

CENTRUM DORADZTWA ROLNICZEGO W BRWINOWIE
ODDZIAŁ W POZNANIU

**Przedsiębiorczość na wsi
uruchamianie i prowadzenie pozarolniczej
działalności gospodarczej na obszarach wiejskich**

Poznań 2010

Wydawca:

Centrum Doradztwa Rolniczego w Brwinowie Oddział w Poznaniu
61-659 Poznań, ul. Winogrody 63
www.cdr.gov.pl/poznan
e-mail: poznan_sekretariat@cdr.gov.pl

Opracował zespół autorów w składzie:

Grzegorz Cetner
Karolina Lason
Przemysław Lecyk
Klaudiusz Markiewski
Agnieszka Piotrowska
Jacek Puchała
Oskar Wysocki

Projekt okładki, skład komputerowy:

Alicja Zygmantowska

ISBN 978-83-60232-31-6

Europejski Fundusz Rolny na rzecz Rozwoju Obszarów Wiejskich:

Europa inwestująca w obszary wiejskie.

**Wydanie publikacji dofinansowane zostało przez Unię Europejską
z Pomocy Technicznej Programu Rozwoju Obszarów Wiejskich na lata 2007 - 2013,
w ramach realizacji Planu Działania na lata 2010 - 2011 Sekretariatu Regionalnego**

Krajowej Sieci Obszarów Wiejskich.

Instytucja Zarządzająca Programem Rozwoju Obszarów Wiejskich na lata 2007 - 2013

Ministerstwo Rolnictwa i Rozwoju Wsi

Druk:

Centrum Doradztwa Rolniczego w Brwinowie Oddział w Poznaniu
61-659 Poznań, ul. Winogrody 63
tel.: 61 823 20 81, fax: 61 820 19 71
zlecenie nr 9/2010, nakład 5000 egz.

SPIS TREŚCI

Wstęp	7
Część I: Podstawy przedsiębiorczości i planowanie działalności pozarolniczej -	
- Grzegorz Cetner, Jacek Puchała	9
1. Psychologiczne aspekty przedsiębiorczości	9
1.1. Motywacja do podjęcia działalności na własny rachunek.....	10
1.2. Predyspozycje osobowościowe, samoocena własnych możliwości.....	12
1.3. Konflikty podczas prowadzenia działalności gospodarczej	14
1.4. Komunikacja społeczna	17
1.5. Test przedsiębiorczości	19
2. Planowanie działalności pozarolniczej	21
2.1. Działalność gospodarcza na obszarach wiejskich	21
2.2. Różnicowanie dochodów w gospodarstwach rolniczych	32
2.3. Marketing w przedsiębiorczości	39
2.4. Sporządzenie biznesplanu	44
Część II: Uruchamianie działalności gospodarczej - Oskar Wysocki	55
3. Zakładanie firmy	55
3.1. Wybór formy prowadzonej działalności	55
3.2. Rejestracja działalności gospodarczej – „jedno okienko”	56
3.3. Wybór formy opodatkowania działalności gospodarczej	58
3.4. Podatek VAT – obowiązki, stawki, rozliczanie	67
3.5. Ubezpieczenia społeczne – działalność gospodarcza a ZUS i KRUS	69
Część III: Prowadzenie działalności gospodarczej - Agnieszka Piotrowska,	
<i>Karolina Lasoń, Klaudiusz Markiewski, Przemysław Lecyk</i>	<i>73</i>
4. Bieżące zarządzanie firmą	73
4.1. Planuję i działam w oparciu o plan	73
4.2. Organizuję swoją działalność	75
4.3. Motywuję siebie i współpracowników	43
4.4. Kontroluję efekty działania	80
4.5. Jestem pracodawcą	81

5. Instrumenty wsparcia działalności gospodarczej	88
5.1. Fundusze unijne na rozpoczęcie oraz rozwój działalności gospodarczej	88
5.2. Inne formy wsparcia dla przedsiębiorców	92
5.3. Progi i pułapy kwalifikujące przedsiębiorstwo do kategorii MŚP	100
5.4. Instytucje doradcze i wspierające rozwój przedsiębiorczości	100

**Część IV: Przykłady działalności gospodarczej na obszarach wiejskich -Grzegorz Cetner,
Oskar Wysocki, Karolina Lasoń, Przemysław Lecyk, Klaudiusz Markiewski**

1. Produkcja, konfekcjonowanie i sprzedaż miodu	101
2. Usługi czyszczenia materiału siewnego, handel	104
3. Drobne przetwórstwo: wędliny	108
4. Usługi rolnicze	112
5. Usługi BHP, handel	116
6. Usługi komunalne	119

Słowo od Marszałka

Wstęp

Przemiany ekonomiczne ostatnich lat, wywołane zmianami ustrojowymi i gospodarczymi w Polsce, wpłynęły znacząco na sytuację ekonomiczną gospodarstw rolnych i mieszkańców wsi. Gospodarstwa, które niezależnie od skali prowadzonej działalności i wielkości obszarowej związane były z jednym kierunkiem produkcji rolnej stanęły na krawędzi ekonomicznego bytu, czy jak chce prawo UE „żywołności ekonomicznej”. Pozyskiwanie dodatkowych źródeł dochodu (także poza rolnictwem), jakkolwiek nie jest niczym nowym dla polskich gospodarstw rolnych, nabiera coraz bardziej istotnego znaczenia. Efektywność wielu kierunków produkcji rolniczej i zbyt mała skala działalności zmusza wielu rolników do zadania sobie podstawowego pytania o sens kontynuowania produkcji, w szczególności w sytuacji, gdy o dodatnim bilansie decydują pozyskiwane dotacje i dopłaty bezpośrednie. Utrata tych finansowych przywilejów – bardzo prawdopodobna w dłuższej perspektywie – może przyczynić się do upadku wielu rolniczych podmiotów.

Producenci dostarczający duże, jednorodne partie produktów o wysokiej jakości, spełniający wysokie wymagania unijnych przepisów w zakresie higieny i bezpieczeństwa produkcji, dobrostanu zwierząt czy wreszcie przepisów dotyczących ochrony środowiska naturalnego (obecnie wszystkie przepisy zebrane pod jednym hasłem „wzajemna zgodność”, z ang. cross-compliance) stanowią tylko część obecnego rynku rolnego. Reprezentują oni często podmioty wysoce wyspecjalizowane, o ustabilizowanej pozycji na rynku. Istnieje dla nich wiele możliwych dróg rozwoju. Posiadając znaczący kapitał, zachowując finansową płynność i podejmując racjonalne decyzje inwestycyjne i marketingowe mogą dalej specjalizować się w wybranym kierunku produkcji, a część swoich zysków lokować w inne kierunki działalności gospodarczej, w zależności od bieżących perspektyw rynkowych.

Na drugiej szali znajduje się olbrzymia większość gospodarstw, które cechuje niewielka powierzchnia użytków rolnych i rozczłonkowanie kierunków produkcji. Ich egzystencja możliwa jest dzięki bilansowaniu strat z jednej działalności zyskami z innej, a także działalnością podejmowaną dorywczo, impulsywnie, bez tworzenia trwałych gospodarczych powiązań. Są to często gospodarstwa niedoinwestowane, nie prowadzące specjalnych działań produkcji rolnej. Ich produkty w dużym stopniu służą wewnętrznej konsumpcji rodziny gospodarza, a więc są to gospodarstwa „nierynkowe”. Dla tej grupy podmiotów, a więc farm nie mogących sprostać skali inwestycji jakie czekałyby je na drodze do sprostania rynkowej konkurencji, poszukiwanie alternatywnych źródeł dochodu jest działaniem niezbędnym.

Podejmowane przez mieszkańców wsi działalności gospodarcze, których celem jest zmiana struktury dochodów (przede wszystkim źródeł tych dochodów) mogą mieć oczywiście wiele form. Zależy to przede wszystkim od posiadanego kapitału, ale także w dużym stopniu od wiedzy i kwalifikacji, w tym od predyspozycji przedsiębiorczych osoby uruchamiającej taką działalność. Patrząc generalnie na rodzaje pozarolniczych aktywności na obszarach wiejskich trzeba stwierdzić, że dominują pośród nich dwa kierunki. Pierwszym, popularnym na wsi, jest rozwój nowej działalności w oparciu o gospodarstwo rolne (różnicowanie produkcji rolnej,

prorowadzenie usług rolniczych, leśnych itp.). Drugim kierunkiem jest podejmowanie działalności nie związanej w żadnym stopniu z rolnictwem, całkowicie nowej dla danej osoby (przekwalifikowanie, nowy zawód, etat, firma). Niezależnie jednak od wyboru jednej z tych dróg (lub łączenia elementów obu podejść), u podstaw wprowadzania zmian zawsze leżą wspomniane predyspozycje - zdolności, generalna podatność na zmiany, cechy osobowe i wiele innych aspektów, które zestawione w odpowiedni sposób decydują o przedsiębiorczości danej osoby. Umiejętności te i kwalifikacje, uzupełnione o doświadczenia i wiedzę rynkową stanowią podwaliny sukcesu działalności gospodarczej.

Niniejsza publikacja jest próbą stworzenia podręcznika przedsiębiorcy. Ma ona zarówno podkreślić istotę wspomnianych predyspozycji osobowościowych przedsiębiorcy, jak i dostarczyć czytelnikom pomysłów i inspiracji na temat kierunków działalności pozarolniczej na terenach wiejskich. Zadaniem podręcznika jest przekazanie podstawowych informacji na temat uruchamiania i prowadzenia działalności (czytelnik znajdzie tu podstawowe dane na temat kroków, jakie należy podjąć by uruchomić własną działalność gospodarczą) oraz ukazanie „podejścia projektowego”, niezbędnego w kreowaniu przedsięwzięć gospodarczych. Część publikacji poświęcona została istocie różnicowania działalności gospodarczej na wsi. Zaprezentowane zostały w niej także przykłady interesujących przedsięwzięć na obszarach wiejskich, które stały się źródłem nowych dochodów i mają perspektywę dalszego rozwoju. Podręcznik wskazuje również na dostępne źródła finansowania inicjatyw gospodarczych ze środków krajowych i zagranicznych oraz odsyła do instytucji doradczych, świadczących pomoc na rzecz przedsiębiorców działających na obszarach wiejskich.

Jako autorzy podręcznika, poprzez kompleksowe zebranie interesujących dla przedsiębiorcy informacji, pragniemy pokazać, że uruchomienie pozarolniczej działalności na wsi jest proste, a jej prowadzenie w oparciu o wiedzę branżową, rynkową i kwalifikacje daje duże szanse sukcesu.

Część I

Podstawy przedsiębiorczości i planowanie działalności pozarolniczej

Grzegorz Cetner, Jacek Puchała

1. Psychologiczne aspekty przedsiębiorczości

Przy okazji badań z zakresu przedsiębiorczości jeden z przedsiębiorców powiedział, że wybrał prowadzenie własnej firmy jako sposób na życie dlatego, że nie potrafi pracować dla kogoś. Ujawnia się przy tym psychologiczny aspekt przedsiębiorczości. Postawa „*nie potrafię pracować dla kogoś*” jest częsta w środowiskach wiejskich. Znaną są skądinąd przypadki braku możliwości znalezienia wykonawcy do prostych prac na wsi, gdyż ich wykonywanie dla kogoś jest postrzegane na obszarach wiejskich jako prace poniżej godności jednostki.

Przedsiębiorcę charakteryzuje niezależne myślenie wyrażające się przez postępowanie niezgodne z oczekiwaniami społecznymi¹. Przykładem konieczności wkroczenia na drogę autonomicznego myślenia jest sytuacja, kiedy w środowisku potencjalnego przedsiębiorcy (kandydata na przedsiębiorcę) znajdują się jedynie osoby pracujące na etacie lub we własnym gospodarstwie rolnym, a sytuacja taka jest uznawana w tym środowisku za „normalną”. Wyjście poza tę „normę” wymaga podjęcia odważnej i niezależnej decyzji. Kiedyś, w sytuacji konieczności podjęcia ważnej decyzji, usłyszałem od pewnego przedsiębiorcy następujące słowa: „*Tylko śnięte ryby płyną z prądem rzeki, trzeba wpływać na zmianę swojego życia*”. Zatem przedsiębiorca to osoba tworząca rzeczywistość, nie tylko dostosowana (bądź dostosowująca się) do zaistniałego nurtu zdarzeń.

Psychologia dzieli jednostki ludzkie na *zewnątrzsterowne* i *wewnątrzsterowne*. Przedsiębiorcy to ten drugi typ osób. *Wewnątrzsterowność* polega na tym, że człowiek ma przekonanie o tym, że posiada wpływ na otaczającą go rzeczywistość i może w znacznym stopniu kontrolować swój los². To poczucie posiadania kontroli nad własnym losem we własnych rękach daje siłę i wiarę w możliwość realizacji planów biznesowych. Osoba *wewnątrzsterowna* odczuwa niższy poziom lęku przed niepowodzeniem i zmianami zachodzącymi w otoczeniu, dzięki temu podejmuje działanie. Osoba *zewnątrzsterowna* jest paraliżowana strachem w kontekście możliwości niepowodzenia, potrzebuje innych osób, które pokierują jej działaniem.

¹ E. Wesołowska. Psychologiczny portret prywatnego przedsiębiorcy. Wydawnictwo Uniwersytetu Warmińsko-Mazurskiego. Olsztyn 2003.

² E. Wesołowska. Psychologiczny portret prywatnego przedsiębiorcy. Wydawnictwo Uniwersytetu Warmińsko-Mazurskiego. Olsztyn 2003., s. 27

W swoich procesach myślowych przedsiębiorca jest zorientowany na „tu i teraz”. Jego procesy myślowe są skoncentrowane na aktualnych, realnych wydarzeniach i na pozytywnych planach na przyszłość³. Wielu przedsiębiorców zanim rozpocznie działania oczyma wyobraźni zwykle widzi efekty swoich działań i jest skoncentrowana na pozytywnym obrazie swej przyszłości. Brian Tracy w przystępny sposób próbuje przedstawić, że sukces w biznesie to logiczny ciąg zdarzeń, którego można się nauczyć. Wskazuje przy tym na **prawo spełnionych oczekiwań i prawo przyciągania**. Pierwsze z tych praw można streścić zdaniem: „*W życiu dostajemy nie to co chcemy, ale to na co oczekujemy*”. Tracy namawia nas abyśmy oczekiwali więcej, oczekiwali tego, co najlepsze. To pozytywne myślenie ma też odzwierciedlenie w prawie przyciągania, zgodnie z którym powinniśmy jako przedsiębiorcy większość czasu myśleć o sukcesie finansowym i finansowej niezależności. Myślenie w pozytywny, konstruktywny sposób jest cechą większości przedsiębiorców⁴. Gdy koncentrujemy się na swoich pragnieniach, w coraz większym stopniu się one spełniają. Gdy skupiamy się na tym czego nie chcemy – coraz częściej zaczynamy doświadczać tego w swoim życiu. Być może jest to podświadome działanie (tak zwana „*samosprawdzająca się wróżba*”), ale jeśli zmiana sposobu myślenia przynosi pozytywne skutki, to czy nie warto spróbować?

Chcąc zaliczać się do grona przedsiębiorców trzeba widzieć i wykorzystywać okazje do „robienia biznesu”. Ta zdolność patrzenia na wydarzenia jako na okazję do powiększenia przychodu przejawia się też w tym, że tam gdzie zwykły zjadacz chleba widzi zagrożenia, przedsiębiorca widzi szansę i nowe możliwości.

1.1. Motywacja do podjęcia działalności na własny rachunek

Jedna z moich znajomych pracowała jako nauczycielka w szkole średniej. Jest to osoba dobrze wykształcona i ciesząca się z pracy z młodzieżą. Trafiła jednak na niezbyt uprzejmą panią kierownik, która – w jej odczuciu – nie traktowała jej w sposób, na który zasługiwała. Była pomijana przy corocznych wyróżnieniach, rzadko dostawała pochwały pomimo tego, że dodatkowo pracowała społecznie w dwóch kołach zainteresowań.

Pewnego dnia spotkała swoją koleżankę ze studiów, która zainteresowała ją pomysłem na działalność gospodarczą. Chodziło o projektowanie wnętrz. Był to czas tzw. „boomu budowlanego”. Łatwość pozyskania środków z kredytu na budowę mieszkania lub domu powodował, że wiele budynków czekało na wypełnienie ich meblami i innym wystrojem. Jak łatwo się domyślać niedoceniana dotychczas pracownica etatowa zdecydowała się na ważny krok – otwarcie swojego biznesu. Gdyby moja znajoma trafiła na dobrego kierownika, z pewnością miałyby satysfakcję z pracy i nie myślałyby o zmianie trybu zawodowego swojego życia.

Ze stu osób, które rozpoczną pracę w wieku 21 lat tylko pięć będzie bogatych w wieku 60 lat. Piętnastu będzie się nieźle powodziło. Byt pozostałych 80 będzie zależał od emerytury lub krewnych, będą bankrutami lub już nie będą żyli. Tak mówią statystyki. Perspektywa utrzymania się ze świadczeń Kasy Rolniczego Ubezpieczenia Społecznego nie jest zbyt optymistyczna. Przedsiębiorca rozpoczyna działalność, gdyż wierzy, że ma wpływ na to w której z podanych grup się znajdzie⁵.

Najczęściej wymienianym atrybutem przedsiębiorców jest potrzeba osiągnięć. Człowiek, który prawdopodobnie nigdy nie zostanie przedsiębiorcą (nie ma potrzeby ponadprzeciętnych

³ E. Wesołowska. Psychologiczny portret prywatnego przedsiębiorcy. Wydawnictwo Uniwersytetu Warmińsko-Mazurskiego. Olsztyn 2003., s. 42

⁴ B. Tracy. Droga do bogactwa. Wydawnictwo MT biznes Sp. z o.o.

⁵ B. Tracy. Droga do bogactwa. Wydawnictwo MT biznes Sp. z o.o.

osiągnięć) nastawiony jest głównie na unikanie niepowodzeń⁶. Pozostaje przy pracy w gospodarstwie rolnym chcąc przetrwać bez wiary w możliwość lepszej alternatywy. Przejęcie kontroli nad własnym życiem (w sensie ekonomicznym) wyrażane jest często poprzez rozpoczęcie działalności na własny rachunek. Niektóre osoby w naturalny sposób przechodzą przez kolejne etapy bogacenia się⁷. Praca dla siebie jest naturalnym etapem życia. Po okresie pracy w gospodarstwie rolnym, przez pracę na etacie u innych osób/podmiotów (na umowę o pracę, zlecenie, ale także często i „na czarno”) dochodzimy do wniosku, że nie wzbogacimy się pracując u kogoś innego na dotychczasowych zasadach. Wtedy często następuje decyzja o otwarciu działalności gospodarczej. Pracujemy zatem dla siebie, co przy aktywnym i mądrym inwestowaniu pieniędzy przynosi satysfakcję i radość.

Czasem rozpoczęcie działalności (i ewentualny sukces) są rezultatem naśladowania ludzi, którzy wcześniej osiągnęli podobny sukces⁸. Teoretycznie wystarczy znaleźć osoby, które zarabiały mniej od nas, a teraz zarabiają dwa razy więcej od nas, naśladować je, robić to co one. Należy wykorzystać dostępną wiedzę i uczyć się na czyichś błędach – własne są czasochłonne i psychologicznie zbyt kosztowne. Zatem konieczne jest nieustanne kształcenie.

Rozpoczęcie działalności wiąże się z przełamaniem swoich kompleksów. Wydaje się nam często, że inni są od nas lepsi lub mądrzejsi. Przekonanie, że „nie jestem wystarczająco dobry” powstrzymuje nas od działania na własny rachunek. Przełamanie tej bariery to często początek nowej firmy. Otwarcia własnego przedsięwzięcia dokonuje się wtedy, gdy mamy przekonanie, że mamy wszystko, co jest potrzebne, by przezwyciężyć każdą przeszkodę i osiągnąć każdy cel, który sobie postawimy. Jest to ważne jeśli chcemy osiągnąć sukces⁹.

Najlepszym motywatorem do podjęcia działalności pozarolniczej jest fakt, że żadne inwestycje nie są w stanie zapewnić takich pieniędzy, jak własny biznes (dobrze zorganizowane gospodarstwo rolne też może nim być). Do samego rolnika należy ocena, na ile możliwe jest zwiększenie dochodowości gospodarstwa uruchamiania działalności pozarolniczej.

Sposobami na zwiększenie swojej motywacji mogą być¹⁰:

- Mówienie innym, co postanowiło się zrobić – o ile nie odkryjemy elementów łatwych do skopiowania przez innych,
- Sporządzenie dokładnej analizy swoich celów,
- Zaplanowanie nagradzania siebie za osiągnięcie celów,
- Wykorzystanie wyobraźni i wyobrażenie sobie jak osiąga się cel,
- Uświadomienie sobie negatywnych konsekwencji niezrealizowania celu,
- Uświadomienie sobie pozytywnych konsekwencji zrealizowania celu,
- Zrobienie pierwszego kroku – zresztą najtrudniejszego (tzw. „rzucenie się na głęboką wodę” i zmuszenie się do działania poprzez samą decyzję o rozpoczęciu działania),
- Zaczęcie od czegoś, co się już potrafi i się zna (posiada wiedzę, kwalifikacje),
- Dobre przygotowanie do rozpoczęcia działalności.

⁶ E. Wesołowska. Psychologiczny portret prywatnego przedsiębiorcy. Wydawnictwo Uniwersytetu Warmińsko-Mazurskiego. Olsztyn 2003.

⁷ H. Bieniok. Sekrety bogacenia się – bądź przedsiębiorczy i zbuduj swoją niezależność finansową. Wydawnictwo Poltext. 2009

⁸ B. Tracy. Droga do bogactwa. Wydawnictwo MT biznes Sp. z o.o.

⁹ B. Tracy. Droga do bogactwa. Wydawnictwo MT biznes Sp. z o.o. s. 31

¹⁰ M. Konieczny, B. Wesołek, A. Miller, A. Reklajtis, W. Krawczyk, M. Lis, K. Cupryś, J. Nazaruk Kompendium przedsiębiorczości”, publikacja wydanej w ramach projektu „Jak dobrze być przedsiębiorczą kobietą!” współfinansowanego ze środków Europejskiego funduszu Społecznego, realizowanego przez Departament ds. Kobiet, Rodziny i Przeciwdziałania dyskryminacji w MIPS, Warszawa 2008, s. 11-12.

1.2. Predyspozycje osobowościowe, samoocena własnych możliwości

Na początku niniejszego tekstu należy zastrzec, że nie istnieje „przepis na przedsiębiorcę” gwarantujący sukces w biznesie. Możemy kupić pomysł na biznes, możemy kupić nawet metodę prowadzenia biznesu (na tej zasadzie rozwija się wiele sieci), jednak przedsiębiorca to coś więcej niż osoba potrafiąca zarządzać biznesem.

Prawdziwy przedsiębiorca jest pracowity, wytrwały i uparty w realizacji własnych planów biznesowych. Trudności go nie zrażają, nie powodują u niego frustracji, wręcz odwrotnie – są przyczyną do wzmożonego działania. Systematycznie, nie goniąc za krótkookresowymi korzyściami, buduje on solidny fundament swego biznesu¹¹. Zatem przedsiębiorca to człowiek, który nie znosi nosić wody wiadrami, lecz buduje w pocie czoła wodociąg, w czasie kiedy inni noszą wiadra. Praca w niskodochodowym gospodarstwie rolnym staje się często właśnie takim noszeniem wiader, w stosunku do którego alternatywą jest budowanie własnego biznesu – wodociągu, którym małym, ale ciągłym strumieniem płyną środki finansowe.

Wzorowy przedsiębiorca jest gotowy do podejmowania ryzyka, ale nie jest hazardystą (czasem mimo budowy wodociągu warto zostawić sobie wiadro). Łatwiej jest rozpoczynać działalność gospodarczą będąc w dalszym ciągu rolnikiem i korzystać z przywileju ubezpieczenia w Kasie Rolniczego Ubezpieczenia Społecznego. Przedsiębiorca zawsze kalkuluje, co mu się opłaca, a co jest nieopłacalne. Prawdziwy „człowiek interesu” podejmuje działanie wówczas, gdy dostrzeżenie możliwości własnego wpływu na bieg zdarzeń. Ponadto, uzyskanie zamierzonych wyników ocenia on jako realne, choćby miało to być bardzo trudne. Tam, gdzie inni się poddają, przedsiębiorca podejmuje wzmożony wysiłek.

Nie trzeba być wynalazcą aby wprowadzać innowacje w życie. Rzadko się zdarza aby ten, który odkrył ważne prawo chemiczne czy fizyczne czerpał z tego bezpośrednią korzyść (oprócz np. środków finansowych z nagrody Nobla). Dzieje się tak dlatego, że to osoba przedsiębiorcza choć nie jest wybitnym wynalazcą, z reguły sprawdza się jako promotor zmian, wykorzystujący dostępne wynalazki i rozwiązania. Jest to osoba w pełni odpowiedzialna za ryzyko związane z wprowadzeniem innowacji w życie, ale mimo to wiedzioną chęcią ponadprzeciętnych zysków podejmująca ryzyko na swój koszt.

Przedsiębiorca z prawdziwego zdarzenia nie traktuje powiększenia własnego kapitału jako sposób na życie, lecz jako miarę sukcesu i inwestycję w przyszłość¹². Nie interesuje go władza dla władzy, a posiadane zasoby finansowe są dla niego środkiem do osiągnięcia kolejnych celów.

Kto nie jest przedsiębiorczy, obowiązkowy, aktywny, solidny, zdyscyplinowany to nie zmieni się nagle w wyniku tego, że otworzył działalność gospodarczą. Wręcz odwrotnie. Decyzja taka może być dla takiej osoby początkiem gospodarczej katastrofy. Dla określenia predyspozycji do prowadzenia własnego biznesu służą różnego rodzaju testy, które warto zrobić zanim podejmie się decyzję o pracy na własny rachunek. Natomiast poprawić swoje cechy charakteru można tylko i wyłącznie poprzez pracę nad sobą, w tym uczestnictwo w różnego rodzaju szkoleniach z zakresu przedsiębiorczości i umiejętności społecznych, zarządczych i biznesowych.

Jest pewien minimalny zestaw cech, którymi wg znanych teorii powinien odznaczać się każdy przedsiębiorca. Tymi cechami są: potrzeba osiągnięcia sukcesu, potrzeba autonomii, potrzeba samorealizacji, konsekwencja, wytrwałość i determinacja, zaufanie do własnych zdolności i umiejętności, optymizm życiowy, nowatorstwo, umiejętność podejmowania ryzyka, umiejętność przyjmowania porażek i wyciągania z nich konstruktywnych wniosków, zdolności przywódcze oraz entuzjazm i poświęcenie pracy.¹³

¹¹ A.K. Koźmiński, W. Piotrkowski. Zarządzanie. Teoria i Praktyka. Warszawa, s. 62

¹² A.K. Koźmiński, W. Piotrkowski. Zarządzanie. Teoria i Praktyka. Warszawa, s. 62

¹³ B. Stańda, B. Wierzbowska. Przedsiębiorczość. Podręcznik. Warszawa, s. 12

Z pewnością nie nadaje się na przedsiębiorcę taki człowiek, który szuka powodów swoich porażek wszędzie tylko nie w sobie¹⁴. Taka osoba uważa, że winni są rodzice, szkoła, nauczyciele, system społeczno-polityczny, władza – tylko nie ona. W przypadku tego rodzaju osób nie dociera do nich, że prawdziwe bogactwo bierze się z pracy, a nie z życia na finansowych „zastrzykach” państwa. Na kłopoty i kryzys reagują narzekaniem na wszystkich i apatią. Tracą tym samym szansę na wydostanie się z kłopotów. Słusznym jest zatem amerykańskie powiedzenie: „Kto jest żądny sukcesu – szuka sposobu, a kto godzi się ze swoją sytuacją, szuka usprawiedliwienia”.

Prowadzenie własnej działalności gospodarczej to złożony proces. W warunkach zatrudnienia u kogoś wykonujemy zadania zlecone przez zwierzchników. Zwykle nie martwimy się czy zleceniodawca zapłaci za wykonaną pracę. Szczególnie w sferze budżetowej możemy mieć pewność, że pensja wpływa co miesiąc na nasz rachunek. Choć ostatnie przypadki Islandii, Ukrainy czy Grecji pokazują, że i budżety państw mogą mieć problemy z wypłacalnością. Zatem tym bardziej warto mieć swój własny biznes oprócz zabezpieczenia się pracą na etacie, bądź tylko w gospodarstwie rolnym, które jak wskazuje ekonomia ostatnich lat, przy małej skali gospodarowania oparte jest w dużej mierze na niezależnych od gospodarza dotacjach.

Brian Tracy wymienia siedem sekretów sukcesu przedsiębiorcy¹⁵:

- Klarowność – należy wiedzieć kim się jest i czego się chce,
- Kompetencje – rodzaj wybranej działalności musi być pasją danego człowieka, czymś co go interesuje i co lubi robić. Dana osoba powinna być lepsza w wybranej branży niż 90% ludzi zajmujących się tym samym rodzajem działalności.
- Ograniczenia – zdolność do identyfikowania ograniczeń. Warto wiedzieć, że 80% ograniczeń jest w nas samych a tylko 20% to ograniczenia zewnętrzne. Czyli usuwajmy ograniczenia najpierw w sobie, a potem w otoczeniu. Przygotujmy się najpierw wewnętrznie.
- Kreatywność – koncentracja na rozwiązaniu problemu a nie na problemie.
- Koncentracja – nieprzerwana koncentracja na celu, zadaniu, ustalanie priorytetów. Przedsiębiorca powinien umieć doprowadzać sprawy do końca. Nie zrażać się początkowymi problemami
- Odwaga – gotowość do rozpoczęcia realizacji własnych celów bez gwarancji na osiągnięcie sukcesu.
- Nieustające działanie – przedsiębiorca zawsze próbuje czegoś nowego, a jeżeli coś nie zadziała, podejmuje kolejne próby.

Skoro przedsiębiorca (według niektórych definicji) to osoba, która potrafi pozyskać właściwych ludzi do realizacji celów¹⁶, to podejmując się prowadzenia własnej działalności musi mieć pewne doświadczenie w relacjach z innymi ludźmi. Chodzi między innymi o to, by wiedzieć, kto jest godny zaufania a komu ufać raczej się nie powinno. Zdolności przywódcze są niezbędnymi przy działalności związanej z koniecznością kierowania ludźmi. Przydaje się przy tym zdolność do korzystania ze sztuki pozapłacowego motywowania innych do pracy.

W badaniach prowadzonych od 50 lat uczeni uzyskują powtarzalne wyniki odnośnie odsetka osób, które mają wyznaczone cele życiowe. Okazuje się, że niezmiennie w całym tym okresie jedynie 3% ludzi posiada jasno zdefiniowane, zapisane długofalowe cele¹⁷. Jak to możliwe skoro

¹⁴ H. Bieniok. Sekrety bogacenia się – bądź przedsiębiorczy i zbuduj swoją niezależność finansową. Wydawnictwo Poltext. 2009

¹⁵ B. Tracy. Droga do bogactwa. Wydawnictwo MT biznes Sp. z o.o. s. 41-46

¹⁶ I. Korcz, B. Pietrullewicz. Przedsiębiorczość, podstawy społeczno-pedagogiczne i ekonomiczne, Instytut Edukacji Techniczno-Informatycznej; Agencja Gospodarki, Nauki i Organizacji, Zielona Góra 2002, s. 110

¹⁷ I. Korcz, B. Pietrullewicz. Przedsiębiorczość, podstawy społeczno-pedagogiczne i ekonomiczne, Instytut Edukacji Techniczno-Informatycznej; Agencja Gospodarki, Nauki i Organizacji, Zielona Góra 2002, s. 22

posiadamy strategię rozwoju na poziomie przedsiębiorstw, gmin, województw i kraju? Okazuje się, że większość ludzi realizuje nie swoje cele! Co więcej, w ferworze dnia powszedniego, po ciężkiej pracy, nie mamy często czasu ani ochoty by myśleć na temat własnych celów. Paradoksalnie zatem na drodze rozwoju umiejętności przedsiębiorczych stoi brak czasu wywołany pracą na rzecz innych.

Tymczasem pojawienie się celu – chęć posiadania potomstwa, budowa domu – wyzwala w nas nowe pokłady sił i energii oraz pomysłów. Myśląc o założeniu własnej firmy należy zadać sobie pytanie: Jakie są moje cele? Co chcę osiągnąć tak naprawdę? Na czym mi zależy? Co chciałbym zrobić wiedząc, że zostało mi sześć miesięcy życia? Znam małżeństwo, które ma „album wspólnych marzeń”, jest to pozytywny obraz ich przyszłości. Mają tam piękny dom, wymarzony model samochodu, sposoby spędzania wolnego czasu, buzie swych dzieci na formularzach dyplomów renomowanych uniwersytetów. Wyznaczenie sobie celów inspiruje do działania. Jaki jest zatem twój cel czytelniku?

1.3. Konflikty podczas prowadzenia działalności gospodarczej

Warto prześledzić rezultaty działania przedsiębiorczego w zależności od wyboru odpowiedniej pory działania. Możemy mieć bowiem do czynienia z dwoma wariantami rozwoju sytuacji. W wariantcie pierwszym osoba przedsiębiorcza decyduje się podjąć działania (decyzje) w nieodpowiednim momencie, wyzwalając wobec nich opór otoczenia. Natomiast przystępując do właściwych czynności we właściwym czasie (wariant drugi) – z łatwością osiąga sukces przedsiębiorczy. Trudno uchwycić właściwy czas, lecz łatwo go przegapić¹⁸ (rysunek 1). Przedsiębiorcy, którzy odnoszą sukcesy potrafią w jakiś sposób uchwycić ten właściwy czas.

Wydaje się, że najlepszym sposobem na konflikty jest unikanie konfliktów i właściwe działanie we właściwym czasie. Zasadę unikania konfliktów dobrze byłoby stosować w stosunku do lokalnej społeczności i najbliższej rodziny. Jak wiele są warte dobre stosunki z lokalną społecznością uzmysłowić nam mogą kwoty wydawane przez wiodące firmy na sferę *public relations*. Jednak unikanie konfliktu nie jest możliwe w stosunku do konkurencji. Trudno wyobrazić sobie brak konfliktu w sytuacji, kiedy - jako przedsiębiorca – uczestniczę w przetargu na roboty budowlane obok innego przedsiębiorcy. Wiadomo, że ten „inny” to mój konkurent. Pojawiający się konflikt interesów wynika ze współzawodnictwa (rysunek 2).

Rysunek 1.

Rezultaty wyczucia czasu działania

		Działanie	
		niewłaściwe	właściwe
Pora działania	niewłaściwy czas	Katastrofa	Opór (wariant I)
	właściwy czas	błąd	Sukces przedsiębiorczy (Wariant II)

Źródło: I. Korcz, B. Pietrulewicz. Przedsiębiorczość, podstawy społeczno-pedagogiczne i ekonomiczne, Instytut Edukacji Techniczno-Informatycznej; Agencja Gospodarki, Nauki i Organizacji, Zielona Góra 2002, s. 16

¹⁸ I. Korcz, B. Pietrulewicz. Przedsiębiorczość, podstawy społeczno-pedagogiczne i ekonomiczne, Instytut Edukacji Techniczno-Informatycznej; Agencja Gospodarki, Nauki i Organizacji, Zielona Góra 2002, s. 16

Zgodnie z rysunkiem 2 konflikt z innym przedsiębiorcą może być przezwyciężony poprzez obustronne porozumienie (integrację), wzajemne ustępstwa (kompromis) lub w imię racji wyższych (dostosowanie). Wyodrębnia się pięć zasadniczych sposobów odczuwania konfliktów przez poróżnione strony:

- **współzawodnictwo** - dążenie do osiągnięcia w maksymalnym stopniu własnych celów bez współpracy ze stroną przeciwną a nawet jej kosztem. Jako przedsiębiorca współzawodniczę z innymi przedsiębiorstwami.
- **dostosowanie się** - zgoda na żądanie drugiej strony, gotowość współpracy i „pokojowa” koegzystencja. Czasem może to być poświęcenie własnych interesów w imię dobrych stosunków. Zdarza się, że zgadzamy się na „małą przegraną” licząc na „wielką wygraną”. Małe, jedno- lub kilkusobowe firmy często są podwykonawcami robót realizowanych przez jedną z wiodących firm. Występowanie tylko jednego, dużego zleceniodawcy wymusza chęć zaspokojenia potrzeb takiego partnera. Dobra współpraca z „superfirmą” to być albo nie być mojej kilkusobowej firmy.
- **unikanie konfrontacji i rozstrzygnięcia sporu** - gdy istnieje mała szansa na rozwiązanie konfliktu w zadowalający sposób, ze względu na nieodpowiedni moment. Zdarza się również, że sprawa nie jest tak istotna, żeby o nią walczyć za wszelką cenę. Czasem unikanie konfliktu jest strategią wyczekiwania na lepszy moment dla jego rozwiązania (lepsza sytuacja finansowa, rynkowa).
- **kompromis** – wówczas, gdy staje się oczywiste, że żadna ze stron nie zdoła w całości przeforsować swego poglądu. W wyniku kompromisu zaspokoimy przynajmniej w części własne żądania (w myśl porzekadła „lepiej wróbel w garści niż gołąb na dachu”).
- **integracja** - współdziałanie w rozwiązywaniu problemu przy uznaniu i zaspokojeniu celów obu stron. Dojście do rezultatów obopólnie korzystnych przy wzajemnej dobrej woli i zaufaniu. Połączenie sił dwóch konkurujących ekip budowlanych może otworzyć przed nimi możliwość wygrywania przetargów na wykonanie większych inwestycji. Małe firmy mogą zyskiwać na współdziałaniu. Dla przykładu współpraca firmy wykonującej roboty murarskie i firmy wykonującej więźbę dachową oraz roboty dekarские może przyczynić się do sukcesu wszystkich udziałowców poprzez lepsze, kompleksowe zaspokojenie potrzeb klientów.

Rysunek 2.



W przypadku rozwoju firmy i wzrostu ilości osób zaangażowanych w jej działanie (zespołów), jako przedsiębiorca-pracodawca muszę spojrzeć na konflikt z całkiem innej strony. Stosunki międzyludzkie na poziomie wewnętrznej pracy firmy i konflikt między pracownikami może pomóc mi kontrolować sytuację w firmie. Jedynie tradycyjne ujęcie nakazuje unikania konfliktu wewnątrz organizacji, natomiast współczesny pogląd nakłania nas do wykorzystania pojawiających się w organizacji konfliktów do zwiększenia efektywności firmy. Poprzez konflikty można sterować pracownikami, dowiedzieć się o wewnętrznych drogach obiegu informacji, wyodrębnić grupy dobrze ze sobą współpracujących pracowników, poznać ich predyspozycje i możliwości.

Tabela 1.

Dawne i współczesne poglądy na konflikt

Tradycyjny pogląd	Współczesny pogląd
Konfliktu można uniknąć	Konflikt jest nieunikniony
Powodem konfliktu są błędy kierownictwa w projektowaniu i kierowaniu organizacją albo „podżegacze”.	Konflikt powstaje z wielu przyczyn, w tym z powodu struktury organizacyjnej, nieuniknionych różnic w wartościach.
Konflikt rozdziera organizację i przeszkadza optymalnej efektywności.	Konflikt w różnym stopniu przyczynia się do efektywności organizacji lub jej szkodzi.
Zadaniem kierownictwa jest eliminowanie konfliktu.	Zadaniem kierownictwa jest pokierowanie konfliktem i jego rozwiązanie w sposób prowadzący do optymalnej efektywności organizacji (tzw. zarządzanie konfliktem).
Efektywność organizacji wymaga likwidacji konfliktu.	Efektywność organizacji wymaga konfliktu na umiarkowanym poziomie.

Źródło: J.A.F. Stoner, Ch. Wankel, Kierowanie. PWE Warszawa 1996, s. 330.

Nie byłoby dobrze przenosić podejście odnoszące się do polityki wewnętrznej firmy na politykę zewnętrzną firmy. Należy odróżniać podejście do konfliktu wewnątrz organizacji względem postępowania wobec konfliktu na zewnątrz mojej firmy.

Należy zauważyć, że firmy powstające na obszarach wiejskich cechuje często to, że zespół pracowników jest tożsamy z rodziną. Zatem pracownicy firmy to równocześnie członkowie jednego gospodarstwa domowego. Fakt ten może spowodować narastanie istniejących w rodzinie konfliktów. Może to między innymi wynikać z wyznawania różnych wartości przez młodsze i starsze pokolenie. Idealnym wyjściem byłoby uniknięcie konfliktów w rodzinie. Podsycanie konfliktu celem wykorzystania go dla celów firmy może doprowadzić do rozbicia rodziny. Zatem w ramach rodzinnego przedsiębiorstwa lepszym podejściem wydaje się unikanie konfliktów i nie sugerowanie się teoriami dostosowanymi do organizacji, których członkowie nie stanowią równocześnie rodziny.

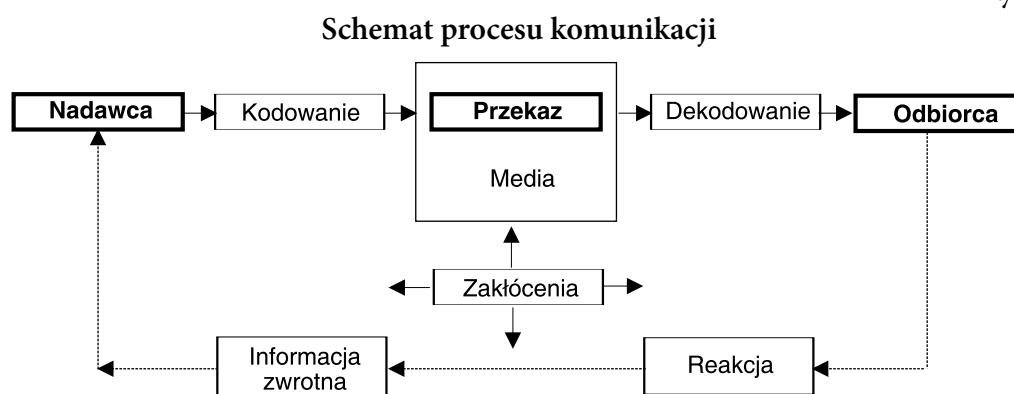
Byłem świadkiem konfliktu w jednej z rodzinnych firm. Jedna z decyzji pana Y doprowadziła do strat w dziale sprzedaży płytek ceramicznych. Okazało się, że drogie, finezyjne włoskie flizy nie znalazły nabywców. Pan Y był synem pana X (szefa firmy), to właśnie syn namówił ojca na rozszerzenie oferty o włoskie wyroby. Pan X nie miał zahamowań i jako typowy choleryk nie omieszkął zrugać syna w słowach, którymi nie ośmieliłbym się zwrócić nawet do pracownika spoza rodziny. Był to początek końca tej firmy. Syn pana X nigdy potem nie podjął żadnej ważnej decyzji, co więcej popadł w chorobę alkoholową. Jedna nietrafiona inwestycja podzieliła rodzinę i wpłynęła niekorzystnie na stosunki między ojcem i synem. Do tej pory zastanawiam się co było przyczyną konfliktu – porażka sprzedaży (zdarza się, że nie trafimy w rynek), czy też podejście do porażki ze strony pana X i wywołanie konfliktu zamiast zastanowienie się nad poprawą sytuacji firmy (zaostrenie konfliktu zamiast znalezienia rozwiązania).

1.4. Komunikacja społeczna

Powodzenie przedsiębiorcy w działalności gospodarczej nie jest możliwe bez opanowania sztuki komunikowania się. Jeśli chcemy oddziaływać na innych i osiągać sukcesy musimy poznać zasady komunikowania się. Od urzędnika przyjmującego nasze dane przy rejestracji działalności gospodarczej, poprzez doprecyzowanie oferty, wyjście z nią na zewnątrz aż po przekazywanie informacji podwładnym – w każdym dniu musimy wymieniać informacje. Odpowiednie kodowanie informacji, oparte na używaniu kodu (języka) zrozumiałego przez odbiorcę gwarantuje zrozumienie informacji u odbiorcy. Czasem, szczególnie w przypadku kontaktu poza miejscem zamieszkania, poza obszarem własnego regionu, czy kraju nie możemy np. używać w rozmowie biznesowej gwary. Wynika to z tego, że nasz odbiorca może po prostu nie zrozumieć (nie odkodować) zawartej w przekazie informacji (rysunek 3). W najgorszym przypadku pozostanie nam działać jedynie w obrębie własnego regionu i znajomych (ograniczony rynek zbytu). Analogiczną sytuacją jest nieznanomość języków obcych w kontaktach międzynarodowych. Ponadto, w procesie komunikacji występuje szereg zakłóceń. Ich konsekwencje mogą być nieszkodliwe (np. konieczność ponownego wystawienia faktury) lub szkodliwe dla firmy np. utrata kontrahenta. Stąd należy dbać o eliminację tych zakłóceń. Należy przykładając dużą wagę do procesu komunikowania. Chaotyczne rzucenie liter alfabetu na podłogę może spowodować ułożenie samoistne jakiegoś słowa, ale jest to bardzo mało prawdopodobne. Staramy się zatem jasno formułować nasze myśli, tak aby komunikacja była skuteczna.

W dobie komputerów i Internetu częste zakłócenia w przepływie informacji biorą się np. z konieczności szybkiego przesyłu informacji, ale w dużej mierze także z niedbałości i ignorancji w stosunku do przekazu pisanego (w tym m.in. szeroko dyskutowane lekceważenie polskich znaków, stosowanie niezrozumiałych skrótów itp.).

Rysunek 3.



Źródło: Ph. Kotler, G. Armstrong, J. Saunders, V. Wong, Marketing. Podręcznik europejski, PWE, Warszawa 2002, s. 828.

Wizerunek firmy, która powstanie w wyniku działań doradczych może być pozytywny, negatywny lub nijaki. Wizerunek ten może być dobry, rozpowszechniony i pomocny firmie, ale może też być mało znany lub nawet szkodzący. Może też być niejasny, zamazany i bezbarwny, czyli obojętny¹⁹.

W przypadku inwestorów zagranicznych zdarzały się przypadki, że brak akceptacji przedsiębiorstwa przez lokalną społeczność skutkowałą szkodami wyrządzonymi przez lokalną spo-

¹⁹ W. Szociński. Znaczenie public relations w rozwoju i funkcjonowaniu firmy na przykładzie PZU życie S.A., w: uwarunkowania przedsiębiorczości – różnorodność i zmienność, red. K. Jaremczuk, Państwowa Wyższa Szkoła Zawodowa im. Prof. Stanisława Tarnowskiego w Tarnobrzegu, Tarnobrzeg 2008, s. 423.

łeczność w majątku firmy. Zdarzało się tak w przypadku dzierżawców ziemi rolnej. W działaniach przedsiębiorców brakowało wyraźnego przekazu skierowanego do lokalnej społeczności, nie mówiono głośno o korzyściach dla mieszkańców z obecności nowego przedsiębiorstwa na terenie gminy. W wielu gospodarczych inicjatywach chodzi przecież nie tylko o stworzone miejsca (miejs) pracy, ale pojawienie się nowej jakości, zagospodarowanie przestrzeni, wzbogacenie terenu gminy, również poprzez płacone podatki. Zakładanie, że inni sami dostrzegą korzyść płynącą dla lokalnej społeczności z naszej działalności jest mylnym założeniem. Należy zastosować się do zasady: jesteś przedsiębiorcą – wzbogacasz region, nie tylko siebie – mów o tym głośno i kreuj pozytywny wizerunek swojej firmy w oczach najbliższego i dalszego otoczenia.

