielanie pożyczek, ale większość funduszy łączy to z doradztwem i pomocą w uzyskaniu kredytu. Odbiorcami usług funduszy są w głównej mierze: osoby bezrobotne zainteresowane samozatrudnieniem, nowo powstające firmy oraz przedsiębiorcy rozwijający działalność gospodarczą i tworzący nowe miejsca pracy. Taka struktura odbiorców jest wynikiem ściśle określonego przeznaczenia środków finansowych pozostających w ich dyspozycji, a pochodzących głównie z programów pomocowych Unii Europejskiej i Banku Światowego. Liczba pożyczek zależy głównie od aktywności personelu funduszu oraz wsparcia lokalnego ze strony administracji rządowej, samorządowej i środowiska biznesu.

Szczególna rolę w systemie parabankowej działalności pożyczkowej odgrywają **Fundusze rozwoju przedsiębiorczości (FRP)**, utworzone w połowie lat dziewięćdziesiątych w ramach Projektu TOR#10.¹⁹ FRP dostarczają bezrobotnym kapitał na rozpoczęcie działalności w postaci pożyczek, udzielanych na preferencyjnych warunkach w wysokości od 5000 do 20000 USD, w oparciu o *Regulamin przyznawania pożyczek ze środków FWP*, na bazie umów cywilnoprawnych. Pozabankowe instytucje finansujące rozwój przedsiębiorczości tworzy się ze względu na brak zainteresowania banków komercyjnych takimi grupami klientów, jak początkujący przedsiębiorcy wywodzący się z grona bezrobotnych, wymagający stosunkowo niewielkiego zasilania kapitałowego. Dodatkową korzyścią dla pożyczkobiorców jest stworzony wspólnie z ośrodkami wspierania przedsiębiorczości i inkubatorami przedsiębiorczości, system stałej pomocy doradczej i monitoringu w okresie realizacji przedsięwzięcia.

Odbiorcami usług funduszy są osoby bezrobotne, zagrożone zwolnieniami z pracy oraz te, które: otrzymały w okresie ostatnich dwóch lat pożyczki na rozpoczęcie działalności gospodarczej ze środków Funduszu Pracy lub FRP, a także osoby bezrobotne do 25 roku życia lub osoby bezrobotne, legitymujące się dyplomem wyższej uczelni, które nie ukończyły 27 roku życia, podmioty gospodarcze, które zatrudniają lub zatrudnią dodatkowo do 50-ciu osób bezrobotnych (w przeliczeniu na pełne etaty) skierowanych przez powiatowe urzędy pracy.

Niezwykle istotnym elementem działalności funduszy, w aspekcie zwiększania kapitału pożyczkowego, jest system monitoringu pożyczkobiorców w trakcie spłaty pożyczek. Pozwala on zapobiegać sytuacjom, gdy spłata pożyczki jest istotnie zagrożona. Systematyczne wizyty pracowników funduszu u pożyczkobiorców są ważnym czynnikiem mobilizującym do spłaty pożyczki oraz umożliwiają we właściwym momencie podjęcie działań naprawczych lub windykacyjnych.

O pożyczkę ze środków FRP mogą ubiegać się krajowe osoby fizyczne i krajowe, niepaństwowe osoby prawne, które spełniają następujące kryteria:

- a) rozpoczynają lub prowadzą działalność gospodarczą na terenie województwa, w którym działa FRP lub sąsiednich województw;
- b) należą do jednej z wymienionych niżej kategorii:
 - bezrobotni i zagrożeni grupowymi zwolnieniami z pracy,
 - otrzymali w okresie ostatnich dwóch lat pożyczkę na rozpoczęcie działalności gospodarczej ze środków Funduszu Pracy i spłacają tę pożyczkę bez opóźnień,
 - uzyskali poprzednio pożyczkę ze środków FRP i spłacili lub spłacają tę pożyczkę bez opóźnień,
 - bezrobotni do 25 roku życia lub bezrobotni legitymujący się dyplomem wyższej uczelni, którzy nie ukończyli 27 roku życia,
 - podmioty gospodarcze, które zatrudniają lub zatrudnią dodatkowo do 50-ciu osób bezrobotnych (w przeliczeniu na pełne etaty), skierowanych przez powiatowe urzędy pracy,
 - ci, których zdolności organizacyjne i techniczne odpowiadają skali i rodzajowi prowadzonej lub podejmowanej działalności,
 - ci, którzy przedstawią wniosek o pożyczkę według obowiązującego w FRP standardowego wzoru.

¹⁹ Szerzej na temat budowanego, komplementarnego systemu wsparcia samozatrudnienia bezrobotnych można przeczytać w publikacji: K. B. M a t u s i a k, M. M a ż e w s k a, K. Z a s i a d ł y, *Rozwój lokalnych systemów wspierania przedsiębiorczości. Instytucje Projektu Rozwoju Małej Przedsiębiorczości TOR#10 po dziesięciu latach*, Biblioteczka Rynku Pracy, Ministerstwo Pracy i Gospodarki, Warszawa 2005.

Pożyczki udzielane przez FRP mogą stanowić maksymalnie równowartość 20000 USD, według średniego kursu NBP z dnia zatwierdzenia pożyczki przez Komisję Pożyczkową. Maksymalny okres spłaty pożyczki (łącznie okres pożyczkowy) wynosi 36 miesięcy, okres karencji wynosi do 3 miesięcy, przy czym w okresie karencji odsetki od pożyczki są spłacane na bieżąco (miesięcznie).

Pożyczki udzielane ze środków FRP są oprocentowane według stopy procentowej ustalonej w umowie pożyczki. Oprocentowanie pożyczek jest zmienne i odnoszone do poziomu oprocentowania kredytu redyskontowego NBP i jest naliczane w całym okresie pożyczkowym.

Zalecany minimalny wkład własny osoby ubiegającej się o pożyczkę wynosi 20% wartości przedsięwzięcia dla firm istniejących, przy czym, w zależności od oceny specjalisty finansowego może on być ustalony na poziomie niższym lub wyższym. Zabezpieczenie należności z tytułu pożyczki wynosi minimum 100% kwoty podstawowej pożyczki i może je stanowić:

- poręczenie przez osoby trzecie;
- przewłaszczenie własności dóbr zakupionych przez pożyczkobiorcę lub innych dóbr pożyczkobiorcy;
- cesja ubezpieczenia;
- weksel *in blanco*;
- inne zabezpieczenie majątkowe.

Wniosek o udzielenie pożyczki wraz z planem finansowym stanowi podstawę do oceny i podjęcia decyzji o przyznaniu pożyczki.

Wnioskodawca może opracować wniosek samodzielnie lub skorzystać z pomocy udzielonej przez OWP lub inną jednostkę licencjonowaną przez fundusz. Wniosek podlega wstępnej analizie w OWP, następnie jest przekazywany do FRP, gdzie specjalista finansowy analizuje go pod kątem:

- zgodności z formalnymi wymogami określonymi w regulaminie;
- stanu przygotowania przedsięwzięcia do realizacji (na podstawie wizji lokalnej przedstawiciela funduszu w miejscu prowadzenia działalności);
- efektywności ekonomiczno-finansowej przedsięwzięcia;
- proponowanych źródeł finansowania nakładów przedsięwzięcia, w tym wielkości pożyczki z funduszu, jej zwrotu, stopnia ryzyka;
- realności i szans zaistnienia przedsięwzięcia na lokalnym rynku;
- proponowanych zabezpieczeń;
- stanu przygotowania realizatora przedsięwzięcia do jego prowadzenia.

Wniosek uzupełniony o ocenę specjalisty finansowego jest następnie rozpatrywany przez Komisję Pożyczkową. Ona też podejmuje ostateczną decyzję o przyznaniu pożyczki. Udzielenie pożyczki następuje na podstawie umowy pomiędzy jednostką organizacyjną prowadzącą fundusz, a pożyczkobiorcą. W zależności od zapisów umowy, realizacja pożyczki może nastąpić w formie:

- jednorazowej wypłaty w całości;
- sumy wypłaconej w ratach, zaliczkowo lub na podstawie faktur, rachunków i innych dokumentów stwierdzających zobowiązanie pożyczkobiorcy do zapłaty lub stanowiących dowód zapłaty za nabywane rzeczy.

W przypadku zaniechania spłat rat pożyczki lub niewypłacalności pożyczkobiorcy fundusz może:

- postawić w stan natychmiastowej wymagalności pozostałą kwotę pożyczki z tytułu klauzul zabezpieczających spłatę pożyczki zawartych w umowie;
- wystąpić do poręczycieli o wykonanie umowy poręczenia;
- wszcząć procedurę windykacji należności.

Jeżeli pożyczkodawca ujawni istotne nieprawidłowości w sposobie realizacji przedsięwzięcia, a w szczególności stwierdzi naruszenie przez pożyczkobiorcę warunków umowy, może podjąć działania zmierzające do natychmiastowego zwrotu pożyczki przez pożyczkobiorcę.

Kolejną ofertą są **Pożyczki BGK na rozpoczęcie działalności gospodarczej**, udzielane ze środków Ministerstwa Gospodarki i Pracy przez Bank Gospodarstwa Krajowego. 25 lipca 2004 r. Ministerstwo i BGK podpisały nową umowę w sprawie udzielania młodym bezrobotnym pożyczek na rozpoczęcie działalności gospodarczej oraz pracodawcom na utworzenie, dla młodych bezrobotnych, nowych miejsc pracy.

O pożyczkę może ubiegać się młody bezrobotny (osoba do 25 roku życia, a w przypadku bezrobotnego absolwenta wyższej uczelni do 27 roku) lub grupa osób młodych bezrobotnych chcących założyć firmę. O pożyczkę może się również ubiegać pracodawca, który zdecyduje się utworzyć nowe miejsce pracy dla młodych bezrobotnych.

Pożyczka może być przeznaczona na finansowanie kosztów realizacji przedstawionego przez młodych bezrobotnych planu rozpoczęcia działalności gospodarczej lub na tworzenie nowego miejsca pracy; w szczególności zaś na zakup wyposażenia technicznego i dostosowanie pomieszczeń.

Wysokość udzielonej pożyczki nie może przekroczyć 40 tys. zł na jednego młodego bezrobotnego. Pożyczka może być udzielona na okres do 36 miesięcy z możliwością karencji spłaty do 6 miesięcy. Oprocentowanie pożyczki wynosi 0,75 stopy redyskonta weksli przyjmowanych przez NBP. Bank Gospodarstwa Krajowego oraz lokalne fundusze pożyczkowe pobierają jednorazową prowizję od kwoty udzielonej pożyczki w wysokości 1 proc. Spłata pożyczki odbywa się w ratach miesięcznych.

Uruchomienie środków pożyczki na finansowanie kosztów rozpoczęcia działalności gospodarczej przez młodego bezrobotnego, następuje po formalnym zarejestrowaniu firmy. Przedsiębiorca otrzymuje pożyczkę po zatrudnieniu młodego bezrobotnego na czas nie krótszy, niż okres spłaty pożyczki.

Młody bezrobotny ubiegający się o pożyczkę musi przygotować następujący zestaw dokumentów:

- opis przedsięwzięcia, sposób wydatkowania kwoty wnioskowanej pożyczki oraz przewidywane źródło pozyskiwania środków na jej spłatę (biznesplan);
- informację o miejscu prowadzenia działalności;
- zaświadczenie o statusie bezrobotnego;
- odpisy dyplomu (dotyczy osób do 27 roku życia) lub zaświadczenia o uzyskanym wykształceniu z datą ukończenia edukacji;
- informację o stosunku do służby wojskowej;
- informację o stanie cywilnym;
- propozycje zabezpieczenia spłaty wnioskowanej pożyczki.

Jeżeli o pożyczkę ubiega się grupa młodych bezrobotnych, chcących wspólnie założyć firmę, informacje w dwóch pierwszych punktach przygotowują wspólnie dla całego przedsięwzięcia, natomiast dokumenty opisane w pozostałych punktach – każdy indywidualnie.

Jeżeli przedsiębiorca chce otrzymać pożyczkę na utworzenie dodatkowego miejsca pracy dla młodego bezrobotnego, składa wniosek oraz dodatkowo dokumenty wynikające z procedur bankowych.

Wnioski o udzielenie pożyczki przyjmowane są w placówkach Banku Gospodarstwa Krajowego oraz w lokalnych funduszach pożyczkowych.²⁰

Inną ofertę dla początkujących przedsiębiorców przygotował (utworzony w 1994 r. przez Polsko-Amerykański Fundusz Przedsiębiorczości PAEF) **Fundusz MIKRO**. Fundusz ten powołano do realizacji programu wspierania rozwoju mikroprzedsiębiorczości w Polsce. Jest instytucją mikrofinansową, działającą nie dla zysku (*not-for-profit*), poprzez udzielanie pożyczek początkującym przedsiębiorcom i właścicielom małych firm. Przedsiębiorcy wnoszą opłaty za korzystanie z kapitału, które zgodnie z założeniami samofinansowania się programu, powinny zagwarantować poziom przychodów wystarczający na pokrycie kosztów operacyjnych, związanych z działalnością Funduszu Mikro. Dzięki temu wartość środków na cele statutowe nie maleje, a możliwość skorzystania z dofinansowania rozwoju ma coraz większą liczbą mikroprzedsiębiorstw. Obecnie Fundusz Mikro ma oddziały w 32 miastach, a z jego kapitału skorzystało prawie 34 tys. właścicieli małych przedsiębiorstw z terenu całej Polski. Łączna wartość wypłaconych pożyczek to ponad 533 mln zł (175 mln USD). Z oferty Funduszu Mikro mogą skorzystać.²¹

- 1) **Osoby rozpoczynające działalność gospodarczą** otrzymując pożyczkę na „start”. Przedsiębiorca powinien przedstawić konkretny pomysł i plan jego realizacji. Wypłata pożyczki możliwa jest dopiero po zarejestrowaniu firmy przez pożyczkobiorcę i otwarciu przez niego konta bankowego na działalność gospodarczą.
- 2) **Mikroprzedsiębiorcy** – właściciele najmniejszych przedsiębiorstw: małych sklepów, warsztatów usługowych i produkcyjnych, działających legalnie, nie zatrudniających więcej niż kilka osób, opodatkowanych na zasadach ogólnych, płatników zryczałtowanego podatku dochodowego i karty podatkowej. Pożyczkę z Funduszu Mikro można przeznaczyć wyłącznie na cele związane z działalnością gospodarczą:
 - na zakup towaru do sprzedaży lub surowców do przerobu;
 - na małą inwestycję (zakup maszyny, urządzenia, wyposażenia, lokalu);
 - na remont lokalu, maszyny czy samochodu;
 - oraz na każdy inny, rozsądny cel, związany z działalnością firmy.

Fundusz Mikro wypracował ciekawą formę współpracy finansowej z klientami, opartą na zasadzie partnerstwa i zaufania. Podstawą systemu jest możliwość wzajemnego poręczenia w grupie pożyczkobiorców, atrakcyjna szczególnie dla tych przedsiębiorców, którzy mają znajomych lub przyjaciół również prowadzących małe firmy, i którzy są zainteresowani współpracą z Funduszem

²⁰ Wnioski można pobrać ze strony internetowej BGK: <http://www.bgk.com.pl/fundusze/inne/absolwent.jsp>. Szczegółowe informacje można uzyskać pod adresem centrali oraz oddziałach BGK: Bank Gospodarstwa Krajowego, 00-955 Warszawa, Al. Jerozolimskie 7, tel.: 0-22/522-91-99, e-mail: młody@bgk.com.pl

²¹ Szczegółowe informacje można uzyskać pod adresem: Fundusz MIKRO, 00-515 Warszawa, ul. Żurawia 22, tel.: 0-22/629-00-92, faks: 0-22/628-88-11, e-mail: fm@funduszmikro.com, www.funduszmikro.com.pl

Mikro i gotowi do wzajemnej pomocy w razie kłopotów ze spłatą. Fundusz oferuje im stały dostęp do kapitału na prostych warunkach i przy formalnościach ograniczonych do minimum:

- 1) Formularz wniosku o pożyczkę to jedna kartka papieru, a wniosek jest rozpatrywany bardzo szybko; lista kryteriów formalnych do spełnienia jest naprawdę krótka, nie wymagane są zaświadczenia, zazwyczaj wystarcza oświadczenie przedsiębiorcy.
- 2) Nie wymagany jest biznesplan – z każdym wnioskującym o pożyczkę przeprowadzana jest rozmowa o celu wydatku, który ma być sfinansowany.
- 3) Nie wymagane są majątkowe zabezpieczenia bez względu na kwotę pożyczki. Wystarczy weksel własny pożyczkobiorcy i poręczenie osób fizycznych. Kwoty do 7 tys. zł nie wymagają nawet poręczenia (z wyjątkiem pożyczek na rozpoczęcie działalności gospodarczej).
- 4) Kwotę pożyczki i długość okresu spłaty dostosowuje się do celu wydatku i/lub możliwości spłat każdej z firm. Na koszt pożyczki składa się opłata administracyjna, potrącana z kwoty pożyczki przy przelewie (do 2%) oraz opłata za korzystanie z kapitału. Pożyczkobiorca może wybrać pożyczkę z opłatą w wysokości określonej przez Fundusz Mikro lub ustalić wysokość tej opłaty samodzielnie (oferta Finansowanie partnerskie).
- 5) Przedsiębiorcy współpracujący z Funduszem na stałe, mogą korzystać z oferty inwestycji pożyczkowej (*micro venture capital*), będącej formą współpracy kapitałowej oraz korzystać z innych ofert specjalnych.

Podobne reguły pożyczkowe obowiązują w działającej na terenie województwa małopolskiego i śląskiego **Inicjatywie MIKRO**. Program mikropożyczek powstał w lutym 1996 r. dzięki środkom finansowym przyznanych Polsce przez rząd Stanów Zjednoczonych oraz dzięki pomocy ze strony Opportunity International, międzynarodowej organizacji wspierającej rozwój przedsiębiorczości. Celem działalności Inicjatywy Mikro jest wspieranie rozwoju przedsiębiorczości, jako formy aktywnego przeciwdziałania bezrobociu i rozwoju lokalnego.²²

W ramach programu stworzono dostęp do środków finansowych dla firm i początkujących przedsiębiorców, którzy nie spełniają kryteriów stosowanych przy udzielaniu kredytów przez banki (nie posiadają zabezpieczeń majątkowych, prowadzących uproszczoną księgowość, krótko działających na rynku lub ubiegających się o niewielkie kwoty). Maksymalna kwota pożyczek, których udziela się na okres do 24 miesięcy, to 30000 zł. Pierwsza pożyczka na ogół nie przekracza 10000 zł. Kwota pożyczki wynosi od 1000 do 30000 zł. Czas rozpatrzenia wniosku o pożyczkę wynosi do 7 dni od momentu złożenia wymaganych dokumentów.

Fundusze poręczeń kredytowych (FPK), to nie nastawione na zysk jednostki parabankowe, wspomagające lokalny rozwój społeczno-ekonomiczny. Fundusze świadczą pomoc finansową w formie poręczeń dla małych rozwojowych firm, nie posiadających wystarczającej historii kredytowej lub wymaganych przez bank komercyjny zabezpieczeń. Obecnie identyfikujemy 59 takich funduszy. Tworzone są głównie z inicjatywy władz samorządowych, od lokalnego po wojewódzki szczebel. Szereg kolejnych inicjatyw znajduje się w końcowej fazie organizacyjnej.

Fundusze udzielają poręczeń firmom starającym się o kredyt bankowy lub pożyczkę z innej instytucji finansowej, niezdolnym do samodzielnego zabezpieczenia wierzytelności. Poręczenia dotyczą z reguły 50-70% wielkości wnioskowanego kredytu. Poziom zaangażowania kredytu zależy od wewnętrznych ustaleń poszczególnych funduszy i rodzaju poręczanego przedsięwzięcia.

²² Więcej informacji można uzyskać pod adresem: Inicjatywa Mikro, 31-111 Kraków, Al. Krasińskiego 11a, IV p., tel.: 0-12/427-03-46, 427-03-93, 422-42-57, e-mail: krakow@inicjatywamikro.pl, www.inicjatywamikro.pl

10.3. Inkubatory przedsiębiorczości

Inkubatory przedsiębiorczości to zorganizowane kompleksy gospodarcze, obejmujące szeroką grupę wyodrębnionych i opartych na nieruchomościach ośrodków, posiadających ofertę lokalową oraz ofertę usług wspierających małe i średnie firmy. Funkcjonowanie takich kompleksów jest ukierunkowane na wspomaganie rozwoju nowo powstałych firm oraz optymalizację warunków dla transferu i komercjalizacji technologii poprzez:

- dostarczanie odpowiedniej do potrzeb powierzchni na działalność gospodarczą;
- usługi wspierające biznes, np.: doradztwo ekonomiczne, finansowe, prawne, patentowe, organizacyjne i technologiczne;
- pomoc w pozyskiwaniu środków finansowych;
- tworzenie właściwego klimatu dla podejmowania działalności gospodarczej i realizacji przedsięwzięć innowacyjnych (tzw. efekty synergiczne);
- kontakty z instytucjami naukowymi i ocenę przedsięwzięć innowacyjnych.

Na początku 2005 r. działało w Polsce 55 inkubatorów przedsiębiorczości. W większości inkubatorów maksymalny okres pobytu firmy wynosi od 3 do 5 lat. Obserwujemy duże różnice w opłatach za czynsz – od 0 zł do 25 zł za metr kwadratowy powierzchni (bez podatku od wartości dodanej VAT). Wysokość tych stawek uzależniona jest od: standardu, lokalizacji, rodzaju firmy lub rodzaju powierzchni (produkcyjna, biurowa, inna) i sytuacji na lokalnym rynku nieruchomości. W regionach silnych ekonomicznie stawki dochodzące nawet do 20 zł za metr kwadratowy nie budzą zdziwienia i znajdują się chętni na wynajmowanie powierzchni. Natomiast w ośrodkach peryferyjnych lub restrukturyzowanych są problemy ze znalezieniem chętnych na miejsca przy dziesięciokrotnie niższych opłatach za czynsz (2-3 zł/m²). Większość inkubatorów stosuje elastyczny system najmu w zależności od typu lokatora. Firmy nowo tworzące się mogą liczyć na szereg udogodnień, obejmujących niższe opłaty przez pierwsze miesiące działalności, wzrastające wraz z upływem czasu do rynkowego poziomu. Z reguły na początku nie pobiera się opłat, a przez następne miesiące stosowana jest progresja stawek czynszu, które uzyskują maksymalny poziom po pierwszym, a w kilku przypadkach po drugim roku działalności. Z systemu preferencji wyłączeni są lokatorzy strategiczni, płacący od początku pobytu w inkubatorze maksymalne stawki.

Stosowane stawki są w 62% inkubatorów niższe od rynkowych – przeciętnie o 39% (od 0 do 50%). Jednocześnie wysokość opłat jest uzależniona od standardu obiektu, jego lokalizacji i stanu technicznego. Większość inkubatorów posiada szczegółowe regulaminy przyjmowania i pobytu firm-lokatorów. Decyzje o przyjęciu podejmują społeczne komisje, składające się z przedstawicieli lokalnej administracji, biznesu i urzędów pracy.

Do statystycznego, polskiego inkubatora zgłasza się miesięcznie 12 chętnych, by prowadzić działalność gospodarczą na jego terenie. Z tego średnio jedna trzecia, to projekty i propozycje warte bliższego zainteresowania. We wszystkich badanych ośrodkach stosowane są różnego typu kryteria doboru firm-lokatorów. Zdecydowanie najczęściej stosowane preferencje dotyczą przedsiębiorstw i projektów gwarantujących nowe miejsca pracy.

Podstawę dla sprawnego funkcjonowania inkubatorów tworzą zorganizowane formy pomocy małym i średnim firmom, obejmujące w ogólnym zarysie różnego typu doradztwo i konsulting, infrastrukturę i ofertę wspólnych urządzeń serwisowych oraz pomoc finansową i pośrednictwo kredytowe. Doradztwo i szkolenia dostępne w inkubatorze obejmują:

- przedsiębiorczość i tworzenie firmy 92,9% inkubatorów;
- opracowanie biznesplanów i wniosków kredytowych 78,6% inkubatorów;

– księgowość i rachunkowość	75,0% inkubatorów;
– dostęp do środków z funduszy europejskich	71,4% inkubatorów;
– finanse i podatki	67,9% inkubatorów;
– prawo gospodarcze	67,9% inkubatorów;
– badania rynku i marketing	60,7% inkubatorów.

We wszystkich inkubatorach do dyspozycji firm jest recepcja, obsługa sekretariatu, faks, kopiarka, a w $\frac{3}{4}$ sieć komputerowa i sala seminaryjna. W co drugim inkubatorze lokatorzy mogą liczyć na wsparcie z lokalnych funduszy pożyczkowych lub poręczeniowych. Z oferowanych form wsparcia korzystają również firmy absolwenckie i inne małe podmioty działające w otoczeniu inkubatora.

Ważnym elementem wsparcia nowych firm, zakładanych przez młodych ludzi w trakcie studiów lub po ich ukończeniu, stają się rozwijane od dwóch lat **Akademickie inkubatory przedsiębiorczości**. Tego typu ośrodki powołuje się dla wsparcia działalności gospodarczej środowiska akademickiego, obejmującego studentów i pracowników uczelni. Organizacyjnie stanowią najczęściej ogólnouczelnianą jednostkę, prowadzącą działalność usługową, szkoleniową lub naukową, której zadaniem jest propagowanie i wspieranie przedsiębiorczości w środowisku akademickim uczelni.

Inkubator akademicki stanowi przedłużenie procesu dydaktycznego o możliwości przygotowania do praktycznego działania na rynku oraz weryfikacji wiedzy i umiejętności we własnej firmie. Jest on specyficznym typem inkubatora przedsiębiorczości „odkrytym” pod koniec lat dziewięćdziesiątych. Tworzone w otoczeniu szkół wyższych inkubatory są ofertą wsparcia studentów i pracowników naukowych w praktycznych działaniach rynkowych. Oprócz funkcji realizowanych w tradycyjnych inkubatorach, w inkubatorach akademickich podejmuje się szereg specyficznych działań, zorientowanych na edukację przedsiębiorczości oraz komercjalizację nowych produktów i technologii. Inkubator akademicki daje szczególne możliwości rozwoju poprzez dostęp do:

1. uczelnianych laboratoriów i aparatury badawczej;
2. doradztwa technologicznego i patentowego;
3. wiedzy naukowców i studentów przy świadczeniu usług doradczych i szkoleniowych;
4. baz danych o badaczach i wynalazcach, pomysłach, patentach i technologiach.

Obecnie funkcjonuje w Polsce około 14 akademickich inkubatorów przedsiębiorczości. Analizując poszczególne inkubatory zauważyć można, że chociaż powstawały one w tym samym czasie i w podobnych okolicznościach, różnią się znacznie pod względem organizacyjnym oraz funkcjonalnym tworząc trzy grupy:

- 1) Akademickie inkubatory przedsiębiorczości utworzone przez Studenckie Forum Business Centre Club oraz Fundację Przedsiębiorczość Ponad Podziałami na uczelniach wyższych w 8 miastach w kraju.
- 2) Akademickie inkubatory technologiczne powiązane z działającymi na państwowych uczelniach wyższych ośrodkami transferu technologii: Akademicki Inkubator Gospodarczy przy Biurze Transferu Technologii Politechniki Gdańskiej oraz Akademicki Inkubator Technologiczny przy Uniwersyteckim Ośrodku Transferu Technologii Uniwersytetu Warszawskiego.
- 3) Stowarzyszenia akademickie inkubatory przedsiębiorczości powstające z inicjatywy organizacji studenckich: Stowarzyszenie Poznański Akademicki Inkubator Przedsiębiorczości oraz Stowarzyszenie Akademicki Inkubator Przedsiębiorczości „Innowatik” w Krakowie.