Spośród trzech podstawowych typów komunikacji (komunikacja jednokierunkowa, dwukierunkowa i interakcyjna²⁰) jedynie dialog tj. komunikacja dwukierunkowa daje nam szansę na zbieranie informacji potrzebnych do funkcjonowania przedsiębiorstwa²¹. Komunikacja interakcyjna może dawać przedsiębiorcy niepełny obraz sytuacji. Przykładem interakcyjnego komunikowania się może być rozmowa przełożonego z pracownikiem. Tu zakłócenia procesu komunikacyjnego mogą pochodzić z obaw pracownika przed wypowiedzianiem własnych opinii, w szczególności, jeśli są one odmienne od opinii przełożonego²².

Komunikacja jednokierunkowa ma jedną zasadniczą wadę. Jeśli sami ciągle nadajemy komunikaty i nie potrafimy wysłuchać tego, co inni mają do powiedzenia, to nie jesteśmy w stanie reagować na bodźce. Przy dominowaniu tego typu komunikacji nie dajemy sobie szansy na zebranie – tak przecież potrzebnych przedsiębiorcy do podejmowania decyzji - informacji.

Warto zwrócić uwagę na pewną relację komunikacji interpersonalnej, ważną w kontekście niektórych lokalnych zwyczajów, często typowo rolniczej części społeczności lokalnej. Każdy człowiek ma swój indywidualny obszar chroniący własne „ja”. Obszar ten wynika z przestrzeni i dystansu fizycznego jaki chcą zachować uczestnicy procesu komunikacji oraz środowiska w jakim zachodzi ten proces. Jeżeli chcemy stworzyć dobrą atmosferę komunikacji, musimy pamiętać o zachowaniu należytego dystansu. Psychologowie uważają, że każdy czuje się dobrze w „swojej” strefie²³, przy czym wyróżnia się następujące strefy:

- 15 - 46 cm - strefa intymna,
- 46 – 120cm – strefa osobista,
- 120 – 360 cm – strefa społeczna,
- powyżej 360 cm – strefa publiczna.

Zatem obserwujemy zachowania innych osób i nie wchodzimy w strefę intymną innych. Kiedy byłem ostatnio w rodzinnej wiosce, zaskoczyło mnie zaakcentowanie zagajenia rozmowy od lekkiego szturchnięcia. Wytrzymałem kilka „trąceń”, po kolejnym zdobyłem się na odwagę i wyraziłem niechęć wobec tego sposobu zwracania uwagi. Innym razem pojechałem ze znajomym właścicielem firmy budowlanej do Urzędu Gminy. Zaskoczyło mnie jego podejście do jednej z urzędniczek - kilka żartów, nadmierne ingerowanie w strefę osobistą i pochylenie się nad jej biurkiem. W kontaktach biznesowych musimy szanować obszar chroniący własne „ja” rozmówcy, nie zapominając o odpowiednim zachowaniu – kindersztubie. Nie będę rozwijać dalej tego wątku ponieważ bardzo wiele zasad tu opisywanych należy po prostu do dobrego wychowania - nie tylko przedsiębiorców, ale ludzi w ogóle.

²⁰ T. Goban-Klas, P. Sienkiewicz. Społeczeństwo informacyjne: Szanse, zagrożenia, wyzwania. Wydawnictwo Fundacji Postępu Telekomunikacji, Kraków 1999, s. 29.

²¹ B. Rozwadowska, Public relations – teoria, praktyka, perspektywy, Studio EMKA, Warszawa 2002, s. 70.

²² R. Jurgowski, „Komunikowanie się. Zarys wykładu” Wyższa Szkoła Menadżerska SIG, Warszawa 2004. str. 15

²³ R. Jurgowski, „Komunikowanie się. Zarys wykładu” Wyższa Szkoła Menadżerska SIG, Warszawa 2004. str. 28

1.5. Test przedsiębiorczości

Dla stwierdzenia tego, czy dana osoba ma predyspozycje do prowadzenia własnej firmy służy wiele rodzajów testów. Choć nawet po pozytywnym wyniku nie dają one gwarancji co do słuszności decyzji o zostaniu przedsiębiorcą. Mimo to wydaje się, że warto – nawet dla większej wiedzy o sobie – przeprowadzić taki test.

Niżej przedstawiony test²⁴ składa się z pytań i stwierdzeń. Przy tych, z którymi się zgadzamy, należy napisać „T” (dla *tak*) lub „N” (dla *nie*):

1. Ważniejsze jest życie w spokoju od ciągłego poszukiwania i podążania do nowych celów.
2. Odpowiadałaby mi sytuacja gdybym był(-a) sam(-a) dla siebie szefem.
3. Jestem osobą, która szybko się irytuje.
4. Zawsze traktuję osobę będącą moją przełożoną lub mającą nade mną władzę z ostrożnością i respektem.
5. Gdy rozmawiam z osobami władz lub z moimi przełożonymi czuję się rozluźniona(-y) i pewna(-y) siebie.
6. Często martwię się drobnymi sprawami.
7. Wole pracować z osobą trudną i dobrze znającą się na zagadnieniu niż zgodną, ale niezbyt kompetentną.
8. Czy masz tendencję do bycia pesymistą i zbyt ostrożną osobą w sytuacjach trudnych?
9. Czy dobrze się czujesz w towarzystwie, gdzie wszyscy sobie żartują i robią nawzajem kawały?
10. Czy miał(a)byś coś przeciwko, aby wyjechać do mało atrakcyjnej części kraju, gdyby to była forma promocji, awansu?
11. Czy potrafisz wykonywać pracę monotonną i powtarzającą się bez uczucia znudzenia?
12. Czy mógłbyś mógł(a)byś osiągnąć więcej, gdyby bardziej doceniano twoje wysiłki?
13. Czy denerwuje cię marnotrawstwo (włączone niepotrzebnie światło, wyrzucona żywność)?
14. Czy potrafisz czuć się zupełnie zrelaksowany wyjeżdżając na wakacje?
15. Za dużo jest praw i zasad w dzisiejszych czasach.
16. Starałem(łam) się pracować ciężko aby być wśród najlepszych w swojej dziedzinie.
17. Denerwuję się kiedy mój zegarek źle działa.
18. Toleruję całkowicie odmienne od moich poglądy i szanuję opinię innych osób.
19. Ograniczam swoje życie towarzyskie lub rekreację, aby pracować bardziej efektywnie.
20. Masz opory przed traktowaniem niezbyt uprzejmie osób, które kiedyś mogą się przydać w rozwoju Twojej kariery.
21. Jest ważne aby osiągnąć większy sukces niż osoby płci przeciwnej.
22. Jestem zły (-a), gdy ludzie są niepunktualni.
23. Ważniejsze jest dla mnie bycie sobą, niż poprawianie (ulepszanie) siebie.
24. Lubię się wprawiać alkoholem w dobry humor.

²⁴ M. Konieczny, B. Wesołek, A. Miller, A. Reklajtis, W. Krawczyk, M. Lis, K. Cupryś, J. Nazaruk Kompendium przedsiębiorczości”, publikacja wydanej w ramach projektu „Jak dobrze być przedsiębiorczą kobietą!” współfinansowanego ze środków Europejskiego funduszu Społecznego, realizowanego przez Departament ds. Kobiet, Rodziny i Przeciwdziałania dyskryminacji w MIPS, Warszawa 2008, s. 134 – 138.

25. Czuję się źle i niespokojnie, gdy czuję, że marnuję mój czas.
26. Lubię gry hazardowe (toto-lotek, zakłady piłkarskie, ruletkę, losy).
27. Lubię wprowadzać zmiany i ulepszenia w firmie i jej sposobie działania.
28. Z trudem zapominam o pracy po jej skończeniu.
29. Czy denerwuje Cię brak wydajności?
30. Czy denerwuje Cię, gdy przełożony mówi ci, co masz robić?
31. Czy lubisz żartować z innych?
32. Czy cierpisz na bezsensowność?
33. Czy denerwuje Cię kiedy Twój zwierzchnik mówi Ci, jak lepiej wykonywać Twoją pracę?
34. Potrafię wybaczyć koleżance, koledze ich brak wiedzy lub umiejętności tak długo, jak długo są dla mnie mili.
35. Ktoś, kto wstępuje w związek małżeński głównie z powodów finansowych lub wpływów jest głupi.
36. Po wykonaniu dobrej pracy często mam wrażenie, że mogłabym ją wykonać jeszcze lepiej.

Odpowiedzi (zlicz punkty):

Za odpowiedź TAK na pytania nr 2, 3, 5, 6, 12, 13, 15, 16, 17, 18, 19, 20, 21, 22, 25, 27, 29, 30, 31, 32, 33, 36 zapisz sobie po 1 punkcie.

Za odpowiedź NIE na pytanie nr 1, 4, 7, 8, 9, 10, 11, 14, 23, 24, 26, 28, 34, 35, zapisz sobie po 1 punkcie.

Zsumuj wyniki i sprawdź, jakim typem przedsiębiorcy jesteś.:

- | | |
|-----------------|---|
| 0 – 10 punktów | – typowi podwładni, |
| 11 – 19 punktów | – rzetelni bankierzy, |
| 20 – 24 punktów | – kierownicy z cechami przedsiębiorczości, |
| 25 – 30 punktów | – przedsiębiorcy z silnymi tendencjami do prowadzenia własnej działalności, |
| 31 – 36 punktów | – przedsiębiorcy neurotyczni. |

Przeczytaj charakterystykę grupy przedsiębiorców, na którą wskazał wynik wykonanego przez Ciebie testu:

Typowi podwładni. Osoby, u których brak jakichkolwiek cech do prowadzenia działalności na własny rachunek.

Rzetelni bankierzy. Nie lubisz podejmować ryzyka. Masz naturę osoby rozważnej i dokładnej. Wolisz obserwować działania innych osób, niż być przywódcą. Nie musisz mieć stałego kontaktu z ludźmi. Odpowiada Ci spokojna praca i ograniczona odpowiedzialność. Wolisz wypełniać polecenia, niż je wydawać. Sprawdzasz się w tych działaniach, gdzie jest potrzebne myślenie analityczne i precyzja. Można Ci powierzyć pieniądze bez obawy, że zrobisz z nimi coś ryzykownego. Sprawdzisz się w księgowości, dziale kontroli jakości oraz we wszystkich działaniach wymagających dokładności.

Kierownicy z cechami przedsiębiorczości. Lubisz przebywać z ludźmi, organizować im pracę, planować nieduże przedsięwzięcia i kontrolować bieżące działania. Podejmowanie ryzyka w Twoim przypadku ma dużo wspólnego z chłodną kalkulacją. Nadmiar fantazji i zbytne ryzyko u innych ludzi drażni Cię. Współpraca z innymi nie stanowi dla Ciebie żadnego problemu, umiesz się dostosować do grupy. Obowiązki wypełniasz zgodnie z poleceniami. Lubisz

wiedzieć, co konkretnego wynika z Twoich działań. Poszukujesz rozwiązań pewnych, sprawdzonych i już wcześniej wykorzystanych. Sprawdzisz się jako przedsiębiorca niedużego przedsiębiorstwa, kierownik grupy ludzi uporządkowanych.

Przedsiębiorcy z silnymi tendencjami do prowadzenia własnej działalności. Lubisz podejmować ryzyko, lubisz niepewne sytuacje i dreszcz emocji, gdy oczekujesz na rezultat swojej decyzji. Masz umiejętność oddawania spraw własnemu biegowi wydarzeń, gdy jest to konieczne. Uporządkowanie i rutyna Cię męczą. Przełamywanie barier i łamanie zasad sprawia Ci przyjemność. Skupiasz się na tym, co w danej chwili Cię interesuje. Nie masz w zwyczaju kontrolowania innych osób, wolisz pobudzać ich do myślenia i działania. Sprawdzisz się jako prawdziwy przedsiębiorca lub kreatywny kierownik aktywnego zespołu ludzi.

Przedsiębiorcy neurotyczni. Twoja chęć podejmowania ryzyka jest bardzo duża. Masz wyjątkową skłonność do hazardu i chęć ciągłego wygrywania. Przeżywasz, gdy coś Ci się nie powiedzie. Nie umiesz przegrywać. Współpraca z Tobą może być fascynująca, ale równocześnie bardzo uciążliwa. Lubisz działania spontaniczne i silne emocje. Nie chcesz robić planów, ani zastanawiać się, co może stać się, gdy podejmiesz niewłaściwą decyzję. Współpraca z innymi jest możliwa tylko wtedy, gdy poddadzą się oni Twojej kontroli. Z drugiej strony, kontrola działań innych ludzi Cię nudzi. Sprawdzisz się w wolnych zawodach lub na niezależnym stanowisku.

2. Planowanie działalności pozarolniczej

2.1. Działalność gospodarcza na obszarach wiejskich

■ Od czego zacząć?

To częste pytanie początkującego przedsiębiorcy. Czy od biznes-planu? Czy od szerszej analizy? Proces podejmowania działalności zaczyna się często automatycznie, nie wiadomo kiedy, w naszej podświadomości. Jest bowiem wywołany stanem obecnym, niezadowoleniem z aktualnej sytuacji ekonomicznej czy wręcz obawą o własną egzystencję. Poszukujemy nowych źródeł dochodu – często po omacku chwytając różnorakie propozycje jakie oferuje nam rynek, najbliższe otoczenie, tudzież powielając sprawdzone tu i ówdzie schematy działań. Tego typu podejście pozwala nam na krótkotrwałe „zaleczenie ran”, chwilową poprawę budżetu, lecz często w długookresowej perspektywie okazuje się pomysłem chybionym. Dlaczego tak się dzieje? Dlatego, że wokół nas działają dziesiątki takich jak my osób, podmiotów, gospodarstw, które w podobny sposób próbują „odbić się” od przysłowiowego dołka. Powoduje to sytuację, w której nawet najlepszy pomysł jest wielokrotnie dublowany, co z kolei skutkuje szybkim wysyceniem rynku danym produktem lub usługą. Najprostszym przykładem niech będzie tu działalność typowo rolnicza, w której często decyzję co do przyszłych upraw podejmuje się na podstawie aktualnych cen, np. bieżących cen skupu, a nie na podstawie dalekosiężnej strategii marketingowej. Dobry rok dla uprawy „x” powoduje zwiększenie zasiewów tej uprawy w roku następnym, co przekłada się na drastyczny spadek cen (przewaga podaży nad popytem). Ten sam mechanizm obserwowany jest w każdej innej branży. Jeden bar oferujący przydrożną grochówkę na odcinku kilkudziesięciu kilometrów uczęszczanej szosy z pewnością obroni się na rynku. Kopiując to przedsięwzięcie skreślamy szansę rozwoju zarówno sobie, jak i już istniejącemu przedsięwzięciu.

Dlatego też w decyzjach dotyczących podejmowania działalności gospodarczej niezbędna jest rozważa i szczegółowe planowanie. Na samym początku zaś zawsze zalecana jest szersza

analiza – spojrzenie na otaczającą nas rzeczywistość celem realnej, pozbawionej emocji oceny pomysłu na własny „biznes”. Taka analiza powinna dotyczyć między innymi:

- oceny globalnych trendów (czego oczekują konsumenci?; jakie działy gospodarki rozwijają się prężnie?; czy mogę te tendencje wykorzystać w swojej działalności?)
- określenia moich produktów/usług (czy jestem w stanie zaoferować coś innego, innowacyjnego, nietypowego?; czy zaoferuję to samo, ale taniej, lepiej, solidniej?; czy zaoferuję szerszą gamę produktów pochodnych?; czy zaoferuję produkty/usługi wysokiej jakości?; jaki zaoferuję serwis, gwarancję?)
- określenia potencjalnego odbiorcy (kim jest/będzie mój klient?; skąd przybywa?; dlaczego uważam, że zechce kupić mój produkt?; jakie są najważniejsze ośrodki, do których muszę dotrzeć z informacją, reklamą?)
- określenia istniejącej konkurencji (jaką posiada ofertę?; kto z niej korzysta?; jak są położone punkty sprzedaży/oferowania usług?; czy są to tradycyjne miejsca zakupu?; na jaką skalę działa?; czy można z nią współpracować?)
- rzetelnej oceny własnego potencjału (co już posiadam?; jakie inwestycje muszę przeprowadzić?; jaką lokalizację mogę zaoferować?; czy i kogo mogę lub muszę zatrudnić?; czy posiadam wystarczającą wiedzę, kwalifikacje, doświadczenie?; czy branża jaką wybieram wymaga specjalnych, udokumentowanych kwalifikacji?)
- pomocy zewnętrznej (jakiego doradztwa, szkolenia będę potrzebować?; skąd zaczerpnąć informację?; gdzie szukać inspiracji?; jakie fundusze zewnętrzne są dostępne?; jak się o nie ubiegać?)
- przepisów prawnych (jakie przepisy dotyczą mojej działalności?; czy muszę sprostać jakimś wymogom, standardom?; czy działalność podlega certyfikacji, rejestracji, zezwoleniom?)
- stopnia zaangażowania własnych sił (ile czasu mogę poświęcić na uruchomienie i prowadzenie nowej działalności, a ile jestem zmuszony przeznaczać na dotychczasową aktywność?)
- specyfiki lokalizacji i branży (czy moje gospodarstwo, mój region, moja wieś są w jakimś sensie specyficzne, oferują coś odrębnego, co mogę wykorzystać?; czy okolice mojego gospodarstwa z czegoś słyną?; czy mogą dodatkowo przyciągnąć klientów na moje usługi/produkty?)
- powiązania z dotychczasową działalnością (czy mogę na bazie dotychczasowej działalności stworzyć ofertę pokrewną, czy raczej powinienem poszukiwać zupełnie innych rozwiązań?)
- określenia partnerów (czy i jakich poszukuję partnerów?; czy moja oferta wpasowuje się w oferty partnerów?)
- zaopatrzenia (czy nowa działalność wymaga zaopatrzenia z zewnątrz?; jakie będą źródła zaopatrzenia?; jak będzie to wpływać na koszty?)
- kanałów dystrybucji (w jaki sposób, gdzie i w jakiej formie będę oferował moje produkty, usługi?; jakie koszty będą z tym związane?)
- reklamy (jaki rodzaj reklamy będzie odpowiedni?; gdzie powinna być ona kierowana?; jak często się reklamować?; wspólna reklama z partnerami?; koszty?)

Jednym z ciekawszych aspektów proponowanej powyżej analizy jest zadanie sobie pytania o istniejącą konkurencję, a w szczególności w aspekcie tego czy jest ona tylko naszym konkurentem, czy może partnerem, z którym współpraca pozwoliłaby na uzupełnienie oferty na danym rynku. Wprowadzając bowiem nowe produkty możemy uzupełnić ofertę innych pod-

miotów, jednocześnie korzystając z ich punktów/sieci sprzedaży i z ich sposobów reklamy i informacji, co może poważnie obniżyć koszty.

Sugerowana powyżej analiza wydaje się bardzo rozbudowana, tymczasem nie obejmuje ona jeszcze innych ważnych kwestii szczegółowych dotyczących sezonowości, wprowadzania kolejnych produktów w czasie, konfekcjonowania, estetyki produktu, identyfikacji produktu z miejscem, loga, pakietów, promocji i wielu innych równie istotnych zagadnień. Wniosek jednak jest jeden: zanim zdecydujemy o kierunku nowego działania i zaczniemy sporządzać kalkulacje i biznes-plany, rozłożmy każdy pomysł na części pierwsze, przeanalizujmy wszystkie „za” i „przeciw”, starając się być przy tym jak najbardziej obiektywni. Postarajmy się wczuć w rolę naszego przyszłego klienta, by w najlepszy sposób ocenić jego możliwe oczekiwania. Pytajmy innych o to, co sądzą o naszych pomysłach. Częstym bowiem błędem jest powierzenie decyzji o wyborze działalności naszemu wewnętrznemu przekonaniu, przyzwyczajeniom i własnym zainteresowaniom, co niestety rzadko odzwierciedla zapotrzebowania całego rynku.

■ Analiza najbliższego otoczenia

W poprzednim akapicie uwaga czytelnika skierowana została na wszelkie uwarunkowania globalne, metodyczne, dotyczące skali makro. W kolejności warto wskazać na nie mniej istotną kwestię najbliższego otoczenia, które z jednej strony może stać się odbiorcą efektów naszych poczynań, a z drugiej strony będzie miało istotny wpływ na przyszłą działalność. Zdarza się bowiem, że planując rozwój swojego gospodarstwa/przedsiębiorstwa patrzymy daleko za horyzont, w swych strategiach rozwijając dalekosiężne plany rozwoju oparte np. o partnerów z drugiego końca kraju lub podmioty zagraniczne, włączając w to działalność typu import-eksport. Przy okazji zapominamy o tym, co dzieje się wokół nas, w najbliższym otoczeniu, które nie pozostaje bez wpływu na to, co robimy. Istnieje co najmniej kilka aspektów dotyczących relacji wzajemnych w tej mikroskali, które powinny być wzięte pod uwagę:

Działanie w grupie.

Zdarzają się sytuacje, gdy w danej miejscowości (regionie) rozwija się niezależnie od siebie wiele podobnych podmiotów, o takiej samej lub zbliżonej ofercie. Dotyczy to specjalizacji zarówno sfery produkcji (rolnej, np. papryki w okolicach Radomia czy też pozarolniczej, np. mebli w Swarzędzu k. Poznania czy sztucznych choinek pod Częstochową), jak i usług (miejscowości typowo turystyczne, agroturystyczne). Różnice pomiędzy podmiotami są niewielkie, czasem dotyczą skali produkcji, a czasem technologii (np. doboru odmian; oferty atrakcji turystycznych). Pokrewieństwo podmiotów nie jest jednak wykorzystywane w celu tworzenia wspólnej, zróżnicowanej, jednym słowem lepszej oferty. W (agro)turystyce problem ten może być rozwiązywany poprzez tworzone stowarzyszenia, w sferze produkcji rolę tę mogą spełniać grupy producenckie. Niestety, droga do tworzenia tych drugich jest nadal w Polsce stroma i kręta. Nadal dominuje myślenie, które można podsumować zdaniem: „*sam produkuje, sam sprzedaje, więc wiem na czym stoję*”. Tymczasem właśnie w grupie jest także miejsce na specjalizację czy różnicowanie. Siłą grupy nie tylko jest dostarczanie wielkich ilości takiego samego materiału, ale także możliwość oferowania jako jeden podmiot różnych produktów. Odbiorcy masowi nie tylko patrzą na ilość, ale także i na szeroki asortyment jakościowych towarów, który mogą nabyć od jednego partnera. Przynosi to bowiem wiele oszczędności w tym te organizacyjne i logistyczne.

Uzupełnianie się wzajemne.

To kwestia dotycząca np. usług (rolniczych, agroturystycznych i innych). Niejednokrotnie okazuje się, że pomimo działania pod wspólnym szyldem zrzeszającej organizacji, poszczególne gospodarstwa w tej samej wsi to „samotne żagle” płynące w niezależnych kierunkach, oferujące ten sam podstawowy pakiet usług. Zarówno w Polsce, jak i za granicą nie brak ciekawych przykładów nadających się do adaptacji w tym zakresie. W miejscowości „turystycznej” istnieje mnóstwo nisz, które można zapełnić przeróżnymi pomysłami. Gospodarstwo organizujące imprezy na świeżym powietrzu, kuligi, spotkania integracyjne, ogniska nie koniecznie musi oferować noclegi, jeśli w sąsiedztwie istnieje pięciu innych kwaterodawców. Ktoś, kto nie posiada wystarczającej powierzchni działki lub budynków nie musi rezygnować z tego kierunku rozwoju - w tej samej wsi może otworzyć kiosk z pamiątkami, dzięki czemu z kolei nawiąże współpracę z lokalnymi twórcami ludowymi, założyć galerię, organizować plenery artystyczne. Im bardziej kompleksowa oferta miejscowości (a nie koniecznie pojedynczego gospodarstwa czy firmy), tym chętniej będzie ona odwiedzana przez klientów. Kolejne gospodarstwa mogą włączać się do powstającej w ten sposób sieci usług ze swoimi ofertami: wypożyczalnią i serwisem rowerów, lokalnym muzeum tematycznym (historycznym, ludowym, przyrodniczym), lodziarnią, sprzedają płodów rolnych bezpośrednio z gospodarstwa (owoce, warzywa, miody) czy z innymi pomysłami. Podobnym przykładem jest sfera usług rolniczych. Działalność z tego zakresu może przybrać np. formę spółki kilku gospodarzy, posiadających różne wyposażenie. Nie ma konieczności tworzenia pełnego parku maszynowego w każdym gospodarstwie. Podzielenie zadań i wykorzystanie wzajemne posiadanego sprzętu pozwala również uporządkować kwestię przyszłych inwestycji związanych z nabyciem uzupełniającego wyposażenia.

Reklama wzajemna.

Podobnie jak to ma miejsce w przypadku grup producenckich, nie dostrzegamy jeszcze dobroci wzajemnego reklamowania swoich usług. Nie chodzi tu bynajmniej tylko o ograniczanie kosztów poprzez wspólne wydawanie folderów czy ulotek, ale przede wszystkim o tworzenie „dobrej atmosfery”, która zarówno przekłada się na naszą współpracę lokalną, ale i na pozytywne odbieranie lokalnej społeczności przez przyjeżdżających do nas klientów. Mechanizm wzajemnej reklamy jest bardzo prosty. Po pierwsze: jeśli ja dziś zareklamuję ciebie, to ty jutro zareklamujesz mnie – a nigdy nie wiemy, do kogo trafi najpierw klient. Być może nigdy nie dowiedziałby się o moim produkcie, gdyby nie wstąpił do innego sklepu/gospodarstwa/firmy? Po drugie: dlaczego mam nie reklamować produktów sąsiada, jeśli on oferuje zupełnie inne towary niż ja? Po trzecie: Im dłużej zatrzymamy klienta w naszej lokalnej „sieci”, tym więcej zostawi u nas pieniędzy, co przekłada się na podwyższanie ogólnej stopy życiowej mieszkańców i także wzajemne korzystanie ze swoich usług. Po czwarte: wspomniana powyżej redukcja kosztów związanych z reklamą. Można zamówić więcej ulotek, wizytówek dla różnych podmiotów u jednego wydawcy. W lokalnym sklepie powinna leżeć ulotka miejscowego gospodarstwa agroturystycznego - po noclegu na przytulnej kwaterze klient może wrócić do naszego sklepu nazajutrz. Wszystkie te zabiegi powodują, że do naszej miejscowości chętniej się wraca, a co najważniejsze – klienci przekazują swe pozytywne emocje innym osobom, które także będą chciały do nas przyjechać. Reklama wzajemna pomiędzy podmiotami w jednej branży może być pierwszym krokiem do wspólnie prowadzonej działalności gospodarczej lub do zawiązania grupy producenckiej (*inne kwestie związane z reklamą opisano w części 2.5. Marketing w przedsiębiorczości*).

Wzajemne relacje społeczne.

Niezależnie od efektów gospodarczych musimy także pamiętać o oddziaływaniu naszego przedsięwzięcia na otoczenie, w tym o tzw. wydźwiku społecznym. Pamiętajmy, że w tym samym układzie lokalnym istnieje wiele innych gospodarstw, przedsiębiorstw czy osób, które tak jak my próbują znaleźć swoją niszę na rynku i tak jak my tworzą wspomnianą powyżej lokalną „atmosferę”. Nawet jeśli wydaje nam się, że ich działanie nie ma najmniejszego związku z naszym, powinniśmy zadbać o to, by atmosfera ta była jak najlepsza. Przekłada się to na tworzenie wokół siebie dobrej „marki” i zapobiega przed „negatywną reklamą”. Oprócz wymienionej w poprzednim punkcie wzajemnej reklamy, warto zwrócić uwagę na inne elementy działania w środowisku lokalnym:

- dbanie o estetykę gospodarstwa, obejścia, firmy i o stan środowiska naturalnego;
- udział we wspólnych działaniach lokalnych, w tym społecznych, np. projektach odnowy wsi, lokalnych grupach działania, programach w ramach inicjatywy Leader (Lokalne grupy Działania);
- inicjowanie i sponsorowanie imprez, wydarzeń lokalnych (kulturalnych, sportowych...);
- nieodpłatne przeznaczanie części produkcji do lokalnego wykorzystania;
- wspieranie lokalnych stowarzyszeń, organizacji, szkół.
- traktowanie najbliższego **otoczenia naszej działalności** gospodarczej z troską należną **środowisku życia** – naszego i innych osób.

Kilka generalnych zasad

Jak widać, jest wiele rzeczy, na które musimy zwrócić uwagę, nie koniecznie tylko w aspekcie ekonomicznym, by wypracować sobie etykietę „dobrego przedsiębiorcy”. Dokonawszy analizy bliskiego otoczenia, warto popatrzeć na swoje pomysły na działalność przez pryzmat kilku ważnych zasad, które opisane zostały poniżej:

► Kapowanie a nie kopiowanie

Przed dzisiejszym przedsiębiorcą świat stoi otworem. I nie chodzi tu bynajmniej tylko o kontakty biznesowe, ale o przegląd inicjatyw jakie są realizowane zarówno w Polsce, jak i na całym świecie. W dobie Internetu każdy nasz pomysł może być szybko zweryfikowany przez wyszukiwarkę (okazać się bowiem może, że nasz wspaniały pomysł realizuje już tysiąc innych osób), a z drugiej strony globalna sieć może być doskonałym źródłem inspiracji. Poszukując tą drogą (wpisując w okno wyszukiwarki hasła dotyczące „*lokalnych inicjatyw*” czy „*projektów wiejskich*”) otrzymamy dostęp do tysięcy stron internetowych opisujących przedsięwzięcia ze wszystkich stron globu. Z jednej strony to bardzo dobrze – możemy przebierać w rozwiązaniach, sprawdzać co jest realizowane na świecie, a czego nie ma jeszcze u nas. Z drugiej zaś istnieje wielkie zagrożenie, że będziemy chcieli automatycznie przenieść pewne rozwiązanie na nasz grunt, zakładając, że skoro udało się tam, to uda się i u mnie, w Polsce. Nie do końca jest to prawdą. Zapewne istnieje grupa przedsięwzięć, które ze względu na swój interesujący, rewolucyjny charakter sprawdzą się w każdym miejscu, przyciągając rzesze klientów. Najczęściej są to jednak projekty krótkotrwałe, oparte o ogólne trendy czy modę. W większości jednak przypadków rozwiązania gdzieś zastosowane okazują się nieodpowiednie do naszych warunków. Czasem całe założenie projektowe jest niemożliwe do wykorzystania, a czasem pojedyncze jego mechanizmy.

Dlatego warto mieć w głowie jedną kardynalną zasadę, którą w latach dziewięćdziesiątych wszczepiali nam zachodni eksperci zajmujący się planowaniem lokalnym, a brzmi ona „*Kapieren! Nicht kopieren!*”, czyli „kapować (rozumieć), a nie kopiować!”. Za tymi banalnymi można

by rzecz słowami stoi cała istota myślenia projektowego. Należy zastosować tylko to, co sprawdzi się w naszych warunkach, a nie kopiować całe projekty. Dużo ważniejsze jest zrozumienie istoty działania projektu niż sam pomysł tą metodą realizowany. Nie przenosimy więc gotowych schematów. Zrozumiejmy ich działanie i wykorzystajmy w naszym, innym, wyjątkowym pomysle. Od samego tematu przedsięwzięcia ważniejsze jest poznanie podłoża/historii projektu, warunków, w których zaistniał, partnerów danego działania, dostępnych w danym momencie narzędzi wsparcia czy też etapów/kroków jakie podjęto w rozwoju danego projektu. Poznanie tych elementów pozwoli przełożyć je na zupełnie inny (nasz) temat działania. A więc starajmy się wykorzystać to, co jest uniwersalne, bo właśnie to decyduje o sukcesie działania. By dostrzec te najważniejsze elementy musimy nauczyć się nie patrzeć na konkretny TEMAT przedsięwzięcia, a zdarza się, że jest to bardzo trudne. Obserwując bowiem efekty czyjegoś działania, napawamy się odniesionym sukcesem (np. zwiedzając świetnie zorganizowany ośrodek turystyczny), nie zastanawiając się nad tym, co przede wszystkim przysłużyło się do osiągnięcia danego stanu. Widzimy EFEKTY, a nie widzimy HISTORII projektu. Rozmowy z przedsiębiorcami prowadzącymi zaangażowane w rozwoju projekty gospodarcze są tu nieocenionym doświadczeniem, dlatego też ciekawą formą zdobywania wiedzy na temat projektów jest udział w różnego rodzaju wizytach studyjnych czy misjach gospodarczych organizowanych przez samorządy, podmioty doradcze czy organizacje branżowe.

► Temat przewodni i produkty pokrewne

Asortyment oferowanych przez nas usług czy produktów zależy w dużej mierze od naszej pomysłowości. Niezależnie od branży, trudno dzisiaj „skusić” klienta na tzw. podstawowy pakiet, który oferowany jest w wielu miejscach, przez wiele podmiotów. Wyjątkiem jest tylko sytuacja, w której danej usługi nie oferuje nikt w naszym najbliższym otoczeniu i jej odbiorcy w pewnym sensie są na nią zdani (uzależnieni od nas). Sytuacja taka jednak nie jest mobilizująca dla przedsiębiorcy i dopóki zrezygnowani klienci nie zaczną poszukiwać alternatyw i urozmaicenia, najprawdopodobniej oferta nie ulegnie modyfikacji. Po co bowiem cokolwiek zmieniać, jeśli klienci i tak przyjdą?

Niezależnie od tego jak przedstawia się popyt na nasz produkt w danym momencie (nawet jeśli jest to nadmierny popyt), powinniśmy stale pracować nad ofertą, nad jej uaktualnianiem i poszerzaniem. Stałym klientom również może się znudzić to, co oferujemy. Często pomysły nasuwają się same – jeśli nie przedsiębiorcy, to z pewnością klientom. Ponownie: warto badać oczekiwania odbiorców. Pomysł na nowy produkt/usługę musi wyprzedzić w czasie moment znudzenia/wyczerpania jaki nastąpi w odniesieniu do starej oferty. Przykładem niech będzie tutaj przedsięwzięcie typu „staw rybny”. Wzdłuż i wszerz Polski miejsc takich znajdziemy dziesiątki, jeśli nie setki. Typowy pakiet usług, jeśli można to tak nazwać, obejmuje pomost na brzegu akwenu (często bez żadnego siedziska) i akwen sam w sobie (często bez ryb). Oczywiście staram się przedstawić rzecz skrajnie, ale spotkałem się wielokrotnie z sytuacją, w której podstawową usługą jest... pobranie opłaty, a potem? Rób człeku co chcesz. Nie przez przypadek taki właśnie przykład przedstawiam. Obserwując podobne przedsięwzięcia w różnych regionach kraju, a także w innych krajach UE, widać olbrzymie zróżnicowanie zaawansowania realizacji podobnych tematycznie projektów. Zależy to z pewnością od kreatywności właściciela, jego możliwości inwestycyjnych, ale najprawdopodobniej w największym stopniu od posiadanej wiedzy na temat rynku, czyli na temat tego, czego oczekuje i za co jest w stanie zapłacić klient. A zapłaci za wiele rzeczy, jeśli tylko da mu się taką możliwość.

W Polsce istnieją już dobrze zorganizowane łowiska z wieloma dodatkowymi atrakcjami. Nie mniej jednak sumarycznie można powiedzieć, że w większości przypadków oferta obraca

się wokół łowienia i gastronomii, czasem w połączeniu z organizacją imprez na świeżym powietrzu. Oferta tego typu przygotowana jest zarówno przez posiadaczy samych stawów, jak i usługodawców agroturystycznych, służących także swoim klientom miejscami noclegowymi. Przykład doskonałej organizacji podobnego projektu pochodzić zatem będzie z Wielkiej Brytanii, z regionu Cotswolds (Południowo-zachodnia Anglia), z miejscowości Bibury (czyt.: *baj-bery*). Gospodarstwo położone w centrum tej miejscowości, pierwotnie zajmowało się hodowlą i sprzedażą pstrągów, co stanowiło 100% dochodów właściciela. Obecnie jest znaną atrakcją turystyczną i mimo prowadzenia hodowli na taką samą skalę, dochody z niej uzyskiwane obecnie są niewielkim ułamkiem w porównaniu do dochodów z turystyki.

Pierwszym, kluczowym elementem jest sklep, przez który obowiązkowo musi przechodzić wejście na teren stawów (znów: patrzmy na elementy projektu, a nie na TEMAT jakim są tu ryby. Te same aspekty możemy przenieść do innych gospodarstw, np. produkujących zioła). Element taki, a więc sklep, można wykorzystać w wielu różnorodnych przedsięwzięciach. Sklep służy zarówno poborowi opłat za wstęp na teren gospodarstwa (musi być symboliczny, by zachęcał do wejścia), ale przede wszystkim asortymentem oferowanych tam produktów mamy przybyszy i opróżnia ich kieszenie. Co zatem znajdziemy w sklepie? Wszystko! Oczywiście wszystko to, co z tym miejscem kojarzyć się może, a więc: wędki i akcesoria wędkarskie, książki o rybach i wydawnictwa specjalistyczne dla wędkarzy, zanęty, przynęty, wyposażenie wędkarza (stroje, buty, podbieraki itp.), ale nie tylko to... Gdyby tak było, do Bibury przyjeżdżaliby sami panowie, lub przynajmniej w większości. Są więc drukowane przepisy kulinarne, jak i całe książki kucharskie, jest biżuteria (ale oczywiście z rybimi emblematami), a największą część asortymentu stanowią oczywiście produkty dla dzieci, bo to one zostawiają w takich miejscach najwięcej pieniędzy (swoich i ich rodziców). Olbrzymi asortyment pamiątek i gadżetów rozpoczyna się naklejkami, przypinkami, brelokami, a kończy czapeczkami i koszulkami z nazwą miejsca i ozdobną ryciną. Są tu także pamiątkowe kieliszki, łyżeczki i kufle, wisiorki, pierścionki i niezliczone ilości drobniejszych gadżetów – pełen zakres odpowiadający różnym kolekcjonerom, w różnym wieku. Wisi oczywiście również tablica informująca o tym, dlaczego warto wejść na teren stawów, czyli o tym, jakie atrakcje czekają nas dalej. U samego zaś wejścia, na niskim stoliczku (wysokość dostosowana dla najmłodszych) stoi piramidka kubeczków napełnionych proteinowymi kulkami - karmą dla ryb. Doskonały chwyt – jakie bowiem dziecko nie chciałoby pokarmić rybek? Takiej okazji nie ma na co dzień, zwłaszcza w mieście. Za mały kubeczek pół funta, za duży 1 funt. Nie trudno obliczyć ile setek kubeczków da się przygotować z worka, który zapewne nie kosztował fortuny. Na dodatek ryby karmi ktoś za nas! No i wreszcie wchodzimy. Aby nie rozpisywać się zbyt, wymienię tylko główne elementy zagospodarowania stawów. Są to zatem: miejsca do łowienia (na brzegach większych stawów), miejsca do karmienia (przy małym stawie, wypełnionym rybami, by efekt podczas wrzucenia był widoczny), tablice informacyjne (o kierunku zwiedzania i o hodowli, gatunkach ryb, warunkach siedliskowych itp.), miejsca do grillowania złowionych ryb (oczywiście płaci się i za ryby, i za miejsce, i za sprzęt do grillowania), gastronomia (można zamiast łowienia po prostu zjeść gotowe rybne danie), pawilon, w którym pokazane są zbiorniki z narybkiem i na kolejnych tablicach przedstawiony jest cykl rozwojowy ryb. Ryby można łowić własnym sprzętem, ale oczywiście można także wypożyczyć wędkę. No i oczywiście mini plac zabaw – dzieci nie koniecznie interesują się tym samym co tata, a na pewno znudzą się po niedługim czasie i należy je jakoś zatrzymać na naszym terenie – w przeciwnym razie rodzina wyjedzie.

Przeciętna rodzina, zamiast zostawiać 2 funty za godzinę łowienia (na łowisku zorganizowanym w sposób prosty), płaci za wszelkie atrakcje 40 funtów, wyjeżdżając z Bibury z rybami,

pamiątkami, wiedzą na temat hodowli i z uśmiechami na twarzach po przeżytej przygodzie. Ponadto, przy tak zróżnicowanej ofercie, spędza tam 4-5 godzin, a nie 1-2, ponieważ o nudę tam bardzo trudno, a to bardzo ważne jeśli rozpatrujemy ofertę dla rodzin z dziećmi. Ot i kompleksowa oferta z wieloma produktami pokrewnymi. Definiując istotę marketingu ktoś powiedział kiedyś, że jest to „dawanie klientowi największej ilości powodów, dla których będzie on u nas kupował”. To chyba najlepsze podsumowanie tego przykładu. Na dodatek znów aspekt reklamowy: zadowoleni klienci opowiedzą o swej przygodzie kolejnym osobom w sposób zachęcający do przyjazdu, a nie przekażą informację o nieporozumieniu i rozczarowaniu, jakie spotkało ich w naszym gospodarstwie.

► Dużo małych produktów

A może raczej: dużo różnych produktów. To bardzo ważna zasada. Widać to doskonale powyżej, w opisanym przykładzie przedsięwzięcia ze stawami rybnymi, czy też we wspomnianym wcześniej asortymencie turystycznej miejscowości. Z jednej strony zróżnicowanie w ogóle, a więc szeroka paleta, ale także – w ramach tego zróżnicowania – produkty dla każdego, a więc: coś dla starszych i dla młodszych, coś drogiego i coś taniego, produkty proste, jednorazowe, jak i trwałe, złożone, do wielokrotnego użytku. Wszystko oczywiście zależnie od branży. Nawet jeśli nastawiamy się – i słusznie – że sprzedajemy np. pamiątki i posiadamy olbrzymi asortyment tanich przedmiotów (widokówki, znaczki, naklejki, naszywki, breloki, otwieracze do butelek itp.), to oprócz nich powinniśmy zaoferować coś wyjątkowego (mniejszy asortyment droższych rzeczy (biżuteria, naczynia, rzeźby, obrazy) dla osób, które np. są sentymentalnie związane z okolicą i chcą zabrać ze sobą coś bardziej wartościowego niż kawałek papieru czy plastiku. Ponadto warto oczywiście pamiętać, że jakkolwiek mimo niewielkiej marży na drobniaczkach, to one właśnie poprzez hurtową niemal sprzedaż stanowią o naszych dochodach. Konfekcjonowanie ziół czy innych produktów rolnych w małe opakowania, w tym ozdobne, nadające się na pamiątki i prezenty, powoduje wyższą marżę jednostkową, a więc automatycznie większy zysk z danej jednostki masy. Droższe przedmioty, tj. dzieła artystyczne sprzedają się rzadziej, ale tu z kolei często można liczyć na większy jednostkowy zysk. A więc cena rekompensuje ilość sprzedanych towarów. Oferowanie dzieł sztuki, wytworów rękodzieła, daje nam dodatkowo opcję współpracy z miejscowymi twórcami, a więc pozytywnego osadzenia naszej działalności w warunkach lokalnych.

► Sezon trwa cały rok

Oczywiście, nie wszystkie pomysły możemy realizować przez cały rok, a jeśli nawet, to ilość klientów sezonowo wzrasta i zmniejsza się. I ponownie dotyczy to wielu branż – zarówno agroturystyki, usług rolniczych czy innych działalności. Nie zawsze możemy „wydłużyć” sezon, ponieważ nasza oferta jak by nie była szeroka i atrakcyjna zawsze zderzy się z różnymi ograniczeniami, na które nie mamy wpływu. A są to chociażby, w zależności od branży: decydujące o ruchu turystycznym okresy wakacji, ferii zimowych i świątecznych; ograniczona liczba dni urlopowych pracowników; sezonowość produkcji rolnej, pory roku i warunki pogodowe z nimi związane; tradycyjne sposoby spędzania czasu itd. Nie mniej jednak to co możemy próbować robić, by nasz sezon trwał dłużej, to ponownie rozszerzać ofertę, ale także w rozumieniu czasu. Organizowanie zimowisk, kuligów, zimowych ognisk, marszów na orientację, współpraca ze szkołami, topienie Marzanny, poszukiwanie wiosny w lesie, jesienne grzybobrania, budowa szafasów i wiele innych pomysłów na każdy weekend w roku to spora alternatywa np. dla agroturystyki. Co z innymi branżami? W usługach rolniczych i leśnych to czas na usługi w terenach zieleni, prowadzenie warsztatów naprawczych, konserwacji pozasezonowej sprzętu, ale

być może także działań edukacyjnych? Zimą – odśnieżanie, usługi dla gminy, utrzymywanie placów i chodników, posypywanie piaskiem, naprawy bieżące.

Najgorzej wydawałoby się wygląda sytuacja przedsiębiorców decydujących się różnego rodzaju uprawy – wszak zima ogranicza działalność na tym polu w sposób decydujący. Nie mniej jednak i tu można znaleźć coś dla siebie, np.: uprawa ziół doniczkowych (inwestycje związane z uprawą pod osłonami), warsztaty dla dzieci związane z ziołami lub innymi roślinami uprawnymi i ich wykorzystaniem, drobne przetwórstwo (własne produkty zielarskie, kosmetyczne, alternatywne wykorzystanie wierzby – donice, maty, produkty artystyczne), pokazy demonstracyjne dla młodzieży (np. otrzymywanie włókien naturalnych, oleju itp.).

Z pewnością w wielu wypadkach wprowadzenie dodatkowej działalności innej niż typowa działalność rolnicza w gospodarstwie wymaga zarówno sporego zaangażowania, poświęcenia jak i finansów, nie mniej jednak może przyczynić się do pozyskiwania odrębnych funduszy także w miesiącach martwych dla produkcji rolniczej. Powyższe pomysły to tylko przykłady. Konkretny pomysł będzie zależał od możliwości danego gospodarstwa, w tym od kreatywności właściciela.

► Dodatki i gadżety

Właściwie napisałem o tym już dużo w poprzednich akapitach. Podkreślić jednak należy dobitnie, że na dzisiejszym rynku pozycja gadżetów, pamiątek, drobiazgów jest bardzo mocna. Rokrocznie pojawiają się zarówno nowe pomysły reklamowe i przedmioty związane z reklamą, a także wiele drobiazgów użytkowych, na które moda trwa najczęściej jeden lub dwa sezony. Są to również wspomniane wcześniej drobiazgi kierowane do dzieci. Coraz częściej łączone są one z nowymi technologiami, takimi jak wyświetlacze ciekłokrystaliczne, odtwarzacze multimedialne (wielkości pozwalającej umieszczenie w niewielkich przedmiotach, np. długopisach, brelokach). Warto pomyśleć o połączeniu globalnych trendów ze specyfiką swojej działalności, w tym ogólnie poszukiwanych gadżetów z tradycyjnymi elementami wyróżniającymi nasze przedsięwzięcie. Pozycja gadżetu jest bowiem wysoka – zarówno jako zabawki, pamiątki, ale także przedmioty reklamowego (długopisy, kalendarze, breloki i wiele innych). Niektóre gadżety pojawiające się na rynku rodzą tendencje kolekcjonerskie, w szczególności u najmłodszych. Można to wykorzystać we wspomnianej wyżej reklamie wzajemnej, oferując np. cykl plakietek, naklejek czy przypinek, których komplet można zebrać odwiedzając wszystkie miejsca pewnej trasy czy lokalnego szlaku. Nie zapominajmy o tym, jak wysoką pozycję u młodego konsumenta mają dziś różnego rodzaju gry i zabawy. Kolekcje postaci, występujących w danej grze lub także gry lokalne, polegające na odnajdywaniu pewnych elementów w naszym terenie to tematy do wykorzystania w dzisiejszym marketingu.