Akademickie Inkubatory Przedsiębiorczości BCC świadczą różne formy wsparcia wobec młodych przedsiębiorców, m.in. w zakresie: księgowości, zarządzania oraz prawa. Przyszły przedsiębiorca może uzyskać dostęp do komputera z podłączeniem do Internetu, drukarki, faksu, telefonu oraz innych urządzeń multimedialnych. Nabór do inkubatora odbywa się na drodze konkursu oraz indywidualnych spotkań ze studentami, posiadającymi pomysły na działalność gospodarczą. Firma inkubowana działa w Inkubatorze na zasadzie pionu w Fundacji z własnym subkontem, co oznacza, iż nie uzyskuje samodzielnej osobowości prawnej. Zakres oraz warunki wejścia i wyjścia z Inkubatora określone są w umowie wstępnej pomiędzy Fundacją a młodym przedsiębiorcą. W każdym z inkubatorów można zorganizować do 10 pionów (firm). Ta forma rozpoczynania działalności pozwala na uwolnienie młodego przedsiębiorcy od konieczności ponoszenia opłat związanych z zakładaniem przedsiębiorstwa oraz opłacaniem podatków. Wszelkie koszty prowadzenia inkubatora ponoszone przez Fundację są następnie dzielone na liczbę firm działających w inkubatorze i opłacane (w pewnej części) przez inkubowane firmy z ich dochodów. Pokrywanie kosztów pobytu w inkubatorze odbywa się stopniowo, a pełne opłaty inkubowane firmy ponoszą po kilku miesiącach funkcjonowania. Okres inkubacji trwa do czasu osiągnięcia samodzielności, nie dłużej jednak niż 3 lata. Po wyjściu z inkubatora firma zobowiązana jest przez tak długi okres, jak długo trwała inkubacja, dzielić się pewnym procentem zysków z inkubatorem.

10.4. Instytucje wspierania innowacyjności przedsiębiorstw

Na szczególną uwagę zasługują ośrodki specjalizujące się w realizacji programów wsparcia dla firm innowacyjnych, wdrażających nowe produkty i technologie, czyli **centra transferu technologii** i **parki technologiczne**. CTT, to nie nastawione na zysk jednostki doradcze i informacyjne, zorientowane na wspieranie i asystowanie przy realizacji transferu technologii i wszystkich towarzyszących temu procesowi zadań. Ich działalność (we współpracy z instytucjami naukowymi) ma zaowocować adaptacją nowoczesnych technologii przez działające w regionie małe i średnie firmy i przyczynić się tym samym do polepszenia dynamiki wzrostu gospodarczego oraz podniesienia konkurencyjności przedsiębiorstw i struktur gospodarczych. Do podstawowych celów działalności omawianych centrów należy zaliczyć:

- waloryzację potencjału naukowo-innowacyjnego w regionie, tworzenie baz danych i rozwijanie sieci kontaktów między światem nauki i gospodarki;
- opracowywanie studiów przedinwestycyjnych obejmujących rozpoznanie zalet nowych produktów i technologii oraz porównanie ich ze znajdującymi się na rynku substytutami, ocenę wielkości potencjalnego rynku, szacowanie kosztów produkcji i dystrybucji oraz niezbędnych nakładów inwestycyjnych;
- identyfikację potrzeb innowacyjnych podmiotów gospodarczych (audyt technologiczny);
- popularyzację, promocję i rozwój przedsiębiorczości technologicznej.

Na początku 2005 r. działało w Polsce 29 ośrodków oferujących pomoc w transferze technologii i dostępie do informacji o nowych technologiach, programach czy możliwościach współpracy. W ostatnich dwóch latach nastąpiło istotne wzmocnienie organizacyjne i merytoryczne działających CTT. Doradztwo i szkolenia dostępne w CTT obejmują:

- | | |
|---|----------------|
| – dostęp do środków z funduszy europejskich | 91,7% centrów; |
| – przedsiębiorczość i tworzenie firmy | 75,0% centrów; |
| – opracowanie biznesplanów i wniosków kredytowych | 75,0% centrów; |
| – szkolenia technologiczne i kooperacyjne | 75,0% centrów; |
| – pośrednictwo kooperacyjne | 58,3% centrów. |

CTT oferują szerokie wsparcie dotyczące przedsięwzięć innowacyjnych począwszy od kontaktów ze środowiskiem naukowym, poprzez szkolenia i doradztwo, a na pomocy początkującym przedsiębiorcom technologicznym kończąc.

Pojęcie „**Park technologiczny**” posiada systematyzujące znaczenie względem przedsięwzięć lokalizacyjnych, tworzonych pod kątem optymalizacji warunków dla transferu i komercjalizacji technologii, powstawania i rozwoju małych innowacyjnych firm, rozwoju i urynkwienia nowych produktów. Fakt skupienia na danym, zamkniętym obszarze przedsiębiorstw i usług okołobiznesowych wywołuje „efekty synergiczne”, co w połączeniu z działalnością B+R i finansowaniem ryzyka (*venture capital*), może przerodzić się w środowisko innowacyjne. Współczesny, sieciowy biznes potrzebuje dynamicznego otoczenia generującego zdolności innowacyjne. Powstające w różnych częściach świata parki technologiczne stają się synonimem struktur gospodarczych XXI wieku, łączącym na jednym terenie:

- instytucje naukowo-badawcze oferujące nowe rozwiązania technologiczne i innowacyjne oraz firmy poszukujące nowych szans rozwoju;
- bogate otoczenie biznesu w zakresie finansowania, doradztwa, szkoleń i wspierania rozwoju innowacyjnych firm;
- finansowe instytucje wysokiego ryzyka (*venture capital*);
- wysoką jakość infrastruktury i walory otoczenia (przyjemne miejsce do zamieszkania i spędzania wolnego czasu);
- wysoki potencjał przedsiębiorczości i klimat biznesu, przyciągające kreatywne osoby z innych regionów;
- rządowe, regionalne i lokalne programy wspierania przedsiębiorczości, transferu technologii i rozwoju nowych technologicznych firm.

Na terenie parku technologicznego tworzy się środowisko innowacyjne, sprzyjające podejmowaniu i rozwijaniu nowoczesnych przedsięwzięć technologicznych. W połowie 2005 r. zidentyfikowano w Polsce 27 inicjatyw parkowych, spośród których 8 szeroko realizuje załączone cele, włącznie z udostępnianiem powierzchni i usług wspierających dla firm. Opcje zagospodarowania terenu obejmują przede wszystkim wynajem gotowych powierzchni dla firm i instytucji naukowo-badawczych. Stale rośnie zainteresowanie strukturami inkubacyjnymi wewnątrz parków, a większość z nich zakłada potrzebę utworzenia inkubatora technologicznego, oferującego specjalne warunki dla nowo powstających firm.

LITERATURA

- B a n g s D. H. Jr., *Zanim wystartujesz. Roczny plan dla przedsiębiorczych*, Placet, Warszawa 1998.
- B r a t n i c k i M., *Przedsiębiorczość i przedsiębiorcy współczesnych organizacji*, Akademia Ekonomiczna im. Karola Adamieckiego w Katowicach, Katowice 2000.
- B r z ó s k a J. i in., *Aktywność gospodarcza i przedsiębiorczość – poradnik dla osób podejmujących samodzielną działalność gospodarczą*, Katowice 2002.
- C i e s z k o R., *Poradnik Menedżera – elementy marketingu*, Fundacja Gospodarcza NSZZ „Solidarność”, Radom 1991.
- D o m a ń s k i T., *Uwarunkowania tworzenia małych przedsiębiorstw*, Uniwersytet Łódzki, Łódź 1992.
- Encyklopedia Biznesu*, Fundacja Innowacja, Warszawa 2005.
- G a l l a g h e r R. R., *Mała Firma to takie proste*, Signum, Kraków 1992.
- G o o d W. S., *Budowanie marzenia. Wszechstronny podręcznik zakładania własnej firmy*, Międzynarodowa Fundacja Rozwoju Rynku Kapitałowego i Przekształceń Własnościowych w Rzeczypospolitej Polskiej – Centrum Prywatyzacji, Warszawa 1993.
- K a r l ö f B., *Strategie biznesu. Koncepcje i modele – przewodnik*, Warszawa 1992.
- K o r y ń s k i P., A s h m o r e M. C., K r a m e r K. L., *Elementarz przedsiębiorczości*, Fundacja Gospodarcza NSZZ „Solidarność”, Gdańsk 1991.
- K o ź m i ń s k i A., P i o t r o w s k i W. (red.), *Zarządzanie*, PWN, Warszawa 1996.
- J a n o w s k a Z. (red.), *ABC małego biznesu*, Międzynarodowa Fundacja Kobiet, Łódź 1996.
- Materiały szkoleniowe Ukraińskiego Stowarzyszenia Inkubatorów Przedsiębiorczości, moduł dla doradców przedsiębiorczości, Kijów 2002.
- M a t u s i a k K. B., M a ż e w s k a M., Z a s i a d ł y K., *Rozwój lokalnych systemów wspierania przedsiębiorczości. Instytucje Projektu Rozwoju Małej Przedsiębiorczości TOR#10 po dziesięciu latach*, Biblioteczka Rynku Pracy, Ministerstwo Pracy i Gospodarki, Warszawa 2005.
- M a t u s i a k K. B., M a ż e w s k a M., *Wspieranie małej i średniej przedsiębiorczości w świetle ustawy o promocji zatrudnienia i instytucjach rynku pracy*, Ministerstwo Gospodarki i Pracy, Biblioteczka Rynku Pracy, Warszawa 2004.
- N i c k e l s W. G., *Zrozumieć biznes*, Bellona, Warszawa 1995.
- Ośrodki Innowacji i Przedsiębiorczości w Polsce*, SOOIPP–Raport 2004, Łódź-Poznań 2004.
- P i a s e c k i B. (red.), *Ekonomika i zarządzanie małą firmą*, PWN, Warszawa 1998.
- S i e r p i ń s k a M., J a c h n a T., *Ocena przedsiębiorstwa według standardów światowych*, PWN, Warszawa 1995.
- S t y ś A. (red.), *Marketing usług*, PWE, Warszawa 2003.
- Ż a r o Z., S a s i n P., *Jak założyć i prowadzić własną firmę. Poradnik dla przedsiębiorców rozpoczynających działalność gospodarczą według nowych przepisów prawnych*, Sigma, Skierniewice 2005.

MATERIAŁY POMOCNICZE

Załączniki:

A. Zestawienie cech sprzyjających i utrudniających działania przedsiębiorcze	106
B. Test przedsiębiorcy	107
C. Lista zadań związanych z reklamą	110
D. Test oceny zarządzania czasem	111
E. Test dla zarządzających	112
F. Projekt przedsięwzięcia gospodarczego (biznesplan)	114
G. Wykaz rodzajów działalności gospodarczej objętej zezwoleniem	127
H. Umowa spółki jawnej	131
I. Użyteczne adresy internetowe.....	133
J. Wykaz podstawowych aktów prawnych związanych z prowadzeniem działalności gospodarczej	135

Załącznik A.

ZESTAWIENIE CECH SPRZYJAJĄCYCH I UTRUDNIAJĄCYCH DZIAŁANIA PRZEDSIĘBIORCZE

UTRUDNIAJĄCE	Kategorie ogólne	Ułatwiające
– poniżanie się – liczenie głównie na opiekę i oparcie u innych osób – uległość – odrzucenie i izolacja – usprawiedliwianie siebie za brak sukcesów	POTRZEBY PSYCHICZNE	– tendencje do dominowania – skłonność do wyczynu i posiadania – dążenie do własności i autonomii – orientacja na osiągnięcie sukcesu i władzy
– lęki – niechęć, bojaźń zamiast samodzielność – chęć utrzymania tego, co się posiada, a nie jego pomnażania – trudność w podejmowaniu decyzji – chwiejność – „wyuczona bezradność”	MOTYWACJA DECYZJE	– umiejętność przezwycięzania lęków i depresji oraz różnych zagrożeń – tendencje do powiększania stanu posiadania – orientacja na osiągnięcia i sukces – motywy „bycia przedsiębiorczym” – zdecydowanie – decyzje adekwatne do sytuacji – konsekwencja
– unikanie sytuacji i decyzji obciążonych ryzykiem	RYZIKO	– traktowanie sytuacji ryzykownych jako szans na sukces – podejmowanie decyzji obciążonych ryzykiem
– brak odporności psychicznej – niski próg stresu i frustracji	SUKCES I NIEPOWODZENIE	– odporność psychiczna – wysoki próg stresu i frustracji – umiejętność działania w sytuacjach trudnych
– postawa zachowawcza – konformizm – algorytmiczny styl działania – brak zdolności twórczych	INNOWACYJNOŚĆ I TWÓRCZOŚĆ	– postawa pionierska – zdolności twórcze – pomysłowość – wyobrażenia i myślenie dywergencyjne – intuicja
– introwersja – trudności w kontaktach i współpracy – brak zdolności przywódczych	WSPÓŁPRACA	– ekstrawersja – zdolności przywódcze – twórcze kierowanie – zaufanie u innych – umiejętności negocjacji i mobilizowania innych – znajomość potrzeb ludzi
– lęki i obawy – lenistwo – pesymizm i in.	BARIERY	– optymizm i aktywność – znajomość siebie – postawa abarietyczna
– melancholik	TEMPERAMENT	– sangwinik – duża energia i zrównoważenie

Źródło: *Encyklopedia Biznesu*, Fundacja Innowacja, Warszawa 1995.

Załącznik B.

TEST PRZEDSIĘBIORCY

Poniżej podano pytania dotyczące cech osobistych, zachowań i stylu życia. Psychologowie, kapitaliści i inni uważają, że są one związane z sukcesem przedsiębiorców. Odpowiedz na każde pytanie poprzez umieszczenie X w miejscu, które najlepiej odzwierciedla twoją postawę i poglądy osobiste. Najistotniejszym wynikiem tego ćwiczenia jest uczciwa, dokładna samoocena.

Pytania	rzadko lub nie	przeważnie lub tak
1. Czy jesteś gotów poświęcić swoje życie rodzinne i przyjąć obniżkę zarobków, aby osiągnąć sukces w interesach?		
2. Czy jesteś człowiekiem, który jeżeli zdecyduje się coś zrobić, robi to i nic go nie powstrzyma?		
3. Czy przystępując do wykonywania zadania stawiasz sobie jasne cele?		
4. Kiedy masz do czynienia z sytuacją patową w grupie, czy jesteś zwykle tą osobą, która przełamuje zastój i uruchamia dalszy proces?		
5. Czy zwykle pytasz o radę ludzi od ciebie starszych i bardziej doświadczonych?		
6. Nawet jeżeli ludzie mówią ci: „Tego nie da się zrobić”, czy i tak musisz sam to sprawdzić?		
7. Kiedy coś dobrze zrobiłeś, czy satysfakcjonuje cię świadomość, że praca została dobrze wykonana ?		
8. Czy często czujesz, „Tak to już jest i nic na to nie mogę poradzić”?		
9. Czy musisz wiedzieć, że coś już się sprawdziło, zanim spróbujesz zrobić to sam?		
10. Czy świadomie starasz się unikać sytuacji, w których musisz rozmawiać z nieznanymi?		
11. Czy potrzebujesz pełnego wyjaśnienia zadania, zanim zaczniesz je wykonywać?		
12. Czy umiesz pogodzić się z niepowodzeniem?		
13. Czy po poważnym niepowodzeniu jesteś w stanie pozbierać się i zacząć od nowa?		
14. Czy lubisz poczucie przewagi nad innymi ludźmi?		
15. Czy lubisz pracę nad przedsięwzięciami, których doprowadzenie do końca potrwa 5-10 lat?		
16. Czy uważasz, że etyka i uczciwość to istotne składniki udanej kariery w interesach?		
17. Czy uczestniczyłeś w inicjowaniu klubów pomocy społecznej, organizacjach społecznych, przedsięwzięciach charytatywnych etc.?		
18. Czy Twoi rodzice lub dziadkowie kiedykolwiek byli właścicielami firmy?		
19. Czy kiedy myślisz o swojej przyszłości, wyobrażasz sobie siebie jako prowadzącego własną firmę?		
20. Czy starasz się wykonać zadanie lepiej, niż się od ciebie oczekuje?		
21. Czy czynisz sugestie na temat, jak można udoskonalić Twoje stanowisko pracy?		
22. Czy zwykle umiesz znaleźć więcej niż jeden sposób rozwiązania problemu?		
23. Czy masz od 25 do 40 lat?		
24. Czy martwisz się tym, co inni o Tobie myślą?		
25. Czy czytasz książki?		
26. Czy podejmujesz ryzyko dla samego dreszczyka emocji?		
27. Czy łatwo przychodzi ci skłanianie innych, by coś dla ciebie zrobili?		
28. Czy ktoś z Twojej rodziny podzielił się z Tobą doświadczeniami na temat założenia własnej firmy?		

29. Czy wierzysz we wcześniejsze zorganizowanie sobie zadań i pracy?		
30. Czy często chorujesz?		
31. Czy lubisz robić coś tylko po to, by udowodnić, że to umiesz?		
32. Czy kiedykolwiek zostałeś wyrzucony z pracy?		
33. Czy ciągle masz nowe pomysły?		
34. Czy wolisz, aby twój przyjaciel zdecydował za Ciebie o Twoich obowiązkach towarzyskich?		
35. Czy lubiłeś szkołę?		
36. Czy byłeś bardzo dobrym studentem?		
37. Czy byłeś członkiem jakiejś grupy w szkole średniej?		
38. Czy uczestniczyłeś w życiu szkoły lub uprawiałeś jakiś sport?		
39. Czy lubisz zajmować się szczegółami?		
40. Czy uważasz, że praca powinna dawać poczucie bezpieczeństwa?		
41. Czy rozmyślnie będziesz dążył do bezpośredniej konfrontacji, aby uzyskać pożądane wyniki?		
42. Czy jesteś pierwotnym dzieckiem?		
43. Czy gdy byłeś dzieckiem Twój ojciec był zwykle w domu?		
44. Czy oczekiwano od Ciebie wykonywania drobnych prac w domu, zanim osiągnąłeś 10 rok życia?		
45. Czy łatwo się nudzisz?		
46. Czy czasami chwalisz się swoimi osiągnięciami?		
47. Czy możesz skoncentrować się na jednym temacie przez dłuższy czas?		
48. Czy potrzebujesz czasami słów otuchy od innych, aby móc działać dalej?		
49. Czy znajdujesz w sobie niespodziewane zasoby energii, gdy zajmujesz się rzeczami, które lubisz?		
50. Czy satysfakcja osobista więcej dla Ciebie znaczy, niż posiadanie pieniędzy do wydawania na siebie?		
51. Czy lubisz regularne spotkania towarzyskie?		
52. Czy kiedykolwiek rozmyślnie przekroczyłeś swoje uprawnienia w pracy?		
53. Czy próbujesz znaleźć dobre strony złej sytuacji?		
54. Czy obwiniasz innych, gdy coś się nie uda?		
55. Czy lubisz zajmować się zadaniem, nie znając wszystkich potencjalnych problemów?		
56. Czy trwasz przy swoim, gdy inni ci mówią, że tego nie da się zrobić?		
57. Czy odmowę traktujesz jako urazę osobistą?		
58. Czy uważasz, że ogólnie masz dużo szczęścia, i że to wyjaśnia twoje sukcesy?		
59. Czy uważasz za możliwą pracę w nadgodzinach, aby osiągnąć cel?		
60. Czy lubisz sam podejmować decyzje w pracy?		
61. Czy zwykle budzisz się szczęśliwy?		
62. Czy umiesz przyjąć niepowodzenie bez przyznawania się do porażki?		
63. Czy posiadasz konto oszczędnościowe i inne inwestycje osobiste?		
64. Czy uważasz, że przedsiębiorcy podejmują olbrzymie ryzyko?		
65. Czy sądzisz, że przedsiębiorcy, którym się wiedzie muszą posiadać wyższe stopnie naukowe?		
66. Czy próbujesz wykorzystywać błędy z przeszłości jako naukę?		
67. Czy w działaniu jesteś bardziej zorientowany na ludzi, a nie na cele?		
68. Czy zdarza ci się, że rozwiązania problemów „przychodzą znikąd”?		
69. Czy cieszy cię znalezienie rozwiązania frustrującego problemu?		
70. Czy wolisz w samotności podejmować ostateczne decyzje?		
71. Twoje rozmowy dotyczą bardziej ludzi, a nie wydarzeń i pomysłów?		

72. Czy masz o sobie dobre mniemanie mimo krytyki innych?		
73. Czy śpisz jak najmniej?		
74. Czy kiedykolwiek wyznaczałeś sobie trasę na papierze?		

Klucz do testu:

Prezentowane odpowiedzi zweryfikowano na grupie skutecznych przedsiębiorców z podziałem na cechy osobiste, wzory zachowań i elementy stylu życia:

1) cechy osobiste:

poprawna odpowiedź	numer pytania
rzadko lub nie	30, 36, 37, 43
przeważnie lub tak	17, 18, 23, 28, 32, 35, 38, 42, 44, 74

2) wzory zachowań:

poprawna odpowiedź	numer pytania
rzadko lub nie	8, 9, 10, 11, 12, 14, 24, 39, 40, 48, 54, 57, 64, 65
przeważnie lub tak	2, 4, 5, 6, 7, 13, 16, 20, 21, 22, 26, 27, 29, 31, 33, 41, 45, 46, 47, 49, 50, 52, 53, 55, 56, 58, 60, 61, 62, 66, 68, 69

3) czynniki stylu życia:

poprawna odpowiedź	numer pytania
rzadko lub nie	25, 34, 51, 67, 71
przeważnie lub tak	1, 3, 15, 19, 59, 63, 70, 72, 73

Im większą uzyskałeś liczbę prawidłowych odpowiedzi, tym bardziej Twoje charakterystyki zgadzają się z odpowiedziami ludzi odnoszących sukces w biznesie. Wysoki poziom zgodności wskazuje, że możesz być „właściwym materiałem” na skutecznego przedsiębiorcę. Dobry wynik testu nie gwarantuje sukcesu, informuje jedynie o predyspozycjach. Bez całkowitego poświęcenia przedsięwzięciu, determinacji i wytrwałości trudno odnieść powodzenie na rynku.

Źródło: W. S. Good, *Budowanie marzenia. Wszechstronny poradnik zakładania własnej firmy*, Międzynarodowa Fundacja Rozwoju Rynku Kapitałowego i Przekształceń Własnościowych w Rzeczypospolitej Polskiej – Centrum Prywatyzacji, Warszawa 1993, s. 21-24 i 26.

Załącznik C.

LISTA ZADAŃ ZWIĄZANYCH Z REKLAMĄ

- [] – Czy popatrzyłem na mapę i zaznaczyłem na niej obszar, z którego zamierzam „ściągnąć” klientów?
- [] – W jaki sposób chcę dotrzeć ze swoją reklamą do klientów?
- [] – Czy wiem jaka część reklam zamieszczanych w lokalnych gazetach, trafi do niewłaściwych odbiorców?
- [] – Jakie gazety najskuteczniej docierają do różnych miejsc wybranego przeze mnie obszaru? Czy stać mnie na opłacenie ich stawek?
- [] – Jakie inne środki drukowane mogę zastosować (np. ulotki lub informatory handlowe)? Jakie są ich koszty?
- [] – Jakie stacje radiowe działają na moim terenie? Jakie stosują stawki?
- [] – Czy dostępna jest lista adresów z mojego obszaru?
- [] – Czy powinienem przygotować własną listę adresów (według książki telefonicznej lub innego źródła)?
- [] – Czy powinienem rozdawać ulotki w miejscach, gdzie ludzie robią zakupy?
- [] – Czy nazwa mojej firmy jest reklamą mojego produktu, usługi?
- [] – Czy firmie potrzebny jest szyld?
- [] – Czy mój szyld, papier firmowy, wizytówki i napisy na samochodach posiadają jednolitą szatę graficzną i tworzą spójny obraz firmy?
- [] – Czy posiadam znaczek firmowy, którego używam na swoim szyldzie i na drukach?
- [] – Co zamierzam reklamować?
- [] – Dlaczego klient miałby przyjść do mnie, a nie do konkurencji?
- [] – Czy opracowałem budżet reklamowy firmy?
- [] – Czy mogę wykorzystać „Żółte stronnice” dla reklamy swojej firmy?
- [] – Reklamy konkurencji jakiego są rodzaju i jakiej wielkości?
- [] – Czy zbadałem możliwości reklamy bezpłatnej?
- [] – Czy przygotowałem udane fotografie mojej firmy i jej produktów?
- [] – Czy w poszukiwaniu pomysłów przejrzałem reklamy w gazetach, czasopismach i innych źródłach?
- [] – Czy zaznaczyłem termin swojej promocji w głównym kalendarzu firmy i rozplanowałem wszystkie prace przygotowawcze?

Źródło: R. R. Gallagher, *Mala Firma to takie proste*, Signum, Kraków 1992, s. 144.

Załącznik D.

TEST OCENY ZARZĄDZANIA CZASEM

Samooocena w punktach: 0 – prawie nigdy, 1 – czasami, 2 – często, 3 – prawie zawsze.

- [] – na początku dnia pracy rezerwuję czas na przygotowanie listy zadań, planowanie
- [] – deleguję wszystko co tylko mogę na moich współpracowników
- [] – sporządzam pisemny wykaz wszystkich zadań ze wskazaniem terminu realizacji
- [] – każdy oficjalny dokument staram się przygotować od początku do końca i więcej do niego nie wracać
- [] – codziennie sporządzam spis zadań według priorytetów, najważniejsze sprawy załatwiam w pierwszej kolejności
- [] – w czasie pracy staram się uwolnić od prywatnych telefonów, niezaplanowanych gości i nagle organizowanych spotkań
- [] – moje zadania staram się podzielić odpowiednio do mojej codziennej zawodowej aktywności
- [] – w moim planie dnia są „okna” pozwalające reagować na nieoczekiwane pojawiające się problemy
- [] – staram się ukierunkować moją aktywność w taki sposób, aby w pierwszej kolejności koncentrować się na niewielu, ale najważniejszych sprawach do załatwienia
- [] – umiem odmawiać jeśli ktoś chce wykorzystać mój czas wtedy, gdy mam inne ważniejsze zadania

Klucz do testu:

Po zsumowaniu punktów wybierz odpowiedni dla Ciebie opis:

0-15 punktów. Nie planujesz swojego czasu i w całości zależysz od zewnętrznych wpływów i zdarzeń. Niektóre ze swoich celów osiągasz tylko wtedy, gdy określasz swoje priorytety i konsekwentnie przy nich trwasz.

16-20 punktów. Starasz się uporządkować swój czas, ale nie zawsze jesteś dostatecznie konsekwentny żeby osiągnąć sukces.

21-25 punktów. Dobrze zarządzasz swoim czasem.

26-30 punktów. Możesz być przykładem dla każdego, kto chce nauczyć się racjonalnie wykorzystywać swój czas. Daj szansę swoim współpracownikom, aby wykorzystali Twoje doświadczenia w tym zakresie.

Źródło: Materiały szkoleniowe Ukraińskiego Stowarzyszenia Inkubatorów Przedsiębiorczości, moduł dla doradców przedsiębiorczości, Kijów 2002.

TEST DLA ZARZĄDZAJĄCYCH

1. Zazwyczaj wolisz:

A – planować swoją działalność

B – działać spontanicznie

2. Twoi przyjaciele:

A – często wypłakują się na twoim ramieniu

B – rzadko dzielią się z Tobą swoimi osobistymi problemami

3. Co prędzej mogłoby stać się Twoim hobby:

A – kolekcjonerstwo

B – gra w tenisa

4. Najwięcej przyjemności daje Ci gra:

A – w szachy

B – w karty lub inne gry hazardowe

5. W grupie:

A – lubisz wszystkich rozbawić

B – nie lubisz występować w roli klauna

6. Zazwyczaj jesteś lubiany przez płę przeciwną:

A – od pierwszego wejrzenia

B – po bliższym poznaniu

7. Najlepszym sposobem zmuszenia człowieka do zrobienia czegoś, to przekonać go że:

A – dana praca będzie dla niego przyjemna i interesująca

B – wykonując ją może dać korzyść sobie i innym

8. Czy udzielasz ludziom rad?

C – tak, jeśli czuję, że rzeczywiście mogę tym pomóc

D – nie, ponieważ nie chcę brać na siebie cudzych błędów

9. Cudze rady najczęściej:

C – drażnią Cię

D – zawierają przydatną informację

10. Jaka cecha jest bardziej szkodliwa w pracy:

C – nieodpowiedzialność

D – indywidualizm

11. Kiedy otrzymujesz bardzo odpowiedzialne zadanie:

C – pomaga Ci to pracować lepiej niż zazwyczaj

D – boisz się zawieść zaufanie, denerwujesz się i dlatego pracujesz gorzej

12. Dobry szef w dowolnej problematycznej sytuacji wie:

C – co trzeba zrobić

D – kto jest winien

13. Człowiek podejmujący ryzyko:

C – powinien być dostatecznie silny

D – to w każdym przypadku człowiek zawodny

14. Kto może dać więcej pożytku w pracy:

C – opieszwały geniusz

D – dobroduszny głupek

Klucz do testu:

1. podsumuj liczbę odpowiedzi A, B, C i D;
2. porównaj A z B, C z D;
3. znajdź swój wariant.