► Informacja, reklama, promocja

O marketingu, a więc i reklamie, napisano także w rozdziale 2.5., ale jak już zapewne zauważył czytelnik, od tematu tego nie sposób dziś odejść na chwilę, także tu zatem wspomnę o kilku aspektach z tym związanych. W dzisiejszych czasach do osiągnięcia sukcesu czy też podstawowej stabilizacji w prowadzeniu działalności gospodarczej nie wystarczą wiedza i branżowe doświadczenie jakie reprezentuje dany przedsiębiorca. Niezbędne jest także zrozumienie działania rynku, mechanizmów kształtujących popyt wśród konsumentów, narzędzi reklamy i informacji – bez tego nawet najlepsza oferta nie trafi do odbiorcy. Intensywność działań reklamowych, ich forma i ukierunkowanie zależą będą zarówno od rodzaju działalności, od jej sezonowości, od klienta, ale także od skali działania. Usługi mechanizacyjne na przykład będą wymagały w miarę stałej reklamy, ponieważ oprócz stałych klientów dużą rolę

odgrywać tu będą klienci bieżący, przypadkowi. W usługach księgowych czy podatkowych reklama z pewnością będzie potrzebna w pierwszej fazie rozwoju firmy, później po pozyskaniu podstawowej stałej liczby klientów działania te z pewnością będzie można zmniejszyć (kolejni klienci będą polecani przez poprzednich). Niektóre gospodarstwa agroturystyczne lub pensjonaty turystyczne nie prowadzą już w ogóle reklamy. Dlaczego? Dlatego że po pierwszej czy drugiej akcji reklamowej dały się poznać swoim klientom (i ich znajomym) jako miejsce godne spędzania wolnego czasu i dalsza reklama odbywa się tylko na zasadzie przekazywania informacji metodą „z ust do ust”. Dalsze działania reklamowe w takim przypadku straciły sens, bo i tak zainteresowanie obiektem jest tak duże, że brak wolnych miejsc. Reklama rodziłaby zatem nieuzasadnione koszty nie mogące przełożyć się na wzrost dochodu.

W większości jednak działalności, gdzie stale poszukujemy nowych klientów, konieczne będzie dopasowanie takiej formy reklamy, która pozwoli nam dotrzeć do najbardziej oczekiwanego klienta. Dla usług rolniczych będzie to reklama poprzez znajomych, w prasie lokalnej, poprzez tablice ogłoszeniowe w urzędach lokalnych, a przy większej skali – w prasie ogólnopolskiej, fachowej, na targach rolniczych itp. Dla gospodarstwa agroturystycznego, czy lokalnej atrakcji tj. muzeum rzemiosła, wytwórnia oleju, sprzedaż ziół itp. będą to tablice i billboardy reklamowe przy głównych szosach, oznaczenia dojazdowe, broszury i ulotki dystrybuowane poprzez lokalnych partnerów i klientów, ogłoszenia w miastach (gazety, katalogi turystyczne, biura podróży). Nie można tu nie docenić ogłaszania się w ogólnopolskich dziennikach, ogólnie znanych wydawnictwach ogłoszeniowych, książkach adresowych itp. W szczególności, kiedy klient nasz może pochodzić z każdej części kraju. Rolę tych ostatnich przejmują obecnie internetowe portale informacyjne i ogłoszeniowe, gdzie nierzadko można zamieścić swe ogłoszenia za darmo lub po preferencyjnych cenach. Ogłoszenia tradycyjne, zamieszczane w gazetach można obecnie również zamieszczać poprzez Internet, bez konieczności odwiedzania biur ogłoszeniowych.

No i oczywiście jest jeszcze promocja. Słowo, które zawojowało nasze umysły w ostatnich latach. Promocje stosuje już każdy, kto chce przeciągnąć na swoją stronę daną grupę odbiorców. Tak jak w wielkich sieciach sklepów, tak i my możemy zastosować ten mechanizm. Promocje mogą być różne i tu też pole do popisu ma nasza wyobraźnia. Najprostszy będą: niższe stawki za usługi przy większej ich ilości (np. cena za pracę kombajnu do 10 ha i powyżej 10 ha; opłata za noclegi – np. siódma noc gratis), tzw. „happy hours” lub „happy days” czyli niższe stawki w określonych godzinach lub dniach (w szczególności w okresach, kiedy mamy zbyt małą liczbę klientów, np. noclegi w miesiącach II-V o 25% taniej); dodawanie usług (klient korzysta z jednej usługi – drugą otrzymuje taniej lub za darmo, np. przy wynajmie naszego sprzętu oferujemy darmową konserwację innego urządzenia); dodawanie usługi lub dodatkowego towaru po przekroczeniu pewnej kwoty zamówienia i tak dalej. Sposobów na promocję jest wiele. Im ciekawszy, a czasem intrygujący, tym bardziej przyciągający klienta. Czasem na cele promocji warto jest wejść w kooperację z zupełnie innym podmiotem, w celu oferowania atrakcji, których sami nie możemy zawrzeć w naszej ofercie. Stąd słynne „wczasy gratis” dodawane ostatnio do ofert w ogóle nie związanych z turystyką. Może więc czas na „pizzę gratis” do wynajętego kombajnu? To oczywiście żart, ale kreatywność w stosowaniu narzędzi marketingowych przekłada się na efekty w sposób znaczący. Stąd dzisiejsze tendencje do wykorzystywania w reklamie elementów szokujących czy kontrowersyjnych.

► Wyjątkowość projektu

Ten temat także został już częściowo poruszony. Zasłużył jednak na osobny akapit w szczególności dlatego, że spektrum „polskiej kreatywności gospodarczej” jest ciągle ubogie. Na pol-

skiej wsi, sektor różnicowania dochodów zdominowany został przez agroturystykę z niezbyt szerokim wachlarzem pomysłów pokrewnych, a także podstawowe usługi dla ludności i drobny handel (sklepy spożywcze). Tymczasem jakkolwiek kilka lat wstecz działanie takie było wystarczające, tak teraz o powodzeniu działań uruchamianych przez nowych uczestników rynku będzie w większym stopniu decydowała wyjątkowość ich oferty. Jak być zatem wyjątkowym, a jednocześnie nie ograniczyć sobie tą wyjątkowością grona klientów? To oczywiście wielkie wyzwanie. Osobiście jestem przeciwnikiem skrajności, to znaczy kreowania przedsięwzięć na tyle wyspecjalizowanych, kierowanych do wąskiego grona uczestników, że aż ograniczających dostęp do nich „normalnym”, tzn. nie związanym z danymi kryteriami osobom. Wyjątkowość można rozumieć różnorako, a każde jej znaczenie jest tak samo ważne:

- **Wyjątkowy temat** to rzecz najważniejsza. Sprowadza się to do aspektów wcześniej opisywanych (wyjątkowa niespotykana oferta, nietuzinkowa impreza lokalna, zloty tematyczne, kluby, powiązania z produktem regionalnym, podkreślanie wartości dziedzictwa kulturowego regionu, wykorzystanie specyficznych walorów przyrodniczych lub krajo-brazowych lokalizacji, wyjątkowy asortyment towarów w sklepie itp.). Wyjątkowość ta nie przekłada się na pozbawienie kogokolwiek dostępu do projektu, wręcz odwrotnie – powoduje zainteresowanie szerszych rzesz danym przedsięwzięciem. Można to skwitować jednym, aczkolwiek abstrakcyjnym zdaniem: tworzymy np. projekt na temat smoków, ale nie tylko dla smoków. Możemy z jednej strony prowadzić gospodarstwo wyjątkowe, na-kierowane np. na ofertę dla myśliwych czy górskich wędrowców (spotkania, przeglądy filmów, biblioteka, charakter wyposażenia) lecz nie przeszkodzi nam to w przyjmowaniu pod swój dach każdego innego klienta.
- **Wyjątkowa oprawa, miejsce.** Możemy zdecydować się na ofertę typową, niech to będzie organizacja wesel czy komunii lub nawet zwykły sklep, ale projekt nasz będzie wyjątkowy, ponieważ otworzymy jego podwoje w nietypowym obiekcie (zabytek, ciekawe zabudowania gospodarcze, przebudowane budynki inwentarskie z zachowanymi starymi elementami wyposażenia odzwierciedlającymi charakter budynku lub cechy regionalne, nowy obiekt lecz wybudowany metodami dawnymi) lub w ciekawym miejscu (sąsiedztwo popularnego obiektu, okolica przyrodniczo cenna, przyjazna).
- **Wyjątkowi gospodarze, usługodawcy.** Tym możemy zyskać najwięcej, w szczególności na tle wielu firm działających nierzetelnie, nieprofesjonalnie. Paradoksalnie rzecz ujmując można rzec: będziemy wyjątkowi, bo będziemy oferować to, co powinno być normalne, a więc terminowość, uprzejmość, dyspozycyjność. To jednocześnie jedna z najważniejszych podstaw reklamy – pozytywny wizerunek. Wiąże się z tym także znajomość języków obcych, która w dobie coraz częstszych kontaktów międzynarodowych staje się umiejętnością podstawową, zarówno w kontaktach handlowych, jak i np. przy oferowaniu usług turystycznych. Kultura osobista to w kontaktach gospodarczych waluta nie do przecenienia, w szczególności w połączeniu z cierpliwością, jaką musimy posiadać w odniesieniu do naszych klientów. No i jeszcze jedno: Naduprzejmość i ciągle narzucanie się, nawet w sposób wielce kulturalny, powoduje niechęć. Pozwólmy klientowi samemu rozejrzeć się po sklepie bez nieustannego „w czym mogę Pani pomóc?”, a turyście poczuć się jak w domu, czyli po prostu na większość dnia... zniknijmy mu z oczu!
- **Wyjątkowa reklama.** Wracamy do tematu? No cóż, bez reklamy jak bez ręki. I tutaj pole do popisu jest wielkie. Wyjątkowa reklama to znalezienie sposobu na zareklamowanie się inaczej niż konkurencja, zarówno jeśli chodzi o hasło reklamowe czy logo, ale także formę reklamy (szyld wykonany na czymś nietypowym, wydruk ulotek na niespotykanym

materiale, nietypowy gadżet). Ponadto oczywiście nazwa zarówno firmy, jak i samego przedsięwzięcia.

► Jakość całości tkwi w szczegółach

Mamy już wszystko? Ciekawą, dogodną dla naszej branży lokalizację, wykonaną inwestycję, udaną akcję promocyjną i pierwszych klientów. Wydaje się, że wszystko dopięte jest na ostatni guzik. Okazuje się jednak, że nasz klient nie jest zadowolony. Dlaczego? Wszystko tkwi w najdrobniejszych szczegółach. Nawet najpiękniejsza lokalizacja nie da podwalin pod gospodarstwo agroturystyczne, jeśli w szafach nie będzie wystarczającej ilości wieszaków, w łazienkach haczyków, a łóżka będą zbyt twarde (lub zbyt miękkie – Usługodawco! Dużo cierpliwości!). Zioła będą w zbyt dużych lub w zbyt małych paczkach (kłania się szeroki asortyment!), na dodatek: dlaczego ze srebrną, a nie złotą wstążeczką??? Klient zażąda wykonania uprawki gleby w środę, ponieważ w czwartek wyjeżdża na tydzień do rodziny. To nic, że akurat twój sprzęt obsługuje zupełnie inną część gminy. Nasz klient nasz Pan! To wszystko to oczywiście z jednej strony trochę humorystyczne podejście, ale z drugiej – czysta rzeczywistość. Nie dajmy się oczywiście zwariować, ale z drugiej strony pamiętajmy, że obowiązują nas pewne standardy działania. Wspomniane haczyki czy wieszaki to nie wymysł klienta, tylko wynikająca z konkretnego standardu wyposażenia konieczność (system kategorizacyjny). Zadbajmy więc o to, by z powodu haczyka lub wstążeczki nie stracić klienta i osób, którym klient o nas opowie.

2.2. Różnicowanie dochodów w gospodarstwach rolniczych

■ Czym jest różnicowanie?

Różnicowanie czy też dywersyfikacja działalności to podejmowanie nowych (dla gospodarstwa, podmiotu, regionu) działań o charakterze gospodarczym w celu poszukiwania nowych źródeł dochodu. W zależności od skali może przynosić zaledwie ułamek dochodów gospodarstwa, ale - w wypadku powodzenia - bywa, że staje się główną dziedziną działalności, przyczyniając się tym samym do zaniechania dotychczas prowadzonej aktywności gospodarczej. Popularnym przykładem są tu gospodarstwa, które stopniowo odchodziły od swych typowo rolniczych korzeni na rzecz agroturystyki czy też turystyki wiejskiej, oferując wpięty swym gościom pokój noclegowy ze śniadaniem i przekształcając się z czasem w hotelowe pensjonaty.

Różnicowanie to pewien proces, w którym podejmujący działania przedsiębiorca dokonuje ekonomicznego porównania efektów swojego dotychczasowego kierunku produkcji/usług z nowymi możliwościami, trendami władającymi rynkiem. Różnicowanie to nie tylko odejście od działalności rolniczej. To także poszukiwanie nowych upraw lub hodowli. Różnicowaniem jest jakby nie było także planowanie upraw typowo rolniczych na dany rok wegetacyjny, kiedy rozpatrujemy sensowność wprowadzenia takiego czy innego gatunku lub odmiany w kontekście perspektyw sprzedaży produktów z tych upraw. Jest to zatem proces ciągły, w którym przedsiębiorca stale monitoruje efekty działania swojego gospodarstwa i podejmuje decyzje co do zmian struktury i skali produkcji.

Dla wielu gospodarstw, szczególnie tych, dla których kolejne inwestycje są poważnym wyzwaniem finansowym, proces dywersyfikacji jest zmianą długofalową. Dlatego tak istotnym jest umiejętność obserwowania rynku w celu określenia nie tylko bieżącej sytuacji, ale także prognozowania popytu na dane produkty lub usługi w latach kolejnych. Istotną cechą różnicowania jest również poszukiwanie elementów innowacyjnych, a więc niespotykanych, nowator-

skich, postępowych. Objawia się to nie tylko adaptacją nowoczesnych technologii, ale przede wszystkim zapełnianiem nisz rynkowych, a więc tworzeniem ofert nietypowych, wprowadzaniem produktów rzadkich, nietuzinkowych, oferowaniem usług, których nie oferują inne podmioty działające na rynku.

Od różnicowania blisko do zróżnicowania - dywersyfikacja bowiem dotyczy także zakresu naszej oferty. Tworzenie produktów pochodnych, pokrewnych, uzupełniających to oferowanie szerszej skali propozycji potencjalnym klientom. Owa skala może rozwijać się nie tylko fizycznie w postaci sprzedawanych coraz to nowszych przedmiotów, towarów, ale także przestrzennie i w czasie, a mianowicie chodzi tu o oferowanie naszych usług lub produktów w różnych miejscach – zarówno w rozumieniu pojedynczego gospodarstwa, jak i np. skali krajowej – a także w różnym czasie (np. wydłużanie sezonu turystycznego poprzez wprowadzanie nowych ofert pozasezonowych). Jednym zdaniem, w procesie różnicowania działalności wykorzystujemy wszystkie elementy analizy i planowania, o których pisaliśmy w poprzednim rozdziale.

Jak widać więc różnicowanie to proces wielopłaszczyznowy, który dla każdego przedsiębiorcy, gospodarza może oznaczać coś zupełnie innego. Niezależnie jednak od tego czy będzie to nietypowa uprawa lub hodowla, czy też przedsięwzięcie turystyczne, edukacyjne czy inne - zawsze jednak powinien być on oparty o wspólną podstawę – ekonomię danego przedsięwzięcia.

■ Jak różnicować działalność?

Nie ma uniwersalnego klucza, który pozwoliłby nam odpowiedzieć na to pytanie. Nie ma dwóch identycznych gospodarstw, ich właścicieli, ani dwóch identycznych sytuacji, w których się znajdują. Dalecy jesteśmy również od podsuwania gotowych pomysłów, które sprawdzisz się w jednej sytuacji, nie koniecznie sprawdzą się w innej. Poniżej wymienione kierunki dywersyfikacji nie są gotowymi „wytrychami” do zastosowania. Są jednak najczęściej spotykanymi formami różnicowania, które mogą być potraktowane jako przykłady. A może właśnie dlatego, że są częstymi tematami działalności – nie powinny być już brane pod uwagę? Trudno ocenić. Warto natomiast przypomnieć to, o czym pisaliśmy wcześniej: patrząc na przykłady szukamy odpowiedzi na pytanie, co jest podstawą/mechanizmem działania (powodzenia) danego projektu, a mniej koncentrujemy się na samym temacie podejmowanej działalności. Poniższe przykłady dostarczą zatem czytelnikom szereg dodatkowych uwag dotyczących realizacji poszczególnych rodzajów przedsięwzięć.

► Może turystyka? Tak, ale...

Agroturystyka i turystyka wiejska, turystyka weekendowa w ostatnich latach zawojowała polską wieś. Słyszysz się wręcz komentarze mówiące, że żeby zapewnić polskim kwaterom wiejskim pełną obsadę, powinniśmy mieć 10 miesięcy wakacji. Faktycznie kwatery agroturystycznych powstało bardzo dużo, a na podwyższenie jakości oferowanych usług tej branży wpłynęło powstanie regionalnych i ponadregionalnych stowarzyszeń kwaterodawców oraz wdrażanie przez nie systemów kategoryzacyjnych, pozwalających klientom oszacowanie standardu usług. To, że gospodarstw tego typu jest wiele, nie znaczy absolutnie, że nie ma na tym rynku dla nas miejsca. Turystyka jest obecnie jedną z najsilniej rozwijających się gałęzi przemysłu na świecie. Ponadto, rozwojowi turystyki w Polsce, w tym wzrostowi udziału klientów zagranicznych na polskim rynku turystycznym sprzyja fakt wejścia Polski w struktury UE i potrzeba poznania naszego kraju, rozpoznana wśród mieszkańców Unii. Dodatkowo, kraj nasz charakteryzuje zróżnicowane ukształtowanie terenu, stosunkowo wysoka lesistość, dostępność do lasów państwowych, liczne nie poznane jeszcze atrakcje (nie wyeksploatowane w ofertach zachodnich

touropreatorów) i czyste środowisko. Wspierającym czynnikiem jest prężnie rozwijające się rolnictwo ekologiczne i wciąż rosnący popyt na jego produkty, a więc możliwość łączenia turystyki z innymi produktami lokalnymi (kooperacja na rzecz kompleksowej oferty). Wydaje się zatem, że jest to dobry kierunek. Ale... Pamiętajmy także o kilku istotnych faktach:

- Turystyka rozwija się prężnie, ale nie wszędzie tak samo. Nadal najpopularniejszymi ośrodkami pozostają: pobrzeże Bałtyku, tereny górskie i podgórskie oraz pojezierza, duże obszary leśne, a także obszary blisko aglomeracji miejskich. To one absorbują większość klientów krajowych.
- W świadomości turysty z zagranicy istnieje krótka lista polskich atrakcji, znana głównie z mediów i ofert biur podróży (Warszawa, Kraków, Gdańsk, Zakopane, Oświęcim, Wieliczka). Zaszłości w promocji kraju zagranicą są olbrzymie i wymagają dużych nakładów reklamowych nakierowanych na przełamywanie turystycznych stereotypów i kreowanie nowych atrakcji, jakie oferuje Polska. Łatwiej nam będzie wypromować naszą działalność w pobliżu rozpoznanych zagranicą miejsc. Pozyskanie innych klientów spoza Polski będzie wymagało podejmowania sporych wyzwań marketingowych.
- Rynek oferuje szeroką gamę ofert agroturystycznych. Wzrastająca liczba gospodarstw oferująca podobne usługi może spowodować spadek ich cen oraz groźbę konieczności odejścia od tej działalności.
- Nasza oferta, by być zauważona i doceniona, musi być wysokiej jakości i odznaczać się czymś wyjątkowym, innym na tle większości ofert.
- Dostosowanie gospodarstwa do wszelkich wymogów związanych z oferowaniem kwater i w szczególności posiłków mogą się okazać inwestycją wysokonakładową. Jakość oferty jest elementem, który może pozwolić na odbicie się od tła konkurencji.

Uruchamianie działalności turystycznej w centrum dużej wsi, z dala od lasu lub jeziora, a w pobliżu budynków inwentarskich nie ma większego sensu. Foldery straszą ofertami, na których pojawiają się kwadratowe, betonowe domy. Ponownie: warto przyrzeć się krytycznie sytuacji wyjściowej. Być może pozwoli nam to uniknąć niepotrzebnych inwestycji i rozczarowań. Sprytnie zabiegi reklamowe (pokazywanie w folderach zdjęć dalszych okolic nie mających nic wspólnego z otoczeniem gospodarstwa) na nic się zdadzą. Być może pomogą w jednokrotnym przyciągnięciu klienta, ale w ślad za nim ruszy potężna antyreklama. A pamiętać należy, że najważniejszą reklamą jest przekaz „z ust do ust”. Niestety, przekaz informacji tą drogą działa tym mocniej im bardziej niezadowolony jest nasz klient.

Dla przedsiębiorczych gospodarzy, potrafiących umiejętnie wykorzystać walory gospodarstwa i jego otoczenia, agroturystyka stała się sposobem na życie. Droga przeistoczenia się z producenta rolnego w osobę zarządzającą obiektem turystycznym być może nie jest łatwa, ale efekty – w postaci powracających rokrocznie klientów – są warte zachodu. By nasze przedsięwzięcie przyniosło sukces, oprócz walorów otoczenia i samej kwatery potrzeba dużo optymizmu i zaangażowania, uprzejmości w kontaktach z klientami oraz otwarcia na nowe pomysły, których nie rzadko dostarczają sami goście. To od nich możemy się również dowiedzieć, czego jeszcze oczekują, by nasze gospodarstwo okazało się atrakcyjniejsze.

► Edukacja, szkolenia, integracja...

Wyspecjalizowaną grupą gospodarstw stają się w różnych miejscach lokalne centra szkoleniowe, oferujące organizację spotkań integracyjnych dla firm, szkoleń lub jedynie udostępniające sale dydaktyczne z wyposażeniem. Ich pozamiejska lokalizacja sprzyja efektywności szkoleń i narad. Stwierdziła to już znaczna liczba firm korzystających z tego typu usług. Pra-

cownicy wywiezieni ze swoich pokoi biurowych, poza zasięgiem telefonów stacjonarnych (często i komórkowych), odseparowani od pomocy sekretarek, angażują się w większym stopniu w przekazywane im treści, są bardziej zrelaksowani i lepiej przyswajają wiedzę. Ponadto nie ma groźby, że opuszczą szkolenie jeśli do domu (a może do szosy w ogóle) jest duży dystans.

W celu realizacji projektu tego typu należy wziąć pod uwagę kilka ważnych kwestii:

- Powodzenie odnosi się w pierwszej kolejności przedsięwzięcia, które są położone w przystępnej odległości od aglomeracji miejskich, skąd wywodzić się będzie większość klientów (firm, szkół, instytucji edukacyjnych, szkoleniowych, gmin);
- Sale szkoleniowe muszą być wyposażone kompleksowo (ekran, rzutnik pisma, projektor współpracujący z komputerem, być może laptop, dogodnie usytuowane gniazda elektryczne do podłączenia sprzętu, zasłony cieniujące, dobra wentylacja, izolacja od zewnętrznych hałasów, nagłośnienie, Internet);
- Grupa warsztatowa lub szkolna to 25-30 osób, zaś spotkania dyrektorów, prezesów, zarządów, to nierzadko grupy 7-10 osobowe. Wymagana będzie więc odpowiednia ilość krzeseł i stolików, być może możliwość podziału sali na dwie mniejsze - dla dwóch grup w tym samym czasie (lepsze wykorzystanie bazy);
- Szkolenia wyjazdowe firm najczęściej mają charakter wydarzeń całonocnych, więc nasza oferta powinna być uzupełniona o serwowanie posiłków, a także na bieżąco kawy, herbaty czy napojów podczas szkoleń (współpraca z firmami cateringowymi, własne zaplecze kuchenne – obsługa, wymogi);
- Jeśli nie dysponujemy własnymi miejscami noclegowymi, w przypadku szkoleń kilkudniowych niezbędna jest współpraca z okolicznymi kwaterodawcami.

Pokrewnym do obsługi firm projektem lub uzupełniającym działaniem jest współpraca ze szkołami i różnymi placówkami edukacyjnymi. Nasza oferta może tu być bardzo szeroka i obejmować organizację bazy pod zajęcia przyrodnicze w sali i plenerze, zajęcia dla dzieci i młodzieży na temat gospodarstwa rolnego, kursy kulinarne, rzemiosła, rękodzieła, zajęcia plastyczne, w tym plenery i wiele innych. Dla realizacji niektórych z powyżej wymienionych działań można pokusić się o zorganizowanie mini muzeum lub tematycznej ścieżki edukacyjnej (np. przyrodniczej, poznawania upraw polowych, zwierząt gospodarskich). Część warsztatów dla dzieci szkolnych nie wymaga tak wielkiego usprzętowania jak wyposażenie sal dla firm. Mogą być one organizowane w niektórych budynkach gospodarczych, np. stodołach, co doda jeszcze oryginalności i autentyczności miejsca. Dla wielu dzieci z miast będzie to nie lada atrakcja. Nie znaczy to oczywiście, że pomysł tego typu nie wymaga żadnej inwestycji. Tu także należy pomyśleć o tablicach dydaktycznych, ławkach, krzeselkach itp. Należy również pamiętać o spełnieniu wszelkich wymogów, w tym dotyczących BHP. W miesiącach letnich zajęcia mogą być prowadzone w terenie otwartym, na przygotowanych do tego celu ławkach czy w wiatach. Wszystkie projekty tego typu wymagają organizacji węzłów sanitarnych.

► Sklep, produkt i imprezy lokalne, promocja terenu...

Kolejnym pokrewnym pomysłem może być też połączenie lokalnego sklepu lub gastronomii z miejscem, w którym organizowane są różnego rodzaju imprezy. Tego typu rozwiązania dobrze sprawdzają się przy szlakach komunikacyjnych. Lokalny sklep powinien oferować spektrum miejscowych produktów, zarówno rolnych, jak i artystycznych różnego rodzaju. Idealnie byłoby, gdyby był połączony z punktem gastronomicznym, choć wiadomo, że pociąga to za sobą wiele inwestycji. Bardzo ważnym elementem takiego przedsięwzięcia jest wystarczająco duży parking. Duży, to znaczy taki, na którym zatrzyma się zarówno kilkanaście samochodów,

jak i autokar wycieczkowy czy też zmęczony drogą kierowca dużej ciężarówki. To właśnie brak parkingów odcina wielu drobnych przedsiębiorców od większości klientów.

Przyjmując grupy szkolne, wycieczkowe, zaoferujmy całą gamę tanich pamiątek. Musimy mieć ich zawsze więcej w zapasie. Dzieci są olbrzymią grupą klientów, charakteryzujących się podatnością na tzw. „efekt sceny”, to znaczy każde chce mieć to, co pozostałe. Pamiątki powinny także być wyjątkowe, inne niż wszędzie. W dobie uniwersalnych pamiątek (w całej Polsce możemy kupić muszelki, kamyki, bursztyny lub plastikowe substytuty pamiątek sprowadzane z dalekiego wschodu) zadbajmy o to, by nawet te małe przedmioty produkowane były lokalnie, przez twórców ludowych lub rzemieślników. To także pomysł na różnicowanie dla osoby z nami współpracującej.

Przydrożny zajazd o lokalnym charakterze to także doskonałe miejsce służące miejscowym imprezom – prywatnym i gminnym. Współpraca z gminą może dać obustronne korzyści – zarówno zysk dla przedsiębiorcy, jak i doskonałą promocję obszaru, miejscowych produktów i producentów. Tak jak wspomniałem uprzednio, to także dobre miejsce do promocji wzajemnej poprzez wydawnictwa dostępne dla każdego odwiedzającego. To właśnie w tym miejscu możemy „złować” klienta przejeżdżającego przez teren naszej miejscowości czy gminy. Dzięki ukierunkowanej reklamie możemy zaciekawić go lokalnymi atrakcjami, imprezami czy pokierować do zaprzyjaźnionego gospodarstwa agroturystycznego. Ponownie więc: siła w lokalnej współpracy.

► Usługi

Usługi to bardzo stary sposób na różnicowanie. Od pokoleń gospodarze wykonywali „przy okazji” różnego rodzaju usługi na rzecz pozostałych mieszkańców wsi. Począwszy od lokalnego transportu, przez usługi typowo zawodowe (np. kowalstwo) po wzajemne prace w polu czy też użyczanie maszyn. Nadal dla wielu gospodarzy jest to sposób na dorobienie do domowego budżetu. Czasy jednak się zmieniają i paleta usług potrzebnych na wsi także ulega modyfikacji.

Zacznijmy jednak od działalności rolniczej. W krajach zachodniej Europy, ale także i w Polsce, można już spotkać wysoce wyspecjalizowane gospodarstwa świadczące usługi rolnicze na rzecz swoich sąsiadów, członków grupy producenckiej czy nawet na skalę regionu lub kraju (patrz przykład w ostatnim rozdziale), czasem nie prowadzące własnej produkcji rolnej. Są to gospodarstwa doskonale wyposażone, oferujące swoim klientom wszelkie usługi związane z uprawami polowymi, ale czasem także usługi związane z suszeniem i przechowywaniem płodów rolnych. Ogranicza to konieczność inwestowania przez wielu gospodarzy, którzy zamiast kupowania, konserwacji, garażowania sprzętu wynajmują go tylko w momencie potrzeby. Sprzęt oferowany przez gospodarstwo usługowe jest zatem dużo lepiej wykorzystany, ponieważ obsługuje szereg współpracujących gospodarstw rolnych. Podwórka gospodarzy zaś nie są załadowane sprzętem, a ich właściciele nie martwią się o części czy awarie podczas zasiewów lub zbiorów. Odpowiedzialność za terminowe zabiegi bierze na siebie usługodawca. Przy okazji w gospodarstwie usługowym zatrudnienie sezonowe znajdują np. lokalni traktorzyści, konserwatorzy sprzętu (mieszkańcy wsi). Również w przypadku grup producenckich, na lokalnym rynku znajduje się miejsce dla osób, które nie prowadzą produkcji rolniczej, ale obsługują właśnie zrzeszone gospodarstwa. Ponadto, jeśli usługodawca jest członkiem zrzeszenia, grupa otrzymuje dodatkowe dochody jeśli obsługuje rolników do niej nie należących, oferując usługi drożej niż własnym członkom. Jest to przy okazji kolejny argument do działania w grupie.

Oprócz powyższego przykładu, a także kilkakrotnie omawianego wyżej gospodarstwa agroturystycznego, na wsi jest także miejsce na różne inne usługi. Jednymi z podstawowych są np. usługi księgowe, rachunkowe na rzecz okolicznych podmiotów. Przy dzisiejszych stawkach za

tego typu prace sens prowadzenia takiego podmiotu istnieje już przy kilku do kilkunastu klientach. Tym bardziej, że może to być jak pamiętamy działalność dodatkowa, a nie podstawowa, wykonywana „w wolnej chwili”. Kolejną bardzo potrzebną rolnikom i przedsiębiorcom usługą jest pomoc w wypełnianiu i kompletowaniu różnorodnej dokumentacji niezbędnej w drodze ubiegania się o dotacje i dopłaty, w szczególności kompleksowa obsługa klienta w przypadku dotacji inwestycyjnych ze środków UE - od wniosku o dotację po wniosek o płatność, obejmująca także wszelkie poprawki i uzupełnienia, które jak pokazuje praktyka często się zdarzają.

Inne usługi także mają szansę powodzenia, choćby wspomniane na początku rozdziału transport (wynajem mikrobusów, autokar, współpraca ze szkołami, wycieczki), warsztaty mechaniczne, serwisy AGD i inne drobne usługi. Spektrum zależy od charakteru miejscowości i okolicy, w tym od możliwości mieszkańców tam żyjących. Decydując się na usługi należy dokładnie zbadać jaki zakres usług mieszkańcy zapewniają sobie sami, a na jaki jest zapotrzebowanie z zewnątrz. Na zakres usług jakie możemy oferować na wsi może mieć duży wpływ lokalizacja w pobliżu miast. Przykładem niech będzie oferowanie usług związanych z zakładaniem i pielęgnacją terenów zieleni, które na dodatek można wesprzeć własną produkcją szkółkarską z gospodarstwa. Można połączyć to także ze sprzedażą materiału szkółkarskiego, podłoża, nawozów.

Sektor usług rolniczych, dla leśnictwa i różnorodnych usług na rzecz mieszkańców wsi został objęty programami wsparcia finansowego w ramach szeregu programów unijnych. W zależności od lokalizacji siedziby firmy bądź miejsca zamieszkania przedsiębiorcy (teren miejski lub wiejski) są to programy wdrażane przez Urzędy Marszałkowskie lub ARiMR. Dodatkowo, początkujący przedsiębiorcy mogą liczyć na wsparcie Urzędów Pracy lub korzystać z szeregu innych dotacji i instrumentów wsparcia. Informujemy o nich w rozdziale 5. Wspieranie działalności gospodarczej.

► Uprawy alternatywne

Uprawy tradycyjne coraz rzadziej przynoszą spodziewane efekty finansowe, w szczególności w gospodarstwach prowadzących jedynie produkcję roślinną. Swego rodzaju szansą jest wprowadzanie innych niż typowe upraw, jednak tak jak i w przypadku każdej innej działalności rolniczej czy pozarolniczej, mają one sens wtedy, gdy istnieje odbiorca takich produktów, a najlepiej gdy mamy z nim podpisaną umowę na zbytnie. Nie wystarczy bowiem kierować się popularnymi przesłankami o modnych czy aktualnych uprawach. Dzisiejszy gospodarz musi być także doskonałym marketingowcem, a jako taki najpierw zadać sobie pytanie o rynek i zbytnie, a dopiero potem o kwestie produkcyjne czy technologiczne. Możliwymi kierunkami są tutaj uprawy ekologiczne, nasienne, uprawy roślin do przetwórstwa na cele niespożywcze (biopaliwa, włókna, oleje techniczne itp.), uprawy zielarskie, szkółkarskie czy energetyczne (wierzba, trawa słoniowa itp.). Ciekawym kierunkiem może być także prowadzenie produkcji roślinnej na pasze dla współpracujących gospodarstw o profilu zwierzęcym, w tym oferowanie gotowego siana czy kiszonek. Istnieje grupa gospodarstw polskich specjalizująca się w eksporcie wyprodukowanego siana i innych produktów roślinnych do krajów zachodnich.

Oprócz badania rynku i kontraktacji należy również zapoznać się ze specyficznymi wymaganiami dotyczącymi poszczególnych upraw, jak np. certyfikacji produkcji ekologicznej. Warto również pamiętać, że decydując się na powyższe uprawy, będą z nimi związane np. wyższa pracochłonność (zielarstwo, szkółkarstwo), czystość odmianowa (nasiennictwo), specyficzny sprzęt (wierzba uprawiana na cele energetyczne).

Ciekawym, aczkolwiek coraz bardziej popularnym już dzisiaj kierunkiem działalności jest powiązanie produkcji rolniczej z produkcją energii odnawialnej. Oprócz produkcji peletów i brykietów z odpadów drzewnych i z upraw roślin energetycznych, tematem rozwojowym jest

budowa biogazowni, działających w oparciu o powstające z produkcji rolniczej odpady organiczne. Na rynku działają już wyspecjalizowane firmy oferujące współpracę w zakresie tego typu inwestycji. Niestety, przedsięwzięcia te wymagają dużej skali produkcji rolnej (własnej lub podmiotów współpracujących - baza substancji organicznej) oraz sporych inwestycji infrastrukturalnych, jakich nie udźwignie pojedyncze gospodarstwo o małej skali działalności.

■ Gdzie jesteśmy?

Powyższe propozycje nie obejmują rzecz jasna całego katalogu możliwości. Pozostają wszak jeszcze np. drobne przetwórstwo czy alternatywne hodowle (ostatnio modne daniele, dawne rasy zwierząt hodowlanych, np. kury zielononóżki), cała sfera różnego rodzaju produkcji przemysłowej, handel, ale także zupełnie nowe kierunki działalności, jak np. budowa i adaptacja budynków istniejących pod wynajem dla firm.

Różnorodne doświadczenia płynące z warsztatów kreowania produktów i pomysłów lokalnych oraz innych form szkoleniowych dla przedsiębiorców, jakie w ciągu ostatnich lat prowadzili w różnych częściach Polski pracownicy Centrum Doradztwa Rolniczego, jednoznacznie mówią, że nie ma sytuacji, w której nie da się wykreować czegoś ciekawego, nowego produktu, pomysłu i to w każdej bez wyjątku miejscowości. Najważniejsze jest przełamanie stereotypów w myśleniu, podejściu do otaczającej nas rzeczywistości, wyjście z patowej sytuacji jaką jest codzienne powtarzanie, że nic się tutaj nie da zrobić. Mieszkańcy wsi X, którzy codziennie przechodzą obok znanych im obiektów nie dostrzegają ich atrakcyjności. Dla nich to samo drzewo, budynek czy most oglądane sześćdziesiąt lat z rzędu nie mogą być po prostu atrakcyjne. Są „beznadziejnie takie same” od lat. Wiara w ich wyjątkowość, odrębność, wartość może przyjść z zewnątrz, kiedy we wsi pojawi się osoba znikąd i powie: *śłuchajcie, macie tutaj takie możliwości!*

Oczywiście – każda inicjatywa wymaga także czasu. Czasu na zrozumienie istoty działania, zdobycie wiedzy, rozpoznanie rynku, przekonanie się, że można w życiu wykonywać jeszcze coś innego niż dotychczasowa działalność, często prowadzona od pokoleń. Czas ten jest wymagany, bo decyzja o zmianie nie jest łatwa. Zrozumienie istoty zmian i dostrzeżenie szans to dużo więcej niż przełamanie problemów finansowych związanych z późniejszymi inwestycjami. Dużo łatwiej jest bowiem o rozwój, gdy ma się nań dobry pomysł. Ponadto od biznes-planu do realizacji czasem jest bardzo daleko...

Polska wieś, jako zróżnicowana kulturowo i przyrodniczo, z zachowanym w dobrym stanie środowiskiem naturalnym, ma przed sobą lata rozkwitu na polu różnicowania działalności gospodarczej. Paradoksalnie, sprzyjać temu będzie dalsza restrukturyzacja rolnictwa i specjalizowanie się dobrze zorganizowanych gospodarstw rynkowych, ponieważ to wymusi decyzje o podejmowaniu innych działań przez pozostałych gospodarzy. Kolejne lata zaowocują powstawaniem nowych inicjatyw, które będą zajmować miejsce typowych gospodarstw rolnych. Wcześniej czy później uwalniane przez drobne, ekonomicznie słabsze gospodarstwa zasoby gruntów wzmocnią te podmioty, które ugruntowały sobie pozycję na rynku rolnym. Doświadczenia krajów zachodnich potwierdzają te tendencje. Nikogo nie dziwi dziś wygląd wsi bawarskiej, austriackiej czy angielskiej, w której na kilkadziesiąt domostw przypada kilku rolników gospodarujących na większości okolicznych gruntów. Pozostali mieszkańcy to mieszanka przedsiębiorców różnych branż i mieszkańców miast, którzy coraz częściej przenoszą się na wieś, znajdując tam wyższej jakości środowisko życia. Firma przewozowa, prawnik, lekarz, księgowy – to typowi przedstawiciele tamtejszej wsi. Nie brak też bardziej wyrafinowanych inicjatyw, jak np. wędzarnie, sklepy z drogą porcelaną, galerie artystyczne, centra informatycz-

ne, siedziby firm reprezentujących najnowsze technologie. Ciekawym kierunkiem jest również kompleksowa adaptacja zabudowań gospodarczych na pomieszczenia firmowe i magazynowe pod wynajem dla firm przenoszących się z miast na wieś.

Gospodarstwa, poprzez wspólne inicjatywy zrzeszają się tworząc np. wspólne sieci i szlaki turystyczne (sieć hoteli konnych połączonych szlakiem konnym, Dolna Austria) albo poprzez wybór wspólnego tematu i podjęcie zróżnicowanych działań z nim związanych kreują tak zwane „wioski, miejscowości tematyczne” (np. słynna wioska makowa Armschlag, również w Dolnej Austrii). Interesującym kierunkiem różnicowania działalności w najbliższych latach będzie zapewne lokalne przetwórstwo i sprzedaż bezpośrednia z gospodarstwa. Te jednak oczekują odpowiednich ram prawnych, ułatwiających sprostanie wysokich standardów higieny, bezpieczeństwa żywności w przypadkach prowadzenia działalności na niewielką, lokalną skalę.

Jak będzie zatem wyglądała polska wieś za 20 lat? Zapewne podobnie, jak niemiecka czy francuska. Istniejemy na tym samym rynku wspólnotowym i proces różnicowania działalności na obszarach wiejskich zachodzi tak samo u nas, jak w Anglii czy Austrii. Korzystamy z tych samych narzędzi wsparcia wspólnotowego i mamy podobne możliwości edukacyjne. Obserwujemy to, co dzieje się za miedzą. Jesteśmy na razie na innym szczeblu rozwoju gospodarczego, ale różnice te dość szybko się wyrównują. Warto zdać sobie z tego sprawę już teraz, by dla swojej przyszłości poszukiwać już dziś nisz rynkowych – szans na własny rozwój.

2.3. Marketing w przedsiębiorczości

Gdyby nasza firma produkowała dany produkt lub świadczyła usługę jako jedyna na rynku nie byłoby potrzeby przywiązywania wagi do marketingu. O rynku producenta mówimy w sytuacji, w której z jednej strony mało jest danego produktu na rynku (np. z powodu występowania tylko jednego producenta lub usługodawcy), z drugiej zaś strony klienci mają trudności ze znalezieniem produktu/usługi. W obecnej sytuacji rynkowej jest jednak odwrotnie i mówi się raczej o rynku konsumenta. To konsument jest władcą rynku, to on rozdaje karty. Konsument nie musi skorzystać z naszej oferty, ma wybór i może skorzystać z usługi/produktu dostarczanego przez konkurencję. Marketing jest to umiejętność rozpoznania potrzeb konsumenta, ulepszania produktu/usługi, efektywnego promowania ulepszeń, kalkulowania takiej ceny aby nie tylko utrzymać się na rynku, ale mieć także środki na dalszy rozwój. Stąd marketing jest w pewnym sensie systemem zarządzania.

Prowadząc firmę należy:

- identyfikować potrzeby nabywców (prowadzący zakład mechaniczny zauważa potrzebę związaną z możliwością skorzystania z pojazdu zastępczego);
- wprowadzać produkcję lub usługi zaspokajające zidentyfikowane potrzeby (wprowadzam możliwość skorzystania z pojazdu zastępczego);
- umożliwić maksymalizowanie zysku (każde nasze działanie musi być dla nas opłacalne).

W marketingu ważna jest koncepcja, pomysł na produkt lub usługę. Zatem już na etapie planowania działalności należy dobrze przemyśleć czym będę się zajmował, co będzie moim wyróżnikiem na rynku, jaką nazwę przyjmie moja firma. Wybór wiodącej usługi/produktu, nazwy ma znaczenie dla późniejszych działań marketingowych. Najlepiej byłoby wymyślić unikatowy produkt, innowacyjny, który byłby pożądanym przez klientów i jednocześnie dostępny jedynie u mnie. To marzenie jest coraz trudniejsze do zrealizowania ze względu na ogólne odczucie, że „wszystko już było”. Mimo to warto czasem zauważyć, że jakiejś usługi jeszcze nie ma na moim terenie i da się pewne koncepcje usług przenieść np. z miasta na moją wieś.

Ideę produktu/usługi nikt za przedsiębiorcę nie wymyśli – przedsiębiorca dlatego jest przedsiębiorcą, bo ma w głowie ideę, którą realizuje. Ta idea produktu realizowana w rzeczywistości, promowana i sprzedawana za określoną cenę, w określonym miejscu to właśnie jest wyraz myślenia marketingowego.

Stowarzyszenie Marketingu (AMA) interpretuje **marketing** jako proces planowania i egzekwowania koncepcji, cen, promocji i dystrybucji w odniesieniu do idei, rzeczy i usług w celu stworzenia wymiany, która zaspokoi indywidualne i organizacyjne cele. Marketing pochodzi od angielskiego słowa *market*, co w tłumaczeniu na język polski oznacza rynek, zbytnie. Teorie marketingowe dają wiedzę o tym, jak działać na rynku, by najkorzystniej kształtować relacje z użytkownikiem usługi. Według jednej z takich teorii najpierw należy określić, czego rynek oczekuje, czyli co klient przyjmie. Wiedza ta jest podstawą uruchomienia czynności technicznych i organizacyjnych (rozpoczęcie działania). Moje działanie będzie wyrazem **koncepcji działania marketingowego** jeśli punktem wyjścia będą potrzeby konsumenta.

Przedsiębiorca, który kieruje się koncepcją marketingową realizuje swoje cele poprzez zaspokajanie potrzeb nabywcy. Należy zatem ustalić najpierw potrzeby człowieka, mieszkańców danego obszaru (przy czym *obszar* to pojęcie względne, bo czym jest na przykład obszar w przypadku *e-commerce*, czyli handlu przez Internet? Obszar definiuje nasza oferta – usługa, produkt. Tak daleko, jak znajdują się potencjalni odbiorcy/klienci, tak daleko sięga nasz *obszar* działania). Z potrzeby ludzkiej wynika zapotrzebowanie na określony produkt lub usługę. Należy sobie zatem zadać pytanie: jakie potrzeby mieszkańcy najbliższych miejscowości zaspokoić woleliby lokalnie, gdyby mogli tę potrzebę zaspokoić w bliższej im niż miasto wsi? To pytanie należałoby zadać np. w luźnej rozmowie ze znajomym w sąsiedniej wsi. Należałoby tak pokierować rozmową w gronie znajomych aby dyskutowali oni na temat odczuwanych braków usług lub dostępności produktów nagłej potrzeby. Czasem warto w dzień targowy wsiąść do najbardziej załoczonego autobusu i posłuchać dyskusji: po co się jeździ do najbliższego miasta? Po co najczęściej? Czy zawsze są to duże zakupy? Przystępność cenowa samochodów osobowych zwiększyła mobilność mieszkańców wsi, ale czy na pewno opłaca się wydać na paliwo 10 zł aby skorzystać z fryzjera w mieście za 20 zł? Czy taka usługa w pobliskiej wiosce za 15 zł nie byłaby atrakcyjna? To prawda, że można iść do fryzjera w mieście „przy okazji”, ale czy noszenie siatek z zakupami, szukanie miejsca parkingowego (ewentualne opłaty, stres) nie są dodatkowymi kosztami takiej „wycieczki”. W takich schematach myślowych krążą myśli przedsiębiorcy. Podjęcie decyzji o otwarciu zakładu fryzjerskiego to jednak jego ryzyko, nawet po badaniach marketingowych (rozmowach czy np. ankietowaniu potencjalnych klientów) nie ma gwarancji, że odniesie on sukces. Mimo to, przedsiębiorca z krwi i kości podejmuje często takie właśnie ryzyko i z czasem odnosi sukces. Potem inni zastanawiają się – po fakcie – „czemu ja nie wpadłem na ten pomysł”.