A > B, C > D. Jesteś stworzony do odpowiedzialnych stanowisk. Są podstawy by sądzić, że jeszcze w szkole byłeś organizatorem społecznej działalności lub ucieczek z lekcji.

I teraz zapewne zajmujesz samodzielne stanowisko. Podstawową sprawą jest to, że umiesz pracować z ludźmi, ci którzy Ci podlegają na pewno są zadowoleni z takiego szefa. Ciebie natomiast wcale nie męczy zarządzanie firmą i kontrola jej działania.

Oprócz tego umiesz podejmować decyzje i ponosić za nie odpowiedzialność. Nie wszyscy, którzy pretendują do samodzielnych stanowisk posiadają taką cechę.

Podsumowując można stwierdzić, że jesteś osobą nadającą się na szefa, zarówno z punktu widzenia zarządzania, jak i stosunków z podwładnymi. Takie cechy mogą pozwolić Ci być bardzo dobrym nauczycielem, wychowawcą, a także politykiem lub prawnikiem.

A < B, C > D. Jeśli zostaniesz szefem (a jest to bardzo realne, bo posiadasz zdolności organizacyjne), to musisz brać pod uwagę fakt, że czasami usłyszysz (za swoimi plecami) nieprzyjemne słowa, pod swoim adresem, ze strony podwładnych. Świetnie umiesz organizować pracę, ale nie lubisz brać na siebie odpowiedzialności za cokolwiek.

Szefowanie to dla Ciebie prawo i możliwość wydawania poleceń, obowiązek kontroli ich realizacji i sprawozdawania przed wyżej nad Tobą postawionymi. Takich szefów ludzie nie lubią. Ale w niektórych sytuacjach dokładnie tacy ludzie są potrzebni. Wyobraź sobie grupę złożoną wyłącznie z bardzo utalentowanych ludzi, żyjących w trochę „innym” świecie. Taką grupą powinieneś kierować właśnie Ty.

A > B, C < D. To bardzo możliwe, że w jakimś momencie zajmiesz fotel szefa. A to za przyczyną posiadania umiejętności brania na siebie odpowiedzialności za wszystko. Jednak właśnie dlatego szefowanie może okazać się dla Ciebie wyjątkowo trudnym zadaniem. Wbrew temu, że dla szefa najważniejszy jest umiejętny podział zadań między współpracownikami, Ty będziesz gros obowiązków brać na siebie, a swoich podwładnych bardzo dokładnie kontrolować.

Taki szef potrzebny jest firmie, która rozpoczyna swoją działalność lub tej, która jest na skraju bankructwa. Jeśli firma ma ustabilizowaną pozycję, to Twój styl zarządzania będzie podobny do „strzelania z armaty do wróbli” i będzie męczący dla Ciebie i Twoich podwładnych.

A < B, C < D. Niestety niezbyt nadajesz się na szefa, nawet jeśli jesteś świetnym specjalistą i miłym człowiekiem. Decyzja o szefowaniu może zrujnować Twoje życie i przysporzyć kłopotu firmie. Także Ty nie jesteś szczególnie zainteresowany takim stanowiskiem. Czujesz, że będzie Cię męczyć konieczność brania na siebie odpowiedzialności, nie tylko za siebie, ale również za innych. A poza tym wolisz pracować sam, bez konieczności komunikowania się z ludźmi, być stosunkowo niezależnym. Idealnym wariantem dla Ciebie jest być szefem tylko dla siebie.

Źródło: Materiały szkoleniowe Ukraińskiego Stowarzyszenia Inkubatorów Przedsiębiorczości, moduł dla doradców przedsiębiorczości, Kijów 2002.

PROJEKT PRZEDSIĘWZIĘCIA GOSPODARCZEGO²³

– biznesplan –

I. Informacje ogólne

Beata Jankowska **Biuro tłumaczeń**

Forma prawna – działalność indywidualna

Adres: 80-288 Gdańsk, ul. Piekarnicza 16

2. Krótki opis genezy projektu:

Zdobyte wykształcenie oraz doświadczenie, jak również przeprowadzona analiza rynku i chęć uzyskania dochodów to czynniki, które wpłynęły na kształt mojego projektu i zdecydowały o jego powstaniu

3. Charakterystyka właścicieli/ zarządzających firmą:

Właścicielka jest osobą posiadającą odpowiednie wykształcenie. Jest filologiem romańskim, posiada dyplom ukończenia studiów wyższych na wydziale filologiczno-historycznym Uniwersytetu Gdańskiego. Swoje umiejętności językowe doskonaliła w czasie licznych wyjazdów zagranicznych, praktyk i stypendiów naukowych. Posiada kilkuletnie doświadczenie w zakresie wykonywania tłumaczeń, jak również nauczania języków obcych. Potrafi posługiwać się komputerem (środowisko Windows), obsługuje urządzenia biurowe tj. faks, ksero, bindownica.

Cechuje ją odpowiedzialność i rzetelność. Swoją pracę wykonuje dokładnie z dużą dbałością o jakość realizowanych zleceń. Jest osobą otwartą, komunikatywną, łatwo nawiązuje kontakty.

II. Opis przedsięwzięcia

Biuro tłumaczeń, prowadzone przez właścicielkę – tłumacza przysięgłego języka francuskiego będzie się mieścić w Gdańsku na osiedlu Zawiszy (w odległości 3 km od centrum miasta). Usługi świadczone przez biuro to przede wszystkim tłumaczenia polsko-francuskie i francusko-polskie, w tym specjalistyczne, techniczne. Ponadto biuro będzie świadczyć usługi w zakresie tłumaczeń symultanicznych i konsekutywnych. W przypadku zapotrzebowania biuro może oferować usługi w języku angielskim, szwedzkim, włoskim i rosyjskim. Odbiorcami usług będą osoby fizyczne i małe i średnie firmy z terenu Trójmiasta.

III. Dane dotyczące produktów lub usług

1. Charakterystyka produktu lub usługi:

Tłumaczenia będą charakteryzować się wysoką jakością i dużą zgodnością z oryginałem. Wykonywane będą w sposób profesjonalny. Na życzenie klienta w ekspresowym terminie. Gwarantowana terminowość oraz dostarczanie tłumaczeń klientowi w wersji papierowej oraz elektronicznej (dyskietka, CD) jak również faksem lub mailem. Przewagi rynkowe produktu to: dobra dostępność (lokalizacja biura), krótki okres oczekiwania na wykonane zamówienie, możliwość dojazdu do klienta w celach konsultacji przed wykonaniem usługi. Biuro jest czynne do późnych godzin wieczornych – duża dyspozycyjność czasowa.

²³ Opis faktycznie planowanego przedsięwzięcia autorstwa Beaty Głowacz.

2. Zakres i sposób przeprowadzonego badania rynku. Czy oferowany produkt lub usługa zapełnia istniejącą na rynku lukę i zaspokaja potrzeby nabywców? Prosimy uzasadnić.

Przeprowadzono obserwację na terenie Trójmiasta. W Sądzie Rejonowym w Gdańsku zweryfikowałam liczbę tłumaczy przysięgłych języka francuskiego (około 40) na terenie trójmiasta. W rejestrze przedsiębiorców Urzędu Miasta Gdańska oraz w Internecie zbadalam jakie i ile biur tłumaczeń funkcjonuje na terenie miasta Gdańska – łącznie w przybliżeniu ok. 60 biur wykonujących tłumaczenia z języka francuskiego i na język francuski. Przeprowadzona analiza rynku wskazuje, że liczba firm oferujących podobne usługi nie jest wystarczająca w stosunku do potrzeb rynku, szczególnie małych i średnich firm, którym zależy na czasie, ale jednocześnie nie mają wystarczających środków finansowych by korzystać z usług renomowanych, ale drogiej biur tłumaczeń.

3. Możliwości produkcyjne/usługowe firmy i stopień ich wykorzystania:

Maksymalna zdolność usługowa jednego tłumacza wynosi: 1 tłumaczenie specjalistyczne dziennie (objętość do 5 stron) lub 2 tłumaczenia zwykłe (do 5 stron jedno) – przy założeniu, że jedna strona zawiera 1800 znaków i w zależności od języka, na który będzie tłumaczony. Szacowany średni obrót miesięczny – 2400 zł.

4. Zapewnienie jakości produktów lub usług:

Gwarancją jakości świadczonych usług będzie przede wszystkim profesjonalizm tłumacza i osób z nim współpracujących (zawsze o wysokich kwalifikacjach). Zarówno właściciel, jak i jego współpracownicy będą stale doskonalić swoje umiejętności językowe w celu zapewnienia możliwie najwyższej jakości usług. Tłumaczenia będą dokładne, maksymalnie zgodne z oryginałem. Terminowość w realizacji zleceń będzie kolejnym wyznacznikiem jakości usług. Gwarantowane będzie również zachowanie tajemnicy treści tłumaczonych dokumentów.

IV. Ocena rynku

1. Odbiorcy produktów lub usług:

- a) klient indywidualny: płatne z góry gotówką, częstotliwość średnia lub mała, popyt 40%, wiek 25-50 lat, wykształcenie średnie lub wyższe dochód średni, aktywny zawodowo, funkcjonowanie w środowisku międzynarodowym. Profil psychologiczny: komunikatywny, otwarty, wygodny, ceni profesjonalizm, wymagający – jakość wysoka/bardzo wysoka, marka obojętna, cena średnia. Zasięg – teren Trójmiasta;
- b) klient instytucjonalny: płatne gotówką lub przelewem, częstotliwość średnia lub duża, popyt 60%, firma prywatna MSP z kontaktami międzynarodowymi, jakość wysoka i bardzo wysoka, marka obojętna lub wybrana, cena średnia. Zasięg – Gdańsk.

2. Dostawcy surowców, towarów:

Firma nie ma potrzeby organizowania systemu dostaw. Dla zapewnienia ciągłości świadczenia usług wystarczą bieżące zakupy materiałów biurowych i eksploatacyjnych do komputera i drukarki w najbliższej okolicy firmy.

3. Posiadane umowy z dostawcami, odbiorcami, podwykonawcami, zamówienia (jeżeli są załącz kopie umów):

brak.

4. Zasięg rynku (dzielnica, miasto, region, kraj, zagranica):

początkowo: miasto Gdańsk, docelowo: Trójmiasto.

5. Tendencje rozwoju rynku (podkreśl właściwą i uzasadnij):

rosnące

stabilizujące się

malejące

Dość duża liczba biur tłumaczeń (ok. 60) i tłumaczy przysięgłych języka francuskiego (40 w rejestrze sądowym) powoduje, iż nawet zmiany wywołane wejściem Polski do Unii Europejskiej w niedużym stopniu wpłyną na zainteresowanie tego rodzaju usługami. Popyt jest w miarę stały na tłumaczenia pisemne, rozwój kontaktów gospodarczych między firmami może jednak wpłynąć na wzrost zapotrzebowania na tłumaczenia simultaniczne i konsekwentne.

6. Sezonowość popytu:

Aktywność firm polskich zmniejsza się w okresie letnim (lipiec, sierpień), natomiast w firmach europejskich okres urlopowy to sierpień; wtedy zainteresowanie na klientów instytucjonalnych będzie spadać. Natomiast zwiększa się zainteresowanie poszukiwaniem pracy sezonowej; wtedy zapotrzebowanie na tłumaczenia dla klientów indywidualnych rośnie, ze względu na potrzebę tłumaczenia listów motywacyjnych, życiorysów, korespondencji niezbędnej do nawiązania stosunku pracy

7. Główni konkurenci na rynku:

Ilość tłumaczy przysięgłych języka francuskiego (40), biura tłumaczeń na terenie Gdańska ogółem około 60, w tym 10 dużych. Moja przewaga rynkowa, oprócz jakości, to przede wszystkim szybkość realizacji zleceń, przystępne ceny, elastyczność w kontaktach z klientami. Główni konkurenci to:

Nazwa firmy	silne strony	słabe strony
Biuro Tłumaczeń B&S	dobra lokalizacja	długi czas oczekiwania, wysokie ceny
„OPEN”	dobra lokalizacja	długi czas oczekiwania, wysokie ceny
Interpretation	dobra lokalizacja, marka	długi czas oczekiwania, wysokie ceny

8. Analiza SWOT:

SZANSE	ZAGROŻENIA
1. zwiększenie kontaktów międzynarodowych 2. Polska w UE (współpraca firm, wyjście na rynki zagraniczne i <i>vice versa</i>) 3. przystosowywanie systemów prawnych 4. dostępność zaopatrzenia 5. zwiększająca się liczba osób ubiegających się o pracę za granicą 6. wymagana znajomość języków obcych przez pracodawców 7. rosnąca liczba inwestycji zagranicznych w Polsce, zwiększenie zainteresowania firm francuskich na terenie Trójmiasta	1. spora konkurencja krajowa i zagraniczna 2. mały koszt wejścia na rynek 3. wyższe kwalifikacje językowe społeczeństwa 4. niekorzystna dla tłumaczy zmiana przepisów prawnych 5. rosnąca liczba osób znających francuski wśród zagranicznych inwestorów
MOCNE STRONY	SŁABE STRONY
1. profesjonalizm 2. dyspozycyjność 3. elastyczność 4. szeroka oferta językowa i usługowa 5. atrakcyjne ceny 6. doświadczenie 7. rozeznanie rynku 8. dobra lokalizacja 9. kompletne oprzyrządowanie do świadczenia usług 10. szeroki krąg współpracowników 11. terminowość 12. dobra organizacja pracy	1. nierytmiczne dochody 2. nieznana marka firmy 3. jednoosobowa firma 4. ograniczone środki na promocję

Wnioski wynikające z oceny rynku:

- 1) nierytmiczne dochody w okresie wakacyjnym zniwelują za pomocą zwiększonej w tym okresie promocji skierowanej do klientów indywidualnych zainteresowanych tłumaczeniami listów intencyjnych, CV i innych dokumentów potrzebnych do pracy sezonowej;
- 2) wystąpię do PUP o dotację na uruchomienie działalności;
- 3) w przypadku nadmiaru zleceń zatrudnię okresowo sprawdzonych, zaufanych filologów;
- 4) brak marki zastąpię jakością, szybkością świadczonych usług oraz intensywną akcją promocyjną w początkowym okresie działania.

9. Plan marketingowy i podstawowe elementy marketingu stosowane na rynku przez firmę:

Cele (co chcesz osiągnąć długofalowo i w ciągu najbliższego roku?):

W ciągu roku zamierzam zdobyć paru stałych klientów i wyrobić markę firmy na rynku. W roku następnym chcę rozszerzyć działanie firmy na teren całego Trójmiasta, pozyskiwać nowych klientów i utrzymać tych z pierwszego roku działalności.

Poprzez jakie działania:

Poprzez: wysoką jakość, profesjonalizm, elastyczność, szeroką promocję działalności wśród małych i średnich firm, upusty cenowe dla stałych klientów, stałe podnoszenie kwalifikacji tłumacza.

np. w zakresie kształtowania:

produktu: profesjonalizm, wysoka jakość, terminowość, wierność przekładu,

ceny: upusty cenowe przy większych zleceniach,

promocji: wizytówki, reklama w prasie lokalnej, Internecie, Panoramie Firm, kontakty z organizacjami pracodawców, udział w targach, seminariach biznesowych, stała współpraca ze Stowarzyszeniem Tłumaczy Polskich, z Ogólnopolskim Centrum tłumaczeń Symultanicznych i Konferencyjnych, z Centrum Tłumaczeń dla UE, z Towarzystwem Polsko-Francuskim oraz Polsko-Francuską Izbą Handlową.

10. Możliwość zmiany profilu działania i dostosowania się do sytuacji rynkowej w przypadku trudności ze zbytem produktów/usług:

Można pomyśleć o wąskiej specjalizacji (francuski techniczny lub prawniczy), uruchomić działalność szkoleniową w zakresie językowym dla firm i osób indywidualnych, prowadzić konwersacje językowe.

V. Organizacja działalności firmy

1. Lokalizacja i jej wpływ na działalność firmy:

Osiedle na obrzeżach centrum miasta, bardzo dobrze skomunikowane, z zapleczem parkingowym. Wpływ lokalizacji na działalność ma umiarkowane znaczenie, wynika to z możliwości komunikowania się z klientami za pomocą faksu lub poczty elektronicznej. Jednak bliskość głównych urzędów (Urząd Miasta, Sąd, US, ZUS), może być elementem wpływającym pozytywnie na szanse firmy na rynku.

2. Wyposażenie (podstawowe i uzupełniające w ujęciu ilościowym i wartościowym):

Rodzaj wyposażenia	ilość	wartość w zł
komputer	1	2500
drukarka	1	500
skaner	1	200
ksero	1	2500
telefon	1	500
faks	1	500
papier	3 ryzy	45
tusze	x 3 na miesiąc	150
teczki	50 szt.	50 (cena hurtowa)
samochód	1	9600
słowniki	7	700

3. Wielkość i charakterystyka zatrudnienia (z uwzględnieniem osób współpracujących, zatrudnionych na umowę-zlecenie lub umowę o dzieło):

Stanowisko	liczba pracowników	forma zatrudnienia
tłumacz	w zależności od potrzeb	umowa o dzieło

4. Technologia produkcji, świadczenia usług (proszę scharakteryzować proces produkcyjny lub opisać procedury świadczenia usług):

Odbieram zlecenie od klienta osobiście, przez telefon lub mailem. Ustalam termin realizacji zlecenia, ustalam ewentualne specjalne życzenia, cenę i warunki płatności. Od osób fizycznych pobieram opłatę z góry lub wysoką zaliczkę, od firm biorę pisemne zlecenie na tłumaczenie tekstu.

Przystępuję do tłumaczenia: przygotowuję słownictwo, tłumaczę tekst, koryguję go, następnie zgrywam na CD lub drukuję (kopia zostaje w mojej dokumentacji). Przekazuję tekst klientowi wraz z materiałami promocyjnymi mojej firmy i wystawioną fakturą.

5. Inne uwarunkowania wynikające ze specyfiki działania firmy:

Warunki działalności regulowane ustawą z dnia 25.11.2004 r. o zawodzie tłumacza przysięgłego, zmiany w ustawodawstwie regulowane rozporządzeniami ministra sprawiedliwości.

VI. Analiza finansowa

Prosimy o przedstawienie planowanego rachunku wyników w okresie 3 lat w układzie miesięcznym (średni miesiąc z roku) i rocznym.

Przy sporządzaniu zestawienia rocznego należy uwzględnić sezonowość oraz przestoje w produkcji i sprzedaży, jak również okres urlopów.

Założenia do symulacji przychodów i kosztów operacyjnych:

- 1) Szacunkowa średnia sprzedaż produktów/usług, ze wskazaniem sezonowych zmian sprzedaży, uwzględniająca założenia planu marketingowego.
- 2) Średni zakup materiałów do świadczenia usług – w pierwszym roku od 50 do 100 zł miesięcznie, w następnych latach ok. 200 zł kwartalnie.
- 3) Wynagrodzenia pracowników – brak zatrudnienia.
- 4) Narzuty na wynagrodzenia (płace brutto x 23%).
- 5) Opłaty czynszowe uwzględniające zmianę stawek za metr kwadratowy – za część wykorzystywaną na działalność gospodarczą 50 zł miesięcznie.
- 6) Koszty transportu liczone wg. przejechanych kilometrów x stawka za kilometr ryczałtowa przyjęto na poziomie limitu za jazdy lokalne – 320 zł miesięcznie.
- 7) Szacowane koszty zużycia energii elektrycznej, wody, co i gazu – proporcjonalnie do powierzchni – 10 zł miesięcznie.
- 8) Usługi obce niezbędne dla zapewnienia sprawnego funkcjonowania firmy (konserwacje, naprawy, podwykonawstwo elementów) – brak.
- 9) Podatki lokalne zgodnie z użytkowaną na potrzeby firmy powierzchnią budynków i gruntów – 100 zł rocznie.
- 10) Reklama – zgodnie z planem marketingowym.
- 11) Ubezpieczenia rzeczowe działalności gospodarczej według PZU – 150 zł rocznie.
- 12) Koszty administracyjne i telekomunikacyjne (poczta, telefon, materiały biurowe, opłaty administracyjne); średnio miesięcznie w pierwszym roku 300 zł, w następnych latach 200 zł.
- 13) Leasing – brak.

- 14) Inne koszty (np. środki czystości, odzież ochronna, zakup drobnych elementów wyposażenia, koszty podnoszenia kwalifikacji) – raz w roku uczestnictwo w kursie kwalifikacyjnym 300 zł.
- 15) Wartość odsetek od zaciągniętych kredytów lub pożyczek w poszczególnych miesiącach – brak.

Nakłady w ramach przedsięwzięcia:

Rodzaj wydatku	kwota	źródło finansowania
rejestracja firmy	100	środki własne
pierwsza składka ZUS	700	środki własne
wyposażenie	7500	dotacja
środek transportu	9600	środki własne
koszty transportu	350	środki własne
Reklama	220	środki własne
utrzymanie lokalu	250	środki własne
ubezpieczenie od odpowiedzialności cywilnej	300	środki własne
suma nakładów	19 920	

Struktura finansowania nakładów:

$(\text{środki własne}/\text{suma nakładów}) \times 100\%$

$$12\,420 : 19\,920 = 62\%$$

Harmonogram działań do momentu uzyskania pierwszej sprzedaży:

Rozpoczynam działalność w grudniu 2005 r., pierwsza sprzedaż – styczeń 2006 r.

Działanie	m-c 1	m-c 2
rejestracja firmy	X	
uzyskanie dotacji	X	
wyposażenie biura		X
promocja (szyld, wizytówki, ogłoszenia)	X	X
zakup materiałów pomocniczych		X
ubezpieczenie		X

PLANOWANE PRZEPŁYWY ŚRODKÓW PIENIĘŻNYCH (I ROK)

WYSZCZEGÓLNIENIE		miesiąc 1 01/06	miesiąc 2 02/06	miesiąc 3 03/06	miesiąc 4 04/06	miesiąc 5 05/06	miesiąc 6 06/06	miesiąc 7 07/06	miesiąc 8 08/06	miesiąc 9 09/06	miesiąc 10 10/06	miesiąc 11 11/06	miesiąc 12 12/06	Razem
1. GOTÓWKA POZĄTKOWA		300	1 045	1 540	1 816	2 152	2 339	2 492	2 841	3 433	3 760	4 253	4 557	300
W P Ł Y W Y														
2.01. wpływy z handlu														0
2.02. wpływy z produkcji														0
2.03. wpływy z usług		2 400	2 400	2 400	2 600	2 800	2 800	2 800	2 800	2 800	2 800	2 800	2 200	31 600
2.04. spłaty należności														0
2.05. inne wpływy														0
2. RAZEM WPŁYWY (2.01:2.05)		2 400	2 400	2 400	2 600	2 600	2 600	2 600	2 800	2 800	2 800	2 600	2 200	30 800
W Y D A T K I														
3.01. zakupy towarów		0												0
3.02. zakupy surowców/materiałów		100	50	50	100	50	50	100	50	50	100	50	50	800
3.03. wynagrodzenia pracowników		0												0
3.04. narzuty na wynagrodzenia		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
3.05. czynsz		50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	600
3.06. transport		320	320	320	320	320	320	320	320	320	320	320	320	3 840
3.07. energia, co, gaz, woda		10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	120
3.08. usługi obce		0				300				200				500
3.09. podatki lokalne		0						100						100
3.10. reklama		300	150	150	150	50	50	50	50	100	100	150	150	1 450
3.11. ubezpieczenia rzeczowe		75					75							150
3.12. koszty administracyjne i telekomunikacyjne		300	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300	3 600
3.13. leasing														0
3.14. inne koszty							300							300
3.15. odsetki od wnioskowanej pożyczki		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
3.16. odsetki od innych kredytów														0
3.17. ZUS właściciela(i)		0	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300	3 300
3.18. podatek dochodowy		0	0	170	260	232	218	260	327	279	308	270	194	2 518
3. RAZEM WYDATKI (3.01:3.17)		1 155	1 180	1 350	1 490	1 612	1 673	1 490	1 407	1 609	1 488	1 450	1 374	17 278
4. Rozliczenie VAT		0	225	274	274	301	274	261	301	364	319	346	310	3 249
5. GOTÓWKA OPERACYJNA (1+2-3-4)		1 545	2 040	2 316	2 652	2 839	2 992	3 341	3 933	4 260	4 753	5 057	5 073	10 573
INNE WYDATKI														
6.01. zakupy inwestycyjne														0
6.02. spłata wnioskowanej pożyczki		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
6.03. spłata kredytów długoterminowych														0
6.04. spłata kredytów krótkoterminowych														0
6.05. zmniejszenie kapitału														0
6.06. dywidendy/wynagrodzenie właściciela		500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	6 000
6.07. inne														0
6. RAZEM INNE WYDATKI (6.01:6.08)		500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	6 000
INNE WPŁYWY														

PLANOWANE PRZEPŁYWY ŚRODKÓW PIENIĘŻNYCH (II i III ROK)

WYSZCZEGÓLNIENIE	II ROK				III ROK			
	kwartał 1	kwartał 2	kwartał 3	kwartał 4	kwartał 1	kwartał 2	kwartał 3	kwartał 4
1. GOTÓWKA POCZĄTKOWA	4 573	6 223	7 279	8 666	10 052	9 938	9 760	9 913
W P Ł Y W Y								
2.01. wpływy z handlu	0	0	0	0	0	0	0	0
2.02. wpływy z produkcji	0	0	0	0	0	0	0	0
2.03. wpływy z usług	8 400	8 400	8 400	8 400	8 400	8 400	8 400	8 400
2.04. spłaty należności	0	0	0	0	0	0	0	0
2.05. inne wpływy	0	0	0	0	0	0	0	0
2. RAZEM WPLÝWY (2.01:2.05)	8 400	8 400	8 400	8 400	8 400	8 400	8 400	8 400
W Y D A T K I								
3.01. zakupy towarów	0	0	0	0	0	0	0	0
3.02. zakupy surowców/materiałów	200	200	200	200	200	200	200	200
3.03. wynagrodzenia pracowników	0	0	0	0	0	0	0	0
3.04. narzuty na wynagrodzenia	0	0	0	0	0	0	0	0
3.05. czynsz	150	150	150	150	150	150	150	150
3.06. transport	960	960	960	960	960	960	960	960
3.07. energia, co, gaz, woda	30	30	30	30	30	30	30	30
3.08. usługi obce		300	200			300	200	
3.09. podatki lokalne	0	0	0	0	0	0	0	0
3.10. reklama	450	250	200	400	450	250	200	400
3.11. ubezpieczenia rzeczowe	375	75			375	75		
3.12. koszty administracyjne i telekomunikacyjne	600	600	600	600	600	600	600	600
3.13. leasing	0	0	0	0	0	0	0	0
3.14. inne koszty	0	300	0	0	0	300	0	0
3.15. odsetki od wnioskowanej pożyczki	0	0	0	0	0	0	0	0
3.16. odsetki od innych kredytów								
3.17. ZUS właściciela(i)	900	900	900	900	2 300	2 300	2 300	2 300
3.18. podatek dochodowy	370	881	980	980	634	615	714	714
3. RAZEM WYDATKI (3.01:3.17)	4 035	4 646	4 220	4 220	5 699	5 780	5 354	5 354
4. Rozliczenie VAT	1 016	998	1 093	1 093	1 016	998	1 093	1 093
5. GOTÓWKA OPERACYJNA (1+2-3-4)	7 923	8 979	10 366	11 752	11 738	11 560	11 713	11 865
INNE WYDATKI								
6.01. zakupy inwestycyjne	0	0	0	0	0	0	0	0
6.02. spłata pożyczek	0	0	0	0	0	0	0	0
6.03. spłata kredytów długoterminowych	0	0	0	0	0	0	0	0
6.04. spłata kredytów krótkoterminowych	0	0	0	0	0	0	0	0
6.05. zmniejszenie kapitału	0	0	0	0	0	0	0	0
6.06. dywidendy/wynagrodzenie właściciela	1 700	1 700	1 700	1 700	1 800	1 800	1 800	1 800
6.07. inne	0	0	0	0	0	0	0	0
6. RAZEM INNE WYDATKI (6.01:6.08)	1 700	1 700	1 700	1 700	1 800	1 800	1 800	1 800
INNE W P Ł Y W Y								
7.01. sprzedaż majątku trwałego	0	0	0	0	0	0	0	0
7.02. zwiększenie kapitału	0	0	0	0	0	0	0	0
7.03. wnioskowana pożyczka								
7. RAZEM INNE WPLÝWY (7.01:7.03)	0	0	0	0	0	0	0	0
8. GOTÓWKA KOŃCOWA (5-6+7)	6 223	7 279	8 666	10 052	9 938	9 760	9 913	10 065
dochód w miesiącu	4 735	4 635	5 160	5 160	3 335	3 235	3 760	3 760
suma dochodu od początku roku	4 735	9 370	14 530	19 690	23 025	26 260	30 020	33 780
skala podatkowa	2789	0						
	37024	19%	530,08					
	37024	30%	6541,24					
	74048	40%	17648,44					