Dopiero po rozpoznaniu potrzeb prawdziwy przedsiębiorca podejmuje działania służące wytwarzaniu produktu lub usługi. Znam skądinąd ciekawy przypadek przedsiębiorcy z Żywca, który zaczynał swoją działalność od rozpoznania potrzeb, co ciekawe rozpoznawał potrzeby klientów pracując w Kanadzie. Wyjechał po roku 1981 do pracy, ale przy okazji zauważył, że „na zachodzie” jest zapotrzebowanie na robienie kopii stron dokumentów. Pojawiła się w tym czasie maszyna firmy Xerox, która robiła kopie na zwykłym papierze A4. Po powrocie do kraju w latach dziewięćdziesiątych zarobione pieniądze zainwestował w dwie rzeczy - urządzenie Xerox'a (współcześnie po prostu popularne *ksero*) i zakup lokalu w kamienicy w Żywcu, gdzie ten sprzęt ustawił. Nie muszę już chyba pisać, że odniósł sukces dzięki temu, że przyjął słuszne założenie, które brzmi: „potrzeby ludzkie ulegają dyfuzji we współczesnym świecie”. Potrzeba korzystania z kserokopiarek w Kanadzie pojawiła się oczywiście i u nas. Przykładowy przed-

siębiorca był pierwszym na rynku, który miał warunki techniczne do zaspokojenia potrzeby klientów związanej z robieniem kopii dokumentów.

Czy obecna fala emigracji nie może przerodzić się w falę osób powracających z pomysłem na działalność gospodarczą? Czy nie można sukcesu ekonomicznego za granicą przekuć w sukces swojego przedsiębiorstwa w Polsce? Wydaje się, że tak, choć nie wierzę, by to był masowy proces. Trzeba bowiem widzieć szerzej i dalej niż przeciętny człowiek, trzeba też mieć wzorce (przykładowy przedsiębiorca z Żywca miał brata, który już wcześniej prowadził działalność gospodarczą). Tutaj pojawia się zatem rola doradcy, mentora, który powinien być w stanie „pociągnąć za uszy”, dodać wiary w działanie. Czasem podniesienie głowy poszerza i wydłuża perspektywę. Dobre przykłady, przykłady sukcesów, mogą zainspirować do analizy pobytu za granicą od innej strony, nie tylko zarobionych pieniędzy, ale także doświadczeń innego rodzaju. Dla przykładu należałoby spytać: jak wyglądała wieś, w której zbierałeś truskawki? Co znajdowało się w najbliższym otoczeniu farmy, na której pracowałeś? Co Cię zaskoczyło w postępowaniu tamtejszych mieszkańców? Co przydałoby się wprowadzić w Polsce z tego, co widziałeś za granicą? Komu dostarczał wytworzone produkty rolne farmer, u którego pracowałeś? Gdzie z nim jeździłeś (jeśli byłeś tam kierowcą)? Jeśli doradca odkryje szansę na funkcjonowanie firmy w oparciu o doświadczenia nabyte przez rozmówcę za granicą, może zadać proste pytanie: *czy zdajesz sobie sprawę z tego, że masz duże możliwości działania jako przedsiębiorca w oparciu o to czego się nauczyłeś (-aś) za granicą?*

Do podstawowych zasad marketingu zalicza się:

- a) **celowy wybór i kształtowanie rynku** - stanowiący strategiczną decyzję przedsiębiorstwa;
- b) **badania rynku** - pozwalające na uzyskiwanie informacji o potrzebach, pragnieniach i motywach kierujących zachowaniami rynkowymi potencjalnych, a ponadto umożliwiające pozyskiwanie informacji o konkurentach i ich działaniach skierowanych na konsumentów;
- c) **zintegrowane oddziaływanie na rynek** poprzez instrumenty marketingu mix;
- d) **planowanie działań rynkowych**, tj. konieczność zbierania i analizy odpowiednich informacji oraz zaprojektowania zamierzonych działań i oceny ich przewidywanych skutków;
- e) **kontrolę skuteczności działań marketingowych** - sprawdzanie, czy w działaniach praktycznych uzyskano zamierzony w planie efekt rynkowy.

Jeszcze raz należy podkreślić, że podstawowym celem marketingu jest poznanie i rozumienie potrzeb klienta tak dobrze, by dobra i usługi sprzedawały się same jako efekt optymalnego przystosowania się do tych potrzeb. Punktem wyjścia działań marketingowych jest klient i jego potrzeby. Uzupełniającym celem działań marketingowych jest natomiast zysk, gdyż bez zysku nie byłoby możliwe efektywne prowadzenie jakichkolwiek działań. Duże firmy mają środki na kreowanie potrzeb np. poprzez kosztochłonną reklamę telewizyjną. Małe firmy o ograniczonym budżecie na działania marketingowe, przy zakładaniu których pomoc świadczą m.in. pracownicy Ośrodków Doradztwa Rolniczego, dobrze byłoby aby skoncentrowały się nie na kreowaniu, ale na zaspokajaniu zidentyfikowanych potrzeb.

Do tej pory skupialiśmy uwagę na relacji marketingowej firma-klient (marketing zewnętrzny). Tymczasem działania marketingowe mogą być prowadzone w aspektach marketingu:

- zewnętrznego (najbardziej tradycyjne ujęcie),
- wewnętrznego,
- interakcyjnego.

Marketing zewnętrzny zajmuje się wszystkimi działaniami firmy skierowanymi na rynek i dotyczy działań związanych z analizą rynku oraz kształtowaniem poszczególnych instrumentów marketingowych. Poświęciłem mu w pierwszej części najwięcej uwagi, ponieważ rozpoczęcie jednoosobowej działalności wiąże się z działaniami tego rodzaju marketingu najbardziej.

Marketing wewnętrzny odnosi się do firm o bardziej złożonej strukturze, również firm rodzinnych, najczęściej usługowych. Marketing wewnętrzny w tego typu firmach powinien poprzedzać marketing zewnętrzny. Nie ma sensu obiecywać doskonałej obsługi jeśli pracownicy nie będą w stanie jej zapewnić. Marketing wewnętrzny obejmuje działania, mające na celu przeszkolenie i motywowanie pracowników do lepszej obsługi klientów. Działania w obszarze marketingu wewnętrznego w przedsiębiorstwie powinny być oparte na aktualnym i pożądanym poziomie obsługi oraz zestawie działań informacyjnych, motywacyjnych, szkoleniowych i standaryzacjach. W firmie rodzinnej często ten rodzaj marketingu jest stosowany podświadomie, np. w rozmowach przy niedzielnym obiedzie rozmawia się na temat przebiegu pracy i ewentualnych modyfikacjach zachowań personelu (członków rodziny) podczas pracy.

Można przyjąć, że każdy pracownik (nie tylko członkowie rodzin w firmach rodzinnych) jest skłonny zainwestować swój czas wolny we własne doskonalenie i doskonalenie firmy, w której jest zatrudniony. W firmach rodzinnych często członek rodziny, za zainwestowany czas, otrzyma odpowiednią satysfakcję osobistą lub natury moralnej. W firmach tworzonych przez obcych sobie ludzi, pracownik otrzymuje w zamian wynagrodzenie w formie materialnej (motywowanie).

Według wybitnego specjalisty francuskiego Ch. Micbona „marketing wewnętrzny jest postępowaniem marketingowym wewnątrz przedsiębiorstwa, pozwalającym tworzyć i promować idee, projekty i wartości użyteczne dla firmy, komunikować się przez dialog z pracownikami, aby mogli je wyrazić lub wybrać swobodnie, a w ostatecznym rachunku - sprzyjać ich wprowadzaniu w przedsiębiorstwie”.

Marketing interakcyjny są to oddziaływania na wszystkich pracowników firmy. Ma on kształtować pożądane pro-usługowe i pro-jakościowe postawy w relacjach między usługobiorcą, a usługodawcą. Istotą marketingu interakcyjnego jest to, iż świadczący usługi dostarczają użyteczności ludziom przez ludzi i ludzie stają się w opinii konsumenta częścią oferty. Muszę przyznać, że mam swoją ulubioną *panią* z „budki z grillowanym kurczakiem”. Przychodzę oczywiście po produkt (kurczaka), ale ma dla mnie znaczenie to, że pani Hania jest zawsze uśmiechnięta, łatwo i lekko się z nią rozmawia na każdy temat. Nie wiem jak ona to robi tak ciężko pracując, ale zawsze jest w pogodnym nastroju i wita mnie z uśmiechem – zresztą nie tylko mnie. Tak oto właściciel budki z grillem (lub sprzedawca) stał się częścią oferty firmy.

Przedstawiony układ marketingu interakcyjnego uzupełnia koncepcja marketingu partnerskiego. **Marketing partnerski** jest to tworzenie, utrzymywanie i wzbogacanie relacji z klientem. Pozyskanie nowego klienta jest jedynie pierwszym krokiem w procesie marketingu. Marketing partnerski opiera się na zdobywaniu lojalnych konsumentów, powtarzających zakupy w danej jednostce. Nawiązując do przykładu z marketingu interakcyjnego muszę przyznać, że choć ostatnio pojawiła się konkurencyjna oferta, wolę korzystać z dawnego, dobrze znanego mi miejsca, kojarzącego mi się z doskonałą ofertą. I jeszcze jedno, moja znajoma to nie żadna „Pamela Anderson”, tylko po prostu ciepły i pogodny człowiek.

Marketing partnerski pozwala przejść z koncepcji myślenia w kategoriach konkurencji i konfliktu do myślenia w kategoriach wzajemnej zależności i współpracy poprzez:

- skupianie się na partnerach i klientach, a nie na produktach,
- utrzymywanie i rozwój stałych klientów, nie zaś mozolne pozyskiwanie nowych.

W teorii marketingu ugruntowaną pozycję ma teoria **marketingu mix**. Opiera się ona na spostrzeżeniu, że możemy tak naprawdę zmieniać cztery parametry pracy naszego przedsiębiorstwa. Są to jakby cztery dźwignie naszej „marketingowej maszyneryi”, które możemy poruszać w określonym zakresie, np. obniżyć cenę, ale nie dawać wyszukanego opakowania.

Tabela 2.

Koncepcja marketingu mix

Produkt	Cena	Promocja	Dystrybucja
cechy, marka, gwarancja, opakowanie, obsługa,	cennik, rabat, upusty, warunki kredytowe, terminy płatności, strategie cenowe	reklama, sprzedaż osobista, promocja sprzedaży, public relations	sklepy, kanały, zasięg, transport, poziom zapasów

Źródło: T. Kramer, *Podstawy marketingu*, PWE, Warszawa 1998.

Produktem jest każdy przedmiot lub usługa lub inny element, który ma zdolność zaspokojenia jakichkolwiek potrzeb nabywców. Ważne jest aby produkt lub usługa trafił w potrzebę klienta²⁵.

Dystrybucja to dobór najbardziej efektywnych dróg, którymi produkty lub usługi są przemieszczane od ich producentów do ostatecznych odbiorców. Drogi te nazywane są inaczej **kanałami dystrybucji**. Są one wyznaczone przez ogniwo uczestniczące w procesie sprzedawania oraz dzięki działaniom opartym na wszelkich informacjach i negocjacjach niezbędnych do sprzedaży produktu lub usługi.

Kanały dystrybucji są dobierane i budowane m.in. w zależności od:

- rodzaju produktu lub usługi,
- wydajności rynku,
- rodzaju branży przedsięwzięcia.

Cena to wydatek klienta niezbędny dla zaspokojenia potrzeby. Stanowi ona z drugiej strony istotny element, który określa konkurencyjność produktu lub usługi oraz pozycję podmiotu gospodarczego. Stanowi ona o tym, czy przedsiębiorca osiągnie zysk ze sprzedaży promowanego produktu lub usługi, czy też nie. Poziom ceny nie może być ustalony bez uwzględnienia pozostałych instrumentów marketingowych, gdyż cena jest tylko jednym z elementów umożliwiających podmiotowi gospodarczemu wejście na rynek i utrzymanie się na nim. To cena między innymi określa, który z konkurujących ze sobą produktów znajdzie uznanie w oczach klienta i czy produkt w ogóle zostanie nabyty.

Promocja to nic innego jak informowanie innych (nie tylko klientów) o oferowanych produktach lub usługach. Informacja ta ma na celu zaznajomienie nabywców z oferowanym asortymentem, jego cenami, zaletami, możliwościami i warunkami nabycia go. Promocja ma za zadanie zachęcenie do zainteresowania się ofertą i skłonienia do nabycia promowanego produktu lub usługi. Promocja ma pomóc stworzyć pozytywny wizerunek (*image*) podmiotu gospodarczego w postaci dodatniego i aprobującego zbioru opinii nabywców i sposobu postrzegania podmiotu gospodarczego i jego usług. Słowo *promocja* ulega także w ostatnich czasach przeobrażeniom znaczeniowym i kojarzy się z informowaniem dostawców o obniżkach cen na dane produkty/usługi. Dzieje się tak w wyniku nadużywania tego słowa w przekazach marketingowych dotyczących właśnie takich „okazji cenowych”.

²⁵ Dębski 2006, *Ekonomika i organizacja przedsiębiorstw*, WSiP, Warszawa.

Odpowiednie regulowanie poszczególnych dźwigni sprzedaży (elementów marketingu mix) to zadanie przedsiębiorcy. Początkujący przedsiębiorca w zależności od przyjętej strategii (biznesplanu) będzie konkurować ceną lub jakością produktu, poprawą dystrybucji lub zwiększeniem promocji. Wszystko zależy od warunków rynkowych, rodzaju działalności i ilości danych dostępnych na etapie podejmowania decyzji.

2.4. Sporządzenie biznesplanu

Do zaplanowania przedsięwzięcia gospodarczego potrzebny nam jest biznesplan. Zawiera on zamierzenia **rozwojowe przedsięwzięcia, przyjętą strategię działania dla osiągnięcia zamierzonego celu, niezbędne środki** w określonych warunkach, zakres czasowy przedsięwzięcia oraz **przewidywane wyniki**. Zawiera szczegółowe ustalenia dotyczące celu, sposobu i naszej zdolności do realizacji wytyczonych celów. Biznesplan to podstawowy dokument, bez którego nie powinno się uruchomić ani prowadzić przedsięwzięcia gospodarczego. Prowadzenie firmy bez planu przedsięwzięcia jest równoznaczne z działaniem tylko i wyłącznie „na wyczucie” i raczej dryfowaniem a nie sterowaniem statkiem, którym jest moje przedsiębiorstwo. Od biznesplanu zaczynamy nowe przedsięwzięcie lub takie, które chcemy modernizować. Plan biznesu to dokument, z którego np. przedstawiciele banków powinni dowiedzieć się, w jaki sposób będą wykorzystywane środki z kredytu. Biznesplan zawiera²⁶:

- Ustalony plan przedsięwzięcia.
- Uzasadnienie, że cele założone w planie mogą być zrealizowane.
- Wykaz, że wyniki osiągnięte dzięki realizacji tych celów odpowiadają oczekiwaniom adresata.

Każdy Biznes Plan zawiera szereg podstawowych części składowych. Poza tym powinien on dawać odpowiedzi na pytania: **GDZIE** biznes będzie lokowany? **DLACZEGO** biznes ma szansę na osiągnięcie sukcesu? **JAK** scharakteryzować środki przedsiębiorstwa i jakie będzie ich wykorzystanie w planie? **KTO** ponosić będzie personalną działalność za osiągnięcie celów i podstawowych zadań biznesu? **CO** chcemy otrzymać, jakie przewidujemy koszty i źródła finansowania?

Podstawowym celem opracowania biznesplanu dla nowo powstającej firmy jest przygotowanie – w pewnym sensie – przewodnika, który krok po kroku ma doprowadzić przedsiębiorcę poprzez wszystkie działania niezbędne do realizacji założonych celów. Napisanie biznesplanu nie jest sprawą łatwą ale w przypadku jego tworzenia dla nowego przedsięwzięcia można jego sporządzenie sprowadzić do 12 kroków. Poniższe etapy w zależności od potrzeb (przygotowanie planu biznesu dla banku lub jego przygotowanie dla potrzeb korzystania ze środków unijnych) mogą być różnie nazywane, ale układ ogólny pozostaje ten sam.

Krok 1. INFORMACJE O PRZEDSIĘBIORCY

W ramach biznesplanu należy opisać swoje wykształcenie i kwalifikacje zawodowe (ukończone szkoły, studia wyższe ewentualnie podyplomowe). Bank lub inna instytucja, jak również ja sam jako przedsiębiorca, muszę znać swój potencjał wynikający ze zdobytych kwalifikacji. Co więcej należy napisać jakie posiadam umiejętności przydatne w prowadzeniu działalności gospodarczej. Dla przykładu może to być umiejętność porozumienia się w językach angielskim i rosyjskim, czy posiadanie prawa jazdy kategorii B. Warto również napisać kilka słów o swoich zainteresowaniach. Dobrze jest, gdy te ostatnie są zbieżne z profilem planowanej działalności gospodarczej.

²⁶ Niedzielski E. Łapiński A., 1999 Zarządzanie firmą WSiP, Warszawa

Krok 2. OPIS PLANOWANEGO PRZEDSIĘWZIĘCIA

Drugą ważną częścią biznesplanu jest opisanie planowanego przedsięwzięcia, w tym – co najważniejsze – wytyczenie celów, jakie ma osiągnąć firma. Cel można ująć to bardzo ogólnie np. *„licząca się firma na rynku usług związanych z rozwojem obszarów wiejskich i ceniona przez rolników”*. Lepsze jednak byłoby określenie bardziej dokładne celu, np. *„przejęcie połowy lokalnego rynku w zakresie napraw maszyn rolniczych”*. Należy podać formę prawną swojej firmy. Najczęściej będzie to jednoosobowa działalność gospodarcza, ale warto zastanowić się także nad działalnością w formie spółki z ograniczoną odpowiedzialnością. W tym miejscu można podać również adres, pod którym działa (będzie działać) firma. Ze względu na koszty działalności nie bez znaczenia jest tytuł prawny do lokalu, w którym jest prowadzona działalność. Może to wpłynąć na konkurencyjność mojej firmy – mając niższe koszty, mogę konkurować ceną na rynku (mając niższą cenę, będę częściej wybierany przez klientów). W tej części powinienem również ujawnić nazwę, pod którą będzie działać moja firma i planowaną datę rozpoczęcia działalności.

Krok 3. ANALIZA MARKETINGOWA - ANALIZA RYNKU

Analiza marketingowa jest najważniejsza, ze względu na przyszłość mojej firmy. To tutaj muszę określić obszar geograficzny, na którym będzie działać firma. Mogę określić czy moimi partnerami biznesowymi będą hiper- i supermarkety czy raczej pośrednicy (hurtownie). Mogę określić, do kogo będą kierowane moje usługi – czy będzie to mieszkaniec wsi, czy miasta, jeśli miasta to czy potrafię mojego potencjalnego usługobiorcę bliżej określić? Może będę oferował kilka produktów i usług? Jeśli tak, to muszę określić, gdzie – według swojej wiedzy – znajdę nabywców.

Jeśli wiem, gdzie są i kim są moi nabywcy, to muszę spróbować określić, ilu jest potencjalnych nabywców moich usług/produktów. Można przy tym korzystać z Bazy Danych Regionalnych (www.stat.gov.pl), liczyć ile osób przeszło obok lokalu, w którym będziemy świadczyć usługi lub nawet liczyć klientów odwiedzających np. podobnie zlokalizowany zakład fryzjerski w sąsiednim regionie (wymaga to nieco wytrwałości, ale nie jest zabronione). Czasem liczba potencjalnych klientów jest ograniczona np. liczba abonentów stacjonarnej sieci telekomunikacyjnej na terenie powiatu (do wzięcia z książki telefonicznej). Możliwości określenia rynku odbiorców są – jak widać – dość spore.

Dobrze jest jeśli w biznesplanie dokonamy oszacowania przychodów ze sprzedaży w oparciu o wcześniejsze ustalenia odnośnie liczby potencjalnych klientów. Wymaga to określenia ceny naszego produktu/usługi. Po dokonaniu założeń cenowych (które najlepiej odnieść do cen rynkowych, w tym do cen konkurencji, atak ze tendencji cenowej), należy przemnożyć cenę usługi przez liczbę potencjalnych klientów np. w przypadku zakładu fryzjerskiego mnożymy cenę usługi przez (policzoną wcześniej) dzienną liczbę klientów zakładu fryzjerskiego w podobnej lokalizacji, po czym mnożymy wynik przez liczbę dni pracy w miesiącu (20 dni).

Krok 4. ANALIZA PRODUKTU / USŁUGI (dalsza część analizy marketingowej)

W następnej części biznesplanu należy odpowiedzieć na pytanie: dlaczego klient ma przyjść właśnie do mnie po produkt/usługę. Najważniejsze jest określenie rodzaju produktu lub usługi, którą będę oferował. Czy działalność będzie jednokierunkowa? Czy raczej wielokierunkowa? Będzie to jedna usługa/produkt? Czy zestaw usług/produktów? Należy ocenić stopień zainteresowania moją usługą w poszczególnych miesiącach roku. Można tego dokonać podobnie jak w poniższej tabeli.

Jeśli np. sierpień i wrzesień to czas kiedy obroty firmy będą zdecydowanie niższe to należy zastanowić się jak zagospodarować swój (być może również pracowników) czas w danym miesiącu. Jako poboczną działalność firmy można rozwinąć np. współpracę z gospodarstwami agroturystycznymi i innymi podmiotami lokalnymi i zarabiać na klientach, którzy tam się pojawiają (o lokalnej współpracy pisaliśmy w rozdziale poświęconym działalności gospodarczej na obszarach wiejskich).

Trzeba pamiętać o tym, że klient ma wybór i nie musi udać się do mnie. Zatem wypada się zastanowić z jakich powodów skieruje do mnie swoje kroki celem zaspokojenia swoich potrzeb. Dla przykładu rolnicy mogą korzystać z naprawy ciągnika w innej firmie w mieście. Dlaczego skorzystają z moich usług? W biznesplanie powinniśmy udzielić sobie na to pytanie odpowiedź. Czy tym, co przyciągnie rolnika do skorzystania z moich usług będzie ciągnik zastępczy na czas naprawy? Czy może dojeżdżam ciężarówką, na której jest agregat prądotwórczy i dokonuję na miejscu, na polu uprawnym, spawania i innych wymagających prądu usług? Może posiadam unikalnej jakości części, które wyrobią mi dobrą opinię u rolników? Jakie dodatkowe korzyści dostanie ode mnie klient?

Tabela 3.

**Zapotrzebowanie na produkt/usługę w poszczególnych miesiącach,
np. pierwszego roku prowadzenia działalności gospodarczej**

Liczba jednostek produktu/usługi	Miesiące w roku 2011											
	I	II	III	IV	V	VI	VII	VIII	IX	X	XI	XII
100												
90												
80												
70							X					
60							X					
50					X	X	X			X	X	X
40				X	X	X	X			X	X	X
30				X	X	X	X			X	X	X
20		X	X	X	X	X	X			X	X	X
10	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X

Źródło: opracowanie własne.

Krok 5. ANALIZA PROMOCJI, REKLAMY

Klienci z pewnością nie dowiedzą się o mojej działalności jeśli ja ich o niej nie poinformuję. W moim interesie leży, aby klient trafił do mnie celem zaspokojenia określonej potrzeby, którą najlepiej zaspokoić mogę właśnie ja. Jakież zatem środki promocji zastosuję, aby zareklamować swoje produkty? Czy będą to lokalne czasopisma, radio, telewizja? Czy raczej poprzestanę na ulotkach i ogłoszeniach na słupach przydrożnych? Czy po prostu napiszę list do potencjalnych klientów? (możliwe jest to w przypadku np. abonentów telefonii stacjonarnej – łatwo ich zidentyfikować na danym terenie dzięki książce telefonicznej. Można też docierać z ulotkami do wszystkich odbiorców poczty, przez współpracę z Urzędami Pocztowymi). Dobrze jest określić wielkość środków, które mogę przeznaczyć na promocję – można to zrobić w postaci tabeli.

Tabela 4.

Planowana wielkość wydatków na promocję i reklamę

Wyszczególnienie	Wartość w zł.
Reklamy w lokalnych czasopismach dla kobiet z hasłem: „ <i>Problem z ciągnikiem? My zajmiemy się ciągnikiem, Ty ukoisz nerwy męża</i> ”.	5000
Konkurs dla rolników z nagrodą w postaci wycieczki do fabryki Zetora (5 osób)	2500 (300 zł * 5 os. + bus 1000 zł)
Promocja na Targach Poznańskich	2500 zł (np. wspólne stoisko z innym podmiotem, np. LGD lub gminą)

Źródło: opracowanie własne.

Należy opisać spodziewane efekty działań promocyjnych, np. utrwalenie nazwy firmy i pozytywnego wizerunku wynikającego z troski o klienta, zakorzenionego w umysłach kobiet. Kobiety odgrywają coraz większe znaczenie jako kierownicy gospodarstw. Coraz częściej są one bardziej skłonne do nauki i zakupu nowości niż ich mężowie. Dla przykładu konkurs dla rolników ma wyłonić 5 osób, spośród klientów, którzy skorzystali z moich usług w ubiegłym sezonie. Stoisko na targach w Poznaniu obok stoiska Zetora spowoduje pozytywne skojarzenie mojej firmy (zostaną zrobione zdjęcia do lokalnej gazety, na których widać mnie, nazwę mojej firmy i stoisko Zetora na targach, np. POLAGRA). Może to mieć znaczenie, jeśli na moim terenie ciągniki marki Zetor są często spotykane, natomiast ja wyznaczyłem sobie specjalizację w naprawie ciągników właśnie tej marki.

Krok 6. ANALIZA DOSTAWCÓW

Jeśli moja działalność wymaga współpracy z dostawcami to należy w biznesplanie napisać dane potencjalnych dostawców. Ważne przy tym są warunki płatności związane z dostawą. Obowiązuje przy tym zasada związana z wartością pieniądza w czasie, która mówi: „*kto wcześniej daje ten dwa razy daje*”. Czy nie lepiej, abym zatem preferował długie terminy zapłaty dostawcom?

Co więcej należy określić sposób dokonywania zaopatrzenia. O ile w przypadku usług nie zużywa się surowców, o tyle przy działalności produkcyjnej sposób zaopatrywania się jest bardzo ważny i wymaga z jednej strony unikania gromadzenia niepotrzebnych zapasów, a z drugiej - takiej ich ilości, by proces produkcyjny nie został przerwany.

Krok 7. ANALIZA KONKURENCJI

Świat wyglądałby zupełnie inaczej, gdyby nie było konkurencji (prawdopodobnie nie byłoby tak dynamicznego postępu jaki dzisiaj obserwujemy), ale skoro ona jest to należy dokonać dogłębnej jej analizy. Trzeba zauważyć, jak wiele jest firm zajmujących się tą samą działalnością co ja. Kto jest moim najważniejszym konkurentem? W tej części biznesplanu odpowiadamy na pytania: jakie są silne strony produktu/usługi konkurencji i jakie są jego słabe strony?

Krok 8. ANALIZA NABYWCÓW

Bez nabywców nasza firma nie istnieje. Czy wiem, do kogo kieruje swój produkt/usługę? Czy będą to osoby młode, czy raczej starsze? Czy potrafię zawęzić spektrum potencjalnych nabywców do określonej grupy zawodowej, lub posiadającej jakiekolwiek inne cechy? Jeśli tak, to dokonałem już w myślach segmentacji rynku.

Czy zostały już nawiązane kontakty z potencjalnymi klientami? Czy mam bazę stu znajomych, bazę stu potencjalnych klientów?

Jeśli już mam bazę klientów, od których rozpocznę działalność, to jak dostarczę na rynek mój produkt kanały dystrybucji. Kanałem dystrybucji do wykorzystania na obszarach wiejskich może być sieć lokalnych stacji paliw, sołtysi, parafie, sklepy wiejskie, ośrodki wydarzeń kulturalnych). Czy mam własne środki transportu (szczególnie ważny aspekt przy działalności produkcyjnej, transportowej czy budowlanej).

Krok 9. ANALIZA POZIOMU CEN

Cena to jedna z ważniejszych broni, którymi posługujemy się na rynku. Kiedy jest za niska, może zabić moją firmę. Jeśli jest niska, ale ja mam niższe koszty niż konkurencja, utrzymanie niskiej ceny może być dla mnie korzystne. Jeśli moja firma jest nowa na rynku i mój produkt nie jest innowacyjny, unikalny i wyjątkowy, raczej nie powinienem stosować strategii wysokich cen. Ustalając cenę produktu, bądź usługi opierać się mogą na analizie cen konkurencji. Innym podejściem jest analiza własnych kosztów i dodanie do nich swej marży (koszt + marża). Możemy też poddać analizie rynek pod kątem pytania: ile jest w stanie zapłacić rynek za nowy innowacyjny, unikalny produkt, który z niczym nie da się porównać? Bardzo ważne pytanie, które muszę sobie zadać to kwestia: *Co będzie podstawą wyznaczenia ceny mojego produktu/usługi?*

Dobrze byłoby, abym wypisał koszty związane z produkcją mojego produktu lub realizacją usługi. Dla przykładu można to zrobić w postaci tabeli:

Tabela 5.

Koszty wykonania usługi naprawy ciągnika

Wyszczególnienie kosztów	Wartość (zł)
Zakup potrzebnych części, olejów itp.	Xxxx
Przejazd samochodu ciężarowego IFA; x km	Xxxx
Robocizna; x h	Xxxx
Inne koszty	Xxxx
Suma	Xxxx

Źródło: opracowanie własne.

Krok 10. ANALIZA FINANSOWA

Analiza finansowa obejmuje bilans otwarcia, w którym po lewej stronie kartki wypisujemy Aktywa firmy (majątek), na które składają się: majątek trwały i majątek obrotowy. Majątek trwały to np. samochód, komputer, drukarka. Na majątek obrotowy składają się zapasy i gotówka w kasie banku. Natomiast po prawej stronie kartki należy wypisać Pasywa (kapitał), na które składają się: kapitał własny i kapitał obcy. Kapitał własny to kapitał finansowy i kapitał rzeczowy. Kapitał obcy to głównie pożyczki i kredyty, leasing.

Tabela 6.

Przykładowy bilans otwarcia

L.p.	Aktywa (Majątek)	Kwota	Pasywa (Kapitał)	Kwota
I.	Majątek Trwały	19500	Kapitał własny	39500
1.	samochód	15000	Kapitał finansowy	20000
2.	komputer	2500		
3.	drukarka	2000	Kapitał rzeczowy	19500
4.				
II.	Majątek Obrotowy	20000	Kapitał obcy	0
1.	Zapasy		Pożyczki, kredyty	
2.	Inne	0		
–				
–				
3.	Gotówka (w kasie i banku)	20000		
III.	Aktywa Razem	39500	Pasywa Razem	39500

Źródło: opracowanie własne

Budżet firmy składa się z:

1. Gotówki na początek okresu rozrachunkowego,
2. **Wpływów** (składają się na nie wpływy ze sprzedaży towarów, produktów, usług, sprzedaży majątku, oraz pozostałe wpływy np. odszkodowania, zyski z lokat, inwestycji, dotacje. Jako wpływ klasyfikuje się też dokapitalizowanie spółki przez nowych wspólników.
3. **Wydatków** (podzielonych na zmienne i stałe – patrz poniżej).
4. Gotówki na koniec okresu rozrachunkowego.

Wydatki zmienne to: zakup towarów handlowych, zakup materiałów do produkcji, wynagrodzenia brutto pracowników nie zatrudnionych na stałe, ZUS pracowników nie zatrudnionych na stałe, podatek dochodowy, pozostałe wydatki zmienne nie kwalifikujące się do żadnego z powyższych.

Stałymi wydatkami są: czynsze, opłaty za media, stałe usługi obce, wynagrodzenia brutto pracowników stałych, ubezpieczenia ZUS pracowników stałych, ZUS właściciela, spłata kredytów i pożyczek, nabycie majątku, pozostałe wydatki stałe.

Tabela 7.

Przykładowe rozpisanie składowych budżetu firmy w kolejnych miesiącach 2011 roku

Wyszczególnienie		Styczeń 2011	Luty 2011	Marzec 2011 itd. w kolejnych kolumnach dla przynajmniej całego roku
I	Gotówka na początek okresu	20000	16255	18151,6
II	Wpływy*	15000	30041,6	30041,6
1	Sprzedaż	15000	30000	30000
	Towarów			
	Produktów			
	Usług	15000	30000	30000
2	Sprzedaż majątku			
3.	Pozostałe wpływy (odszkodowania, zyski z lokat, inwestycji, dotacje)		41,6	41,6
-	Dokapitalizowanie spółki przez nowych wspólników			
III	Wydatki*	18745	28145	28145
A	Wydatki zmienne (zależne od rozmiaru działalności)	14900	24300	24300
1	Zakup towarów handlowych			
2	Zakup materiałów do produkcji	1000	1000	1000
3	Wynagrodzenia brutto pracowników	6000	12000	12000
4	ZUS pracowników	1200	2400	2400
5	Podatek dochodowy			
6	Pozostałe wydatki zmienne	6700	8900	8900
B	Wydatki stałe	3845	3845	3845
1	Czynsz + media	1000	1000	1000
2	Usługi obce	203	203	203
3	Wynagrodzenia brutto pracowników	2000	2000	2000
4	ZUS pracowników	400	400	400
5	ZUS właściciela /KRUS			
6	Splata kredytów i pożyczek			
7	Nabycie majątku	0		0
8	Pozostałe wydatki stałe	242	242	242
IV	Gotówka na koniec okresu	16255	18151,6	20048,2

* wszystkie wartości należy określić w kwotach brutto

Źródło: opracowanie własne.

Uproszczony rachunek zysków i strat pomaga nam utrzymać płynność finansową. Jest to zestawienie przychodów i kosztów, które po pierwsze pokazuje czy nasza działalność będzie przynosić większe przychody niż koszty (będzie rentowna), a po drugie pozwala przygotować się do obciążeń podatkowych związanych z wykonywaną działalnością. Pozwala planować odpowiednio działania związane z finansami firmy i utrzymać płynność finansową (patrz kolejna tabelka poniżej).

Tabela 8.

Przykład uproszczonego rachunku zysków i strat

Wyszczególnienie		Styczeń 2011	Luty 2011	Marzec 2011 itd. w kolejnych kolumnach dla przynaj- mniej całego roku
I	Przychody	15000	30041,6	30041,6
II	Koszty uzyskania przychodów	19161,66	28561,66	28561,66
1	Koszt zakupu sprzedanych towarów			
2	Koszt materiałów do produkcji sprzedanej	1000	1000	1000
3	Amortyzacja majątku	416,66	416,66	416,66
4	Czynsz + media	1000	1000	1000
5	Usługi obce	203	203	203
6	Wynagrodzenia brutto pracowników	8000	14000	14000
7	ZUS pracowników	1600	2800	2800
8	ZUS właściciela (bez składki zdrowotnej) / KRUS			
9	Reklama	242	242	242
-	Pozostałe wydatki zmienne	6700	8900	8900
III	Dochód	-4161,66	1479,94	1479,94
	Podatek dochodowy			
	Odliczenia od podatku			
IV	Podatek dochodowy do zapłaty	00	000	

Należy uzasadnić wpływy finansowe, które mogą być zróżnicowane w ciągu roku. Należy podać przyczyny zróżnicowań, np. przychód z działalności serwisu gwarancyjnego jest skumulowany przed zniwami i podczas zniw, wynika to z przygotowań do sezonu zniwnego oraz awarii w sezonie zbiorów.

W uzasadnieniu wydatków finansowych należy wyróżnić powody zwiększonych kosztów w działalności związanych np. z sezonowością sprzedaży. W firmie można wyróżnić okresy ze względu na wydatki finansowe związane ze zróżnicowaną sprzedażą różnych produktów np. remonty kapitalne silników zimą, naprawy bieżące w okresie zniw, a naprawy gwarancyjne cały rok.

Próg rentowności ukazuje od jakiej liczby klientów działalność w danym zakresie jest opłacalna. Dla przykładu, ilościowy próg rentowności w przypadku działalności związanej z naprawą ciągników wynosi trzy remonty kapitalne silnika czterocylindrowego w miesiącu.

Najważniejszym wskaźnikiem jest wskaźnik płynności finansowej oraz wskaźnik rentowności.

Wskaźnik bieżącej płynności finansowej informuje o zdolności przedsiębiorstwa do regulowania zobowiązań w oparciu o aktywa obrotowe. Obliczany jest on w formie relacji: Wskaźnik bieżącej płynności = aktywa obrotowe/zobowiązania bieżące. Wskaźnik ten ukazuje stopień pokrycia zobowiązań bieżących aktywami obrotowymi. Przyjęta przez banki i podawana w literaturze jego wzorcowa wartość mieści się w przedziale 1,3 – 2. Zarówno zbyt wysoka, jak i zbyt niska wartość tego wskaźnika, wywołuje negatywne konsekwencje dla przedsiębiorstwa. Niski poziom wskaźnika może oznaczać, iż firma ma, lub w najbliższej przyszłości będzie miała, kłopoty z terminowym regulowaniem zobowiązań. Z drugiej strony zbyt wysoka jego wartość świadczy o tym, że przedsiębiorstwo niepotrzebnie przechowuje zbyt dużo środków finansowych, które mogłoby wykorzystać na inwestycje, utrzymuje nadmierne zapasy lub posiada trudno ściągalne należności.

Wskaźniki rentowności sprzedaży jest relacją zysku do przychodów w sprzedaży. Wskaźnik rentowności sprzedaży = zysk netto/przychody ze sprzedaży. Mówi on ile zysku netto przypada na jedną złotówkę zrealizowanej sprzedaży. Im wyższa wartość wskaźnika, tym sprzedaż jest bardziej opłacalna.

Krok 11. PLAN ORGANIZACYJNY

Należy przygotować plan organizacyjny, na który składa się plan i harmonogram działania w pierwszych trzech miesiącach działania firmy. Dobrze byłoby w roku poprzedzającym otwarcie własnej działalności przygotować się do prowadzenia własnego biznesu. Jak największa liczba kontaktów z potencjalnymi klientami to podstawa sukcesu finansowego. Stąd praca przed podjęciem działalności nakierowana powinna być np. na pracę w branży, w której chcemy działać (np. zatrudnienie się u konkurencji na umowę-zlecenie). Należy uzupełnić wykształcenie lub zdobyć wymagane uprawnienia (np. po to by móc korzystać z określonych dotacji lub móc uruchomić daną działalność w ogóle).

Należy sobie zadać ważne pytanie: *Czy dam radę sam zapewnić ciągłość produkcji, usług?* Jeśli nie, to ile osób będę musiał zatrudnić? Jaki będzie zakres obowiązków pracowników? Jakie będą moje wymagania wobec pracowników? (Osoba, która potrafi utrzymać porządek w dokumentach, redagować proste ogłoszenia, posługiwać się programem Word, Excel, pocztą elektroniczną, zgodzi się na pracę w weekendy w zamian za krótszy dzień pracy w ciągu tygodnia). Jaki system płac planuje zastosować w swojej firmie? Stała płaca czy też uzależniona od wyników ze stałą podstawą?

Krok 12. WNIOSKI I ANALIZA SWOT MOJEGO PRODUKTU LUB USŁUGI

Podjęcie jakiegokolwiek działalności - czy to gospodarczej, czy naukowej - wiąże się z ryzykiem. Działalność usługowa (np. fryzjer) jest najprostszą z kierunków działalności. Można ją prowadzić w wynajętych salach poprzez zatrudnionych pracowników.

Naprawa ciągników wymaga sporej wiedzy fachowej i jest niewspółmiernie trudniejszą działalnością niż otwarcie salonu kosmetycznego. O wiele trudniej znaleźć rolników chętnych do skorzystania z usługi naprawy ciągnika jeśli jest zła koniunktura na rynkach rolnych. Jednak z drugiej strony oferowanie części zamiennych i usług naprawczych rolnikom może być *strzałem w dziesiątkę* w związku z tendencjami we Wspólnej Polityce Rolnej, która przekształca się stopniowo we wspólną politykę rozwoju obszarów wiejskich. Zakup nowych maszyn będzie najprawdopodobniej w mniejszym stopniu dotowany niż obecnie i to spowodować może wzrost popytu na usługi napraw mechanicznych. Ponadto, tendencje zmian przeznaczenia funduszy strukturalnych wskazują, że wsparcie, odsuwane z sektora produkcji rolnej, kierowane będzie właśnie m.in. dla pozarolniczych przedsiębiorców na obszarach wiejskich – w tym mechaników i innych usługodawców. Warto przy tym zauważyć, że park maszynowy na obszarach wiejskich się starzeje i nawet nowe obecnie urządzenia będą wymagać naprawy. Solidna firma wykonująca usługi po przystępnej cenie nie powinna w przyszłości narzekać na brak pracy. Skrócenie łańcucha dostawców części, na drodze od producenta do rolnika, może dać przewagę konkurencyjną – niższą cenę niż mogą zaoferować pośrednicy. Z drugiej zaś strony przedsiębiorca decydujący się na działalność w tym sektorze musi dostrzec rozwijający się system serwisów firmowych, powiązanych z dużymi dostawcami, znanymi markami w branży maszyn rolniczych, który jest potężną konkurencją w tym zakresie. Na koniec tego przykładu warto oczywiście podkreślić, że usługi naprawcze w rolnictwie to częsty temat usług wzajemnych, które w wielu przypadkach pozostają w tzw. szarej strefie – są oferowane przez gospodarzy nie prowadzących działalności gospodarczej okolicznym gospodarstwom. Jednak dla rolników,

którzy są płatnikami podatku VAT, wystawienie faktury przez legalnie działającego przedsiębiorcę ma znaczenie, chociażby w kontekście zwrotu VAT-u.

Oczywistym jest, że nie będzie łatwo zrealizować biznesplan, jednak wiedza wyniesiona ze szkoleń, praca z doradcą oraz przede wszystkim własne doświadczenie powinno procentować w przyszłości. Sama praca nad biznesplanem daje bardzo istotny efekt posiadania ogólnego, kompleksowego wglądu na istotę i poszczególne elementy przedsięwzięcia biznesowego i jest o wiele ważniejsza niż sam wynik biznesplanu, który może być za każdym razem różny, w zależności od przyjmowanych wartości (cen, wielkości sprzedaży, kosztów itp.).

Tabela 9.

Analiza SWOT – przykłady mocnych i słabych stron, szans i zagrożeń

Mocne strony ►Motywacja założyciela do osiągnięcia sukcesu ekonomicznego; ►Dostęp do osób, które „wiedzą jak”; ►Łączenie kilku źródeł przychodów przez firmę; ►Znajomość realiów wsi przez głównego właściciela; ►Znajomość tematu funkcjonowania gospodarstw rolnych przez organizatora firmy; ►Znajomość – często osobista - z zarządzającymi gospodarstwami; ►Kontakty w urzędach.	Słabe strony ►Niski kapitał własny firmy; ►Brak doświadczenia w zarządzaniu projektami tego typu; ►Złożoność projektu – kilka źródeł przychodów firmy = złożone zarządzanie, wielość problemów; ►Brak kontaktów z hipermarketami i nieznajomość nieformalnych dróg dojścia do kupców; ►Uzależnienie firmy od sektora rolnego, który jest słabo przewidywalny jeśli chodzi o ceny rynkowe (zależą one m.in. od warunków atmosferycznych = fabryka pod niebem).
Szanse ►Określona grupa klientów posiada środki finansowe; ►Rosnący popyt na usługi jakie oferuje moja firma; ►Klienci kupujący moje produkty mogą otrzymać dotację na ich zakup; ►Kryzys ekonomiczny powoduje poszukiwanie tańszych produktów.	Zagrożenia ►Firm remontujących maszyny jest dużo więcej na rynku; ►Mój pomysł może przechwycić konkurencyjna firma; ►Klienci firmy są podkupywani (<i>kuszeni</i>) przez konkurencję; ►Kryzys finansowy powoduje kurczenie się gospodarki na tyle, że mogą zostać zniesione pewne formy wsparcia rolnictwa; ►Sytuacja gospodarcza UE powoduje negatywne zmiany w formach wspierania rolnictwa; ►Konkurencja pośredników; ►Nieufność rolników wobec tego typu inicjatyw jak moja.

Źródło: opracowanie własne.

Analiza mocnych słabych stron, szans i zagrożeń związanych z moim przedsięwzięciem kończy biznesplan, ale nie proces jego pisania. Należy wiedzę zawartą w analizie SWOT wykorzystać w ten sposób, by dzięki mocnym stronom wykorzystywać szanse i przygotować się do zagrożeń. Należy poprawić to, co jest moją słabą stroną lub słabą stroną mojego przedsięwzięcia. Jest też czas na to aby przeczytać jeszcze raz swój biznesplan i nanieść poprawki, które uwzględnią wyniki analizy SWOT.

Część II

Uruchamianie działalności gospodarczej

Oskar Wysocki

3. Zakładanie firmy

Wraz z końcem marca 2009 roku weszła w życie nowelizacja ustawy o swobodzie działalności gospodarczej, która znacznie uprościła procedurę zakładania firmy, sprowadzając ją do tzw. „jednego okienka”.

Mimo znacznych uproszczeń w pierwszej fazie zakładaniu firmy, nadal czeka nas podjęcie ważnych decyzji, związanych między innymi z wyborem odpowiedniej formy prawnej działalności oraz jej opodatkowania. Poniżej przedstawione rozdziały krok po kroku poprowadzą przyszłych przedsiębiorców przez wszystkie etapy związane z zakładaniem firmy.

3.1. Wybór formy prowadzonej działalności

Przyszli przedsiębiorcy podejmujący działalność gospodarczą, na początku swojej drogi stają przed dylematem wyboru formy prawnej. Decyzja ta jest o tyle istotna, gdyż niesie ze sobą konsekwencje własnościowe, podatkowe, kosztowe czy związane z odpowiedzialnością za zobowiązania.

Jaką więc wybrać formę podejmowanej działalności gospodarczej? Nie jest możliwe wskazanie jednej, najlepszej, uniwersalnej formy. Każda z nich ma bowiem swoje zalety i wady. Dla ułatwienia wyboru poniżej przedstawiono najczęściej funkcjonujące na obszarach wiejskich formy działalności gospodarczej wraz z ich zaletami i wadami.

Tabela 10.

Zalety i wady wybranych form działalności gospodarczej

Forma działalności gospodarczej	Zalety	Wady
Indywidualna działalność gospodarcza	▶ najmniej formalności przy zakładaniu działalności, ▶ jasny podział obowiązków, który sam sobie ustalasz, ▶ łatwość, szybkość zakładania i wprowadzania zmian, ▶ niskie koszty rejestracji i prowadzenia firmy,	▶ uzależnienie rozwoju firmy od jednej osoby, ▶ stała obecność w pracy, ▶ brak ciągłości działania, gdy nie ma właściciela

Forma działalności gospodarczej	Zalety	Wady
Indywidualna działalność gospodarcza	▶ brak wymaganego kapitału początkowego, ▶ prostota rozliczeń księgowo – finansowych ▶ cały zysk do własnej dyspozycji, ▶ pełna kontrola nad wszystkimi sprawami, ▶ możliwość wyboru z wszystkich form opodatkowania, ▶ nieskomplikowany sposób likwidacji.	▶ odpowiedzialność za zobowiązania ponoszona całym swoim majątkiem,
Spółka cywilna	▶ brak wymaganego kapitału początkowego, ▶ prostota rozliczeń księgowo – finansowych, ▶ możliwość wyboru z wszystkich form opodatkowania, ▶ nieskomplikowany sposób likwidacji, ▶ ciągłość funkcjonowania działalności (zastępstwo wspólnika).	▶ trudności w doborze odpowiednich współpartnerów, ▶ możliwe konflikty pomiędzy założycielami, ▶ odpowiedzialność całym majątkiem osobistym za zobowiązania firmy.
Spółka z o.o.	▶ odpowiedzialność wspólników (udziałowców) jest ograniczona do określonej kwoty udziału, ▶ możliwość odejścia lub przyjęcia nowego wspólnika bez konieczności rozwiązania spółki ▶ wysoka wiarygodność spółki wynikająca z kapitału spółki ▶ ciągłość funkcjonowania.	▶ najwięcej formalności przy założeniu, ▶ najwyższe koszty rejestracji i prowadzenia firmy, ▶ konieczność rejestracji w sądzie gospodarczym, ▶ prowadzenie skomplikowanej księgowości.

Spośród wyżej wymienionych działalności gospodarczych, indywidualna działalność gospodarcza jest najczęściej podejmowaną formę prowadzenia firmy. Często jest ona wybierana jako pierwsza forma działalności gospodarczej, która w późniejszym okresie ulega przekształceniu. Przedstawione wady i zalety form prawnych działalności gospodarczych, nie dają jednoznacznej odpowiedzi, która z nich będzie najlepsza. Ostateczny wybór właściwej formy działalności gospodarczej wymaga w każdym przypadku indywidualnego podejścia. Żeby określić najbardziej korzystną formę planowanej działalności należy wziąć pod uwagę kilka czynników, odpowiadając jednocześnie na kilka pytań. Do najważniejszych z nich należy zaliczyć:

- Czy działalność będzie prowadzona indywidualnie, czy wspólnie?
- Jak szybko będzie można rozpocząć działalność, jakie będą z nią związane formalności i koszty?
- Jaka forma opodatkowania będzie najbardziej korzystna i jakie będą z nią związane formalności ewidencyjno – księgowe?
 - Jaki będzie stopień odpowiedzialności i kontroli podejmowanych decyzji?
 - Jaki będzie podział zysków?

3.2. Rejestracja działalności gospodarczej – „jedno okienko”

W poprzednim stanie prawnym tj. do marca 2009 roku osoba rejestrująca działalność gospodarczą musiała złożyć cztery wnioski w urzędach: gminy (lub miasta), skarbowym, statystycznym i Zakładzie Ubezpieczeń Społecznych (ZUS) lub Kasie Rolniczego Ubezpieczenia

Społecznego (KRUS). Obecnie zgodnie z nowymi regulacjami osoba zakładająca firmę wypełnia jeden zintegrowany wniosek zawierający trzy zgłoszenia w jednym (wniosek o nadanie numeru REGON, zgłoszenie identyfikacyjne lub aktualizacyjne do urzędu skarbowego i zgłoszenie płatnika składek do ZUS lub KRUS) i składa w urzędzie gminy lub miasta, a urząd następnie przesyła odpowiednie informacje do właściwych jednostek rejestrowych.

W zależności od formy wybranej działalności droga ta w każdym przypadku będzie jednak wyglądała nieco inaczej. Jeżeli zdecydujemy się na prowadzenie **indywidualnej działalności gospodarczej**, lub działalności w formie **spółki cywilnej** (do jej założenia potrzeba minimum dwóch osób) pierwszym krokiem do rejestracji naszej działalności będzie urząd gminy lub miasta **właściwy ze względu na miejsce zamieszkania**. W urzędzie tym w Wydziale Ewidencji Działalności Gospodarczej należy dokonać, na odpowiednim formularzu, zgłoszenia do ewidencji działalności gospodarczej oznaczonym symbolem EDG-1.

Na zgłoszeniu niezbędne jest określenie:

- oznaczenia przedsiębiorcy,
- numer PESEL, o ile przedsiębiorca taki posiada,
- numeru NIP, o ile taki posiada,
- miejsca zamieszkania i adresu przedsiębiorcy, a jeśli stale wykonuje działalność poza miejscem zamieszkania - również wskazanie tego miejsca i adresu zakładu głównego, oddziału lub innego miejsca,
- przedmiotu wykonywanej działalności gospodarczej zgodnie z Polską Klasyfikacją Działalności (PKD2007),
- daty rozpoczęcia działalności gospodarczej,
- numeru telefonu kontaktowego i adresu poczty elektronicznej, o ile przedsiębiorca posiada,
- rodzaju prowadzonej dokumentacji rachunkowej,
- informacji o zawieszeniu wykonywania działalności gospodarczej oraz o wznowieniu wykonywania działalności gospodarczej.

Uwaga: W przypadku zgłaszania działalności w formie spółki cywilnej, zgłoszenia do ewidencji dokonuje każdy ze wspólników z osobna.

Osoba składająca dokumenty osobiście, wpis do ewidencji powinna otrzymać „od ręki”.

Wspomniana wcześniej nowelizacja przepisów dotyczących zakładania firm zniosła opłatę uiszczaną za wpis do ewidencji działalności gospodarczej oraz co bardzo ważne umożliwiła podjęcie działalności już od dnia dokonania wpisu w Urzędzie Gminy lub Miasta.

Przydatna w wypełnianiu formularza EDG-1 może być instrukcja w postaci prezentacji filmowej zamieszczona na stronie internetowej Ministerstwa Gospodarki.

W przypadku **spółki z ograniczoną odpowiedzialnością** (do jej utworzenia potrzeba jednej albo kilku osób - fizycznych lub prawnych) ewidencję działalności gospodarczej prowadzi Krajowy Rejestr Sądowy (KRS) **właściwy ze względu na miejsce siedziby spółki**.

Wnioski rejestracyjne muszą być składane na urzędowych formularzach dostępnych w Wydziałach Gospodarczych Sądów Powszechnych. Wnioski w zależności od rodzaju spółki są różne, zawierają one jednak zawsze następujące informacje:

- nazwiska i imiona wspólników oraz adresy wspólników albo ich adresy do doręczeń,
- nazwiska i imiona osób, które są uprawnione do reprezentowania spółki i sposób reprezentacji,
- nazwę pod którą będzie prowadzona działalność, siedzibę i adres spółki,

- przedmiot działalności spółki,

Rejestrując spółkę z ograniczoną odpowiedzialnością, należy pamiętać, że aby dokonać wpisu lub zmiany, po 31 marca 2009 roku został wprowadzony obowiązek, aby do wniosku do KRS załączyć wszystkie wnioski i zgłoszenia niezbędne do pełnej rejestracji podmiotu we wszystkich urzędach pod rygorem zwrotu wniosku, czyli:

- wniosek o wpis lub zmianę wpisu do systemu REGON,
- zgłoszenie płatnika składek lub jego zmiany w rozumieniu przepisów o systemie ubezpieczeń społecznych,
- zgłoszenie identyfikacyjne lub aktualizacyjne, wraz ze wskazaniem właściwego naczelnika urzędu skarbowego.

Do zarejestrowania spółki z ograniczoną odpowiedzialnością niezbędne będą następujące dokumenty (w oryginale lub poświadczonych urzędowo odpisach):

- umowa spółki w formie aktu notarialnego,
- lista wspólników, w której należy podać imię i nazwisko albo firmę i siedzibę każdego wspólnika, adres, liczbę i wartość nominalną jego udziałów, a w przypadku, gdy do rejestru zgłoszono spółkę jednoosobową także wzmiankę, że jest on jedynym wspólnikiem spółki,
- oświadczenie wszystkich członków zarządu, że wkłady na pokrycie kapitału zakładowego zostały przez wszystkich wspólników w całości wniesione,
- poświadczone urzędowo wzory podpisów osób uprawnionych do reprezentowania spółki (członków zarządu i prokurentów),
- dowód powołania poszczególnych członków organów spółki, jeżeli o powołaniu nie stanowi umowa spółki.

Do wniosku należy, bez wezwania, dołączyć dowód uiszczenia należnej opłaty sądowej w wysokości 1 000 zł oraz opłaty za ogłoszenie wpisu w Monitorze Sądowym i Gospodarczym w kwocie 500 zł.

Rejestracja działalności w Krajowym Rejestrze Sądowym musi być zatem poprzedzona, umową i wyborem zarządu spółki. Dopiero z chwilą wpisu do rejestru dany podmiot uzyskuje osobowość prawną.

Pamiętajmy jednak, że mimo powyżej opisanych udogodnień przedsiębiorca będzie i tak zmuszony udać się do właściwego urzędu skarbowego, żeby m. in. dokonać rejestracji do podatku VAT (patrz: rozdział 3.4.) oraz wyboru innej formy opodatkowania niż podatek wg skali podatkowej np. podatek liniowy (patrz: rozdział 3.3.). Mijmy też na uwadze, że czynności te wykonać powinniśmy przed uzyskaniem pierwszych przychodów. „Jedno okienko” nie zwolni nas również z konieczności wizyty w ZUS. W przypadku, w którym przedsiębiorca zatrudniać będzie pracowników będzie zmuszony rejestrować ich w urzędzie ZUS osobiście, a nie za pośrednictwem urzędu gminy, jak również zmuszony jest zgłosić siebie samego do ubezpieczenia, ponieważ poprzez gminę zgłasza jedynie firmę, tj. swoją działalność gospodarczą (patrz: rozdział 3.5).

3.3. Wybór formy opodatkowania działalności gospodarczej

Każdy przedsiębiorca podejmujący działalność gospodarczą, jeszcze przed jej uruchomieniem, musi w Urzędzie Skarbowym oprócz zgłoszenia obowiązku podatkowego wskazać odpowiednią formę opodatkowania podatkiem dochodowym.

Uwaga: Zwolnione z podatku dochodowego są dochody uzyskane z tytułu wynajmu pokoi gościnnych w budynkach mieszkalnych położonych na terenach wiejskich w gospodarstwie rolnym, osobom przebywającym na wypoczynku oraz dochody uzyskane z tytułu żywienia tych osób, jeżeli liczba wynajmowanych pokoi nie przekracza 5. Przepisy ustawy o podatku dochodowym od osób fizycznych (Dz. U. z 2000 r. Nr 14, poz. 176 z późn. zm.) nie dotyczą również przychodów z działalności rolniczej (z wyjątkiem przychodów z działów specjalnych produkcji rolnej) i przychodów z gospodarki leśnej.

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. Do podstawowych form opodatkowania działalności gospodarczej należy zaliczyć: **kartę podatkową, ryczałt od przychodów ewidencjonowanych lub tzw. zasady ogólne: podatkowa księga przychodów i rozchodów oraz podatek liniowy.** Wybór właściwej formy opodatkowania jest tym ważniejszy, że będzie decydował pośrednio o zyskach firmy, a poza tym, należy pamiętać o tym, że **decyzję o jego zmianie można dokonać dopiero ze skutkiem z początkiem następnego roku.** Warto, więc wcześniej zastanowić się dokładnie nad jego konsekwencjami.

a) karta podatkowa

Jedną z najmniej skomplikowanych form opodatkowania działalności gospodarczej jest **karta podatkowa**. Wszelkie regulacje prawne dotyczące karty podatkowej zawarte są w ustawie z dnia 20 listopada 1998 r. o zryczałtowanym podatku dochodowym od niektórych przychodów osiąganych przez osoby fizyczne (Dz. U. Nr 144, poz. 930 z późn. zm.).

Kto może być podatnikiem na karcie podatkowej?

Osoby fizyczne osiągające przychody z pozarolniczej działalności gospodarczej mogą opłacać zryczałtowany podatek dochodowy w formie karty podatkowej. Do działalności tych w szczególności możemy zaliczyć:

- usługową lub wytwórczo - usługową,
- usługową w zakresie handlu detalicznego żywnością, napojami, wyrobami tytoniowymi oraz kwiatami, z wyjątkiem napojów o zawartości alkoholu powyżej 1,5%,
- usługową w zakresie handlu detalicznego artykułami nieżywnościowymi z wyjątkiem handlu paliwami silnikowymi, środkami transportu samochodowego, częściami i akcesoriami do pojazdów mechanicznych, ciągnikami rolniczymi i motocyklami oraz z wyjątkiem handlu artykułami nieżywnościowymi objętego koncesjonowaniem,
- gastronomiczną - jeżeli nie jest prowadzona sprzedaż napojów o zawartości alkoholu powyżej 1,5%,
- usługi transportowe wykonywane przy użyciu jednego pojazdu,
- usługi rozrywkowych,
- sprzedaż posiłków domowych w mieszkaniach, jeżeli nie jest prowadzona sprzedaż napojów o zawartości alkoholu powyżej 1,5%,
- wolne zawody, polegającą na świadczeniu usług w zakresie ochrony zdrowia ludzkiego,
- wolne zawody, polegającą na świadczeniu przez lekarzy weterynarii usług weterynaryjnych,
- opiekę domową nad dziećmi i osobami chorymi,
- usługi edukacyjne, polegającą na udzielaniu lekcji na godziny.

Zryczałtowany podatek w formie karty podatkowej na korzystniejszych warunkach (niższe stawki podatki) mogą opłacać także osoby fizyczne, w tym rolnicy równocześnie prowadzący gospodarstwo rolne (Dz. U. Nr 144, poz. 930, art. 23 ust.1a):

- usługi o charakterze agrotechnicznym i przewozowym, świadczone na rzecz kół łowieckich,
- usługi polegające na przewozie mleka do punktów skupu, zrywce i wywózce drewna z lasu do punktów przeładunkowych oraz przewozie uczniów do szkoły – usługi wykonywane wyłącznie przez rolnika lub z udziałem członków rodziny pozostających we wspólnym gospodarstwie domowym,
- sprzedaż piasku, żwiru, kamieni, glinki, torfu i innych minerałów wchodzących w skład gospodarstwa rolnego - usługi wykonywane przy zatrudnieniu nieprzekraczającym 2 pracowników lub 2 członków rodziny pozostających we wspólnym gospodarstwie domowym, nie wyłączając małżonka,
- usługi hotelarskie polegające na wynajmie pokoi gościnnych i domków turystycznych (w tym wydawanie posiłków), jeżeli łączna liczba pokoi (w tym także w domkach turystycznych) nie przekracza 12 - usługi wykonywane przy zatrudnieniu nie więcej niż 2 pracowników lub 2 pełnoletnich członków rodziny, nie wyłączając małżonka,
- usługi w zakresie wytwórczości ludowej i artystycznej - usługi wykonywane wyłącznie przez rolnika lub z udziałem członków rodziny pozostających we wspólnym gospodarstwie domowym.

Oprócz ograniczenia co do prowadzenia którejś z wyżej wymienionych działalności, prowadzenie rozliczenia w formie karty podatkowej uzależnione jest od spełnienia dodatkowych warunków:

- złożenia wniosku o zastosowanie opodatkowania w tej formie do właściwego urzędu skarbowego,
- nie korzystania z usług osób niezatrudnionych przez siebie na podstawie umowy o pracę, oraz z usług innych przedsiębiorstw i zakładów, chyba, że chodzi o usługi specjalistyczne,
- nie prowadzenia równocześnie innej działalności gospodarczej, niepodlegającej opodatkowaniu kartą,
- zatrudniania tylko kilku pracowników (dopuszczalne limity zatrudnienia są określone w ustawie),
- nie wytwarzania wyrobów opodatkowanych, na podstawie odrębnych przepisów, podatkiem akcyzowym.
- małżonek podatnika nie prowadzi działalności w tym samym zakresie,

Właściwym miejscowo w sprawie podatku dochodowego opłacanego w formie karty podatkowej jest naczelnik urzędu skarbowego według miejsca położenia zorganizowanego zakładu, bądź według miejsca zamieszkania podatnika lub siedziby spółki, a jeżeli nie można ustalić siedziby spółki - według miejsca zamieszkania jednego ze wspólników.

Uwaga: Jeśli przed rozpoczęciem działalności nie zostanie złożony wniosek o zastosowanie karty podatkowej lub oświadczenia o wyborze ryczaftu przyszły przedsiębiorca będzie musiał rozliczać się na zasadach ogólnych.

Wysokość stawek podatkowych na karcie podatkowej zależy od rodzaju działalności, liczby zatrudnionych pracowników oraz od wielkości zaludnienia miejscowości, w której prowadzona jest działalność gospodarcza. Aktualne stawki karty podatkowej na 2010 r. opublikowane zostały w Monitorze Polskim z 2009 r. nr 72; poz. 912.

Sposób obliczania podatku na karcie podatkowej (podstawa opodatkowania)

Kwota podatku na karcie podatkowej w danym roku jest stała dla wybranego rodzaju prowadzonej działalności i zależy wyłącznie od rodzaju działalności, liczby mieszkańców gminy, na terenie której działalność ta jest prowadzona oraz liczby zatrudnionych pracowników.

Kwota podatku, więc nie zależy od wielkości otrzymywanego przychodu, ani od wysokości ponoszonych kosztów w firmie. Należy przy tym pamiętać, iż w przypadku karty podatkowej za wyjątkiem kwoty składki zdrowotnej zapłaconej do ZUS, nie przysługują żadne ulgi i odliczenia.

Roczny podatek dochodowy = (stawka podatku x 12 miesięcy) – suma rocznych kwot składek na ubezpieczenie zdrowotne

Opodatkowanie w formie karty podatkowej z reguły jest korzystniejsze jeśli w firmie nie występują zbyt wysokie koszty.

Obowiązki podatnika na karcie podatkowej

Jedyną deklaracją, jaką podatnik opłacający podatek w formie karty podatkowej musimy składać jest deklaracja o wysokości składki na powszechne ubezpieczenie zdrowotne, zapłaconej i odliczonej od karty podatkowej w poszczególnych miesiącach. Ponadto osoby te, są obowiązane prowadzić **książkę ewidencji zatrudnienia osób** (w przypadku zatrudnienia pracowników) w tym prowadzenia indywidualnych (imiennych) kart przychodów pracowników i przechowywać ją w miejscu wykonywania działalności albo w miejscu wskazanym przez podatnika jako jego siedziba, jeżeli działalność jest wykonywana bez posiadania zorganizowanego zakładu. Podatnicy opłacający podatek w formie karty podatkowej są również zobowiązani wydawać na żądanie klienta **rachunki i faktury**, stwierdzające sprzedaż wyrobu, towaru lub wykonanie usługi oraz przechowywać w kolejności numerów kopie tych rachunków i faktur w okresie pięciu lat podatkowych, licząc od końca roku, w którym wystawiono rachunek lub fakturę.

Ważne daty przy rozliczaniu się na karcie podatkowej

Wniosek o zastosowanie opodatkowania w formie karty podatkowej, według ustalonego wzoru, za dany rok podatkowy, podatnik składa właściwemu naczelnikowi urzędu skarbowego, **nie później niż do dnia 20 stycznia roku podatkowego**, a jeżeli podatnik rozpoczyna działalność w trakcie roku podatkowego - **przed rozpoczęciem działalności**. Jeżeli do dnia 20 stycznia roku podatkowego podatnik nie zgłosił likwidacji działalności gospodarczej lub nie dokonał wyboru innej formy opodatkowania, uważa się, że prowadzi nadal działalność opodatkowaną w tej formie.

Po upływie roku podatkowego, w **terminie do dnia 31 stycznia**, podatnik jest obowiązany złożyć w urzędzie skarbowym **roczną deklarację** według ustalonego wzoru o wysokości składki na ubezpieczenie zdrowotne, zapłaconej i odliczonej od karty podatkowej w poszczególnych miesiącach.

Podatnicy płacą podatek dochodowy w formie karty podatkowej, pomniejszony o zapłaconą składkę na ubezpieczenie zdrowotne, bez wezwania w **terminie do 7 dnia każdego miesiąca za miesiąc ubiegły, a za grudzień - w terminie do dnia 28 grudnia roku podatkowego**, na rachunek urzędu skarbowego.

Podatnik może zrzec się zastosowania opodatkowania w formie karty podatkowej w terminie 14 dni od dnia doręczenia decyzji ustalającej wysokość podatku dochodowego w formie karty podatkowej. Ponadto, chcąc **zmienić formę opodatkowania**, podatnik może to uczynić zawiadamiając urząd skarbowy o wyborze innego sposobu rozliczenia, składając w tej sprawie oświadczenie, dopiero następnego roku **najpóźniej do 20 stycznia kolejnego roku podatkowego**.

Tabela 11

Wady i zalety kart podatkowej

Zalety	Wady
▶ najprostsza forma opodatkowania działalności, ▶ opłacanie niezmienniej, określonej w zryczałtowanej wysokości kwoty podatku, ▶ znana z góry wysokość podatku dochodowego, ▶ zwolnienie z obowiązku prowadzenia ksiąg, składania zeznań podatkowych, deklaracji o wysokości uzyskanego dochodu oraz wpłacania zaliczek na podatek dochodowy, ▶ możliwość okresowego zawieszenia w opłaceniu podatku, ▶ ulgi w wysokości opłacanego podatku dla wybranej grupy podatników.	▶ ograniczona liczba pracowników (maksymalnie pięciu pracowników, w tym wspólników), ▶ konieczność płacenia podatku również w tych miesiącach, kiedy nie uzyskano przychodu, ▶ znacznie ograniczona możliwość odliczeń od podatku dochodowego, ▶ brak możliwości wspólnego rozliczania się z małżonkiem z podatku dochodowego.

b) ryczałt od przychodów ewidencjonowanych

Inną z dostępnych form opodatkowania działalności gospodarczej jest ryczałt od przychodów ewidencjonowanych. Wszelkie regulacje prawne dotyczące tej formy opodatkowania zawarte są w ustawie z dnia 20 listopada 1998 r. o zryczałtowanym podatku dochodowym od niektórych przychodów osiąganych przez osoby fizyczne (Dz. U. Nr 144, poz. 930 z późn. zm.).

Kto może być podatnikiem?

Opodatkowaniu ryczałtem od przychodów ewidencjonowanych podlegają przychody osób fizycznych z pozarolniczej działalności gospodarczej, w tym również, gdy działalność ta jest prowadzona w formie spółki cywilnej osób fizycznych lub spółki jawnej osób fizycznych. Z tej formy opodatkowania mogą korzystać osoby i spółki, które w roku poprzedzającym rok podatkowy uzyskały przychody z tej działalności prowadzonej wyłącznie samodzielnie, w wysokości nieprzekraczającej 150 000 EURO, lub też uzyskały przychody wyłącznie z działalności prowadzonej w formie spółki, a suma przychodów wspólników spółki z tej działalności nie przekroczyła kwoty 150 000 EURO.

Stawki podatkowe

Przykładowe stawki ryczałtu od przychodów ewidencjonowanych wynoszą:

- **20%** przychodów osiąganych w zakresie wolnych zawodów,
- **17%** przychodów ze świadczenia usług:
 - pośrednictwa w sprzedaży pojazdów mechanicznych oraz części i akcesoriów do pojazdów mechanicznych,
 - hoteli, świadczonych przez obiekty noclegowe turystyki oraz inne miejsca krótkotrwałego zakwaterowania,
 - wynajmu samochodów osobowych, wynajmu pozostałych środków transportu,
 - doradztwa w zakresie sprzętu komputerowego, w zakresie oprogramowania i przetwarzania danych.
- **8,5%** przychodów z działalności usługowej: działalności gastronomicznej w zakresie sprzedaży napojów o zawartości alkoholu powyżej 1,5%,

- 5,5% przychodów z działalności wytwórczej, robót budowlanych lub w zakresie przewożenia ładunków taborem samochodowym o ładowności powyżej 2 ton,
- 3,0% przychodów:
 - z działalności gastronomicznej, z wyjątkiem przychodów ze sprzedaży napojów o zawartości alkoholu powyżej 1,5%,
 - z działalności usługowej w zakresie handlu,
 - ze świadczenia usług związanych z produkcją zwierzęcą,

Jeżeli podatnik obowiązany do prowadzenia ewidencji przychodów prowadzi działalność, z której przychody są opodatkowane różnymi stawkami, ryczałt od przychodów ewidencjonowanych ustala się według stawki właściwej dla przychodów z każdego rodzaju działalności.

Sposób obliczania podatku (podstawa opodatkowania)

Podatek zryczałtowany, pobiera się bez pomniejszania przychodu o koszty uzyskania. Ryczałt od przychodów ewidencjonowanych w pierwszej kolejności ulega obniżeniu o kwotę składki na ubezpieczenie zdrowotne opłaconej przez podatnika, zapłaconej w roku podatkowym.

Roczny podatek dochodowy = [(przychód – odliczenia) x stawka podatku] – suma rocznych kwot składek na ubezpieczenie zdrowotne

Opodatkowanie w formie ryczałtu ewidencjonowanego jest z reguły korzystniejsze, gdy koszty są niewielkie, a zyski wysokie.

Obowiązki podatnika

Podatnicy oraz spółki, których wspólnicy są opodatkowani w formie ryczałtu od przychodów ewidencjonowanych, są obowiązani posiadać i przechowywać **dowody zakupu towarów**, prowadzić **wykaz środków trwałych oraz wartości niematerialnych i prawnych**, ewidencję wyposażenia oraz, odrębnie za każdy rok podatkowy, **ewidencję przychodów**.

Wszystkie ewidencje oraz dowody, na podstawie, których są dokonywane wpisy do ewidencji, a także dowody zakupu, należy przechowywać w miejscu wykonywania działalności lub, jeżeli działalność jest prowadzona w formie spółki, w miejscu wskazanym przez podatnika lub podatników - jako ich siedziba, albo w biurze rachunkowym, któremu zostało powierzone prowadzenie ewidencji,

Dodatkowo podatnicy, są obowiązani sporządzić **spis z natury** towarów handlowych, materiałów (surowców) podstawowych i pomocniczych, półwyrobów, wyrobów gotowych, braków i odpadków, na dzień zaprowadzenia ewidencji oraz na koniec każdego roku podatkowego.

Ważne daty

Pisemne oświadczenie o wyborze opodatkowania w formie ryczałtu od przychodów ewidencjonowanych za dany rok podatkowy podatnik składa naczelnikowi urzędu skarbowego właściwemu według miejsca zamieszkania podatnika **nie później niż do dnia 20 stycznia roku podatkowego**, natomiast podatnik rozpoczynający działalność gospodarczą w trakcie roku podatkowego - **do dnia poprzedzającego dzień rozpoczęcia działalności, nie później jednak niż w dniu uzyskania pierwszego przychodu**. Jeżeli do dnia 20 stycznia roku podatkowego podatnik nie zgłosił likwidacji działalności gospodarczej lub nie dokonał wyboru innej formy opodatkowania, uważa się, że nadal prowadzi działalność opodatkowaną w formie ryczałtu od przychodów ewidencjonowanych.

Podatnicy są obowiązani za każdy miesiąc obliczać **ryczałt od przychodów ewidencjonowanych** i wpłacać go na rachunek urzędu skarbowego w **terminie do dnia 20 następnego miesiąca**, a za miesiąc grudzień do 31 stycznia roku następnego.

Podatnicy są obowiązani złożyć w urzędzie skarbowym **zeznanie o wysokości uzyskanego przychodu**, wysokości dokonanych odliczeń i należnego ryczałtu od przychodów ewidencjonowanych - **w terminie do dnia 31 stycznia następnego roku** na formularzy PIT-28.

Jeżeli podatnik zamierza kontynuować zasady opodatkowania obowiązujące go w roku poprzednim, wówczas nie ma obowiązku składania żadnych oświadczeń w tym zakresie na przełomie roku podatkowego.

Tabela 12.

Wady i zalety

Zalety	Wady
▶ prosta księgowość – ewidencjonuje się tylko przychody, ▶ brak konieczności comiesięcznego składania deklaracji podatkowych, ▶ w większości przypadków stawki podatku są niższe niż na zasadach ogólnych, ▶ można skorzystać z odliczeń i podatku, ▶ nie składa się w ciągu roku deklaracji podatkowych.	▶ brak możliwości zrzeczenia się ryczałtu w trakcie roku podatkowego, ▶ brak możliwości odliczania kosztów uzyskania przychodu, ▶ bywa nieopłacalne, gdy zysk jest bardzo mały (wysokie koszty), ▶ podatek płaci się również, gdy jest strata z działalności, ▶ brak możliwości wspólnego rozliczania się z małżonkiem z podatku dochodowego.

c) zasady ogólne – skala podatkowa

Kolejną formą opodatkowania działalności gospodarczej są zasady ogólne według skali podatkowej. Wszelkie regulacje prawne dotyczące tej formy opodatkowania zawarte są w ustawie z dnia 26 lipca 1991 r. o podatku dochodowym od osób fizycznych (Dz. U. z 2000 r. Nr 14, poz. 176 z późn. zm.)

Kto może być podatnikiem?

Prawo do opodatkowania dochodu ustalonego na podstawie księgi przychodów i rozchodów mają osoby fizyczne i spółki prawa cywilnego osób fizycznych, które w roku poprzednim uzyskały przychód z działalności niższy niż 800 000 EUR.

Tabela 13.

Stawki podatkowe

SKALA PODATKU DOCHODOWEGO 2009 i 2010 r.		
Podstawa obliczenia podatku w złotych		Podatek wynosi
Ponad	Do	
	85 528	18% minus kwota zmniejszająca podatek 556 zł 02 gr.
85 528		14 839 zł 02 gr. plus 32% nadwyżki ponad 85 528 zł

W tabeli przedstawiono sposób obliczania podatku dochodowego od osób fizycznych jaki obowiązuje w 2010 roku. Dla przykładu:

- jeżeli w 2010 roku firma nie zarobi więcej niż **3 091 zł**, to podatku nie będzie płaciła,
- jeżeli w 2010 roku firma zarobiła mniej niż **85 528 zł**, to zapłaci **18%** podatku odejmując od niego **556 zł 02 gr.**
- jeżeli w 2010 roku firma zarobi więcej niż **85 528 zł**, to zapłaci **14 839 zł 02 gr.** plus 32% nadwyżki ponad **85 528 zł**.

Sposób obliczania podatku (podstawa opodatkowania)

Wysokość podatku dochodowego płaconego na zasadach ogólnych uzależniona jest od faktycznie osiągniętego dochodu. Podstawą opodatkowania jest różnica pomiędzy dochodem (przychód minus koszty), a przysługującymi odliczeniami.

Podstawa opodatkowania = przychód – koszty = dochód - odliczenia

Zakładając, że podstawa opodatkowania będzie się mieściła w pierwszym przedziale skali podatkowej (Po < 85 528 zł). Podatek z działalności będzie wówczas wynosił:

Roczny podatek dochodowy = [(dochód po odliczeniach x 18%) – kwota wolna od podatku] - suma rocznych kwot składek na ubezpieczenie zdrowotne

Opodatkowanie na zasadach ogólnych jest z reguły korzystniejsze wówczas, gdy przychody i koszty są wysoki, a zyski stosunkowo niskie.

Obowiązki podatnika

Podatnicy oraz spółki, których wspólnicy są opodatkowani w formie księgi przychodów i rozchodów mają relatywnie najwięcej obowiązków, gdyż są zobowiązani do prowadzenia księgi przychodów i rozchodów, ewidencji środków trwałych oraz wartości niematerialnych i prawnych, ewidencji wyposażenia, indywidualnych imiennych kart przychodów dla zatrudnionych pracowników. Dodatkowo każdy podatnik musi wpłacać co miesiąc zaliczkę na podatek na rachunek urzędu skarbowego oraz każdego roku składać zeznanie roczne o uzyskanych dochodach na formularzu **PIT-36**. Ponadto, wystawiać faktury lub rachunki dokumentujące sprzedaż towarów i usług oraz przechowywać ich kopie, gromadzić i przechowywać dowody zakupu towarów oraz inne dowody, na podstawie których dokonuje się zapisów w księdze przychodów i rozchodów.

Ważne daty

Zaliczki na podatek wpłaca się w terminie do 20 dnia każdego miesiąca za miesiąc ubiegły, a za grudzień - w terminie do 20 grudnia. Natomiast do 30 kwietnia każdego roku należy składać zeznanie roczne o dochodach uzyskanych w poprzednim roku podatkowym.

Tabela 14.

Wady i zalety

Zalety	Wady
▶ możliwość odliczania faktycznie poniesionych kosztów, ▶ przy wysokich kosztach - możliwość uzyskania korzyści fiskalnych w porównaniu z formami ryczałtowymi ▶ można odliczyć koszty uzyskania przychodu ▶ można skorzystać z odliczeń od przychodu i dochodu ▶ można w deklaracji rocznej rozliczać się z podatku dochodowego wspólnie z małżonkiem, czy też jako osoba samotnie wychowująca dzieci	▶ konieczność comiesięcznego składania deklaracji ▶ prowadzenie księgowości wymaga orientacji w przepisach, ▶ wysokie koszty związane z prowadzeniem księgowości

d) zasady ogólne – podatek liniowy

W związku z nowelizacją ustawy z dnia 26 lipca 1991 r. o podatku dochodowym od osób fizycznych (Dz. U. z 2000 r. Nr 14, poz. 176 z późn. zm.), od 1 stycznia 2004 r. przedsiębiorcy opodatkowani na zasadach ogólnych mogą skorzystać z możliwości płacenia podatku dochodowego według liniowej 19% skali podatkowej.

Aby przejść na nowy system, należy **w terminie do 20 stycznia roku podatkowego** złożyć na piśmie właściwemu naczelnikowi urzędu skarbowego stosowne oświadczenie. Przedsiębiorca może, ale nie musi rozliczać się według nowej, jednolitej stawki podatku, dlatego niezłożenie wyżej wymienionego oświadczenia będzie oznaczać pozostanie przy opodatkowaniu na obowiązujących dotychczas zasadach, tj. według skali podatkowej (rosnące stawki 18% i 32 %). Natomiast osoby rozpoczynające taką działalność w trakcie roku, powinny złożyć tego rodzaju oświadczenie w terminie do dnia poprzedzającego rozpoczęcie działalności, nie później jednak niż w dniu osiągnięcia pierwszego przychodu. Wybór opodatkowania podatkiem liniowym będzie obowiązywał także w kolejnych latach, jeżeli przedsiębiorca pisemnie nie zrezygnuje z tej formy opodatkowania.

Zrezygnować z tej formy opodatkowania można jedynie **do 20 stycznia każdego kolejnego roku kalendarzowego**. W tym celu na piśmie składa się oświadczenie o rezygnacji naczelnikowi urzędu skarbowego. Wówczas zaczyna się płacić podatek dochodowy na zasadach ogólnych, wybierając zryczałtowany podatek w formie karty podatkowej lub ryczału od przychodów ewidencjonowanych, w tym samym terminie należy złożyć oświadczenie na piśmie.

Podatek liniowy jest bardzo atrakcyjną formą opodatkowania, zwłaszcza dla przedsiębiorców osiągających duże dochody. Z drugiej strony należy pamiętać o pewnych ograniczeniach związanych z wyborem tej formy opodatkowania działalności gospodarczej. Do najważniejszych z nich należy zaliczyć:

- brak prawa do wspólnego rozliczenia małżonków za dany rok podatkowy,
- brak prawa do skorzystania z jakichkolwiek odliczeń od dochodu i podatku z działalności gospodarczej,
- brak prawa do skorzystania z kwoty wolnej od podatku, co oznacza że od każdej kwoty jaka jest dochodem – pierwsza zarobiona złotówka - należy zapłacić podatek.

Ponadto, wybierając podatek liniowy traci się nie tylko te ulgi, które można nabyć w przyszłości, lecz również z tytułu tzw. praw nabytych np. prawo do ulgi remontowej. Warto to przekalkulować, czy rezygnacja z prawa do ulg oraz wspólnego rozliczania z małżonkiem, będzie korzystniejsza niż opłacanie zamiast 32%, 19% podatku.

Podatnik **rozpoczynający** działalność gospodarczą, powinien złożyć oświadczenie o wyborze formy opodatkowania przed rozpoczęciem działalności gospodarczej (nie później niż przed uzyskaniem pierwszego przychodu z działalności). **Jeżeli** takiego oświadczenia **nie** złoży, wówczas zastosowanie znajdą **zasady ogólne**.

Podatnik kontynuujący działalność gospodarczą, może zmienić zasady opodatkowania ze skutkiem od nowego roku podatkowego poprzez złożenie oświadczenia o wyborze formy opodatkowania do 20 stycznia tego nowego roku podatkowego. **Jeżeli** takiego oświadczenia **nie** złoży, wówczas zastosowanie znajdą zasady stosowane w poprzednim roku podatkowym (**automatyczna kontynuacja**).

3.4. Podatek VAT – obowiązki, stawki, rozliczanie

Kto może a kto musi być podatnikiem VAT?

Zgodnie z przepisami ustawy z dnia 11 marca 2004 r. o podatku od towarów i usług (Dz. U. Nr 54, poz. 535 z późn. zm.) podatnikami podatku VAT są:

- osoby prawne,
- jednostki organizacyjne nie mające osobowości prawnej,
- osoby fizyczne wykonujące samodzielnie działalność gospodarczą, bez względu na cel lub rezultat takiej działalności.

Działalność gospodarcza w tym przypadku obejmuje wszelką działalność:

- producentów,
- handlowców,
- usługodawców,
- podmiotów pozyskujących zasoby naturalne,
- rolników,
- osób wykonujących wolne zawody.

Nie wszyscy jednak spośród wyżej wymienionych przedsiębiorców muszą rejestrować się jako podatnicy VAT. Istnieje bowiem grupa podatników zwolnionych z tego obowiązku (zwolnienie podmiotowe). W każdym przypadku należy więc sprawdzić czy osoba prowadząca działalność gospodarczą zobligowana jest do rozliczania się z tego podatku. Zwolnienie obejmuje wszystkich podatników:

- u których wartość sprzedaży towarów oraz wartość eksportu towarów lub usług nie przekroczyła łącznie w poprzednim roku podatkowym kwoty (liczonej bez VAT) **100 tys. w 2010 r.**
- rozpoczynających wykonywanie czynności objętych podatkiem VAT w ciągu roku podatkowego, jeżeli przewidywana przez podatnika wartość sprzedaży towarów nie przekroczy w proporcji do okresu prowadzonej sprzedaży kwoty (liczonej bez VAT) **100 tys. w 2010 r.** (*np. przy sprzedaży w okresie 15.05-31.12.2009 limit wyniesie $230/365 \times 100$ tys. zł = 63 014 zł*).

Warunkiem skorzystania ze zwolnienia podmiotowego w 2010 r. lub w 2011 r. w przypadku przekroczenia w 2009 r. lub w 2010 r. „starego” limitu obrotu, ale nie przekroczenia „nowego” limitu obrotu jest pisemne zawiadomienie o tym zamiarze naczelnika urzędu skarbowego w terminie do dnia 15 stycznia (odpowiednio) 2010 r. lub 2011 r. Dochowanie tego warunku pozwala na korzystanie ze zwolnienia podmiotowego od 1 stycznia (odpowiednio) 2010 r. lub 2011 r.

Niektórzy podatnicy nie mogą skorzystać z wyżej wymienionego zwolnienia i są zobowiązani płacić podatek VAT z chwilą rozpoczęcia działalności. Dotyczy to głównie:

- sprzedawców monet, biżuterii artystycznej, wyrobów jubilerskich (z wyjątkiem kamieni luzem, wyrobów kultu religijnego, dewocjonaliów z metali nieszlachetnych), nakryć stołowych srebrzonych, wyrobów z bursztynu, wyrobów ze złota, srebra, platyny (oraz wyrobów z nich wykonanych i złomu),
- świadczących usługi prawnicze, doradcze, jubilerskie.

Zwolnieniu podatkowemu podlegają również usługi (zwolnienie przedmiotowe) wymienione w ustawie o podatku od towarów i usług w załączniku nr 4.

Wszyscy pozostali podatnicy nie podlegający wyżej wymienionymi zwolnieniami, zobowiązani są dokonać zgłoszenia rejestracyjnego na formularzu VAT-R przed dniem wykonania pierwszej **czynności** objętej opodatkowaniem podatkiem VAT. Następnie naczelnik urzędu

skarbowego rejestruje podatnika i potwierdza jego zarejestrowanie jako „podatnika VAT czynnego”. Podatnik, który jest zwolniony z VAT podmiotowo (niska wartość sprzedaży) lub wykonuje czynności wyłącznie zwolnione, może (ale nie musi) zarejestrować się do ewidencji VAT.

Urzędem właściwym natomiast jest urząd kompetentny terytorialnie ze względu na miejsce prowadzenia działalności gospodarczej, podległej opodatkowaniu VAT.

Potwierdzenie zarejestrowania jako podatnika VAT czynnego wymaga opłacenia 170 zł. Złożenie wniosku VAT-R/UE nie jest związane z żadną dodatkową opłatą.

Sposób obliczania podatku VAT

Podstawą opodatkowania podatkiem VAT jest **obrót** (wartość sprzedaży). Obowiązek podatkowy powstaje z chwilą wystawienia faktury, nie później jednak niż w 7 dniu, licząc od dnia wydania towaru lub wykonania usługi. Taką zasadę stosuje się również do faktur za częściowe wykonanie usługi.

Rodzaje podatku:

- **Podatek naliczony (zakup)** – podatek zapłacony przez przedsiębiorcę w związku z nabywaniem towarów i usług potrzebnych do prowadzenia działalności gospodarczej.
- **Podatek należny (sprzedaż)** – podatek, który przedsiębiorca dolicza do sprzedawanych przez siebie towarów i usług w ramach prowadzonej działalności gospodarczej.

Kwota wpłaty należna dla urzędu skarbowego z tytułu podatku od towarów i usług jest różnicą pomiędzy podatkiem należnym a podatkiem naliczonym.

PRZYKŁAD:

Jeżeli sprzedaliśmy towar za 12 200 zł (w tym 2 200 zł podatku VAT) to należna urzędowi skarbowemu kwota do zwrotu wyniesie 2 200 zł. **Jednak nie zawsze oznacza to, że przelew na taką kwotę należy dokonać.** Kupując bowiem materiały za kwotę 4 880 zł, w tym 880 zł podatku VAT - należy odliczyć od kwoty należnej urzędowi skarbowemu. W sumie, więc zapłacimy fiskusowi tylko 1 320 zł.

Obowiązki podatnika VAT

Podatnik jest zobowiązany do składania miesięcznych, bądź kwartalnych deklaracji podatkowych oraz obliczania i wpłacania podatku VAT na rachunek urzędu skarbowego. Dodatkowo podatnicy podatku VAT są obowiązani do wystawiania faktur VAT, prowadzenia ewidencji zawierającej: kwoty transakcji podległym obowiązkowi podatkowemu, dane niezbędne do określenia przedmiotu i podstawy opodatkowania, (wysokość podatku należnego, kwoty podatku naliczonego obniżającego podatek należny oraz kwoty podatku podlegającej wpłacie do urzędu skarbowego lub zwrotowi z tego urzędu) oraz inne dane służące do prawidłowego sporządzenia deklaracji podatkowej

Ważne daty dotyczące VAT

Deklaracje podatkowe należy składać w urzędzie skarbowym za okresy miesięczne **w terminie do 25 dnia miesiąca następującego po każdym kolejnym miesiącu**. Podatnicy, którzy wybrali metodę kasową, składają w urzędzie skarbowym deklaracje podatkowe za okresy kwartalne **w terminie do 25 dnia miesiąca następującego po każdym kolejnym kwartale**.

W wypadku zmian w zgłoszeniu rejestracyjnym, podatnik musi zgłosić taką zmianę naczelnikowi urzędu skarbowego w terminie 7 dni, licząc od dnia, w którym owa zmiana nastąpiła.

Kiedy warto być płatnikiem podatku VAT?

Przedsiębiorcy mający wybór dotyczący zwolnienia lub bycia podatnikiem VAT powinni wziąć po uwagę następujące przesłanki przemawiające za wyborem VAT-u:

- kontrahenci (dostawcy) są płatnikami podatku VAT,
- cena usługi zawiera w sobie dużo kosztów,
- eksport towaru do krajów poza UE (stawka 0%).

Ponadto przesłanki przemawiające za wyborem zwolnienia z VAT-u:

- kontrahenci (dostawcy i odbiorcy) nie są płatnikami podatku VAT,
- cena usługi zawiera w sobie mało kosztów,
- kupowanie towarów z niższą stawką np. 7%, a świadczenie usług obarczonych stawką wyższą 22% VAT.

3.5. Ubezpieczenia społeczne – działalność gospodarcza a ZUS i KRUS

a) działalność gospodarcza – rejestracja płatnika składek ZUS

W celu zgłoszenia płatnika składek (przedsiębiorca indywidualny lub wspólnicy spółki), wypełnić należy formularz **ZFA** dla każdej osoby. W przypadku, gdy prowadzenie firmy jest jedynym zajęciem płatnika, dodatkowo wypełnić należy formularz **ZUA** dla każdego płatnika (zgłoszenie do ubezpieczeń społecznych i zdrowotnego). Jeśli oprócz prowadzenia firmy, płatnik jest zatrudniony na pełnym etacie, to zamiast ZUA wypełnia **ZZA** (zgłoszenie tylko do ubezpieczenia zdrowotnego). Dodatkowo, jeżeli spółka kogoś zatrudnia (poza wspólnikami) należy zgłosić ją jako płatnika na formularzu **ZPA**.

Prowadzący działalność gospodarczą zgłaszający do ubezpieczeń inne osoby składają w ZUS:

- deklaracje rozliczeniowe **DRA**
- raporty imienne **RCA** (wypłaty stanowiące podstawę składek);
- **RZA** (wypłaty stanowiące podstawę składek na ubezpieczenie zdrowotne, jeżeli osoba nie podlega ubezpieczeniom społecznym);
- **RSA** (przerwy w opłacaniu składek i wypłacone świadczenia, zasiłki).

Deklaracje te składać należy w okresach miesięcznych, w następnym miesiącu po miesiącu, którego deklaracja dotyczy, w **terminie** do:

- 10-ego - prowadzący działalność gospodarczą nie zgłaszający innych osób do ubezpieczeń;
- 15-ego - prowadzący działalność gospodarczą zgłaszający do ubezpieczeń inne osoby (nawet jeżeli formalnie zgłasza je płatnik: jednoosobowa spółka z o.o., spółka cywilna, jawna, komandytowa, partnerska).

Potrzebne dokumenty i dane do zgłoszenia płatnika:

- kopie decyzji urzędu skarbowego o nadaniu numeru NIP,
- kopie zaświadczenia urzędu statystycznego o nadaniu aktualnego numeru REGON,
- numer wpisu do ewidencji i nazwa organu prowadzącego rejestr,
- numer rachunku bankowego firmy,
- dane personalne (imię, nazwisko, adres, PESEL, nr dokumentu tożsamości, NIP, data i miejsce urodzenia) wszystkich zgłaszanych osób,
- zdjęcie każdej osoby, do legitymacji ubezpieczeniowej,

Zgłoszenie w ZUS nie jest związane z żadnymi opłatami.

b) nowe lepsze zasady w ZUS

Na mocy **Ustawy z dnia 1 lipca 2005 r.** o zmianie ustawy o systemie ubezpieczeń społecznych oraz o zmianie innych ustaw (Dz. U. Nr 150, poz. 1248), **firmy założone po 24 sierpnia**

2005 r. mogą korzystać z obniżki ZUS. Wówczas podstawa wymiaru składek na ubezpieczenia społeczne ZUS (emerytalne i rentowe) w okresie pierwszych 24 miesięcy kalendarzowych od dnia rozpoczęcia wykonywania działalności gospodarczej stanowi zadeklarowana kwota, nie niższa jednak niż 30% kwoty minimalnego wynagrodzenia.