RACHUNEK WYNIKÓW

WYSZCZEGÓLNIENIE	ŚREDNI MIESIĄC I ROK	I ROK OKRESU	ŚREDNI MIESIĄC II ROK	II ROK OKRESU	ŚREDNI MIESIĄC III ROK	III ROK OKRESU
P R Z Y C H O D Y (brutto)						
01. z działalności handlowej	0	0	0	0	0	0
02. z działalności produkcyjnej	0	0	0	0	0	0
03. z działalności usługowej	2 633	31 600	2 800	33 600	2 800	33 600
04. spłaty należności	0	0	0	0	0	0
05. inne	0	0	0	0	0	0
1. RAZEM PRZYCHODY (01:04)	2 633	31 600	2 800	33 600	2 800	33 600
K O S Z T Y (brutto)						
01. zakupy towarów	0	0	0	0	0	0
02. zużycie surowców/materiałów	67	800	67	800	67	800
03. wynagrodzenia pracowników	0	0	0	0	0	0
04. narzuty na wynagrodzenia	0	0	0	0	0	0
05. czynsz	50	600	50	600	50	600
06. transport	320	3 840	320	3 840	320	3 840
07. energia, co, gaz, woda	10	120	10	120	10	120
08. usługi obce (np.remonty)	42	500	42	500	42	500
09. podatki lokalne (od nieruchomości)	8	100	0	0	0	0
10. reklama	121	1 450	108	1 300	108	1 300
11. ubezpieczenia majątkowe	13	150	38	450	38	450
12. koszty administracyjne i telekomunikacyjne	300	3 600	200	2 400	200	2 400
13. leasing	0	0	0	0	0	0
14. inne koszty	25	300	25	300	25	300
15. odsetki od wnioskowanej pożyczki	0	0	0	0	0	0
16. odsetki od innych kredytów	0	0	0	0	0	0
17. amortyzacja	303	3 630	303	3 630	303	3 630
2. RAZEM KOSZTY (01:17)	1 258	15 090	1 162	13 940	1 162	13 940
3. Zmiany stanu produktów (+ -)	0	0	0	0	0	0
5. KOSZTY UZYSKANIA PRZYCHODÓW	1 258	15 090	1 162	13 940	1 162	13 940
6. ZUS właściciela(i)	275	3 300	300	3 600	767	9 200
7. ZYSK BRUTTO (1-5-6)	1 101	13 210	1 338	16 060	872	10 460
8. PODATEK DOCHODOWY	210	2 518	268	3 211	223	2 677
9. ZYSK NETTO (7-8)	891	10 692	1 071	12 849	649	7 783
1. ZYSK NETTO (=9)	891	10 692	1 071	12 849	649	7 783
2. Spłata wnioskowanej pożyczki	0	0	0	0	0	0
3. Spłata kredytów długoterminowych	0	0	0	0	0	0
4. Spłata kredytów krótkoterminowych	0	0	0	0	0	0
5. ZYSK POZOSTAŁY (1-2-3-4-5)	891	10 692	1 071	12 849	649	7 783
6. Odpis na cele konsumpcyjne	500	6 000	567	6 800	600	7 200
7. Odpis na cele rozwojowe	391	4 692	504	6 049	49	583

INFORMACJA O MAJĄTKU PRZEDSIĘBIORSTWA I ŹRÓDŁACH JEGO FINANSOWANIA

WYSZCZEGÓLNIENIE	Stan na dzień uruchomienia	Stan na koniec I roku	Stan na koniec II roku	Stan na koniec III roku
MAJĄTEK PRZEDSIĘBIORSTWA :				
I. MAJĄTEK TRWAŁY	15 300	11 670	8 040	4 410
1. Grunty i tereny	0	0	0	0
2. Budynki i budowle	0	0	0	0
3. Maszyny i urządzenia	5 700	3 990	2 280	570
4. Środki transportu	9 600	7 680	5 760	3 840
5. Wyposażenie	0	0	0	0
6. Inwestycje	0	0	0	0
7. Wartości niematerialne i prawne	0	0	0	0
8. Finansowe składniki majątku	0	0	0	0
II. MAJĄTEK OBROTOWY	300	4 573	10 052	10 065
1. Towary	0	0	0	0
2. Surowce/materiały	0	0	0	0
3. Wyroby gotowe	0	0	0	0
4. Produkcja niezakończona	0	0	0	0
5. Należności do odbioru	0	0	0	0
6. Środki pieniężne (kasa+bank)	300	4 573	10 052	10 065
7. Krótkoterminowe papiery wartościowe	0	0	0	0
8. Rozliczenia międzyokresowe (czynne)	0	0	0	0
III. RAZEM AKTYWA (I+II)	15 600	16 243	18 092	14 475
ŹRÓDŁA FINANSOWANIA :				
I. KAPITAŁY WŁASNE	8 100	4 051	4 543	6 392
II. KREDYTY I POŻYCZKI (1:3)	7 500	7 500	7 500	7 500
1. Kredyty i pożyczki długoterminowe	7 500	7 500	7 500	7 500
a/ pożyczki	0	0	0	0
b/ pozostałe	7 500	7 500	7 500	7 500
2. Pozostałe kredyty i pożyczki (krótkoterminowe)	0	0	0	0
a/ wnioskowana pożyczka (warunkowo)	0	0	0	0
b/ pozostałe	0	0	0	0
3. Kredyty i pożyczki przeterminowane	0	0	0	0
III. ZOBOWIĄZANIA (1:5)	0	0	0	0
1. Zobowiązania wobec dostawców	0	0	0	0
2. Zobowiązania wobec pracowników	0	0	0	0
3. Zobowiązania wobec budżetu i ZUS	0	0	0	0
4. Zobowiązania wekslowe	0	0	0	0
5. Rozliczenia międzyokresowe (bierne)	0	0	0	0
IV. ZYSK ZATRZYMANY / STRATA	0	4 692	6 049	583
V. RAZEM PASYWA (I:IV)	15 600	16 243	18 092	14 475

Wskaźniki zyskowności

a) zyskowność sprzedaży (marża zysku osiągnięta na sprzedaży):

$$\text{zyskowność sprzedaży} = \frac{\text{zysk netto}}{\text{sprzedaż}} = \begin{array}{l} 34,61\% \text{ (rok I)} \\ 39,69\% \text{ (rok II)} \\ 39,69\% \text{ (rok III)} \end{array}$$

b) zyskowność majątku (efektywność wykorzystania majątku):

$$\text{zyskowność majątku} = \frac{\text{zysk netto}}{\text{majątek (aktywa)}} = \begin{array}{l} 66,55\% \text{ (rok I)} \\ 86,48\% \text{ (rok II)} \\ 53,62\% \text{ (rok III)} \end{array}$$

c) zyskowność kapitałów własnych (stopa zyskowności zainwestowanych kapitałów):

$$\text{zyskowność kapitałów własnych} = \frac{\text{zysk netto}}{\text{kapitały własne}} = \begin{array}{l} 122,42\% \text{ (rok I)} \\ 119,49\% \text{ (rok II)} \\ 104,40\% \text{ (rok III)} \end{array}$$

VII. Załączniki do projektu przedsięwzięcia gospodarczego

1. dyplom ukończenia studiów wyższych,
2. uprawnienia tłumacza przysięgłego,
3. listy polecające, referencje, zaświadczenia o przebytych szkoleniach,
4. wpis do ewidencji działalności gospodarczej,
5. zgłoszenie w ZUS i US,
6. Regon, NIP,
7. numer konta bankowego,
8. akt własności lokalu,
9. zezwolenie spółdzielni na umieszczenie szyldu,
10. dokument ze spółdzielni o wydzielonej powierzchni lokalu na działalność gospodarczą,
11. mapka sytuacyjna.

Załącznik G.

WYKAZ RODZAJÓW DZIAŁALNOŚCI GOSPODARCZEJ OBJĘTEJ ZEZWOLENIEM

Szereg rodzajów działalności gospodarczej jest związanych wymogiem uzyskania **zezwolenia** na jej prowadzenie (zezwoleń udzielają organy administracji publicznej różnych szczebli), należą do nich między innymi:

I. Działalność produkcyjna:

1. produkcja i wprowadzanie do obrotu nowej żywności i środków spożywczych specjalnego przeznaczenia oraz wprowadzanie do obrotu innych środków spożywczych,
2. produkcja i obrót środkami żywienia zwierząt,
3. produkcja i obrót wyrobami medycznymi i produktami leczniczymi,
4. produkcja i obrót środkami odurzającymi, psychotropowymi oraz uprawa maku i konopi,
5. produkcja i obrót środkami ochrony roślin,
6. produkcja i obrót materiałem szkółkarskim i nasionami siewnymi,
7. produkcja i obrót nasieniem dla rozrodu zwierząt gospodarskich,
8. produkcja i obrót z zagranicą substancjami i materiałami zubażającymi warstwę ozonową,
9. produkcja i obrót organizmami zmodyfikowanymi genetycznie, a także wywóz i tranzyt produktów zmodyfikowanych genetycznie,
10. produkcja i obrót wyrobami spirytusowymi i tytoniowymi,
11. produkcja i obrót wyrobami winiarskimi,
12. rybołówstwo morskie,
13. produkcja tablic rejestracyjnych pojazdów.

II. Działalność handlowa:

1. hurtowa i detaliczna sprzedaż alkoholi,
2. obrót zwierzyną żywą i półtusząmi oraz sprzedaż imprez turystycznych obejmujących polowania,
3. handel nawozami,
4. obrót towarami o znaczeniu strategicznym,
5. prowadzenie składu celnego,
6. prowadzenie przedsiębiorstwa składowego,
7. prowadzenie giełdy towarowej oraz działalność maklerska na giełdzie towarowej,
8. prowadzenie działalności ubezpieczeniowej.

III. Działalność transportowa i telekomunikacyjna:

1. budowa i zarządzanie lotniskiem,
2. wykonywanie międzynarodowych lotów przez obcego przewoźnika,
3. przewóz osób i rzeczy transportem samochodowym,

4. usługi telekomunikacyjne oraz używanie urządzeń radiokomunikacyjnych,
5. działalność pocztowa,
6. organizacja imprez turystycznych i pośrednictwo w zawieraniu umów na świadczenie usług turystycznych.

IV. Działalność edukacyjna:

1. prowadzenie szkoły i placówki publicznej przez podmioty inne, niż jednostka samorządu terytorialnego,
2. założenie i prowadzenie uczelni niepaństwowej,
3. założenie i prowadzenie niepaństwowej szkoły zawodowej,
4. nauka jazdy i szkolenia kierowców oraz badania psychofizyczne kierowców,
5. działalność w zakresie sportu profesjonalnego.

V. Usługi finansowe:

1. prowadzenie działalności ubezpieczeniowej,
2. wykonywanie czynności agenta ubezpieczeniowego,
3. działalność w zakresie obrotu publicznego papierami wartościowymi,
4. utworzenie i prowadzenie towarzystwa funduszy inwestycyjnych i funduszu inwestycyjnego,
5. utworzenie i prowadzenie towarzystwa emerytalnego i funduszu emerytalnego,
6. utworzenie i prowadzenie działalności przez bank niepaństwowy,
7. prowadzenie działalności kantorowej.

VI. Inne rodzaje działalności gospodarczej:

1. prowadzenie działalności polegającej na usuwaniu, wykorzystywaniu i unieszkodliwianiu odpadów komunalnych,
2. prowadzenie działalności polegającej na usuwaniu, wykorzystywaniu i unieszkodliwianiu odpadów innych, niż komunalne,
3. zbiorowe zaopatrywanie w wodę i zbiorowe odprowadzanie ścieków,
4. działalność związana z wykorzystywaniem energii atomowej,
5. świadczenie usług detektywistycznych,
6. prowadzenie działalności gospodarczej na terenie specjalnych stref ekonomicznych,
7. urządzenie i prowadzenie działalności w zakresie gier losowych i zakładów wzajemnych oraz gier na automatach,
8. organizowanie wyścigów konnych.

Zwykle decyzja organu zezwalającego na prowadzenie takich form działalności gospodarczej, wiąże się z koniecznością spełniania przez przedsiębiorcę dodatkowych wymogów. Najczęściej są to dokumenty i świadectwa potwierdzające posiadanie szczególnych kwalifikacji i umiejętności oraz doświadczenia (np. staż pracy w zawodzie). Wydanie zezwolenia oraz promesy zezwolenia wiąże się z wydatkiem na opłatę skarbową w wysokości określonej w Ustawie o opłacie skarbowej lub w wysokości określonej w odrębnych ustawach.