Udogodnienia nie będą jednak przysługiwać osobom, które:

- prowadzą lub w okresie ostatnich 60 miesięcy kalendarzowych przed dniem rozpoczęcia wykonywania działalności gospodarczej prowadziły pozarolniczą działalność;
- wykonują działalność gospodarczą na rzecz byłego pracodawcy, na rzecz którego przed dniem rozpoczęcia działalności gospodarczej w bieżącym lub w poprzednim roku kalendarzowym wykonywały w ramach stosunku pracy lub spółdzielczego stosunku pracy czynności wchodzące w zakres wykonywanej działalności gospodarczej.

c) działalność gospodarcza – rejestracja płatnika składek KRUS

Warunki podlegania ubezpieczeniu społecznemu rolników w przypadku jednoczesnego prowadzenia działalności rolniczej i pozarolniczej działalności gospodarczej reguluje Ustawa z dnia 1 lipca 2005 r. o systemie ubezpieczeń społecznych (Dz. U. Nr 150, poz. 1248). W szczególności określa ona warunki jakie muszą być spełnione do pozostania w ubezpieczeniu rolniczym przy równoczesnym prowadzeniu pozarolniczej działalności gospodarczej lub współpracy przy prowadzeniu tej działalności. W szczególności z jej przepisów wynika, iż dla możliwości podlegania ubezpieczeniu społecznemu rolników nie ma znaczenia forma opodatkowania pozarolniczej działalności gospodarczej, prowadzonej równocześnie z działalnością rolniczą.

Obecnie, na podstawie dokonanych zmian w ustawie o ubezpieczeniu społecznym rolników, **rolnik lub domownik** który rozpoczyna prowadzenie pozarolniczej działalności gospodarczej lub rozpoczyna współpracę przy prowadzeniu tej działalności, **może nadal podlegać ubezpieczeniu społecznemu rolników, jeśli:**

1. Podlegał temu ubezpieczeniu w pełnym zakresie z mocy ustawy nieprzerwanie przez co najmniej 3 lata i nadal prowadzi działalność rolniczą lub stale pracuje w gospodarstwie rolnym, obejmującym obszar użytków rolnych powyżej 1 ha przeliczeniowego, lub w dziale specjalnym,
2. Złoży w KRUS **oświadczenie** o kontynuowaniu tego ubezpieczenia w terminie 14 dni od rozpoczęcia wykonywania pozarolniczej działalności gospodarczej lub rozpoczęcia współpracy przy prowadzeniu tej działalności. **Niezachowanie tego terminu jest równoznaczne z ustaniem ubezpieczenia** z końcem kwartału, w którym rolnik lub domownik rozpoczął wykonywanie pozarolniczej działalności gospodarczej lub rozpoczął współpracę przy prowadzeniu tej działalności,
3. **Kwota należnego podatku dochodowego** za poprzedni rok podatkowy od przychodów z pozarolniczej działalności gospodarczej (jeżeli działalność ta była prowadzona) nie przekracza kwoty 2 835 zł (kwota za rok 2009).

Kwota podatku od prowadzonej działalności pozarolniczej ma także wpływ na możliwość pozostania przez rolnika lub domownika w ubezpieczeniu społecznym rolników w kolejnych latach. **Do dnia 31 maja każdego roku, po rozliczeniu roku podatkowego, rolnik lub domownik ma obowiązek złożyć w KRUS zaświadczenie właściwego urzędu skarbowego o wysokości należnego podatku za poprzedni rok podatkowy. Jeśli kwota tego podatku przekroczy „roczną kwotę graniczną” ubezpieczenie rolnika lub domownika ustanie z końcem kwartału, w którym rolnik lub domownik zobowiązany był złożyć w KRUS zaświadczenie,**

Składka za rolnika lub domownika, który podlega ubezpieczeniu społecznemu rolników prowadząc działalność rolniczą i równolegle pozarolniczą działalność gospodarczą, jest **nałożona w podwójnej wysokości** w stosunku do składki należnej za osobę nie prowadzącą takiej działalności.

Trzeba zaznaczyć, że w przypadku szczególnych rodzajów działalności mogą istnieć dodatkowe przepisy obostrzające warunki prowadzenia działalności gospodarczej. Ponadto należy pamiętać, że na przedsiębiorcach ciążyą jeszcze inne obowiązki zgłoszeniowe. W przypadku zatrudniania pracowników należy powiadomić Państwowy Inspektorat Pracy w ciągu 14 dni od rozpoczęcia działalności. W pewnych wypadkach należy również zawiadomić SANEPID.

Część III

Prowadzenie działalności gospodarczej

Agnieszka Piotrowska, Karolina Lason,
Klaudiusz Markiewski, Przemysław Lecyk

4. Bieżące zarządzanie firmą

4.1. Planuję i działam w oparciu o plan

Chcąc prowadzić swoją działalność powinno się poznać podstawowe elementy zarządzania. Można liczyć na własną intuicję, ale odkrywanie tego, co już odkryte wydaje się stratą czasu. Zatem warto zapoznać się z teoriami zarządzania.

Przystępując do założenia działalności należy dobrze ją zaplanować. Z budowaniem firmy jest jak z budowaniem domu. Jeśli popełnimy błędy na etapie fundamentów i nie przewidzimy w danym miejscu ścianki działowej to jej wstawienie w późniejszym terminie jest możliwe, ale kosztowne. Zatem lepiej przemyśleć kształt swojej firmy na etapie planowania, tak aby ograniczać ewentualne koszty późniejszych przekształceń. Planowanie jest najważniejszym etapem decydującym o powodzeniu całego przedsięwzięcia.

Planowanie to proces ciągły, stanowiący odbicie zmian zachodzących w otoczeniu każdego przedsiębiorstwa i dostosowujący je do nich. Każdego dnia przedsiębiorca dowiaduje się o nowych rzeczach powodujących konieczność modyfikacji lub nawet zmiany planów biznesowych lub samego układu dnia.

Przedsiębiorca – podobnie jak kapitan na statku – musi wyznaczyć punkt, do którego chce dopłynąć. Nieodzownym warunkiem planowania jest wytyczenie celu (celów), jakie chcemy osiągnąć w określonej perspektywie czasowej. Celem może być np. poziom zysku, wielkość świadczonych usług na rynku itp.

Planowanie dotyczy przyszłości (czyli tego, co chcemy osiągnąć, gdzie chcemy być za jakiś czas) i wymaga od nas przewidywania, chęci działania, dążenia do osiągnięcia zamierzonego celu. Musimy – zresztą analogicznie jak kapitan sprawdzający swoją pozycję względem wyznaczonej trasy – sprawdzać swoje osiągnięcia względem planowanych w biznesplanie. Przez cały okres realizacji założeń musimy zapewniać kontrolę w celu dokonania ewentualnej modyfikacji planów, ponieważ skrupulatna realizacja polegająca na ścisłym trzymaniu się pierwotnych założeń, bez możliwości wprowadzania zmian, może prowadzić do klęski przedsięwzięcia zamiast spodziewanego sukcesu.

Dobry plan powinien być: celowy, wykonalny (o czym można się przekonać stanowczo dopiero po dokonaniu próby realizacji), zgodny wewnętrznie (poszczególne elementy nie wy-

kluczają się wzajemnie), możliwie najbardziej operatywny (tj. czytelny, zrozumiały i ścisły), elastyczny (powinien zawierać wskazówki dotyczące różnych możliwych modyfikacji na wypadek zmian sytuacji), odpowiednio szczegółowy, odpowiednio długodystansowy, terminowy (tj. powinien zawierać terminy, w których cały plan i jego poszczególne elementy powinny być zrealizowane), kompletny (powinien zawierać wszystko, co jest konieczne dla osiągnięcia celu), racjonalny (ugruntowany poznawczo), sprawny (powinien zapewnić maksymalną sprawność przewidywanego w nim układu działań).

Planowanie wiąże się z podejmowaniem decyzji realizacyjnych. Czasem brak decyzji przynosi nieodwracalne szkody. Jeżeli nie pozostawimy pracownikowi na placu targowym możliwości podjęcia decyzji co do obniżenia ceny truskawek do pewnego poziomu w trakcie upalnego dnia, może się okazać, że nadają się one wieczorem tylko do wyrzucenia.

Proces planowania składa się z pięciu podstawowych etapów:

1. określenie celów,
2. dokonanie analizy sytuacji – określenie co sprzyja, a co przeszkadza w realizacji celu,
3. opracowanie sekwencji działań zmierzających do realizacji celu (planowanie właściwe),
4. opracowanie harmonogramu realizacji,
5. podjęcie decyzji dotyczącej realizacji.

Plany mogą być *długookresowe* – sporządza się je na okresy wieloletnie, w których formułuje się działania rozwojowe przedsięwzięcia (powyżej 10 lat). Istnieją swego rodzaju „kamienie milowe” w naszej działalności. Dla przykładu zaczynamy działać na terenie swojej wsi, ale nasz wieloletni plan może zakładać rozszerzenie obszaru działania o sąsiednie wioski w przeciągu 10 lat. Będzie to właśnie „kamień milowy”, jaki chcemy osiągnąć na drodze rozwoju firmy.

Plany *średniookresowe* (od 3 do 5 lat) - są uzupełnieniem planów długookresowych, w których uwzględnia się zmiany zachodzące w otoczeniu przedsięwzięcia. Dla przykładu środki unijne podlegają programowaniu na 6 lat. Obecny okres programowania kończy się w 2013 roku. Złożenie wniosku o płatność jest możliwe najpóźniej do czerwca 2015 (rozliczenie inwestycji). Zatem plan aplikowania o środki unijne (tworzony w roku 2010) będzie obejmował 3 lata, nie więcej i będzie planem średniookresowym.

Plany *krótkookresowe* tworzone są na okresy roczne, miesięczne i krótsze. Odnoszą się najczęściej do procesów produkcyjnych lub planowania podtrzymywania kontaktów handlowych poprzez kontakt osobisty z kontrahentami. W tych planach uwzględnia się bieżące, aktualne zadania jakie są do zrealizowania.

Istotnym i ważnym elementem planowania jest proces **podejmowania decyzji**. Wydawać by się mogło, że podejmujemy decyzje tu i teraz i często nie zastanawiamy się nad szczegółami tego, jak to się dokładnie stało, że podjęliśmy taką a nie inną decyzję. **W najprostszym ujęciu proces podejmowania decyzji składa się z przynajmniej dwóch etapów.** W pierwszym etapie bierzemy pod uwagę kilka sposobów realizacji zadania. Każdy z nich ma swoje dobre i złe strony. Dopiero w drugim etapie dokonujemy wyboru sposobu działania spośród określonych alternatyw. Zatem *podejmowanie decyzji* to nic innego niż opracowanie i wybór sposobu działania dla rozwiązania określonego problemu.

Aby przedsięwzięcie się powiodło dobrze byłoby pamiętać o etapach procesu skutecznego podejmowania decyzji, na który składa się:

1. zdefiniowanie problemu, czyli diagnoza sytuacji,
2. zebranie, uzyskanie potrzebnych informacji,
3. przegląd i analiza dostępnych wariantów i możliwości,
4. porównanie wybranego wstępnie wariantu z innymi i ocena wyników,

5. podjęcie właściwej z naszego punktu decyzji – wybór rozwiązania.

Skuteczne podejmowanie decyzji wymaga uważnej i dokładnej realizacji wszystkich wymienionych etapów, a w praktyce może być zakłócone licznymi barierami, do których należą najczęściej:

- niejasne zdefiniowanie problemu,
- brak potrzebnych informacji,
- przedwczesna ocena wariantów,
- nadmierny krytycyzm wykluczający rozsądne decyzje,
- konformizm uczestników procesu decyzyjnego,
- niska motywacja do podejmowania decyzji.

Mając dobrze sprecyzowany cel (wiemy, co chcemy osiągnąć) i dobry plan (w tym także możliwość „drogi awaryjnej” czyli plan zapasowy) zabieramy się do działania i do realizacji swoich zamierzeń.

4.2. Organizuję swoją działalność

Mając wyznaczone cele i plan działania należy przystąpić do realizacji koniecznych zadań. Dobra organizacja gwarantuje sukces, przy czym nie wolno niczego odkładać na później. **Organizowanie** można przedstawić jako proces składający się z 5 etapów:

1. Szczegółowe ustalenie całej pracy, którą należy wykonać dla osiągnięcia celów (otwarcie działalności gospodarczej wiąże się z szeregiem kolejnych kroków np. ze znalezieniem odpowiedniego lokalu i podpisaniem odpowiedniej umowy dotyczącej jego zakupu, bądź najmu, adaptacji lokalu pod kątem specyfiki swej działalności np. sklep spożywczy, ewentualne zakończenie negocjacji z bankiem w sprawie kredytu, ustalenia terminów dostaw towaru itd.).
2. Podział całej pracy na czynności, logicznie możliwe do zrealizowania przez jednego człowieka lub grupę ludzi (np. nie można dopilnować adaptacji lokalu i równocześnie być w banku – rozdział ze względu na pokrywanie się w czasie).
3. Łączenie w logiczny i sprawny sposób pracy grupy ludzi (częstym błędem jest branie wszystkiego na siebie, tymczasem można tak rozdzielić zadania w gronie domowników lub współpracowników, aby okres otwarcia działalności nie obciążał tylko jednej osoby np. ustalenie terminów dostaw towarów można powierzyć mężowi/żonie/wspólnikowi).
4. Ustalenie mechanizmu koordynacji pracy członków organizacji tak, aby stanowiła jednolitą, harmonijną całość (natychmiastowe informowanie „głowy” - formalnego lub nieformalnego szefa firmy - o opóźnieniach mających wpływ na rozpoczęcie realizacji zadania innej osoby). Koordynację w firmie ułatwia dziś fakt, że połączenia telefoniczne w ramach sieci niektórych operatorów telefonów komórkowych są bezpłatne – bezkosztowa komunikacja.
5. Sprawdzanie skuteczności organizacji i wprowadzanie poprawek w celu utrzymania lub zwiększenia tej skuteczności (na początku działalności dobrze jest współpracować w gronie rodziny, przyjaciół – zwykle są to osoby, które znamy. W przypadku obcych osób należy w sposób czujny, na bieżąco weryfikować wstępne deklaracje z rzeczywistą realizacją zadania).

Organizacja pracy jest pojęciem nierozzerwalnie związanym z działaniem człowieka, towarzyszy mu od początku działalności wytwórczej. O jej wynikach decyduje zarówno technika jak i technologia wytwarzania. Dobra organizacja pracy daje gwarancję prawidłowego wyko-

rzystania kwalifikacji ludzi i wytworów ich działania. Organizowanie odnosi się do złożonych przedsięwzięć i polega na wiązaniu elementów (lub części) w sensowną całość.

Proces organizowania oznacza określenie pracy, która musi być wykonana dla osiągnięcia celów, odpowiedni podział pracy między zaangażowane osoby, a także ustanowienie mechanizmu koordynacji działań.

Najlepsza organizacja pracy to taka, która zapewnia:

- wysoką specjalizację pracowników (prawie każdy człowiek może nauczyć się zajmować wąskim zakresem działań i poprawnie je realizować),
- podział funkcji koncepcyjnych, wykonawczych i kontrolnych (w zależności od zdolności i predyspozycji poszczególnych osób, co wymaga wiedzy na temat predyspozycji członków rodziny (łatwiej, bo znamy te osoby i wiemy, że sprawdziły się w różnych pracach w gospodarstwie) lub pracowników obcych (trudniejsze zadanie).

W odniesieniu do pracy indywidualnej możliwe są do zastosowania następujące formy organizacji pracy:

- rotacja – polegająca na cyklicznej zmianie zadań wykonywanych przez pracowników np. co godzinę, co kilka dni, tygodni itd. Może być realizowana w dwóch formach jako:
 - zmiana stanowiska z zachowaniem rodzaju pracy,
 - zmiana typu czynności np. przejście od czynności podstawowych do czynności pomocniczych.

Organizując swoją pracę należy pamiętać, że musi nam towarzyszyć ład i porządek bez tego zginiemy i nasze przedsięwzięcie nie powiedzie się. Sami wszystkiego nie zrobimy, musimy dobrać sobie odpowiednich ludzi do pomocy. W czasie jednego z wykładów Roman Kluska (polski przedsiębiorca, twórca i były prezes giełdowej spółki Optimus) powiedział, że „*zawdzięcza swój sukces nie tylko sobie ale i swoim pracownikom*”. Sam wszystkiego nie byłby w stanie dopilnować.

Organizowanie jest procesem ciągłym, dlatego należy pamiętać o okresowym sprawdzaniu całości przedsięwzięcia pod kątem uzyskiwanych wyników.

4.3. Motywuję siebie i współpracowników

Motywowanie jest uznawane za najtrudniejszą funkcję - bez odpowiedniej motywacji zarządzanie nie jest możliwe. Każdy człowiek ma własne, indywidualne potrzeby. Nas także musiało *coś* skłonić do podjęcia decyzji o założeniu własnej działalności, czyli mieliśmy jakiś *motyw*. Najczęstszym motywem jest chęć pozyskiwania większych dochodów, ale nie musi tak być w każdym przypadku. Istnieje grupa czynników, które oddziałują stymulująco (motywująco) na ludzi i są brane przez nich pod uwagę przy podejmowaniu działania. Zalicza się do nich:

- oczekiwania pracowników wobec pracy,
- cel pracy,
- potrzeby i wartości,
- kary i nagrody.

Najtrudniej jest zmotywować innych do pracy. Aby dobrze dobrać czynniki motywujące należy poznać ludzi, których chcemy motywować. Wiadomo, że nie każdy chce „otwierać się” i opowiadać o sobie, dlatego często proces poznania wymaga długiego czasu, w tym „docierania się” i dostosowania do zadań poszczególnych pracowników w firmie. Gdy poznamy potrzeby innych, będzie nam łatwiej zmotywować ich do wydajnej pracy. Nie ma złotego środka czy systemu motywacyjnego odpowiedniego dla wszystkich ludzi. Jest to sprawa indywidualna.

Do elementów motywowania zalicza się:

- treść i warunki pracy,
- środki przymusu administracyjnego (zakazy, polecenia),
- środki zachęty (bodźce materialne i pozamaterialne),
- środki perswazji (przekonywanie, konsultowanie)
- stosunki społeczne [Piwowarczyk, 2001].

Motywowanie powoduje, że ludzie są skłonni podejmować trud i wysiłek, uruchamiać energię, twórczość, dynamizm i innowacyjność, czyli uzewnętrzniać takie zachowania, które warunkują uzyskanie przewagi nad innymi na rynku. Motywując pracowników do bardziej wydajnej pracy mamy do dyspozycji zarówno czynniki materialne i niematerialne, jednak mimo dużej różnorodności i dostępności bodźców motywacyjnych wciąż jeszcze pieniądź uważany jest za podstawowy i jedyny czynnik motywujący. Spełnienie oczekiwań pracowników co do wynagrodzenia, które umożliwia zaspokojenie ich podstawowych potrzeb jest warunkiem koniecznym do tworzenia systemu motywacyjnego. Jednak **motywowanie tylko przez płace nie jest działaniem ani optymalnym, ani wystarczająco skutecznym**. Nierzadko czynnikami decydującymi o podjęciu lub kontynuacji współpracy z nami przez inne osoby są właśnie kwestie pozamaterialne, jak np. przyjazne środowisko pracy, sfera społeczna, relacje międzyludzkie.

Zadaniem wynagrodzenia jest rekompensowanie ludziom wnoszonego potencjału pracy oraz zachowań w procesie pracy. Podstawowym składnikiem wynagrodzenia jest płaca. Nie ma jednego wzorca takiego systemu, który byłby przydatny we wszystkich prowadzonych działalnościach. Można jednak określić warunki, jakie powinny być spełnione, aby stworzyć dobry system wynagradzania. Należy sformułować warunki, które muszą być spełnione przy tworzeniu systemu wynagrodzenia. System taki powinien być:

- efektywny,
- motywacyjny,
- zgodny z obowiązującym prawem,
- prosty i czytelny,
- uwzględniający specyfikę firmy.

W ramach motywacji materialnej można stosować motywatory płacowe i pozapłacowe, takie jak: świadczenia socjalne, rekompensaty, przywileje. Oferują one korzyści wpływające na materialne warunki życia. Bodźce materialne stanowią bazę dla wykorzystania bodźców niematerialnych.

Należy pamiętać o ośmiu podstawowych zasadach skutecznego motywowania:

1. Zasada proporcjonalności – mówi o tym, że wysokość nagrody powinna być proporcjonalna do ponoszonych nakładów i uzyskanych przez pracownika efektów.
2. Zasada zróżnicowania – polega na tym, że rodzaje motywowania i nagrody powinny być dostosowane do konkretnych oczekiwań i aspiracji pracowników, grup pracowniczych.
3. Zasada pozytywnego motywowania – polega na przyjęciu założenia, że motywowanie takie jest skuteczniejsze od karania za określone zachowania. Nagrody i kary powinny być dostosowane do osobowości, oczekiwań i wartości podwładnego.
4. Zasada kompleksowości i systematyczności – oznacza konieczność łącznego rozpatrywania różnych narzędzi i obszarów oddziaływania na ludzi w procesie pracy wyrażającego się w ścisłym powiązaniu polityki osobowej i zatrudnienia, organizacji pracy i polityki płac. Zasada ta podkreśla również trwałość stosowanych reguł płacowych. Częste zmiany w płacach powodują bowiem atmosferę niepewności, a co za tym idzie rotację kadry.

5. Zasada niewielkiej odległości czasowej – zakłada, że wyniki pracy będą lepsze, jeśli odległość czasowa między wykonaniem zadania, a uzyskaniem gratyfikacji z tego tytułu będzie niewielka.
6. Zasada widoczności wpływu pracownika na efekty pracy – pracownik może odpowiadać tylko za wyniki, które są od niego zależne i gdy stopień jego wpływu jest możliwy do oceny. Polega na określeniu w sposób jasny, precyzyjny zakresu zadań pracownikowi, które są zależne od niego.
7. Zasada prostoty i przejrzystości systemu motywacyjnego – mówi o prostej konstrukcji, jasnych i zrozumiałych zasadach motywowania pracowników jako warunek skutecznej motywacji.
8. Zasada umowy prawnej – określa dobrowolne przyjęcie przez pracownika i pracodawcę przepisów zawartych w systemie wynagradzania oraz poddanie się hierarchii organizacyjnej. Należy dać pracownikowi wolny wybór zachowania przy stosowanym systemie wynagradzania.

Premia to kolejny czynnik motywacji materialnej (bardzo lubiany przez pracowników). Uzależniona jest ona od rzeczywistych wyników pracy przez ściśle powiązanie jej ze stopniem realizacji wyznaczonych celów. Nie może mieć roli wiodącej nad podstawowym systemem wynagradzania oraz nie może być ani za niska, ani zbyt wysoka. Istnieje przekonanie, że premia w wysokości 10% rocznego wynagrodzenia nie motywuje dostatecznie, natomiast na poziomie 30% posiada walor motywacyjny.

Nagrody i kary to mniej popularne, ale nadal obowiązujące czynniki motywacji pracowników. Nagrody powinny być odpowiednio atrakcyjne, a kary odpowiednio surowe. Celem nagrody jest wyróżnienie materialne – pieniężne lub rzeczowe – osoby, która na to zasłużyła. Nagrody rzeczowe mogą być kłopotliwe, a nawet źle przyjmowane przez pracowników. Jeżeli nagroda rzeczowa nie trafia w gusta i potrzeby motywowanego, zamiast satysfakcji może wywołać irytację. Dlatego niektórzy uważają, że lepiej przyznać wyższą premię niż nagrodę, która może się nie spodobać.

Wynagrodzenie niematerialne ma wymiar psychologiczny, ponieważ oddziałuje na samopoczucie pracownika, tworzenie atmosfery w pracy, integruje załogę. Najbardziej popularny jest awans - czyli powierzenie pracownikowi bardziej odpowiedzialnej pracy, która wymaga większych kwalifikacji. Awans jest najważniejszym sposobem uznania wobec pracownika za osiągnięte wyniki, zwiększa jego zapał i chęć do pracy. W każdej firmie awans powinien być sprawą najwyższej wagi i być odpowiedni do zasług pracownika, czyli - sprawiedliwy. Awans nieprawidłowy niszczy morale pracowników, działa odwrotnie. Powoduje brak chęci do pracy, wygasza inicjatywę pracowników i osłabia ich związek z firmą. Awans nie powinien być również rezultatem osiągniętego stażu pracy, nawet wtedy, gdy pracownicy odznaczają się identycznymi efektami pracy. Awans powinien służyć promowaniu i dawaniu szansy młodym talentom. Powoduje on podwyższenie statusu w oczach innych, nie tylko w pracy, ale również w rodzinie i wśród znajomych.

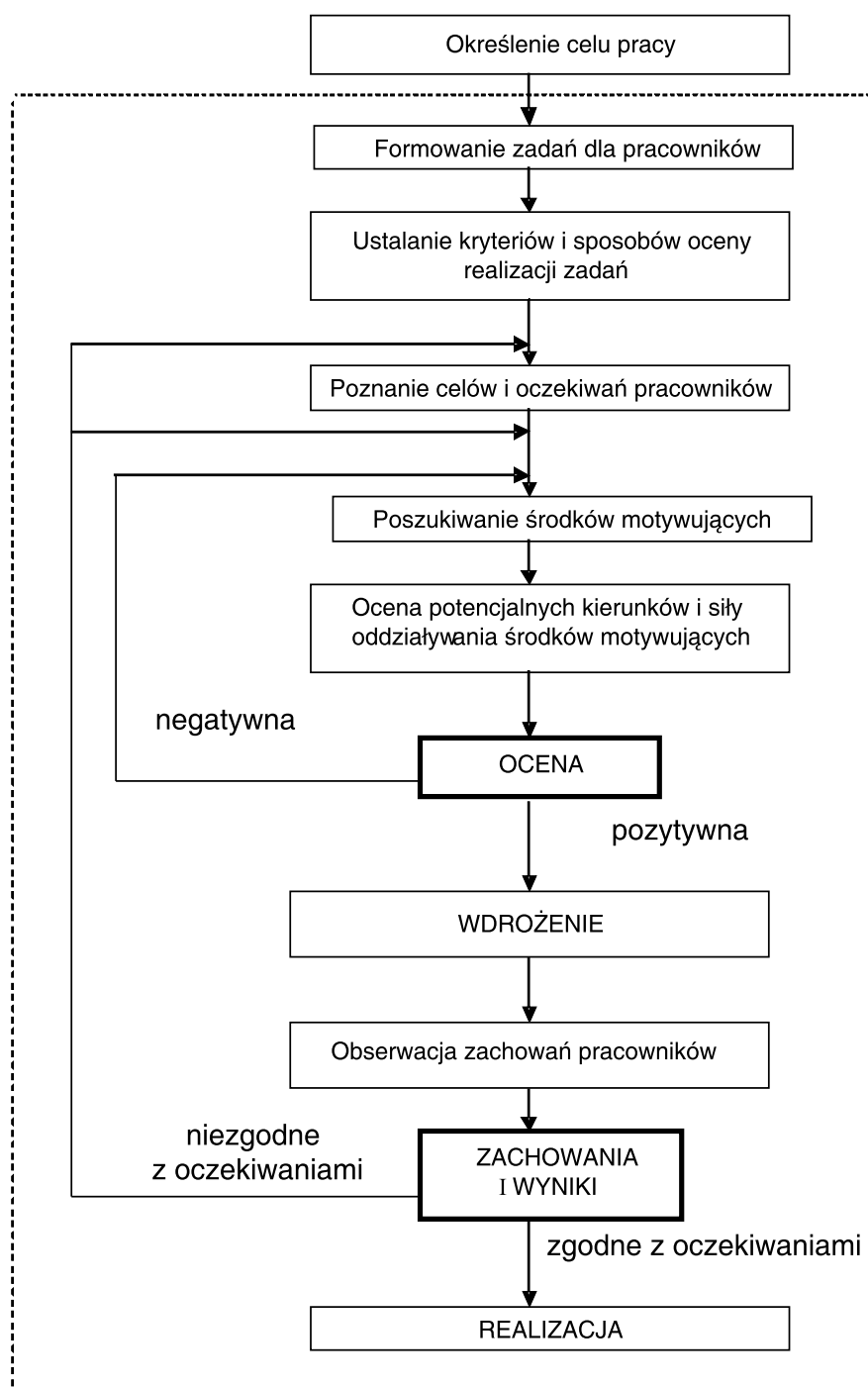
Do czynników niematerialnych zalicza się również: polepszenie warunków pracy, prawidłowy rozdział zadań, dbałość o prawidłowe układy między współpracownikami [Kowalska, 2000].

Cele pracowników są wypadkową ich cech osobowych i osobowościowych, ich umiejętności, a także systemu wartości. Na dążenia pracowników wpływają m.in. ich wiek, płeć, poziom i rodzaj wykształcenia, doświadczenie zawodowe, zajmowana pozycja w środowisku pracy, środowisko społeczne z którego się wywodzą. Im większe zróżnicowanie podwładnych, tym trudniej jest realizować funkcję motywowania. Komplikować proces motywacyjny mogą nabyte przez

pracowników przykre doświadczenia w poprzednich sytuacjach motywacyjnych, będą oni wątpić w realność i atrakcyjność aktualnych propozycji dotyczących wykonania zadania. Trudną sytuacją będzie również ta, w której pracownicy będą przyzwyczajeni do rozbudowanego systemu motywacyjnego u poprzednich pracodawców, którzy oferowali im bodźce, na które my nie możemy sobie pozwolić w obecnym stadium rozwoju naszej działalności.

Rysunek 4.

Schemat przebiegu procesu motywowania pracowników do pracy



Źródło: Jasiński Z., 2001, Motywowanie w przedsiębiorstwie. Uwalnianie ludzkiej produktywności, Placet, Warszawa, s. 17.

4.4. Kontrolując efekty działania

Końcowy etap zarządzania to kontrola. Jest to czas „rachunku sumienia”. W tym etapie sprawdzamy czy to co zaplanowaliśmy udało nam się osiągnąć. To tak, jak ze sprawdzaniem naszych pociech czy wykonały powierzone im zadanie. Czekają je pochwała lub kara. Kontrola, w naszym przypadku, polega na porównaniu procesu realizacji i wyników końcowych ze stanem pożądanym lub odpowiednimi wzorcami, a także na przygotowaniu wniosków na przyszłość. W praktyce etap kontroli trudno nazwać ostatnim, jak to zostało określone na początku niniejszego akapitu, ponieważ przeplata się on z innymi w następujący sposób:

- wnioski z kontroli kończącej są zarazem punktem wyjścia do bardziej precyzyjnego określenia celów i opracowania planu następnego cyklu analogicznego działania,
- niekiedy porównanie realizacji do założonych celów wykazuje tak zasadniczo niekorzystne odchylenie, że wynik działania wymaga odrzucenia i działanie trzeba ponowić,
- pod koniec każdego z wcześniejszych etapów cyklu należy dokonywać kontroli bieżącej.

Istotą kontroli jest porównanie stanów faktycznych (to, co osiągnęliśmy, wielkości rzeczywiste) z wielkościami przyjętymi za podstawę odniesienia (planowanymi).

Do systemu kontroli zalicza się następujące elementy:

- poznanie stanu faktycznego lub przyszłego (obserwacja, rejestracja stanu ilościowego i/lub wartościowego - automatyczna lub manualna),
- wybór i stworzenie bazy porównawczej,
- porównanie i ustalenie odchyłeń,
- wyciągnięcie wniosków do wdrożenia zmian

Wskazany jest systematyczne prowadzenie kontroli, a nie wykonywanie jej jednorazowo, na samym końcu danego procesu. Dlaczego? Ponieważ jeżeli wcześniej wykryjemy jakiś błąd, wcześniej możemy go naprawić. Poniesiemy wtedy mniejsze koszty naprawy, odniesiemy mniejsze straty. Co jakiś czas słyszy się, że np. jakiś koncern samochodowy musiał wycofać partię samochodów ze względu na wadliwy układ kierowniczy czy hamulcowy. Świadczy to o tym, że ostatecznej kontroli dokonał dopiero klient, a wady nie były wykryte przez system kontroli procesu produkcyjnego. Aby nasze usługi/produkty były wysokiej jakości, czyli takiej która przynosi satysfakcję klientowi, muszą spełniać pewne normy. Przestrzeganie ich przez wszystkich naszych współpracowników gwarantuje sukces.

W czasie trwania naszego przedsięwzięcia (np. cyklu produkcyjnego) możemy przeprowadzić:

1. **Kontrolę wstępną** - dotyczy ona procesu prognozowania i planowania. Jej celem jest przewidzenie powstania problemów w realizacji naszego planu, jak również kontrola samej procedury i formy planowania. Jest to najwcześniejszy rodzaj kontroli. Jej przedmiotem są zamierzenia (plany, budżety, decyzje) o różnym horyzoncie czasowym, ze szczególnym uwzględnieniem ich realności, perspektywy rozwoju, ryzyka osiągnięcia celu, ewentualnych zagrożeń, skuteczności zamierzeń, itp.
2. **Kontrolę bieżącą** - jej zadaniem jest badanie procesu realizacji, a także szybkości wdrożenia usprawnień określonych w wyniku kontroli rezultatów (kontrola ta jest bardzo kosztowna, niejednokrotnie koszty jej prowadzenia przekraczają oszczędności uzyskane poprzez wykrycie i likwidację uchybień). Dotyczy realizacji bieżących zadań, przebiegu procesów gospodarczych i stanowi podstawę do natychmiastowej reakcji na powstające zagrożenia i zakłócenia (wdrożenie wniosków pokontrolnych).
3. **Kontrolę rezultatów** - polegającą na zweryfikowaniu rezultatów działania, ujawnieniu błędów, zaniedbań i zaproponowaniu środków usprawniających. Wiąże się ona z oceną osiągniętych wyników z punktu widzenia zamierzeń i celów.

Kontroli podlegają m.in.: dokumentacja i obieg dokumentów, zasady i metody konfrontacji dowodów, metody sporządzania bilansów i tryb ich zatwierdzania, jakość produktu/usługi, okresowe spisy składników majątkowych, system informacji, rachunek i analiza ekonomiczna czy też urządzenia techniczne. Kontrola uzyskuje swoją najlepszą efektywność, gdy zostaje rozpoznana i doceniona jako szansa motywacji kontrolowanych. W czasie kontroli możemy dowiedzieć się czy nasi współpracownicy radzą sobie z powierzonymi im zadaniami i obowiązkami.

Zapewne zastanawiamy się po co ta kontrola ma być prowadzona skoro mam *super plan*? Właśnie jednym z powodów, dla których kontrola musi mieć miejsce jest fakt, że nawet najlepszy plan może zawieść. Kontrola umożliwia nam również dostrzeżenie zmian zachodzących w naszym otoczeniu, które w wydatny sposób zmieniają założenia przyjętego planu. Te zmiany to m.in.:

1. zmiany u konkurencji (konkurenci oferują bardziej atrakcyjną usługę, która lepiej trafia do wyobraźni klienta). Klienci oczekują usług odpowiadających ich indywidualnym wymaganiom i niewielka zmiana w ofercie konkurencji może spowodować odejście szeregu odbiorców naszych towarów/usług.
2. zmiana potrzeb klienta wymuszająca dodanie nowych wartości czyli dodatkowych korzyści dla klienta. Taką wartością może być np. samochód zamienny w firmie blacharskiej lub możliwość skorzystania z Internetu w czasie oczekiwania na usługę fryzjerską. Tą nową wartość musimy odkryć poprzez kontrolowanie zmian oczekiwań klientów.

Znajomość procesu zarządzania, jego poszczególnych funkcji, pomaga w procesie prowadzenia działalności gospodarczej. Sprawne zarządzanie jest warunkiem osiągnięcia zamierzonych celów i zysków. O ile zbieranie informacji dla potrzeb podejmowania decyzji jest zadaniem często wykonywanym o tyle funkcja kontroli jest często zapominaną składową procesu zarządzania. Należy zatem pamiętać, iż oprócz funkcji planowania, organizowania, motywowania mamy wypełniać czwartą funkcję zarządzania – kontrolę, ponieważ bez kontroli nie ma efektywności.

4.5. Jestem Pracodawcą

Pracownikiem jest osoba zatrudniona na podstawie umowy o pracę, powołania, wyboru, mianowania lub spółdzielczej umowy o pracę. Pracodawcą jest jednostka organizacyjna, choćby nie posiadała osobowości prawnej, a także osoba fizyczna, jeżeli zatrudniają one pracowników. Zatrudnienie pracownika niesie za sobą określone obowiązki. Dotyczy to zarówno osoby zatrudnionej podejmującej pracę, jak i zatrudniającego, czyli pracodawcy. Zatrudnienie pracownika powoduje po stronie pracodawcy wiele obowiązków formalnych i faktycznych. Pracodawcy mają również określone prawa. Prawa i obowiązki pracowników i pracodawców określa Ustawa z dnia 26.06.1974 r. (z późn. zm.) Kodeks pracy.

Prawa pracodawcy

Pracodawca ma prawo doboru pracowników pod względem ich przygotowania zawodowego, umiejętności jak również przydatności na określonym stanowisku pracy. Jako pracodawca, możesz zatrudnić pracownika na okres próbny do trzech miesięcy, celem sprawdzenia jego umiejętności i przydatności w Twojej firmie. Po tym okresie możesz przedłużyć dwukrotnie umowę o pracę na czas określony. Kolejna umowa o pracę musi zostać zawarta na czas nieokreślony. Jeżeli pracownik zatrudniony na okres próbny nie będzie posiadał umiejętności do reali-

zacji zadań, do których został zatrudniony lub nie będzie spełniał Twoich oczekiwań, możesz rozwiązać zawartą z nim umowę za porozumieniem stron lub za wypowiedzeniem, z zachowaniem następujących okresów:

- 3 dni robocze - jeżeli okres próbny nie przekracza 2 tygodni,
- 1 tydzień - jeżeli okres próbny jest dłuższy niż 2 tygodnie,
- 2 tygodnie - w przypadku trzymiesięcznej umowy na okres próbny.

Masz również prawo do zwolnienia pracownika zatrudnionego na czas nieokreślony, który nie spełnia Twoich oczekiwań, lub wręcz źle wykonuje swoje obowiązki. Jeżeli jednak nie naruszył ciężko swoich obowiązków pracowniczych, zwalniaj go z zachowaniem terminów wypowiedzenia. Okres wypowiedzenia zależy od okresu zatrudnienia i wynosi:

- 2 tygodnie - przy okresie zatrudnienia krótszym niż 6 miesięcy,
- 1 miesiąc - przy okresie zatrudnienia wynoszącym co najmniej 6 miesięcy,
- 3 miesiące - przy okresie zatrudnienia trwającym co najmniej 3 lata.

Musisz przy tym podać prawdziwy powód wypowiedzenia. W przypadku, gdy pracownik należy do związków zawodowych, musisz powiadomić reprezentującą go organizację związkową o zamiarze i przyczynie wypowiedzenia umowy o pracę.

Jeżeli pracownik ciężko naruszył obowiązki pracownicze (przyszedł do pracy pijany, dopuścił się kradzieży mienia pracodawcy, naraził pracodawcę na straty z tytułu działalności na szkodę pracodawcy, opuszczał pracę bez usprawiedliwienia), możesz go zwolnić bez zachowania okresu wypowiedzenia, pod warunkiem jednak posiadania (uzyskania) dowodu jego winy. Masz prawo do nakładania na pracownika kar dyscyplinarnych i pieniężnych, pozostających jednak w zgodzie z przepisami prawa pracy. Ewidencjonowanie tych kar może być pomocne w Sądzie Pracy, kiedy zostaniesz oskarżony przez pracownika o bezpodstawne wypowiedzenie.

Od pracownika masz prawo oczekiwać, że będzie wypełniał swoje obowiązki rzetelnie i bez zbędnej zwłoki. Powinieneś jednak – już od chwili zatrudnienia pracownika - jasno określić (na piśmie) zakres jego obowiązków. Możesz wymagać również, aby nie zajmował się on w czasie pracy załatwianiem swoich prywatnych spraw. Załatwienie spraw prywatnych i korzystanie w tym celu z urządzeń i sprzętu pracodawcy będzie stanowiło bezspornie przyczynę do wypowiedzenia umowy o pracę. Przyczyną taką będzie również nie zachowywanie zasad współżycia społecznego.

Podstawowe zasady prawa pracy

Każdy ma prawo do swobodnie wybranej pracy. Nawiązanie stosunku pracy oraz ustalenie warunków pracy i płacy, bez względu na podstawę prawną tego stosunku, wymaga zgodnego oświadczenia woli pracodawcy i pracownika. Pracownicy mają równe prawa z tytułu jednakowego wypełniania takich samych obowiązków. Dotyczy to w szczególności równego traktowania mężczyzn i kobiet w zatrudnieniu. Niedopuszczalna jest jakakolwiek dyskryminacja bezpośrednia lub pośrednia w zatrudnieniu, ze względu na:

- płeć, wiek, niepełnosprawność, rasę, religię, narodowość, przekonania polityczne, przynależność związkową, pochodzenie etniczne, wyznanie, orientację seksualną;
- formę zatrudnienia (na czas określony lub nieokreślony albo w pełnym lub w niepełnym wymiarze czasu pracy).

Pracownik ma prawo do godziwego wynagrodzenia za pracę. Ma również prawo do wypoczynku, który zapewniają przepisy o czasie pracy, dniach wolnych od pracy oraz o urlopach wypoczynkowych.

Nadzór i kontrolę przestrzegania prawa pracy, w tym przepisów i zasad bezpieczeństwa i higieny pracy (BHP), sprawuje Państwowa Inspekcja Pracy.

Stosunek pracy

Stosunek pracy nawiązuje się na podstawie umowy o pracę. Aby można było stwierdzić, że określone osoby łączy stosunek pracy, muszą być łącznie spełnione następujące warunki:

- praca określonego rodzaju,
- praca na rzecz pracodawcy i pod jego kierownictwem,
- praca w określonym miejscu i czasie,
- praca za wynagrodzeniem.

Zatrudnienie pracownika w tych warunkach przesądza o istnieniu między stronami stosunku pracy (*nawet jeżeli umowa ta została zawarta ustnie*).

Wyróżniamy następujące rodzaje umów o pracę: **na czas określony**, **na czas nieokreślony**, **na czas wykonania określonej pracy** oraz **na zastępstwo**. Każda w w/w umów może być poprzedzona umową na okres próbny (do 3 miesięcy). Obowiązujące przepisy prawa pracy dają możliwość zatrudniania pracowników między innymi na określone okresy:

- umowa o pracę na czas określony w celu wykonywania prac o charakterze sezonowym,
- umowa na czas wykonania określonej pracy.

Umowy te nie są limitowane, pod warunkiem zachowania miesięcznej przerwy pomiędzy umowami, a więc nawet trzecia, kolejna z tych umów - zawarta między tym samym rolnikiem czy ogrodnikiem, a jego pracownikiem - nie przekształca się w umowę na czas nieokreślony (co wynika z art. 25¹ Kodeksu Pracy).

Korzystanie z Agencji Pracy Tymczasowej (APT)

Do pozyskania pracowników na określony czas można skorzystać z usług Agencji Pracy Tymczasowej (zgodnie z przepisami ustawy z dnia 9 lipca 2003 r. o zatrudnianiu pracowników tymczasowych - Dz.U. Nr 166, poz. 1608 z późn. zm). Przyjęcie do pracy pracownika tymczasowego wiąże się z opłatą faktury dla APT. Korzystający z tych usług pracodawca jest zwolniony z wielu obowiązków, takich chociażby jak: samodzielne przeprowadzanie rekrutacji, pilnowania terminów wypłat i przekazywania pieniędzy na rachunek bankowy pracownika, odprowadzania składek na ubezpieczenia społeczne i zaliczki na podatek dochodowy, prowadzenia akt osobowych i przechowywania dokumentacji pracowniczej, sporządzenia i wydania świadectwa pracy.

Elementy umowy o pracę

Umowę o pracę powinno się zawierać na piśmie. Każda umowa o pracę powinna zawierać niezbędne, wymagane prawem elementy, do których należy określić:

- stron umowy (dane pracodawcy i pracownika),
- rodzaju zawieranej umowy (na czas nieokreślony, określony, itp.),
- daty zawarcia umowy,
- rodzaju pracy (opis stanowiska),
- miejsca wykonywania pracy,
- wymiaru czasu pracy (pełny etat, ½ etatu, ¼ etatu),
- wynagrodzenia za pracę, ze wskazaniem składników wynagrodzenia,
- terminu rozpoczęcia pracy.

Wraz z umową o pracę pracownik winien otrzymać zakres czynności. W ciągu 7 dni od dnia zawarcia umowy zobowiązany jesteś poinformować pracownika na piśmie o:

- obowiązującej dobowej i tygodniowej normie czasu pracy,
- częstotliwości wypłat wynagrodzenia,
- wymiarze przysługującego urlopu wypoczynkowego,

- długości okresu wypowiedzenia umowy o pracę,
- obowiązującym regulaminie pracy.

W małych zakładach pracy (poniżej 20 pracowników), w których nie ma obowiązku wprowadzania regulaminu pracy, należy dodatkowo poinformować pracownika o:

- porze nocnej,
- miejscu i terminie i czasie wypłaty wynagrodzenia,
- przyjętym sposobie potwierdzania obecności w pracy,
- przyjętym sposobie usprawiedliwiania nieobecności w pracy.

Czas pracy

Dużo problemów sprawia podanie pracownikowi informacji o obowiązującym czasie pracy. Przepisy prawa pracy ustalają podstawową dobową i tygodniową normę czasu pracy. Pracowników obowiązuje norma dobową w wymiarze 8 godzin oraz norma tygodniowa w wymiarze 40 godzin w przeciętnie pięciodniowym tygodniu pracy w okresie rozliczeniowym, bez względu na obowiązujący go wymiar czasu pracy. Wynika z tego, że w siedmiodniowym tygodniu jest 6 dni roboczych, z których należy przepracować 5 dni po 8 godzin. Możesz również zdecydować, będąc w zgodzie z przepisami prawa pracy, o pracy przez pierwsze 6 dni w tygodniu po 8 godzin, a w ostatni tydzień okresu rozliczeniowego ustalić dzień wolny od pracy, pod warunkiem nie przekroczenia średnio 5-dniowego tygodnia pracy. Należy tu również zauważyć, że dniem wolnym od pracy nie koniecznie musi być sobota. Może to być inny dzień z zachowaniem jednak 5-dniowego tygodnia pracy.

Okres rozliczeniowy to czas, w którym powinienś rozliczyć się z pracownikiem w zakresie jego czasu pracy i wynagrodzenia z tytułu godzin nadliczbowych. Okres ten wynosi od 1 do 4 miesięcy, o czym muszą wiedzieć pracownicy. Jeżeli z porównania obowiązującego wymiaru czasu pracy przypadającego na przyjęty okres rozliczeniowy z faktycznie przepracowanym przez pracownika wynikną przekroczenia tego wymiaru, pracodawca winien wypłacić pracownikowi wynagrodzenie za godziny nadliczbowe. W trakcie trwania okresu rozliczeniowego możesz rekompensować godziny nadliczbowe oraz dodatkowo przepracowane dni tygodnia (powyżej 5 dni) dniami wolnymi od pracy. Należy tu jednak zauważyć, że pracę w dniach ustalonych jako wolne od pracy jak również w niedzielę (katalog prac możliwych do wykonywania w tym dniu określa Kodeks pracy), bez względu na ilość przepracowanych godzin (do 8 godzin w tych dniach), należy zrekompensować całym dniem wolnym, pod warunkiem złożenia wniosku w tej sprawie przez pracownika. Jeżeli dzień wolny zostanie wskazany przez pracodawcę, pracownikowi należy wydłużyć okres wolny od pracy z tego tytułu o 50%. Ten sposób udzielania wolnego dotyczy również przepracowanych nadgodzin.