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

- 1) Ustawy z dnia 26 października 1982 r. o wychowaniu w trzeźwości i przeciwdziałaniu alkoholizmowi (Dz. U. z 2002 r. Nr 147, poz. 1231, z późn. zm. 3);
- 2) Ustawy z dnia 29 lipca 1992 r. o grach i zakładach wzajemnych (Dz. U. z 2004 r. Nr 4, poz. 27);
- 3) Ustawy z dnia 20 października 1994 r. o specjalnych strefach ekonomicznych (Dz. U. Nr 123, poz. 600, z późn. zm. 4);
- 4) Ustawy z dnia 13 września 1996 r. o utrzymaniu czystości i porządku w gminach (Dz. U. Nr 132, poz. 622, z późn. zm. 5);
- 5) Ustawy z dnia 24 kwietnia 1997 r. o przeciwdziałaniu narkomanii (Dz. U. z 2003 r. Nr 24, poz. 198 i Nr 122, poz. 1143);
- 6) Ustawy z dnia 20 czerwca 1997 r. – Prawo o ruchu drogowym (Dz. U. z 2003 r. Nr 58, poz. 515, z późn. zm. 6) w zakresie produkcji tablic rejestracyjnych;
- 7) Ustawy z dnia 21 sierpnia 1997 r. – Prawo o publicznym obrocie papierami wartościowymi (Dz. U. z 2002 r. Nr 49, poz. 447, z późn. zm. 7);
- 8) Ustawy z dnia 28 sierpnia 1997 r. o organizacji i funkcjonowaniu funduszy emerytalnych (Dz. U. z 2004 r. Nr 159, poz. 1667);
- 9) Ustawy z dnia 29 sierpnia 1997 r. – Prawo bankowe;
- 10) Ustawy z dnia 21 lipca 2000 r. – Prawo telekomunikacyjne (Dz. U. Nr 73, poz. 852, z późn. zm. 8);
- 11) Ustawy z dnia 26 października 2000 r. o giełdach towarowych (Dz. U. Nr 103, poz. 1099, z późn. zm. 9);
- 12) Ustawy z dnia 27 kwietnia 2001 r. o odpadach (Dz. U. Nr 62, poz. 628, z późn. zm. 10);
- 13) Ustawy z dnia 11 maja 2001 r. – Prawo o miarach (Dz. U. Nr 63, poz. 636, z późn. zm. 11);
- 14) Ustawy z dnia 7 czerwca 2001 r. o zbiorowym zaopatrzeniu w wodę i zbiorowym odprowadzaniu ścieków (Dz. U. Nr 72, poz. 747, z 2002 r. Nr 113, poz. 984 oraz z 2004 r. Nr 96, poz. 959);
- 15) Ustawy z dnia 22 czerwca 2001 r. o organizmach genetycznie zmodyfikowanych (Dz. U. Nr 76, poz. 811, z późn. zm. 12) w zakresie prowadzenia laboratorium referencyjnego;
- 16) Ustawy z dnia 23 sierpnia 2001 r. o środkach żywienia zwierząt (Dz. U. Nr 123, poz. 1350, z 2003 r. Nr 122, poz. 1144 i Nr 208, poz. 2020 oraz z 2004 r. Nr 91, poz. 877);
- 17) Ustawy z dnia 6 września 2001 r. – Prawo farmaceutyczne (Dz. U. z 2004 r. Nr 53, poz. 533, z późn. zm. 13);
- 18) Ustawy z dnia 6 września 2001 r. o transporcie drogowym (Dz. U. Nr 125, poz. 1371, z późn. zm. 14);
- 19) Ustawy z dnia 19 lutego 2004 r. o rybołówstwie (Dz. U. Nr 62, poz. 574);
- 20) Ustawy z dnia 3 lipca 2002 r. – Prawo lotnicze (Dz. U. Nr 130, poz. 1112, z późn. zm. 15);
- 21) Ustawy z dnia 12 września 2002 r. o elektronicznych instrumentach płatniczych (Dz. U. Nr 169, poz. 1385 oraz z 2004 r. Nr 91, poz. 870 i Nr 96, poz. 959);
- 22) Ustawy z dnia 22 maja 2003 r. o działalności ubezpieczeniowej (Dz. U. Nr 124, poz. 1151 oraz z 2004 r. Nr 91, poz. 870 i Nr 96, poz. 959);

- 23) Ustawy z dnia 22 maja 2003 r. o pośrednictwie ubezpieczeniowym (Dz. U. Nr 124, poz. 1154 oraz z 2004 r. Nr 96, poz. 959);
- 24) Ustawy z dnia 12 czerwca 2003 r. – Prawo pocztowe (Dz. U. Nr 130, poz. 1188 oraz z 2004 r. Nr 69, poz. 627 i Nr 96, poz. 959);
- 25) Ustawy z dnia 23 stycznia 2004 r. o podatku akcyzowym (Dz. U. Nr 29, poz. 257 i Nr 68, poz. 623);
- 26) Ustawy z dnia 27 maja 2004 r. o funduszach inwestycyjnych (Dz. U. Nr 146, poz. 1546).

Ponadto:

- 1. Uzyskania zezwolenia albo dokonania zgłoszenia wymaga wykonywanie działalności związanej z narażeniem na działanie promieniowania jonizującego, określonej w ustawie z dnia 29 listopada 2000 r. – Prawo atomowe (Dz. U. z 2004 r. Nr 161, poz. 1689).
- 2. Uzyskania licencji wymaga wykonywanie działalności gospodarczej w zakresie określonym w przepisach:
 - 1) Ustawy z dnia 6 września 2001 r. o transporcie drogowym;
 - 2) Ustawy z dnia 28 marca 2003 r. o transporcie kolejowym;
 - 3) (Dz. U. Nr 86, poz. 789, z późn. zm. 16).
- 3. Uzyskania zgody wymaga prowadzenie systemu płatności lub systemu rozrachunku papierów wartościowych w zakresie określonym w przepisach ustawy z dnia 24 sierpnia 2001 r. o ostateczności rozrachunku w systemach płatności i systemach rozrachunku papierów wartościowych oraz zasadach nadzoru nad tymi systemami (Dz. U. Nr 123, poz. 1351, z późn. zm. 17).

Załącznik H.

UMOWA SPÓŁKI JAWNEJ²⁴

Dnia 15 maja 2005 r. w Gdańsku niżej podpisani:

- Piotr Jastrzębski, legitymujący się dowodem osobistym nr FF 9870422, zam. w Gdańsku, ul. Górna 24,
- Marta Kwiatkowska, legitymująca się dowodem osobistym nr 6564644, zam. w Gdańsku, ul. Żelazna 19/42,
- Czesław Kowalski, legitymujący się dowodem osobistym nr 9986633, zam. w Gdyni, ul. Miodowa 45,
- Mariusz Piotrowski, legitymujący się dowodem osobistym nr 3132155, zam. w Sopocie, ul. Morska 12

zawiązują spółkę jawną.

§ 1

Siedzibą spółki jest miasto Gdańsk.

§ 2

Nazwa spółki brzmi: Jastrzębski i wspólnicy, spółka jawna.

§ 3

Przedmiotem działalności spółki jest (według Polskiej Klasyfikacji Działalności):

- 63.30. A Działalność biur podróży,
- 63.30. B Działalność agencji podróży,
- 63.30. C Działalność biur turystycznych,
- 63.30. D Pozostała działalność turystyczna.

§ 4

1. Wspólnicy wnoszą do spółki następujące wkłady:

- Piotr Jastrzębski: prawo użytkowania lokalu położonego przy ul. Mistrzowskiej 16 (księga wieczysta Kw 31), jak też swoją pracę w charakterze dyrektora biura. Wartość tego wkładu wspólnicy wyceniają zgodnie na 40 tys. zł,
- Marta Kwiatkowska: 10 tys. zł, jak też swoją pracę w charakterze księgowej. Wartość tego wkładu wspólnicy wyceniają zgodnie na 20 tys. zł,
- Czesław Kowalski: 10 tys. zł, jak też swoją pracę w charakterze pilota wycieczek. Wartość tego wkładu wspólnicy wyceniają zgodnie na 20 tys. zł,

²⁴ Na podstawie załączników portalu internetowego Programu Pierwsza Praca, www.1praca.gov.pl.

- Mariusz Piotrowski: prawo użytkowania autokaru wycieczkowego Mercedes Tourino, nr rejestracyjny GD 04554, jak też swoją pracę w charakterze kierowcy. Wartość tego wkładu wspólnicy wyceniają zgodnie na 20 tys. zł.

2. Art. 48 § 1 kodeksu spółek handlowych nie stosuje się.

§ 5

Prowadzenie spraw spółki powierza się Piotrowi Jastrzębskiemu.

§ 6

W przypadku poniesienia przez spółkę straty wspólnicy nie mogą żądać odsetek od udziału kapitałowego.

§ 7

Rokiem obrotowym jest rok kalendarzowy. Pierwszy rok obrotowy kończy się 31 grudnia 2005 r.

§ 8

Spory wynikające z niniejszej umowy będzie rozstrzygał sąd właściwy dla miasta Gdańska.

§ 8

Koszty sporządzenia niniejszej umowy wspólnicy ponoszą w częściach równych.

§ 9

Niniejszą umowę sporządzono w czterech jednobrzmiących egzemplarzach, po jednym dla każdej ze stron.

Podpisy:

Piotr Jastrzębski

Marta Kwiatkowska

Czesław Kowalski

Mariusz Piotrowski

Załącznik I.

UŻYTECZNE ADRESY INTERNETOWE

Agencja Rozwoju Przemysłu	– www.arp.com.pl
Agencja Restrukturyzacji i Modernizacji Rolnictwa	– www.arimr.gov.pl
Akademickie Inkubatory Przedsiębiorczości	– www.inkubatory.pl
Euro Info Centres	– www.euroinfo.org.pl
Fundacja na Rzecz Nauki Polskiej	– www.fnp.org.pl
Fundacja Programów Pomocy dla Rolnictwa	– www.fapa.com.pl
Fundacja Wspomagania Wsi	– www.fww.org.pl
Fundusz Mikro	– www.funduszmikro.pl
Krajowy Punkt Kontaktowy Programów Badawczych UE	– www.6pr.pl
Krajowe Stowarzyszenie Funduszy Poręczeniowych	– www.ksfp.org.pl
Krajowy System Usług dla MSP	– www.ksu.parp.gov.pl
Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości	– www.parp.gov.pl
Polskie Stowarzyszenie Funduszy Pożyczkowych	– www.psfp.org.pl
Polskie Stowarzyszenie Inwestorów Kapitałowych	– www.psik.org.pl
Program Pierwsza Praca	– www.1praca.gov.pl
Serwis Urzędów Pracy	– www.praca.gov.pl
Stowarzyszenie Organizatorów Ośrodków Innowacji i Przedsiębiorczości w Polsce	– www.sooipp.org.pl
Fundusz Ubezpieczeń Społecznych	– www.zus.gov.pl
Serwis Informacyjny Urzędów Pracy	– www.praca.gov.pl
Portal Informacyjny Unii Europejskiej	– www.europa.eu.int
Program 1Praca	– www.1praca.gov.pl
Akademickie Inkubatory Przedsiębiorczości	– www.inkubatory.pl
Portal Postaw na swoim	– www.postawnaswoim.pl

Załącznik J.

WYKAZ PODSTAWOWYCH AKTÓW PRAWNYCH ZWIĄZANYCH Z PROWADZENIEM DZIAŁALNOŚCI GOSPODARCZEJ

Ustawa z 2.07.2004 o swobodzie działalności gospodarczej, Dziennik Ustaw 2004, nr 173, poz. 1807 z późniejszymi zmianami.

Ustawa z 2.07.2004 – przepisy wprowadzające ustawę o swobodzie działalności gospodarczej, Dziennik Ustaw 2004, nr 173, poz. 1808 z późniejszymi zmianami.

Ustawa z 20.04.2004 o promocji zatrudnienia i instytucjach rynku pracy, Dziennik Ustaw 2004, nr 99, poz. 1001.

Ustawa z 27.07.2002 o warunkach dopuszczalności i nadzorowaniu pomocy publicznej dla przedsiębiorców, Dziennik Ustaw 2002.

Ustawa z 15.09.2000, Kodeks spółek handlowych, Dziennik Ustaw 2000 r., nr 94, poz. 1037, tekst jednolity ze zmianami.

Ustawa z 13.10.1998 o systemie ubezpieczeń społecznych, Dziennik Ustaw 1998, nr 137, poz. 887 ze zmianami.

Ustawa z 15.02.1992 o podatku dochodowym od osób prawnych, Dziennik Ustaw 2000, nr 54, poz. 654, tekst jednolity ze zmianami.

Ustawa z 26.07.1991 o podatku dochodowym od osób fizycznych, Dziennik Ustaw 2000, nr 14, poz. 176, tekst jednolity ze zmianami.

Ustawa z 26.06.1974, Kodeks Pracy, Dziennik Ustaw 1998 r., nr 21, poz. 94, tekst jednolity ze zmianami.

Ustawa z 23.04.1964, Kodeks Cywilny, Dziennik Ustaw 1964 r., nr 16, poz. 93 ze zm.

Rozporządzenie Ministra Gospodarki i Pracy z dnia 13 lipca 2004 r. w sprawie szczegółowego sposobu i trybu organizowania prac interwencyjnych i robót publicznych oraz jednorazowej refundacji kosztów z tytułu opłaconych składek na ubezpieczenia społeczne, Dziennik Ustaw 2004, nr 161, poz. 1683.

Rozporządzenie Ministra Gospodarki i Pracy z dnia 31 sierpnia 2004 r. w sprawie warunków i trybu refundacji ze środków Funduszu Pracy kosztów wyposażenia i doposażenia stanowiska pracy dla skierowanego bezrobotnego, przyznawania bezrobotnemu środków na podjęcie działalności gospodarczej i refundowania kosztów pomocy prawnej, konsultacji i doradztwa oraz wymiaru dopuszczalnej pomocy, Dziennik Ustaw 2004, nr 196, poz. 2018.