Odpoczynek dobowy i tygodniowy

Pracownikowi przysługuje co najmniej jedenastogodzinny nieprzerwany wypoczynek w każdej dobie pracowniczej (okres od godziny rozpoczęcia pracy w danym dniu, do godziny rozpoczęcia pracy w dniu następnym). Oznacza to, że w ciągu jednej doby można pracownika zatrudnić maksymalnie do 5 godzin nadliczbowych, ale nie więcej niż na 8 godzin tygodniowo w przyjętym okresie rozliczeniowym i na 150 godzin w ciągu roku (chyba, że inaczej uzgodniono w przepisach wewnętrznych firmy). Poza odpoczynkiem dobowym każdemu pracownikowi przysługuje prawo do co najmniej 35-godzinnego nieprzerwanego odpoczynku tygodniowego obejmującego 11 godzin odpoczynku dobowego (sobota) oraz 24 godziny niedzieli.

Rozwiązanie umowy o pracę

Rozwiązanie zawartej umowy o pracę może nastąpić:

- za porozumieniem stron;
- za wypowiedzeniem;
- z upływem czasu, na który została zawarta;
- z dniem ukończenia pracy, dla której została zawarta;
- bez zachowania okresu wypowiedzenia (za ciężkie naruszenia obowiązków pracowniczych, popełnienie przestępstwa, które uniemożliwia dalsze zatrudnienie, zawinionej przez pracownika utraty uprawnień) – Art.52 Kodeksu Pracy.

W związku z rozwiązaniem lub wygaśnięciem stosunku pracy, pracodawca jest obowiązany niezwłocznie wydać pracownikowi świadectwo pracy. Wydanie świadectwa pracy nie może być uzależnione od uprzedniego rozliczenia się pracownika z pracodawcą.

Podstawowe obowiązki pracodawcy

Jako pracodawca jesteś obowiązany szanować godność i inne dobra osobiste pracownika. Pracodawca, stosownie do posiadanych możliwości i warunków, winien zaspakajać bytowe, socjalne i kulturalne potrzeby pracowników, a także ułatwiać podnoszenie ich kwalifikacji zawodowych. Celem nie dopuszczania do zbędnych przestojów oraz w celu pełnego wykorzystania kwalifikacji i umiejętności pracowników, powinieneś organizować pracę w sposób zapewniający pełne wykorzystanie czasu pracy, jak również osiąganie przez pracowników wysokiej wydajności pracy. Obowiązany jesteś również do stosowania obiektywnych i sprawiedliwych kryteriów oceny pracowników oraz wyników ich pracy.

Jako pracodawca powinieneś wpływać na kształtowanie w zakładzie pracy dobrej atmosfery oraz zasad współżycia społecznego, które to aspekty w większości przypadków przekładają się pozytywnie na wydajność i jakość wykonywanej pracy. Pracodawcy, a także organy administracji, są obowiązani tworzyć warunki umożliwiające korzystanie z uprawnień (również konstytucyjnych) do tworzenia lub przynależności do organizacji zrzeszającej pracowników (w tym organizacji związkowej).

W oświadczeniu pracodawcy o wypowiedzeniu umowy o pracę zawartej na czas nieokreślony lub o rozwiązaniu umowy o pracę bez zachowania okresu wypowiedzenia, powinna być wskazana rzeczywista przyczyna uzasadniająca to wypowiedzenie lub rozwiązanie umowy. W oświadczeniu należy również zawrzeć pouczenie o prawie do odwołania się pracownika od decyzji pracodawcy do właściwego Sądu Pracy.

Nie możesz wypowiedzieć umowy o pracę pracownikowi:

- któremu brakuje nie więcej niż 4 lata do osiągnięcia wieku emerytalnego,
- w czasie urlopu,
- w czasie innej usprawiedliwionej nieobecności w pracy.

Zatrudniając co najmniej 20 pracowników obowiązany jesteś ustalić warunki zatrudnienia i wynagradzania w regulaminach: pracy i wynagradzania. Z treścią regulaminów należy zapoznać pracownika przed rozpoczęciem przez niego pracy.

Na żądanie pracownika jesteś obowiązany udostępnić do wglądu dokumenty, na podstawie których zostało obliczone jego wynagrodzenie. Pracodawca jest obowiązany wypłacać wynagrodzenie w miejscu, terminie i czasie określonym w regulaminie wynagradzania lub innych obowiązujących w tym zakresie dokumentach (np. informacji o warunkach zatrudnienia, będących elementem umowy o pracę w firmach zatrudniających do 20 pracowników). Pracownik odbiera wynagrodzenie w kasie firmy lub w inny sposób (np. w postaci przelewu na osobiste konto bankowe), jednak za pisemną jego zgodą. Wynagrodzenie przysługuje jedynie za pracę wykonaną. Przy zatrudnianiu pracownika pracodawca musi zapewnić mu wynagrodzenie na poziomie co najmniej płacy minimalnej.

Z tytułu niezdolności do pracy zobowiązany jesteś wypłacić wynagrodzenie za okres 33 dni w roku. Pracownikowi należy się również odprawa z tytułu odpraw emerytalnych i rentowych, odpraw pośmiertnych, dodatków wyrównawczych, a także z tytułu zwolnień z przyczyn leżących po stronie zakładu pracy. Pracodawcy są obowiązani do prowadzenia dokumentacji w sprawach związanych ze stosunkiem pracy oraz akta osobowe pracowników.

Z chwilą rozpoczęcia działalności powinienś powiadomić w terminie do 30 dni:

- właściwego inspektora pracy,
- właściwego państwowego inspektora sanitarnego o miejscu, rodzaju i zakresie prowadzonej działalności.

Również z chwilą zatrudnienia nowego pracownika powinienś zawiadomić na piśmie, w terminie do 7 dni od tego zatrudnienia, właściwy Państwowy Zakład Ubezpieczeń Społecznych.

Wybrane obowiązki w zakresie bezpieczeństwa i higieny pracy (BHP)

Kodeks Pracy nakłada na pracodawcę obowiązek ochrony życia i zdrowia pracowników poprzez informowanie ich o ryzyku zawodowym związanym z wykonywaną pracą, jak również zapewnienia bezpiecznych i higienicznych warunków pracy w zakładzie, prowadzenia systematycznych badań lekarskich oraz szkoleń w zakresie bezpieczeństwa i higieny pracy (BHP). Pracodawca jest obowiązany stosować środki zapobiegające chorobom zawodowym i innym chorobom związanym z wykonywaną pracą, a w szczególności:

- utrzymywać w stanie stałej sprawności urządzenia ograniczające lub eliminujące szkodliwe dla zdrowia czynniki środowiska pracy oraz urządzenia służące do pomiaru tych czynników,
- przeprowadzać na swój koszt badania i pomiary czynników szkodliwych dla zdrowia, rejestrować i przechowywać wyniki tych badań i pomiarów oraz udostępniać je pracownikom,
- dostarczać pracownikom środki ochrony indywidualnej, spełniające wymagania jakościowe, odpowiednie dla rodzaju wykonywanej pracy.

Osoby przyjmowane do pracy podlegają wstępnym badaniom lekarskim (u lekarza medycyny pracy). Również na koszt pracodawcy, pracownicy podlegają okresowym badaniom lekarskim (w okresach wyznaczonych przez lekarza medycyny pracy). W przypadku niezdolności do pracy z powodu choroby trwającej dłużej niż 30 dni, pracownik podlega kontrolnym badaniom lekarskim w celu ustalenia zdolności do wykonywania dotychczasowej pracy. Pracownik bez posiadanego orzeczenia lekarskiego o zdolności do pracy, wydanej przez lekarza medycyny pracy, nie może zostać dopuszczony do wykonywania pracy. Badania lekarskie okresowe i kontrolne wykonuje się w miarę możliwości w godzinach pracy. Za czas niewykonywania pracy w związku z badaniami lekarskimi pracownik zachowuje prawo do wynagrodzenia. W razie konieczności dojazdu do innej miejscowości na badania lekarskie, pracownikowi przysługuje zwrot kosztów podróży.

Pracodawca jest obowiązany zapewnić pracownikom zatrudnionym w warunkach szczególnie uciążliwych, nieodpłatnie, odpowiednie posiłki i napoje, jeżeli to jest niezbędne ze względów profilaktycznych. Pracodawca jest obowiązany zapewnić pracownikom odpowiednie urządzenia higieniczno-sanitarne oraz dostarczyć niezbędne środki higieny osobistej, a także zapewnić środki do udzielania pierwszej pomocy w razie wypadku.

Przepisy nakładają również konieczność zabezpieczenia pracownikom nieodpłatnie odzieży i obuwia roboczego w przypadku odpowiednich wymagań technologicznych, sanitarnych, BHP oraz gdy odzież własna, z uwagi na wykonywaną pracę, może ulec zniszczeniu lub znacz-

nemu zabrudzeniu. Pracownik może odmówić wykonywania pracy w przypadku, gdy nie są spełnione warunki BHP.

Pracodawca jest obowiązany zapewnić przeszkolenie pracowników w zakresie BHP przed dopuszczeniem ich do pracy (szkolenie wstępne), a także zapewnić prowadzenie szkoleń okresowych w tym zakresie. Pracownik winien potwierdzić na piśmie odbycie szkoleń wstępnych (ogólnego i stanowiskowego).

Umowy cywilnoprawne

Zasada swobody umów i wyboru różnorodnych form zatrudnienia pozwala na sięgnięcie do pozapracowniczych form zatrudnienia, a zwłaszcza umów cywilnoprawnych. Wśród wielu umów przewidzianych w Kodeksie Cywilnym (KC) najszersze zastosowanie mają umowa zlecenia i umowa o dzieło.

Umowa zlecenia - jest to umowa, którą zawiera się na wykonanie określonej pracy - czynności (np. mycie okien, wysprzątanie pomieszczenia, malowanie biura, itp.). Umowa ta winna określać zakres pracy, termin jej wykonania oraz wysokość wynagrodzenia. Wykonywana jest osobiście, w dowolnym czasie uzgodnionym ze zleceniodawcą. Wykonywać ją mogą również osoby trzecie, jednak tylko wtedy, gdy wynika to z umowy, zwyczaju lub okoliczności (art. 738 KC). Liczy się tu jedynie efekt końcowy. Jest to tzw. umowa *starannego działania*, co oznacza, że zleceniobiorca jest zobowiązany do podjęcia wszelkich działań i kroków mających na celu staranne wykonanie zleconych mu czynności.

Umowa o dzieło - zawierana jest na okoliczność wykonania zadania (dzieła) – jako świadczenia jednorazowego, którego efektem jest powstanie czegoś nowego, czego dotychczas nie było (np. sporządzenie bilansu, wykonanie dachu, wykonanie ogrodzenia, przygotowanie prezentacji itp.). Jest to tzw. *umowa rezultatu*.

Umowa cywilnoprawna winna być zawarta na piśmie i w swojej treści określać co najmniej: rodzaj umowy, czas, na jaki została zawarta, datę rozpoczęcia i zakończenia jej wykonania, rodzaj (zakres) wykonywanej działalności oraz zasady ustalania wynagrodzenia za wykonanie określonych w tej umowie czynności.

Umowa cywilnoprawna jest bardzo atrakcyjną formą zarobkowania dla osób, które podlegają ubezpieczeniom społecznym z innego tytułu, np. z umowy o pracę, albo dorabiają do emerytury lub renty, zasiłku czy świadczenia przedemerytalnego. W przypadku umowy cywilnoprawnej zawartej z pracodawcą, z którym pracownik pozostaje w stosunku pracy, od takiej umowy trzeba opłacić wszystkie składki na ubezpieczenia społeczne i zdrowotne.

Aby umowy nie były objęte składkami ubezpieczeniowymi, muszą być spełnione określone warunki:

- umowa zlecenia nie jest zawierana z własnym pracodawcą albo na jego rzecz,
- wysokość podstawy wymiaru składek na ubezpieczenia emerytalne i rentowe z umowy o pracę wynosi co najmniej minimalne wynagrodzenie (ten drugi warunek nie dotyczy emerytów i rencistów). Obowiązkową pozostaje tylko składka na ubezpieczenie zdrowotne.

Możesz również zawrzeć umowę zlecenia z uczniem (powyżej 18 roku życia) lub studentem, który nie ukończył 26 lat. Od takiej umowy nie trzeba opłacać składek ani na ubezpieczenia społeczne, ani na ubezpieczenie zdrowotne. *(Jest to wyjątek od zasady, gdyż umowa zlecenia z innymi osobami niż wyżej wymienione, stanowiąca jedyne źródło zarobkowania, jest objęta składkami).*

5. Instrumenty wsparcia działalności gospodarczej

5.1. Fundusze unijne na rozpoczęcie oraz rozwój działalności gospodarczej

W ramach różnych programów operacyjnych dostępnych w naszym kraju istnieje możliwość dofinansowania osób, które chcą założyć bądź rozwinąć działalność gospodarczą na terenach wiejskich.

■ Program Rozwoju Obszarów Wiejskich 2007–2013

Na wsparcie przedsiębiorczości przeznaczono środki w Programie Rozwoju Obszarów Wiejskich (PROW 2007-2013), w ramach działań 123 „Zwiększanie wartości dodanej podstawowej produkcji rolnej i leśnej”, 311 „Różnicowanie w kierunku działalności nierolniczej” oraz 312 „Tworzenie i rozwój mikroprzedsiębiorstw”.

Jest to program z którego najczęściej korzystają osoby zamieszkujące na terenach wiejskich.

■ Działanie 123. Zwiększanie wartości dodanej podstawowej produkcji rolnej i leśnej

Celem działania jest poprawa konkurencyjności przedsiębiorstw w sektorze przetwórstwa i wprowadzania do obrotu produktów rolnych oraz wzmocnienie pozycji grup producentów rolnych.

Beneficjentami działania są przedsiębiorstwa zatrudniające mniej niż 750 pracowników lub w których roczny obrót netto nie przekracza 200 mln EUR prowadzące działalność w zakresie przetwórstwa lub wprowadzania do obrotu produktów rolnych.

Pomoc finansowa ma formę refundacji maksymalnie 50% poniesionych kosztów kwalifikowalnych. Całkowita wartość projektu może wynieść minimalnie 100 000,-zł a maksymalnie 20 000 000,- zł dla jednego beneficjenta w okresie programowania.

Wnioski składa się w Oddziałach Regionalnych ARiMR (w przypadku Lubuskiego OR oraz Podlaskiego OR wnioski przyjmowane są w siedzibach Biur Wsparcia Inwestycyjnego OR odpowiednio w Gorzowie Wielkopolskim i w Białymstoku). Termin naboru rozpoczyna się po upływie 14-tu dni od ukazania się ogłoszenia o naborze. Nabór trwa do wyczerpania środków finansowych, tj. do momentu, gdy zapotrzebowanie na środki wynikające ze złożonych wniosków osiągnie poziom 120% środków dostępnych w danym roku.

W jednym roku można złożyć jeden wniosek o przyznanie pomocy.

■ Działanie 311. Różnicowanie w kierunku działalności nierolniczej

Celem jest pomoc w podejmowaniu i rozwijaniu działalności nierolniczej lub związanej z rolnictwem w zakresie produkcji lub usług, która ma wpłynąć na tworzenie pozarolniczych źródeł dochodów, a także promocję zatrudnienia poza rolnictwem na obszarach wiejskich.

Działanie adresowane jest do osób, których podstawową aktywnością zawodową jest działalność rolnicza (rolników, małżonków rolników oraz domowników).

Pomoc ma formę refundacji maksymalnie 50% kosztów kwalifikowalnych, nie więcej jednak niż 100 tys. zł dla jednego beneficjenta w okresie programowania.

Wnioski składa się w Oddziałach Regionalnych ARiMR. Termin naboru rozpoczyna się po upływie 14-tu dni od ukazania się ogłoszenia o naborze. Nabór jest ciągły ogłaszany zwykle jeden raz w każdym roku i trwa do wyczerpania środków finansowych, tj. do momentu, gdy zapotrzebowanie na środki wynikające ze złożonych wniosków osiągnie poziom 120% środków dostępnych w danym roku. W jednym roku można złożyć jeden wniosek o przyznanie pomocy.

■ Działanie 312. Tworzenie i rozwój mikroprzedsiębiorstw

Celem jest wzrost konkurencyjności gospodarczej obszarów wiejskich, rozwój przedsiębiorczości i rynku pracy, a w konsekwencji - wzrost zatrudnienia na obszarach wiejskich.

Działanie adresowane jest do osób fizycznych, osób prawnych i jednostek nieposiadających osobowości prawnej funkcjonujących (lub podejmujących działalność) jako mikroprzedsiębiorstwa.

Mikroprzedsiębiorstwo (zgodnie z Zał. do Rozporządzenia KE nr 800/2008 z dn. 6.08.2008r.) to przedsiębiorstwo, w którym zatrudnionych jest mniej niż **10 pracowników** oraz roczny obrót netto nie przekracza **2 mln EUR** lub roczny bilans również nie przekracza **2 mln EUR** (dane określone są na ostatni dzień zatwierdzonego roku obrotowego i obliczane są na podstawie rocznej).

Pomoc ma formę refundacji maksymalnie 50% kosztów kwalifikowalnych, nie więcej jednak niż 300 tys. zł dla jednego beneficjenta w okresie programowania.

Wnioski składa się w Oddziałach Regionalnych ARiMR. Termin naboru rozpoczyna się po upływie 14-tu dni od ukazania się ogłoszenia o naborze. Nabór jest ogłaszany zwykle jeden lub dwa razy w każdym roku i trwa nie dłużej niż 10 dni roboczych. W jednym roku można złożyć jeden wniosek o przyznanie pomocy.

Adresy Oddziałów Regionalnych ARiMR w kraju można znaleźć na stronie www.arimr.gov.pl

Ponadto na obszarach wiejskich objętych działalnością lokalnych grup działania potencjalni beneficjenci działań „Różnicowanie w kierunku działalności nierolniczej” oraz „Tworzenie i rozwój mikroprzedsiębiorstw” mogą starać się o dofinansowanie tzw. „drugą ścieżką”, tzn. składając wnioski **za pośrednictwem LGD** w ramach osi 4 PROW.

Warunki przyznania pomocy są generalnie takie same jak w osi 3 plus dodatkowe kryteria związane z konkretną lokalną strategią rozwoju realizowaną na danym obszarze.

Nabory wniosków ogłaszane są przez urzędy marszałkowskie oraz ARiMR na wniosek lokalnych grup działania zgodnie z harmonogramami zapisanymi w LSR określonych LGD.

Natomiast projekty przyczyniające się do poprawy jakości życia lub zróżnicowania działalności gospodarczej na obszarze działania LGD, które nie kwalifikują się do wsparcia w ramach działań osi 3, mogą otrzymać dofinansowanie w ramach tzw. „małych projektów” (także w ramach osi 4 PROW).

Całkowita wartość projektu może wynieść minimalnie 4 500,- zł a maksymalnie 100 000,- zł dla jednego beneficjenta w okresie programowania.

Nabory wniosków ogłaszane są przez urzędy marszałkowskie na wniosek lokalnych grup działania zgodnie z harmonogramami zapisanymi w LSR określonych LGD.

Więcej informacji na temat działań PROW 2007 - 2013 znajduje się na stronach Ministerstwa Rolnictwa i Rozwoju Wsi www.minrol.gov.pl oraz Agencji Restrukturyzacji i Modernizacji Rolnictwa www.arimr.gov.pl.

■ PO KL 2007 - 2013

Kolejnym działaniem, w ramach którego przeznaczono środki umożliwiające założenie działalności gospodarczej jest działanie 6.2 „Wsparcie oraz promocja przedsiębiorczości i samozatrudnienia” w ramach Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki (PO KL).

Działanie zostało skierowane do osób, które chcą rozpocząć własną działalność gospodarczą, pod warunkiem, że w okresie 1 roku przed przystąpieniem do projektu nie posiadały zarejestrowanej działalności gospodarczej.

O dotację mogą starać się zarówno osoby bezrobotne, jak i pracujące. Wszystko jednak zależy od tego jaką grupę docelową określiła instytucja realizująca projekt.

■ **Priorytetowo zostaną potraktowane projekty, które przewidują wsparcie dla:**

- osób do 25 r. życia,
- osób niepełnosprawnych,
- osób zamieszkujących w gminach wiejskich i miejsko – wiejskich oraz mieszkańcy miast do 25 tys. zamierzających podjąć zatrudnienie w obszarach niezwiązanych z produkcją rolną i zwierzęcą,
- osób pozostających bez zatrudnienia przez okres co najmniej 12 kolejnych miesięcy w ciągu ostatnich dwóch lat,
- kobiet (w tym zwłaszcza powracających oraz wchodzących po raz pierwszy na rynek pracy po przerwie związanej z urodzeniem i wychowaniem dzieci),
- osób po 45 r. życia.

Generalnie dotacja na uruchomienie działalności gospodarczej ma na celu wsparcie grupy osób, która znajduje się w trudnej sytuacji na rynku pracy.

Maksymalna pomoc jaką można otrzymać na ten cel to kwota 40 000 zł. W ramach starań o dotację na rozpoczęcie działalności gospodarczej nie zawsze jesteśmy zobowiązani do posiadania wkładu własnego, ponieważ dotacja może być udzielana w formie zaliczki.

■ **Oprócz dotacji przewidziano także inne formy wsparcia:**

- doradztwo (indywidualne i grupowe) oraz szkolenia umożliwiające uzyskanie wiedzy i umiejętności potrzebnych do założenia i prowadzenia działalności gospodarczej;
- wsparcie pomostowe w okresie od 6 do 12 miesięcy od dnia zarejestrowania działalności gospodarczej polegające na pomocy finansowej wypłacanej miesięcznie w kwocie nie większej niż równowartość minimalnego wynagrodzenia;
- promocję związaną z kampaniami promocyjno – informacyjnymi;
- upowszechnianie dobrych praktyk.

Podmiotami odpowiedzialnymi za realizację działania 6.2 PO KL w każdym regionie są wojewódzkie urzędy pracy oraz urzędy marszałkowskie. Kryteria dostępu oraz kryteria strategiczne działań realizowanych w ramach tzw. komponentu regionalnego (czyli Priorytetów od VI do X PO KL) są różne w poszczególnych województwach i w celu uzyskania bardziej szczegółowych informacji należy kontaktować się z operatorem.

Adresy operatorów działania 6.2 PO KL można znaleźć na stronach Wojewódzkich Urzędów Pracy.

Jednak to nie operatorzy przeprowadzają rekrutację na szkolenia oraz udzielają dotacji. Zadaniem operatora jest ogłoszenie konkursu w ramach wspomnianego działania 6.2 PO KL, podczas którego swoje projekty składają instytucje zainteresowane przeprowadzaniem szkoleń oraz udzielaniem dotacji.

To właśnie do tych instytucji, których projekty uznano za najlepsze, kierowane są osoby starające się o dotację na działalność gospodarczą, ponieważ to one przeprowadzą rekrutację. Jeśli pozytywnie przeszliśmy rekrutację, jesteśmy kierowani na szkolenie z zakresu przedsiębiorczości, gdzie dowiadujemy się jak zarejestrować działalność, napisać biznesplan oraz zdobywamy wiedzę na temat kwestii prawnych, księgowości i rozliczenia podatków. Deklarując swe uczestnictwo w projekcie, zobowiązujemy się do nie ubiegania się o przyznanie środków na uruchomienie działalności gospodarczej w innych podmiotach lub instytucjach. Po pozytywnym zakończeniu szkolenia ogłoszony zostaje nabór wniosków.

Wykaz instytucji realizujących Program Kapitał Ludzki znajduje się na stronie www.efs.gov.pl

■ RPO 2007 – 2013

Kolejnym programem, który realizowany jest w każdym z szesnastu województw Polski w latach 2007-2013 jest własny program operacyjny, który został przygotowany w odpowiedzi na lokalne potrzeby oraz jest dostosowany do specyfiki województwa, czyli **Regionalny Program Operacyjny (RPO 2007 - 2013)**.

Regionalne Programy Operacyjne są często uzupełnieniem krajowych programów operacyjnych (Programu Operacyjnego Innowacyjna Gospodarka oraz Programu Operacyjnego Infrastruktura i Środowisko). Jeśli z pewnych względów projekt nie kwalifikuje się w ramach krajowego programu, jest możliwość, że otrzyma wsparcie w ramach programu regionalnego.

Najczęściej występuje kryterium wartości projektu lub wartości kosztów kwalifikowalnych, które nakazuje przedsiębiorcy skorzystać z krajowego lub regionalnego programu. Przykładowo: inwestycja polegająca na zakupie innowacyjnej technologii i wdrożeniu nowego produktu, w której wartość kosztów kwalifikowanych jest mniejsza niż 8 mln zł, będzie miała możliwość otrzymania dofinansowania w ramach RPO odpowiedniego ze względu na lokalizację inwestycji. Dotyczy to przede wszystkim mikro, małych i średnich firm, do których skierowane są działania dla przedsiębiorstw w ramach RPO. Natomiast inwestycje przekraczające wartość 8 mln zł mogą zostać dofinansowane w ramach PO Innowacyjna Gospodarka.

■ Środki przeznaczone dla przedsiębiorców skoncentrują się przede wszystkim na:

- wsparciu inwestycji w zakresie wdrożenia nowych technologii;
- wsparciu działań zmierzających do podniesienia innowacyjności przedsiębiorstw (projekty obejmujące innowacje produktowe, organizacyjne, marketingowe oraz procesowe);
- wsparciu wdrożeń własnych lub zleconych wyników prac badawczo - rozwojowych oraz ich rozwój w przedsiębiorstwach;
- inwestycjach w środowisko (ograniczenie ilości wytwarzanych zanieczyszczeń, racjonalizacja gospodarki odpadami);
- inwestycjach w energetykę (odnawialne źródła energii, wysokosprawne wytwarzanie energii);
- dofinansowaniu udziału w targach i misjach gospodarczych za granicą w ramach promocji eksportu;
- inwestycjach w turystykę;
- wsparciu projektów informatycznych (e-usługi, technologie ICT).

Generalnie dotacja ma formę refundacji lub zaliczki części kosztów kwalifikowanych.

Poszczególne województwa posiadają autonomię w sprawie decydowania o sposobie podziału środków w ramach RPO i najlepszym źródłem informacji na temat kryteriów oraz terminów naborów są instytucje odpowiedzialne za wdrażanie RPO, czyli urzędy marszałkowskie danego województwa.

Adresy Urzędów Marszałkowskich znajdują się na stronie www.um.gov.pl

■ PO IG 2007 – 2013

Ważnym programem, w ramach którego przedsiębiorcy mogą korzystać w celu rozwijania swojej działalności jest również **Program Operacyjny Innowacyjna Gospodarka (PO IG 2007-2013)**.

Jest to program skierowany przede wszystkim do przedsiębiorców, którzy zamierzają realizować innowacyjne projekty, związane z badaniami i rozwojem, nowoczesnymi technologiami,

inwestycjami o dużym znaczeniu dla gospodarki lub wdrażaniem i stosowaniem technologii informacyjnych i komunikacyjnych.

Program ma na celu wspieranie szeroko rozumianej innowacyjności. Będzie to zarówno bezpośrednie wsparcie dla przedsiębiorstw, instytucji otoczenia biznesu oraz jednostek naukowych świadczących przedsiębiorstwom usługi o wysokiej jakości, a także wsparcie systemowe zapewniające rozwój środowiska instytucjonalnego innowacyjnych przedsiębiorstw.

■ Definicja innowacyjności w PO IG

Innowacyjność to wdrożenie nowości do praktyki gospodarczej: nowego lub znacząco ulepszanego rozwiązania w odniesieniu do produktu (towaru lub usługi), procesu, marketingu lub organizacji. Innowacyjne rozwiązanie może być wynikiem własnej działalności B+R (badania i rozwój) przedsiębiorstwa, współpracy z innymi przedsiębiorstwami i instytucjami lub może być wynikiem zakupu wiedzy w postaci niematerialnej lub materialnej.

Przedsiębiorstwem innowacyjnym jest takie przedsiębiorstwo, w którym w przyjętym okresie obserwacji dokonano innowacji. Zgodnie z powyższą definicją, nie jest przedsiębiorstwem innowacyjnym takie, które dysponuje pewną wysoką technologią i sprzedaje ją innym przedsiębiorstwom, ale nie rozwija jej.

W ramach PO IG wspierane będą działania z zakresu innowacyjności produktowej, procesowej, marketingowej i organizacyjnej, które w sposób bezpośredni lub pośredni przyczyniają się do powstawania i rozwoju innowacyjnych przedsiębiorstw.

Wsparcie przewidziane w ramach Programu udzielane będzie niezależnie od sektora czy branży, której dotyczy (przy ograniczeniach wynikających z zakresu interwencji EFRR oraz regulacji dotyczących pomocy publicznej). W ramach Programu nie będzie wspierana innowacyjność na poziomie lokalnym lub regionalnym. Tego rodzaju innowacyjność będzie promowana i wspierana w Regionalnych Programach Operacyjnych i Programie Operacyjnym Rozwój Polski Wschodniej. W ramach Programu wspierane będą projekty, które są innowacyjne co najmniej w skali kraju lub na poziomie międzynarodowym.

Instytucją Zarządzającą PO IG jest **Ministerstwo Rozwoju Regionalnego** (www.mrr.gov.pl), natomiast informacje na temat innych instytucji zaangażowanych w realizację poszczególnych działań można znaleźć na stronie www.poig.gov.pl (zakładka „Instytucje realizujące Program”).

Więcej informacji na temat funduszy UE można znaleźć na Portalu Funduszy Europejskich (www.funduszeuropejskie.gov.pl). W zakładce „Dla kogo fundusze?” znajduje się wyszukiwarka dotacji, za pomocą której można, odpowiadając na proste pytania, znaleźć odpowiedni dla siebie fundusz unijny. Wyszukiwarka nie obejmuje programów PROW 2007-2013 oraz PO RYBY 2017-2013. Na stronie znajduje się również lista **punktów informacyjnych**, gdzie można się udać ze wszelkimi wątpliwościami i pytaniami dotyczącymi pozyskiwania środków z funduszy unijnych. Chcąc znaleźć punkty informacyjne wystarczy wybrać tylko województwo.

Dodatkowych informacji można również szukać na stronie www.dotacjeue.org.pl

5.2. Inne formy wsparcia dla przedsiębiorców

ŚRODKI NA PODJĘCIE DZIAŁALNOŚCI GOSPODARCZEJ Z FUNDUSZU PRACY

Osobom bezrobotnym starosta (prezydent miasta na prawach powiatu, sprawujący zwierzchnictwo nad powiatowym urzędem pracy) może przyznać jednorazowo środki z Funduszu Pracy na podjęcie działalności gospodarczej, w tym na pokrycie kosztów pomocy prawnej, konsultacji i doradztwa związanych z podjęciem tej działalności.

Środki te mogą zostać przyznane pod warunkiem, że bezrobotny:

- w okresie 12 miesięcy poprzedzających złożenie wniosku nie odmówił, bez uzasadnionej przyczyny, przyjęcia propozycji odpowiedniego zatrudnienia, innej pracy zarobkowej, szkolenia, stażu, przygotowania zawodowego dorosłych, wykonywania prac interwencyjnych lub robót publicznych;
- nie otrzymał dotychczas z Funduszu Pracy lub z innych środków publicznych bezzwrotnych środków na podjęcie działalności gospodarczej lub rolniczej, założenie lub przystąpienie do spółdzielni socjalnej;
- nie posiadał wpisu do ewidencji działalności gospodarczej w okresie 12 miesięcy przed dniem złożenia wniosku.

Pomoc przyznawana jest w wysokości określonej w umowie, ale **nie wyższej niż sześciokrotna wysokość przeciętnego wynagrodzenia**. Wysokość przeciętnego wynagrodzenia jest przyjmowana na dzień zawarcia umowy z bezrobotnym. Szczegółowe warunki przyznawania środków na podjęcie działalności gospodarczej określa **rozporządzenie ministra pracy i polityki społecznej z 17 kwietnia 2009 r.** w sprawie dokonywania refundacji kosztów wyposażenia lub doposażenia stanowiska pracy dla skierowanego bezrobotnego oraz przyznawania bezrobotnemu środków na podjęcie działalności gospodarczej.

KREDYT AGRO UNIA

Dla przedsiębiorców działających na obszarach wiejskich ofertę ma również wiele banków. Jednym z banków działającym na rzecz rozwoju obszarów wiejskich jest **Bank Gospodarki Żywnościowej (BGŻ)**.

W ramach swojej oferty BGŻ proponuje rolnikom, a także innym podmiotom działającym w sektorze rolno-spożywczym szereg produktów, które umożliwiają rozpoczęcie nowej działalności lub rozwój już istniejącej poprzez szeroką ofertę kredytów. Mogą to być kredyty z dopłatami ARiMR lub preferencyjne kredyty na inwestycje w rolnictwie i przetwórstwie rolno-spożywczym. Jednym z takich kredytów jest **KREDYT AGRO UNIA** w ramach którego można odzyskać 75% kosztów agroinwestycji.

Kredyt Agro Unia umożliwia finansowe wsparcie dla realizacji inwestycji współfinansowanych przez UE. Jest to bardzo istotna pomoc ze względu na formę, w jakiej przyznawane są dotacje – w większości przypadków środki z Unii Europejskiej przekazywane są dopiero z chwilą zakończenia projektu (na zasadzie refundacji). Do tego czasu, całkowity koszt inwestycji ponosi jej realizator.

Dzięki kredytowi Agro Unia można zyskać nawet 75% kwoty niezbędnej do rozpoczęcia i zamknięcia przedsięwzięcia, realizowanego w ramach:

- Programu Rozwoju Obszarów Wiejskich na lata 2007-2013
 - modernizacja gospodarstw rolnych
 - zwiększenie wartości dodanej podstawowej produkcji rolnej i leśnej
 - różnicowanie w kierunku działalności nierolniczej
 - tworzenie i rozwój mikroprzedsiębiorstw
- Programu Operacyjnego Zrównoważony Rozwój Sektora Rybołówstwa i Przybrzeżnych Obszarów Rybackich na lata 2007-2013
 - inwestycje na statkach rybackich
 - rybactwo przybrzeżne na niewielką skalę
 - inwestycje w akwakulturę
 - rybołówstwo śródlądowe
 - inwestycje w zakresie przetwórstwa i wprowadzania ryb do obrotu

- działania wspólne podmiotów gospodarczych i organizacji producentów rybnych
- środki mające na celu ochronę i rozwój fauny i flory wodnej
- porty rybackie, miejsca wyładunku i przystanie
- promocja i rozwój nowych rynków zbytu
- projekty pilotażowe
- modyfikacja w celu zmiany przeznaczenia statków rybackich
- zrównoważony rozwój obszarów zależnych od rybactwa

Kredyt przyznawany jest na podstawie wniosku o dofinansowanie i biznesplanu. Dodatkowym atutem oferty jest jej kompleksowość – w ramach przedstawionej propozycji kredytowej oferuje również specjalistyczne usługi doradcze.

Zalety kredytu Agro Unia:

- **atrakcyjne oprocentowanie** – oparte o stawkę WIBOR 3M
- **niski, negocjowany wkład własny** – do 15% wartości inwestycji
- **długi czas kredytowania** – do 15 lat
- **długi okres karencji w spłacie kredytu** – do 2 lat, z możliwością karencji również w spłacie odsetek
- **możliwość rozpoczęcia inwestycji po złożeniu wniosku o dofinansowanie z ARiMR** – przed podpisaniem umowy o dofinansowanie
- **opcja wyboru waluty** – PLN, EUR, USD
- **0 zł prowizji za wcześniejszą spłatę kredytu z dofinansowania**
- **dogodne formy zabezpieczeń**
- **możliwość wystawienia promesy**

Oferta przeznaczona jest dla firm z sektora przemysłu przetwórczego, rolników indywidualnych i domowników, mikroprzedsiębiorstw oraz wstępnie uznanych grup producentów owoców i warzyw a także podmiotów korzystających z Programu Operacyjnego Zrównoważony Rozwój Sektora Rybołówstwa i Nadbrzeżnych Obszarów Rybackich na lata 2007-2013.

FUNDUSZ MIKRO

Fundusz Mikro został założony w 1994 roku przez Polsko-Amerykański Fundusz Przedsiębiorczości. Celem Funduszu jest wspieranie rozwoju mikroprzedsiębiorczości poprzez udostępnianie kapitału w formie pożyczek właścicielom małych firm. Przedsiębiorcy – Klienci Funduszu Mikro obsługiwani są przez doradców klienta w 38 oddziałach znajdujących się na terenie całego kraju.

Fundusz Mikro oferuje długoterminową współpracę finansową polegającą na udostępnianiu kapitału w formie pożyczek mikroprzedsiębiorcom, którzy mają problemy z dostępem do oferty kredytowej komercyjnych banków.

Każdy przedsiębiorca i każdy wniosek o pożyczkę traktowany jest indywidualnie, a zróżnicowane oferty dostosowywane są do różnych potrzeb, możliwości i sytuacji, w jakich może znajdować się mała firma.

Warunki współpracy

Aby skorzystać z oferty Funduszu Mikro należy skontaktować się z doradcą klienta. W jednym z 38 oddziałów. Adresy oddziałów znajdują się na stronie www.funduszmikro.com

Koszt pożyczki

Koszt pożyczki uzależniony jest od kwoty pożyczki, okresu na jaki zostaje przyznana oraz liczby ewentualnych poręczycieli. Dlatego w celu szczegółowego określenia kosztu konieczne jest spotkanie z doradcą.

POŻYCZKI NA INNOWACJĘ

Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości oferuje mikroprzedsiębiorcom oraz małym i średnim przedsiębiorcom, posiadających siedzibę w Polsce pożyczki na realizację inwestycji o charakterze innowacyjnym.

Pożyczką można objąć wydatki na:

- zakup i wdrożenie wyników prac badawczo - rozwojowych;
- zakup licencji krajowych lub zagranicznych, polegający na nabyciu uprawnień do wykorzystywania rozwiązań naukowych i technicznych oraz doświadczeń produkcyjnych;
- zakup i montaż maszyn lub urządzeń;
- budowę, rozbudowę lub modernizację budynków lub instalacji niezbędnych do wprowadzenia rozwiązania innowacyjnego;
- zakup usług doradczych w zakresie planowania inwestycyjnego, dotyczących:
 - opracowania biznesplanu i studium wykonalności inwestycji,
 - oceny wpływu inwestycji na środowisko,
 - opracowania dokumentacji technicznej inwestycji,
- zakup usług doradczych w zakresie wdrażania innowacji lub nowych technologii dotyczących:
 - opracowania i wdrażania strategii rozwoju przedsiębiorstwa w oparciu o nowe technologie lub rozwiązania innowacyjne,
 - opracowania i wdrożenia strategii technologicznej przedsiębiorstwa, w tym studium wykonalności planowanych do wdrożenia technologii lub rozwiązań innowacyjnych,
 - przygotowania do wdrożenia i wdrożenia nowych technologii lub rozwiązań innowacyjnych.

Limity kwot pożyczki

Wielkość pożyczki nie może przekroczyć 75% wydatków kwalifikujących się do objęcia pożyczką, ani kwoty 2.000.000,00 zł. Wydatki na zakup usług doradczych nie mogą przekroczyć 15% sumy wydatków kwalifikujących się do objęcia pożyczką.

Oprocentowanie pożyczki

Pożyczka jest oprocentowana nie niżej niż według stopy referencyjnej, określonej przez Komisję Europejską, opublikowanej w Dzienniku Urzędowym Unii Europejskiej, obowiązującej w dniu zawarcia umowy o udzielenie pożyczki.

Karencja w spłacie pożyczki

Wnioskodawca ma prawo do zawieszenia spłaty kapitału i odsetek w okresie inwestycji, nie dłużej jednak niż w okresie 2 lat.

Okres spłaty pożyczki

Pożyczka udzielana jest na okres nie dłuższy niż 10 lat.

Wnioski są przyjmowane są na bieżąco w siedzibie Polskiej Agencji Rozwoju Przedsiębiorczości (ul. Pańska 81/83, 00-834 Warszawa).

Więcej informacji na temat pożyczki na stronie: www.parp.gov.pl

FUNDUSZE POŻYCZKOWE

Fundusze pożyczkowe stanowią alternatywę dla przedsiębiorców w zakresie pozyskiwania finansowania zewnętrznego. Udzielają pożyczek, które przeznaczone są przede wszystkim dla mikro i małych przedsiębiorców oraz osób rozpoczynających działalność gospodarczą, mających trudności w zdobyciu finansowania komercyjnego (np. kredytu bankowego) z powodu braku wymaganych zabezpieczeń czy historii kredytowej. Fundusze pożyczkowe udzielają po-

żytek przeznaczonych na cele związane z podjęciem, prowadzeniem i rozwojem działalności gospodarczej, między innymi na:

- finansowanie inwestycji,
- wdrażanie nowych rozwiązań technicznych lub technologicznych,
- zakup maszyn i urządzeń,
- rozbudowę, adaptację lub modernizację obiektów produkcyjnych, handlowych, usługowych,
- zakup materiałów i surowców niezbędnych do realizacji założonego przedsięwzięcia gospodarczego.

Udzielane pożyczki skierowane są do mikro i małych przedsiębiorców prowadzących działalność gospodarczą na terytorium Rzeczypospolitej Polskiej, znajdującym się we wczesnej fazie rozwoju lub w fazie ekspansji, przy czym:

- udzielane pożyczki są oprocentowane nie niżej, niż według stopy referencyjnej, określonej przez Komisję Europejską, opublikowanej w Dzienniku Urzędowym Unii Europejskiej, obowiązującej w dniu zawarcia umowy o udzieleniu pożyczki,
- pożyczki są udzielane po przeprowadzeniu analizy ryzyka ich niespłacenia i po ustanowieniu należytego zabezpieczenia spłaty,
- maksymalna wysokość pożyczki wynosi 120 000 złotych;
- pożyczki nie są udzielane przedsiębiorcom będącym w trudnej sytuacji, w rozumieniu przepisów Wytycznych Wspólnoty dotyczących pomocy państwa w celu ratowania i restrukturyzacji zagrożonych przedsiębiorstw

Wyszukiwarka funduszy pożyczkowych znajduje się na stronie Krajowego Systemu Usług dla Małych i Średnich Przedsiębiorstw (www.ksu.parp.gov.pl). W celu znalezienia odpowiedniego funduszu w swoim regionie należy wejść w zakładkę „Fundusze Pożyczkowe” a następnie „Lista funduszy pożyczkowych”.

FUNDUSZE PORĘCZENIOWE

Fundusze poręczeń kredytowych, są instytucjami o charakterze non profit. Głównym zadaniem funduszy poręczeń kredytowych jest ułatwienie przedsiębiorcom oraz osobom rozpoczynającym działalność gospodarczą dostępu do zewnętrznego finansowania w postaci kredytów bankowych oraz pożyczek na prowadzenie działalności gospodarczej.

Fundusze poręczają zobowiązania finansowe przedsiębiorcom, którzy posiadają zdolność kredytową, nie posiadają natomiast wymaganych przez instytucję finansującą zabezpieczeń. Poręczenie udzielane przedsiębiorcy stanowi **od 50% do 80% kwoty kredytu/pożyczki**. W niektórych przypadkach maksymalna wartość poręczenia jest ograniczona kwotowo. W zależności od funduszu, poręczeniem mogą być objęte kredyty lub pożyczki przeznaczone między innymi na:

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

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

- udzielane poręczenia dotyczą kredytów lub pożyczek oprocentowanych nie niżej niż według stopy referencyjnej, określonej przez Komisję Europejską, opublikowanej w Dzienniku Urzędowym Unii Europejskiej;

- poręczenia są udzielane po przeprowadzeniu analizy ryzyka niespłacenia zaciąganego przez przedsiębiorcę zobowiązania;
- poręczenia są udzielane za wynagrodzeniem uwzględniającym ryzyko niespłacenia zaciąganego przez przedsiębiorcę zobowiązania, koszty administracyjne oraz zwrot na kapitale;
- poręczenia są udzielane w wysokości nie przekraczającej 80% zobowiązania, którego dotyczą;
- poręczenia nie są udzielane przedsiębiorcom będącym w trudnej sytuacji, w rozumieniu przepisów Wytycznych Wspólnoty dotyczących pomocy państwa w celu ratowania i restrukturyzacji zagrożonych przedsiębiorstw.

Wyszukiwarka funduszy poręczeniowych znajduje się na stronie Krajowego Systemu Usług dla Małych i Średnich Przedsiębiorstw (www.ksu.parp.gov.pl). W celu znalezienia odpowiedniego funduszu w swoim regionie należy wejść w zakładkę „Fundusze Poręczeniowe” a następnie „Lista funduszy poręczeniowych”.

INICJATYWA JEREMIE

JEREMIE (ang. *Joint European Resources for Micro-to-Medium Enterprises - Wspólne europejskie zasoby dla MŚP*) jest inicjatywą powstałą za sprawą Komisji Europejskiej, Europejskiego Banku Inwestycyjnego i Europejskiego Funduszu Inwestycyjnego (EFI). Stanowi odpowiedź na zwiększone zapotrzebowanie sektora MŚP w zakresie poprawy dostępu do funduszy wsparcia rozwoju mikro-, małych i średnich przedsiębiorstw w Unii Europejskiej, pomagając w przełamywaniu jednej z największych barier utrudniających dynamiczny rozwój tego sektora gospodarki. Jej adresatami są rządy lub władze regionalne, a głównymi odbiorcami oczywiście przedsiębiorstwa. W Polsce **inicjatywa JEREMIE** jest wdrażana na dwóch poziomach: krajowym w ramach Programu Operacyjnego Rozwój Polski Wschodniej oraz na poziomie regionalnym w ramach Regionalnych Programów Operacyjnych Województw: Dolnośląskiego, Łódzkiego, Pomorskiego, Wielkopolskiego i Zachodniopomorskiego.

Główne cele inicjatywy JEREMIE

- ukierunkowanie strumienia środków pieniężnych w celu znacznej poprawy dostępu mikro i małych przedsiębiorstw w dostępie do dobrych jakościowo, szeroko dystrybuowanych i dostosowanych do potrzeb MŚP, instrumentów finansowych,
- koncentracja na mikro i małych firmach, znajdujących się we wczesnej fazie rozwoju, wykluczonych w dostępie do finansowania zewnętrznego.

Inicjatywa JEREMIE jest skierowana do **mikro, małych i średnich przedsiębiorstw**:

- które jeszcze przed okresem dekonstrukcji gospodarczej miały utrudniony dostęp do zewnętrznych źródeł finansowania,
- rozpoczynających działalność, startup-y (w tym również absolwenci),
- nieposiadających historii kredytowej,
- nieposiadających zabezpieczeń o wystarczającej wartości.

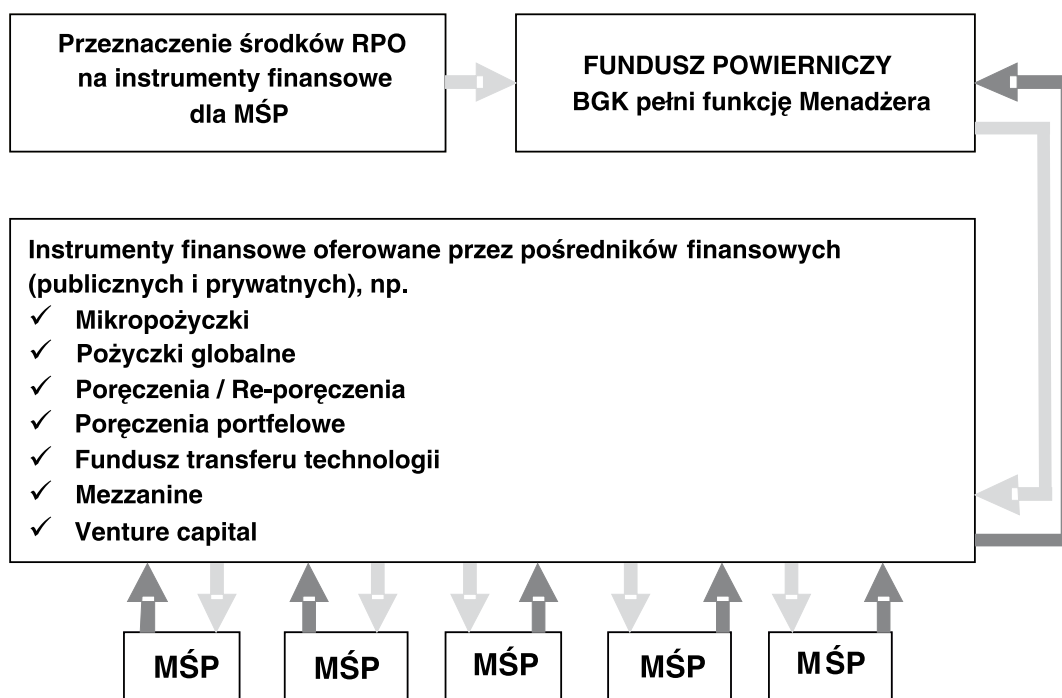
Kluczowe etapy inicjatywy JEREMIE:

- Instytucja Zarządzająca (IZ) wyodrębnia pulę środków na wsparcie pozadotacyjnych instrumentów finansowych dla MŚP;
- IZ podejmuje decyzję o wydatkowaniu ww. środków w formie JEREMIE;
- Następuje wybór Menadżera i utworzony zostaje Fundusz Powierniczy (FP);
- FP uruchamia zwrotne wsparcie dla Pośredników Finansowych, zgodnie ze Strategią Inwestycyjną;

- Pośrednicy Finansowi uruchamiają zwrotne instrumenty finansowe skierowane do MŚP;
- Środki zwrócone do FP są ponownie wykorzystywane na wsparcie dla Pośredników Finansowych;
- Na koniec okresu programowania IZ podejmują decyzję o wycofaniu środków z FP lub też o kontynuacji funkcjonowania FP w dotychczasowej lub zmienionej formie.

Rysunek 5.

Schemat struktury inicjatywy JEREMIE



źródło: www.bgk.com.pl

Korzyści ze wsparcia w ramach inicjatywy JEREMIE

- zwiększony dostęp do finansowania zewnętrznego MŚP, które z powodu braku zabezpieczeń, standingu finansowego, braku historii kredytowej nie miałyby możliwości skorzystania z takiego finansowania,
- korzystniejsze warunki finansowania MŚP,
- elastyczność: specyficzne pożyczki mogą zostać nakierowane na poszczególne sektory/grupy beneficjentów, np. dłuższa prolongata lub okres płatności dla nowo powstałych przedsiębiorstw (start-up)

Więcej informacji na temat inicjatywy JEREMIE znajduje się na stronie Banku Gospodarstwa Krajowego (www.bgk.com.pl).

FUNDUSZE PRIVATE EQUITY I VENTURE CAPITAL

Private equity (PE) to inwestycje na niepublicznym rynku kapitałowym (czyli zakup udziałów / akcji w spółkach nie notowanych na giełdzie), służące osiągnięciu dochodu poprzez średnio- i długoterminowe zyski z przyrostu wartości kapitału. Inwestor (firma zarządzająca funduszem typu *private equity* / *venture capital*) włącza się w zarządzanie przedsiębiorstwem będącym przedmiotem inwestycji, wskutek czego przedsiębiorstwo korzystające ze wsparcia traci częściowo niezależność, zyskując jednak w zamian pomoc w realizacji strategii rozwoju i w rozwiązywaniu problemów. Inwestycje private equity pozyskuje się w celu roz-

woju nowego produktu lub technologii, zwiększenia kapitału obrotowego, poprawy bilansu lub innych większych wydatków. Private equity jest też pomocny przy rozwiązywaniu kwestii związanych z dziedziczeniem i innymi zmianami właścicieli albo przy wykupie udziałów przez grupę zarządzającą (tzw. wykupie menedżerskim).

Venture capital (VC) jest jedną z odmian private equity. Są to inwestycje dokonywane we wczesnych stadiach rozwoju przedsiębiorstw, służące uruchomieniu przedsiębiorstwa lub jego ekspansji. Jest ważnym źródłem finansowania inwestycji dla firm o dużym potencjale wzrostu, szczególnie w obszarze nowych technologii.

W celu znalezienia odpowiedniego inwestora z rynku *venture capital* należy skontaktować się z **Polskim Stowarzyszeniem Inwestorów Kapitałowych** (www.ppea.org.pl).

AKADEMICKIE INKUBATORY PRZEDSIĘBIORCZOŚCI

Akademickie Inkubatory Przedsiębiorczości to ogólnopolska fundacja, której głównym celem jest wspieranie przedsiębiorczości wśród młodych Polaków. Wyraża się to przede wszystkim przez umożliwienie beneficjentom prowadzenia działalności na preferencyjnych zasadach.

Najważniejsze z nich to:

- Prowadzenie księgowości przez AIP
- Brak obowiązku rejestracji firmy w urzędach. Osobowość prawną (NIP, REGON, wpis do KRS) udostępnia AIP
- Brak obowiązku opłaty składek ZUS

Wsparcie biurowe. Możliwość korzystania z biura wraz z wyposażeniem (powierzchnia biurowa i rodzaj sprzętu może się różnić w różnych regionach / oddziałach AIP).

Szkolenia i doradztwo

Porady prawne

Szansa prowadzenia działalności na preferencyjnych warunkach przez 24 miesiące (z możliwością przerwania współpracy w każdym momencie, bez negatywnych konsekwencji finansowych)

Uczestnictwo w społeczności biznesowej. AIP – polska organizacja zorientowana na przedsiębiorczość wśród młodych Polaków.

Wszystkie usługi objęte są zryczałtowaną miesięczną opłatą w wysokości 200 zł (netto).

Biura AIP (31) zlokalizowane są przy uczelniach zarówno publicznych, jak i niepublicznych, których wspólnym mianownikiem jest postawa pro rozwojowa i innowacyjność, wyrażające się m.in. w tworzeniu warunków do rozwoju zawodowego studentów.

Pierwszeństwo w korzystaniu z pomocy AIP mają studenci, jednak nie jest to warunek konieczny, a górny limit wieku wynosi **30 lat**.

Obecnie w całym kraju pod auspicjami Akademickich Inkubatorów Przedsiębiorczości **funkcjonuje ponad 900 firm**.

Informacje na temat zasad obowiązujących przy zakładaniu firmy w AIP oraz mapa sieci inkubatorów AIP znajdują się na stronie www.inkubatory.pl

5.3. Progi i pułapy kwalifikujące przedsiębiorstwo do kategorii MŚP

Tabela 15.

Kategoria przedsiębiorstwa	Wielkość zatrudnienia (osób)	Roczny obrót (mln EUR)	Bilans roczny (mln EUR)
Mikroprzedsiębiorstwo	do 10	do 2	do 2
Małe przedsiębiorstwo	do 50	do 10	do 10
Średnie przedsiębiorstwo	do 250	do 50	do 43

Na stronie www.parp.gov.pl w zakładce „Kwalifikator MSP” znajduje się narzędzie, którego zadaniem jest pomoc w określeniu czy firma należy do sektora MŚP.

5.4. Instytucje doradcze i wspierające rozwój przedsiębiorczości

- | | |
|---|--|
| ■ Ministerstwo Rozwoju Regionalnego | www.mrr.gov.pl |
| ■ Ministerstwo Rolnictwa i Rozwoju Wsi | www.minrol.gov.pl |
| ■ Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości | www.parp.gov.pl |
| ■ Agencja Restrukturyzacji i Modernizacji Rolnictwa | www.arimr.gov.pl |
| ■ Centrum Doradztwa Rolniczego w Brwinowie | www.cdr.gov.pl |

Adresy Ośrodków Doradztwa Rolniczego znajdują na stronie www.cdr.gov.pl

Część IV

Przykłady działalności gospodarczej na obszarach wiejskich

Grzegorz Cetner, Oskar Wysocki, Karolina Lasoń,
Przemysław Lecyk, Klaudiusz Markiewski

1. Produkcja, konfekcjonowanie i sprzedaż miodu

■ Dane ogólne o gospodarstwie/firmie:

Właściciel: Kamila Lisińska

Nazwa przedsięwzięcia/firmy: Gospodarstwo Pasieczne „Noteckie Miody” -
indywidualna działalność gospodarcza.

Adres: Biezdrowo 48a, 64-510 Wronki, gmina Wronki, Wielkopolska.

Użytki rolne w 2010 r.: 5,95 ha.

Liczba zatrudnionych osób (oprócz właściciela): 1 osoba (mąż).

Data rozpoczęcia działalności: 2007 r.

Wykształcenie: średnie, wykwalifikowany robotnik pszczelarski.



Biezdrowo - Gospodarstwo Pasieczne, Noteckie Miody” - fot. Z. Lisiński.

■ Historia działalności – – przesłanki podjęcia działalności.

Od 2007 roku właściciele zawodowo zajmują się pszczelarstwem. W latach wcześniejszych pszczelarstwo było traktowane jako hobby. Przesłanką zainteresowania, a później i zawodowego prowadzenia pasieki było niewątpliwie zamieszkanie w pięknej okolicy (na skraju Puszczy Noteckiej), bogatej w liczne łąki, drzewa (lipy, akacje, świerki, klony), dające wspaniałą bazę - pożytek dla pszczół. Bardzo istotnym czynnikiem podjęcia zawodowego prowadzenia pasieki była również miłość do naturalnego środowiska, możliwość pracy na łonie natury, świadomość tego, że robi się coś pożytecznego dla środowiska poprzez hodowlę pszczół, które mają ogromny wpływ na rozwój całego środowiska, a także świadomość możliwości dostarczania klientom zdrowego miodu i pyłku.

Osobą, która wprowadziła właścicieli w arkany pszczelarstwa był ojciec, Zenon Lisiński, który od ponad 30 lat zajmował się pszczelarstwem (posiadał kilka uli).

Po podjęciu decyzji o zawodowym prowadzeniu pasieki w 2007 roku, zmodernizowano cały budynek gospodarczy (120 m²) na potrzeby procesu pozyskiwania miodu (m.in. wszędzie położono płytki), zakupiono 400 nowych uli wielkopolskich i nowoczesne urządzenia z blachy nierdzewnej do pozyskiwania, rozlewu miodu oraz narzędzia ułatwiające pracę w pasiece.



Biezdrowo - Gospodarstwo Pasieczne „Noteckie Miody”
- fot. Z. Lisiński.



Mieszalnik miodu – fot. Z. Lisiński.

■ Jakie były motywy podjęcia działalności pozarolniczej?

Głównym motywem podjęcia działalności – oprócz pobudek ekonomicznych – była świadomość, że hodując pszczoły robi się coś pożytecznego dla ludzi i środowiska a także, że praca ta daje niezależność – od początku do końca jest się odpowiedzialnym za prowadzenie i rozwój Gospodarstwa Pasiecznego.

■ Co uzasadniało wybór kierunku prowadzonej działalności?

Ważnym elementem było połączenie prowadzenia działalności z zainteresowaniami. Kurczący się sektor pszczelarstwa w Polsce, brak ludzi młodych prowadzących pasieki, poszukiwanie przez klientów dobrego miodu – wszystko to stanowiło istotne elementy wyboru kierunku prowadzonej działalności.

■ Ocena stanu obecnego i plany na przyszłość...

Gospodarstwo dostarcza na rynek wielkopolski miód rzepakowy, wielokwiatowy, akacjowy, lipowy, spadziowy, a także pyłek kwiatowy, propolis. Ponieważ „Noteckie Miody” są prowadzone jako przedsięwzięcie rodzinne, właściciele postawili przede wszystkim na wysoką jakość wyrobu. Uzyskanie dotacji z UE („Modernizacja gospodarstw rolnych”, PROW) pozwoliło na modernizację budynku pszczelarskiego oraz zakup uli i wyposażenia pasieki w nowoczesne urządzenia. Właściciele pasieki cały czas doksztalcają się zdobywając tytuł zawodowy robotnika pszczelarza wykwalifikowanego i mistrza pszczelarskiego. Ponad 200 rodzin pszczelich daje zdrowy i smaczny miód i pyłek. Planuje się powiększyć do 2012 roku stan rodzin pszczelich do 400 oraz dostarczać miód do coraz to większej ilości odbiorców. W planach na przyszłość jest informowanie klientów na temat cech leczniczych produktów pszczelich, w tym podczas obecności stoiska gospodarstwa „Noteckie Miody” na różnych targach, wystawach branżowych i turystycznych.

■ Jakie działania marketingowe są podejmowane?

Działania marketingowe bazują przede wszystkim na rozbudowanej stronie internetowej www.noteckiemiody.pl oraz reklamach miodu umieszczanych na etykietach, kalendarzach, długopisach, koszulkach oraz na banerach reklamowych przy drogach prowadzących do Gospodarstwa.

■ Doradztwo i wsparcie zewnętrzne – z czego korzysta przedsiębiorca?

Państwo Lisińscy należą do Polskiego Związku Pszczelarskiego - Regionalnego Związku Pszczelarzy Wielkopolski Północnej w Chodzieży, gdzie na różnych spotkaniach i zebraniach omawiane są sprawy związane z pszczelarstwem, w tym zagrożenia dla pszczół oraz wykłady doksztalcające. Gospodarstwo współpracuje również z Centrum Doradztwa Rolniczego w Brwinowie - Oddział w Poznaniu, gdzie chętnie korzysta z usług doradczych Działu Rozwoju Obszarów Wiejskich.

■ Jakie są największe osiągnięcia firmy?

Zdaniem właściciela największym osiągnięciem gospodarstwa jest coraz większa rozpoznawalność produktów na rynku, zadowolenie i zaufanie klientów oraz jakość oferowanych produktów pszczelich, która pracuje na miano marki „Noteckich Miodów”.

■ Jaki jest główny cel dalszego rozwoju?

Głównym celem jest dostarczanie klientom produktów pszczelich o jak najwyższej jakości, poszerzanie spektrum produkowanych miodów odmianowych np. o miód mniskowy oraz podjęcie działań zmierzających do jak największej rozpoznawalności na rynku.

■ Trzy ważne pytania do właściciela...

■ *Co jest największym problemem/barierą w dalszym prowadzeniu i rozwoju przedsięwzięcia?*

Największym problemem w prowadzeniu gospodarstwa jest chemizacja środowiska naturalnego co stanowi duże zagrożenie dla pszczół oraz kapryśna pogoda, która wydatnie wpływa na obniżenie skali produkcji i powoduje straty w rodzinach pszczelich.

■ *Co stanowi o wyjątkowości oferty firmy/gospodarstwa?*

O wyjątkowości oferty gospodarstwa, zdaniem właściciela, stanowi przede wszystkim jakość oferowanych produktów. Ta cecha sprawia, że ilość klientów stale się powiększa.

■ *Na co właściciel zwróciłby uwagę doradzając początkującym przedsiębiorcom?*

Według pani Lisińskiej i jej męża, najważniejszą rzeczą jest połączenie zainteresowania z pracą. Trzeba z wiarą dążyć do celu, który się założyło i nie wolno poddawać się po jakichkolwiek niepowodzeniach.

2. Usługi czyszczenia materiału siewnego, handel.

■ Dane ogólne o gospodarstwie:

Właściciel: Krystyna i Marian Kałek.

Nazwa przedsięwzięcia/firmy: Agrouslugi – indywidualna działalność gospodarcza.

Adres: Wiktorowo 7, 64-320 Buk, gmina: Buk, Wielkopolska.

Użytki rolne w 2010 r.: 130 ha (w tym 70 ha dzierżawionych).

Liczba zatrudnionych osób (oprócz właściciela): 1 osoba.

Data rozpoczęcia działalności: 1977 r.

Wykształcenie: podstawowe.

Inne kwalifikacje: rolnik wykwalifikowany.



Wiktorowo - siedziba firmy - Agrouslugi - fot. K. Kałek.

■ Historia działalności – przesłanki podjęcia działalności.

W 1977 roku gospodarstwo rolne o powierzchni niespełna 15 ha przejąłem od dziadków, a od 1983 roku do dnia dzisiejszego prowadzę je wspólnie z małżonką. W 1996 roku uzyskaliśmy wpis do rejestru podmiotów prowadzących obrót materiałem siewnym.

Główne kierunki działalności w gospodarstwie rolnym:

- hodowla trzody chlewnej (50 loch w cyklu zamkniętym),
- produkcja roślinna (rzepak, buraki cukrowe, kukurydza i zboża nasienne),
- obrót materiałem siewnym.

Gospodarstwo systematycznie jest powiększane i modernizowane, obecnie wspólnie z synem użytkujemy łącznie około 130 ha (w tym 70 ha dzierżawionych).

■ Jakie były motywy podjęcia działalności pozarolniczej

Nasze przedsięwzięcie polega na świadczeniu usług na rzecz lokalnego rolnictwa (gospodarstwa rolne, przedsiębiorstwa branży rolniczej) w zakresie czyszczenia ziarna zbóż. Do podjęcia decyzji o uruchomieniu działalności przyczyniły się przede wszystkim niewykorzystana powierzchnia magazynowa w budynku gospodarczym, posiadana siła robocza (właściciele i dwóch synów) oraz popyt na rynku lokalnym na usługi związane z czyszczeniem ziarna.

■ Co uzasadniało wybór kierunku prowadzonej działalności?

Istotnym argumentem, który skłonił nas do wyboru tego kierunku prowadzonej działalności był fakt, że prowadzone gospodarstwo rolne jest największym producentem kwalifikowanego materiału siewnego zbóż na terenie całej gminy. Jak w każdej działalności nie bez znaczenia

pozostawał poziom cen, jak i terminowość świadczonych usług przez duże firmy handlowe. W tym przypadku ceny zakupu materiału siewnego i terminowość dostaw pozostawiały lokalnym rolnikom wiele do życzenia. Okazało się, że szybciej i taniej jest oczyścić ziarno samemu za pośrednictwem lokalnej firmy takiej jak nasza, znajdującej się w strukturze funkcjonującego gospodarstwa rolnego.



Wiktorowo – hala magazynowa - fot. K. Kalek.



Wiktorowo - czyszczalnia - fot. K. Kalek.

■ Ocena stanu obecnego i plany na przyszłość

Uruchomienie w naszym gospodarstwie pozarolniczej działalności polegało na montażu linii czyszczącej składającej się z maszyny do dokładnego czyszczenia oraz tryjera. Dzięki takiej konstrukcji, w zależności od potrzeb, można otrzymać dwa rodzaje ziarna:

- oczyszczone z plew, chwastów, piasku i kamieni przeznaczone do produkcji browarniczej, młynarskiej, na paszę itp.,
- kwalifikowane odpowiednio przesortowane pod względem długości i uszkodzeń, przeznaczone do dalszego siewu (przygotowane pod zaprawę).

Średnia wydajność linii utrzymuje się na poziomie ok 5,5 t/h, co oznacza, że rocznie usługi czyszczenia ziarna mogą sięgnąć około 2000 t, w tym około 1700 t rocznie przejdzie tylko czyszczenie, a około 300 t zostanie wyczyszczone i przesortowane. W przyszłości planujemy zmodernizować linię do zaprawiania ziarna zbóż i pakowania, przy jednoczesnym zwiększeniu wydajności.

■ Jakie działania marketingowe są podejmowane?

Jeśli chodzi o działania marketingowe, przed wszystkim stawiamy na reklamę w prasie rolniczej, specjalistycznej i lokalnej. Ponadto wysyłamy oferty bezpośrednio na wykonanie usług czyszczenia, zaprawiania nasion do dystrybutorów środków do produkcji rolniczej.

■ Doradztwo i wsparcie zewnętrzne – z czego korzysta przedsiębiorca?

Dużo informacji i porad otrzymujemy z firm zajmujących się uprawą roślin oraz nasienictwem zbóż (tj. „DANKO” Hodowla Roślin Sp. z o.o., Hodowla Roślin Strzelce Sp. z o.o.), które od lat zajmują się podobną działalnością na rynku. Ich wieloletnie doświadczenia i fachowość okazały się wielką pomocą przy wyborze maszyn do czyszczenia. Ważną rolę przy uruchomieniu działalności odegrały osoby z Wielkopolskiego Ośrodka Doradztwa Rolniczego, które pokierowały projektem o dofinansowanie przedsięwzięcia ze środków unijnych oraz pomoc księgowego z biura rachunkowego, który doradził nam między innymi w kwestii wyboru formy opodatkowania.

■ Jakie są największe osiągnięcia firmy?

Za duży sukces można uznać podpisanie umowy z firmą „DANKO” Hodowla Roślin Sp. z o.o. na produkcję kwalifikowanego materiału siewnego Kwalifikat Plus – obejmującej nasiona o podwyższonym standardzie jakości. Jest to dla nas potwierdzenie, że jesteśmy w stanie wykonać usługę na wysokim poziomie, a to dla nas jest najważniejsze.

■ Jaki jest główny cel dalszego rozwoju?

Kolejnym celem w rozwoju naszej firmy jest poszerzenie działalności o usługę zaprawiania i pakowania nasion, w tym zmodernizowanie linii do zaprawiania i pakowania mające na celu zwiększenie jej wydajności przy jednoczesnym zmniejszeniu pracochłonności.

■ Trzy ważne pytania do właściciela...

■ *Co jest największym problemem/barierą w dalszym prowadzeniu i rozwoju przedsięwzięcia?*

Na początku każdej działalności gospodarczej problemem jest brak środków finansowych. Tu dużą pomocą okazało się dofinansowanie z Programu Rozwoju Obszarów Wiejskich 2007-2013 w ramach działania „Różnicowanie w kierunku działalności nierolniczej”. Kolejnym problemem, z którym trzeba się zmierzyć, jest znalezienie dla siebie miejsca na rynku i pozyskanie pierwszego klienta.

■ *Co stanowi o wyjątkowości oferty firmy/gospodarstwa?*

Dzięki dość dużej wydajności oferujemy szybki czas realizacji zamówienia przy jednocześnie konkurencyjnych cenach. W najbliższej przyszłości chcemy postawić na świadczenie kompleksowej usługi polegającej na czyszczeniu, zaprawianiu i pakowaniu materiału siewnego, tak aby klient mógł otrzymać gotowy produkt. Kompleksowość usług stanowi w Polsce nadal o ich wyjątkowości.

■ *Na co właściciel zwróciłby uwagę doradzając początkującym przedsiębiorcom?*

Warto skorzystać z funduszy unijnych, które mogą być bardzo pomocne na starcie. Każdemu potencjalnemu przedsiębiorcy, który chce rozpocząć prowadzenie działalności, radzę by nie zrażał się barierą wielu formalności związanych zarówno z zakładaniem i bieżącym prowadzeniem działalności gospodarczej, jak i z pozyskiwaniem funduszy unijnych.

3. Drobne przetwórstwo: wędliny

■ Dane ogólne o gospodarstwie/firmie:

Właściciel: Stanisław Mądry, Danuta Mądra i Andrzej Mądry.

Nazwa przedsięwzięcia/firmy: Zakład Masarski s.c.

Stanisław Mądry, Danuta Mądra, Andrzej Mądry – spółka cywilna.

Adres: Nowa Wieś Szlachecka 77, 32-060 Liszki, gmina: Czernichów, Małopolska.

Użytki rolne w 2010 r.: ok. 8-9 ha (właścicielami są córka i syn).

Liczba zatrudnionych osób (oprócz właściciela): 4 osoby na stałe (żona, syn, córka i synowa) oraz 3 na zasadzie współpracy.

Data rozpoczęcia działalności: 1989 r.

Wykształcenie: zawodowe, Zespół Szkół Przemysłu Spożywczego w Krakowie.

Inne kwalifikacje: mistrz masarski.



■ Historia działalności – przesłanki podjęcia działalności.

Zakład Masarski państwa Mądrych zajmuje się produkcją wędlin regionalnych wytwarzanych metodą naturalną, według tradycyjnych receptur, bez użycia „chemii” i nowoczesnych

maszyn. Wędliny państwa Mądrych były wielokrotnie nagradzane podczas krajowych konkursów oraz reprezentowały tradycyjną polską żywność na targach zagranicznych.

W dzieciństwie pan Stanisław Mądry bardzo lubił pomagać ojcu. Ojciec pana Stanisława był z zawodu kowalem, zajmował się również rolnictwem (13 ha), ale prawdziwą jego pasją było wytwarzanie wędlin. Chcąc dodatkowo zarobić zaczął sprzedawać produkowane przez siebie wędliny w Krakowie i Gliwicach. Oficjalnie „za komuny” rodzina Mądrych wytwarzała niewielkie ilości wędlin na własny użytek, a w rzeczywistości zaopatrywali się u nich znamienici mieszkańcy Krakowa (m.in. słynna krakowska kancelaria adwokacka Mazanków, artyści Piwnicy pod Baranami), co niejednokrotnie owocowało „wizytami” milicji w ich domu.

Pan Stanisław z pasji ojca uczynił swój zawód. Po 1989 r. działalność była prowadzona na większą skalę (firma opanowała cały gliwicki rynek). Przez krótki okres czasu pan Stanisław pracował w spółce z siostrą, a gdy syn – Andrzej – ukończył szkołę zawodową, założył firmę, w której do dziś pracuje z żoną, synem, córką oraz synową.



Nowa Wieś Szlachecka – właściciel firmy - Pan Stanisław Mądry – fot. K. Kucia.

Przełomowym momentem w prowadzeniu działalności było uruchomienie w 1990 r. w miejscu dawnej stodoły obecnego zakładu. Wcześniej produkcja mieściła się w garażu pod domem. W latach 2005 - 2006 w firmę zainwestowano duże pieniądze, aby zmodernizować budynek i urządzić biuro na poddaszu masarni.

■ Jakie były motywy podjęcia działalności pozarolniczej?

Inspiracją do podjęcia działalności był ojciec pana Stanisława, który swoją pasją „zaraził” syna. Po nastaniu gospodarki rynkowej okazało się, że popyt na wyroby pana Mądrego jest bardzo duży. Ojciec pana Stanisława uznał, że to jest „dobry interes” i namówił syna do całkowitego poświęcenia się tej branży.



Nowa Wieś Szlachecka – właściciele firmy, Stanisław i Andrzej Mądry – fot. K. Kucia.



Nowa Wieś Szlachecka – wyroby wędliniarskie Zakładu Masarskiego – fot. K. Kucia.

■ Co uzasadniało wybór kierunku prowadzonej działalności?

Pan Stanisław, jak sam mówi, jest masażem z powołania i uważa, że każdy powinien robić to, co umie najlepiej. Ponieważ zapotrzebowanie na tradycyjne wędliny było i nadal jest bardzo duże, nigdy nie miał wątpliwości, co powinien robić i jaki kierunek działalności wybrać.

■ Ocena stanu obecnego i plany na przyszłość...

„U Mądrego” produkuje się wędliny regionalne wytwarzane wyłącznie z polskiego surowca według tradycyjnych receptur. Asortyment produkcji to: kiełbasy (lisiecka, wiejska, myśliwska, wieprzowo-cielęca), wędzonki, szynki, polędwiczki, schaby oraz pasztety (wieprzowe i wieprzowo-cielęce). Ponieważ jest to mały rodzinny zakład i właściciele postawili przede wszystkim na jakość (a nie na ilość), skala produkcji jest niewielka i wynosi średnio ok. 1,3 t/tydzień (w tym ponad 0,5 t/tydzień pasztetów).

Planowana jest uprawa lubczyka, który będzie wykorzystywany w produkcji szynki jako dodatek do zalewy. W najbliższej przyszłości właściciele chcą ubiegać się o dotację z działania „Tworzenie i rozwój mikroprzedsiębiorstw” PROW 2007-2013, którą chcieliby przeznaczyć na modernizację zakładu (park maszynowy, samochód) oraz zatrudnienie dodatkowych pracowników.

■ Jakie działania marketingowe są podejmowane?

Właściciele bardzo chętnie promują się w prasie, najczęściej o zasięgu ogólnopolskim (m. in. w Dzienniku Polskim, Rzeczpospolitej) oraz na różnego rodzaju targach krajowych i zagranicznych. Bardzo dużą rolę w promowaniu wyrobów pana Mądrego za granicą odgrywa organizacja Slow Food.

■ Doradztwo i wsparcie zewnętrzne – z czego korzysta przedsiębiorca?

Firma regularnie współpracuje z Małopolskim Ośrodkiem Doradztwa Rolniczego w Karniowicach i często korzysta z usług doradczych. Ważną organizacją, która udziela masarni państwa Mądrych wsparcia, głównie w postaci reklamy, jest organizacja Slow Food.

■ Jakie są największe osiągnięcia firmy?

Firma została wielokrotnie wyróżniona w wielu prestiżowych konkursach. Otrzymała m.in. trzykrotnie nagrodę „Perły” w konkursie „Nasze kulinarne dziedzictwo” (za kiełbasę lisiecką w 2003 r., polędwicę w ziołach w 2006 r. oraz pasztet wieprzowy w 2009 r.) oraz tytuł Orła Agrobiznesu Grand Prix 2009. Najważniejszym jednak osiągnięciem firmy, zdaniem pana Stanisława, jest przyjemna współpraca z ludźmi. Pan Mądry najbardziej ceni sobie wzajemny szacunek jakim darzą się członkowie jego rodziny a zarazem współpracownicy.

■ Jaki jest główny cel dalszego rozwoju?

Pan Stanisław z uśmiechem wyjaśnia, że jego najważniejszym celem są wnuki, które kontynuowałyby rodzinną tradycję. Troska o potomków nie jest bezzasadna, gdy weźmiemy pod uwagę rodzinny charakter firmy i zauważymy, że warunkiem jej rozwoju jest właśnie współpraca między pokoleniami.

■ Trzy ważne pytania do właściciela...

■ *Co jest największym problemem/barierą w dalszym prowadzeniu i rozwoju przedsiębiorstwa?*

Największą trudnością w prowadzeniu firmy było spełnienie wszystkich wymaganych prawem unijnym norm jakościowych. Obecnie pan Stanisław stara się nie myśleć o barierach,

które mogłyby utrudniać rozwój przedsięwzięcia, a raczej koncentruje się na produkcji wyrobów o jak najwyższej jakości.

■ ***Co stanowi o wyjątkowości oferty firmy/gospodarstwa?***

O wyjątkowości oferty firmy, zdaniem właścicieli, decyduje przede wszystkim jakość, uczciwość i czystość. Te cechy sprawiają, że klienci wracają po kolejne produkty, pociągając za sobą coraz to nowych odbiorców.

■ ***Na co właściciel zwróciłby uwagę doradzając początkującym przedsiębiorcom?***

Według pana Mądrego najważniejszym jest nie bać się, iść prosto przed siebie i nie oglądać się za siebie. Kluczem do sukcesu jest również wykonywanie z pasją tego, co się umie najlepiej. A gdy firma już na rynku zaistniała, to nie pozwolić na obniżenie jakości, aby nie utracić zdobytego zaufania.

4. Usługi rolnicze

■ **Dane ogólne o gospodarstwie/firmie:**

Właściciele: Sebastian Lehmann i Piotr Kowala.

Nazwa przedsięwzięcia/firmy: Lehmann Agrotechnika S.C.

Forma prawna: Spółka Cywilna

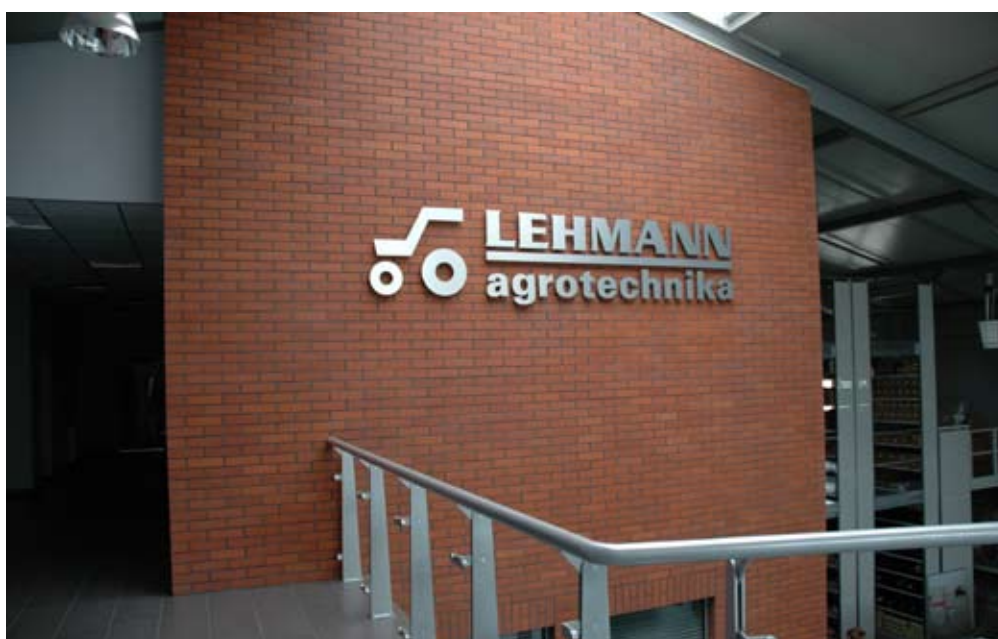
Adres: Teren aktywizacji gospodarczej Niepruszewo, 64-320 Buk, gmina Buk, Wielkopolska.

Użytki rolne w 2010 r.: 280 ha. w tym 200 ha dzierżawione.

Liczba zatrudnionych osób: 38 +2 właścicieli.

Data rozpoczęcia działalności: 1999 r.

Wykształcenie: Właściciel jest absolwentem Technikum Rolniczego w Poznaniu (kierunek mechanizacja rolnictwa).



Niepruszewo AG siedziba firmy Lehmann Agrotechnika S.C. – fot. P. Lecyk.

■ Historia działalności – przełanki podjęcia działalności.

Od 1995 roku właściciel gospodarstwa rolnego o pow. 11,20 ha. Główny kierunek produkcji to produkcja roślinna (buraki cukrowe, kukurydza i pszenica). Po ukończeniu technikum rolniczego prowadził gospodarstwo rolne i podjął pracę w dużej firmie specjalizującej się w sprzedaży i serwisie maszyn rolniczych w Tarnowie Podgórnym jako specjalista ds. serwisu maszyn. Pracował tam do września 1999 r. Już w maju 1999 roku uruchomił własną firmę pod nazwą Lehmann Agrotechnika specjalizującą się w handlu używanymi maszynami rolniczymi tj. kombajny do zbioru zbóż i buraków, ciągniki rolnicze, sieczkarnie polowe firm takich jak Claas, Fendt, Case. Siedzibą firmy stały się budynki i część podwórza należąca do ojca właściciela firmy, Pana Zygmunta Lehmana.

W trakcie swojej działalności handlowej firma świadczyła także cały czas usługi maszynowe dla okolicznych rolników. Bardzo intensywny rozwój usług spowodował założenie w 2000 roku spółki z Panem Piotrem Kowalą pod nazwą Lehmann Agrotechnika S.C. Głównym celem firmy stały się usługi: siew zbóż i buraków, zbiór zbóż, rzepaku, buraków, słomy i siana, zbiór zielonej masy na kiszonkę, pakowanie kiszonek w rękawy foliowe, wysiew wapna oraz prace załadunkowe ładowaczami teleskopowymi.

Kolejnym krokiem w rozwoju firmy było wydzierżawienie w 2005 roku 200 ha ziemi w celu powiększenia gospodarstwa rol-



Niepruszewo AG budynek firmy - Lehmann Agrotechnika S.C. – fot. P. Lecyk.



Niepruszewo AG kombajn zbożowy Claas – fot. P. Lecyk.



Niepruszewo AG plac sprzedaży - Lehmann Agrotechnika S.C. – fot. P. Lecyk.

nego i przeznaczenie tej powierzchni pod produkcję roślinną. Obecnie firma posiada 280 ha gruntów rolnych z czego 200 ha jest dzierżawione z ANRSP.

W 2002 firma zakupiła 3,20 ha ziemi na terenie przeznaczonym pod aktywizację gospodarczą w Niepruszewie, koło Buku. Na tym terenie, w 2009 roku, firma rozpoczęła budowę nowej siedziby firmy. Powstała hala magazynowa o pow. 1300 m² z kompleksem biurowym oraz nowoczesnie wyposażonym warsztatem, w którym odbywać się będą naprawy i serwis maszyn rolniczych oraz duża powierzchnia wystawiennicza dla maszyn. Na początku 2010 firma przeniosła się do nowej siedziby.

Od 2009 firma jest dealerem dużej niemieckiej marki CLAAS na terenie województw: Wielkopolskiego, Lubuskiego i części województwa Zachodnio-Pomorskiego. Obecnie firma Lehmann Agrotechnika odpowiadając na zapotrzebowanie rynku wyspecjalizowała się w sprzedaży używanych maszyn rolniczych znanych światowych producentów. W swojej ofercie firma posiada również nowe maszyny rolnicze tak znanych firm jak: Claas, Merlo, Lemken, Horsch i Tebbe.

Drugim, istotnym działaniem, które prowadzi firma są rozwijane na dużą skalę usługi rolnicze. Zakres usług dotyczy obecnie: siewu buraków cukrowych, kukurydzy, zbioru traw i zielonek, buraków cukrowych, zbóż, rzepaku, kukurydzy na ziarno i na kiszonkę, prasowania siana, słomy i sianokiszonek, pakowania pasz objętościowych i ziarna w rękawy foliowe, wapnowania pól oraz usług specjalistycznymi opryskiwaczami. Dzięki jedenastoletniemu doświadczeniu w tym zakresie firma średniorocznie wykonuje zbiór zbóż i rzepaku z powierzchni ok. 8000 ha, zbór kukurydzy na ziarno z powierzchni ok. 2000 ha, kukurydzy na kiszonkę z powierzchni 3500 ha oraz buraków cukrowych z powierzchni 1500 ha. Usługi rolnicze firma wykonuje na bazie wieloletnich umów, gwarantujących terminowość i jakość, a także stabilność cen. Potencjał wyżej wymienionych możliwości stawia firmę Lehmann Agrotechnika S.C. w ścisłej czołówce największych polskich firm usługowych w branży rolnej.

■ Jakie były motywy podjęcia działalności pozarolniczej i co uzasadniało wybór kierunku prowadzonej działalności?

Do podjęcia decyzji o rozpoczęciu działalności gospodarczej skłoniła właściciela chęć spróbowania własnych sił w prowadzeniu samodzielnym firmy oraz możliwości rozwoju sektora handlu i usług w sektorze rolnym. Drugą przyczyną było wykorzystanie niszy rynkowej polegającej na bardzo małej ofercie handlowej rolniczych markowych maszyn używanych o wysokiej jakości, atrakcyjnej cenie, w połączeniu z niskim stopniem zużycia, niewielkim przebiegiem, dobrą marką towaru w odniesieniu do istniejącego zapotrzebowania zgłaszanego przez rolników. Kolejną niszą rynkową był brak profesjonalnych usług rolniczych i wynikające z tego duże zapotrzebowanie na wysokiej jakości usługi tego rodzaju. Niemalym znaczeniem było doświadczenie zdobyte przez właściciela podczas pracy u poprzedniego pracodawcy na stanowisku specjalisty ds. serwisu maszyn oraz specjalistyczna wiedza zdobyta podczas nauki w Technikum Rolniczym na Gołęczynie, w Poznaniu.

Celem firmy stała się więc kompleksowa obsługa rolników i przedsiębiorców działających w branży rolnej w w/w zakresach oraz szeroko rozumiane doradztwo techniczne i finansowe.

■ Ocena stanu obecnego i plany na przyszłość...

Firma obecnie zajmuje się nie tylko sprzedażą używanych i nowych maszyn rolniczych i usługami rolniczymi na terenie całego kraju. Usługi rolnicze są wykonywane również w Rumunii

i Bułgarii. Ponadto, firma świadczy usługi w zakresie specjalistycznego transportu ciężarowego na terenie całej Europy. Działalność gospodarcza i osiągnięte wyniki przynoszą właścicielom nie tylko satysfakcję, ale również stabilność finansową. Dzięki nowoczesnemu parkowi maszynowemu, doskonale przygotowanej grupie operatorów-mechaników, elastyczności w ustalaniu terminów oraz wyważonej cenie i wysokiej jakości usługi firma nie ma kłopotów z pozyskiwaniem klientów. Od 2002 roku firma prowadzi działalność na zasadach pełnej księgowości. Właściciele, zainteresowani dalszym rozwojem firmy, planują rozszerzenie działalności usługowej o szeroką ofertę sprzedaży części zamiennych oraz świadczenie usług serwisowych. Od 2001 roku firma jest oficjalnym przedstawicielem na Polskę Firmy MERLO producenta ładowaczy teleskopowych dla rolnictwa. Od 2009 roku firma jest dealerem niemieckiej firmy Claas. Na dzień dzisiejszy firma zatrudnia 38 osób, a w związku z rozwojem planuje przyjąć do pracy jeszcze 10 osób. Podstawą sukcesu zarówno w handlu jak i w usługach, jest oddana pracy, młoda, doskonale przygotowana grupa ludzi oraz duża mobilność, elastyczność w podejmowaniu wyzwań, oparta na doświadczeniu i wiedzy oraz sprzęt najnowszej generacji.

■ Jakie działania marketingowe są podejmowane?

Firma regularnie uczestniczy w targach i wystawach rolniczych na terenie całego kraju. Szeroka oferta firmy jest przedstawiana na Targach Agro-show w Bednarach, Agrotech w Minikowie, Targach Rolnych w Szepietowie i Sielinku. Wydawane są ulotki i foldery przedstawiające ofertę firmy. Istnieje strona internetowa firmy www.lehmann-agrotechnika.pl, na której można znaleźć zakres świadczonych usług oraz aktualną ofertę maszyn - używanych i nowych.

■ Doradztwo i wsparcie zewnętrzne – z czego korzysta przedsiębiorca?

W 2003 roku firma skorzystała z przedakcesyjnych środków UE, z programu SAPARD (działanie 4: „Różnicowanie działalności gospodarczej na terenach wiejskich”; schemat 4.2: „Tworzenie miejsc pracy na terenach wiejskich”). Tworząc sześć miejsc pracy, zakupiono z w/w programu: dwie przystawki do zbioru kukurydzy, prasę zwijającą oraz wyposażono warsztat w narzędzia dla czterech stanowisk. Obecnie firma sama prowadzi doradztwo finansowe, z którego korzystają rolnicy ubiegający się o pozyskanie środków z UE na zakup maszyn rolniczych.

■ Jakie są największe osiągnięcia firmy?

Bardzo ważnym dla właścicieli firmy jest fakt, że jest to firma w 100% z kapitałem polskim. Największym sukcesem firmy jest stworzenie marki Lehmann Agrotechnika. Swoją wiarygodność podkreśla nazwisko jednego z właścicieli, a największym bogactwem firmy jest bardzo dobra opinia klientów o jej działalności. Za marką Lehmann Agrotechnika stoi wieloletnie doświadczenie w branży handlu i usług rolniczych, młoda wykwalifikowana załoga oraz determinacja właścicieli do odnoszenia sukcesów.

■ Jaki jest główny cel dalszego rozwoju?

Zapewnienie kompleksowej obsługi, tak w sprzedaży maszyn, jak i w świadczonych usługach rolniczych.

■ Trzy ważne pytania do właściciela...

- *Co jest największym problemem/barierą w dalszym prowadzeniu i rozwoju przedsiębiorstwa?*

Zbyt duża biurokracja w pozyskiwaniu funduszy na rozwój działalności gospodarczej i na zakup maszyn przez rolników i przedsiębiorców. Niestabilność rynków zbytu produktów rolnych. Niestabilność rynków walutowych, w tym zmiany kursów Euro.

- *Co stanowi o wyjątkowości oferty firmy/gospodarstwa?*

Jedenastoletnie doświadczenie, wysoka jakość i atrakcyjna cena usług, bogata oferta, dobrze przygotowana kadra pracowników, praca na najnowocześniejszych maszynach oraz kompleksowa obsługa rolników i przedsiębiorców.

- *Na co właściciel zwróciłby uwagę doradzając początkującym przedsiębiorcom?*

Należy szukać nisz rynkowych, stanowiących szansę rozwoju.

5. Usługi BHP, handel

■ Dane ogólne o gospodarstwie/firmie:

Właściciel: Michał Curlej.

Nazwa przedsiębiorstwa/firmy: Firma Handlowa M-Poż Michał Curlej – indywidualna działalność gospodarcza.

Adres: ul. Unii Europejskiej 10, 32-600 Oświęcim, gmina: Oświęcim, Małopolska.

Użytki rolne w 2010 r.: 2,60 ha (właścicielami są rodzice).

Liczba zatrudnionych osób (oprócz właściciela): 1 osoba.

Data rozpoczęcia działalności: 2007 r.

Wykształcenie: wyższe, Uniwersytet Rolniczy w Krakowie.

Inne kwalifikacje: inspektor ochrony przeciwpożarowej.



Oświęcim - właściciel
firmy Michał Curlej,
Firma Handlowa M-Poż.
– fot. M. Górnik.

■ Historia działalności – przesłanki podjęcia działalności.

Właściciel jest od 12 roku życia członkiem ochotniczej straży pożarnej. Tutaj nawiązał kontakt z firmą zaopatrującą jednostkę w sprzęt. Kontakt ten zaowocował otwarciem firmy o podobnym profilu działalności. Przedsięwzięcie ułatwiał fakt posiadania przez Pana Michała innych relacji w branży oraz dostępu do towarów w dobrej cenie.

Na początku działalność firmy ograniczała się do sprzedaży sprzętu dla straży pożarnych. Po pół roku wprowadzono do obrotu również artykuły BHP, a następnie sprzęt do pracy na wysokościach. Obecnie handel certyfikowanym sprzętem do pracy na wysokościach jest jedną z kluczowych działalności firmy.

Ważnym etapem w rozwoju przedsiębiorstwa było zdobycie przez właściciela uprawnień inspektora ochrony przeciwpożarowej. Pozwoliło to na poszerzenie działalności o usługi z zakresu zabezpieczenia przeciwpożarowego obiektów, terenów i imprez, a także tworzenia niezbędnej dokumentacji (m. in. instrukcji bezpieczeństwa pożarowego, planów ewakuacyjnych, uzgodnień na imprezy masowe). Kolejnym etapem było nawiązanie w 2008 r. współpracy ze specjalistą ds. BHP, co zaowocowało wzbogaceniem działalności o usługi BHP.

■ Jakie były motywy podjęcia działalności pozarolniczej?

Głównym motywem podjęcia pozarolniczej działalności gospodarczej była chęć decydowania o swoich zarobkach, czasie pracy oraz gospodarcza niezależność.

Dochody z własnej działalności są niejednokrotnie lepsze, ale ciężiej wypracowane od dochodów osiąganych np. z pracy na etacie.

■ Co uzasadniało wybór kierunku prowadzonej działalności?

Dla pana Michała, jak dla wielu przedsiębiorców, ważne było połączenie działalności z zainteresowaniami. Wieloletnie członkostwo w ochotniczej straży pożarnej zaowocowało bardzo dobrą znajomością branży oraz szerokimi kontaktami, co nie było bez znaczenia przy wyborze kierunku prowadzonej działalności.



Oświęcim – pomieszczenie handlowo-magazynowe – fot. M. Górnik.

■ Ocena stanu obecnego i plany na przyszłość...

Firma obsługuje straże pożarne oraz urzędy gmin z terenu trzech województw: małopolskiego, podkarpackiego i świętokrzyskiego. Rejon ten jest dobrym rynkiem, ponieważ funkcjonuje na nim dużo potencjalnych odbiorców towarów i usług, które oferuje firma pana Curleja. Klienci obsługiwani są głównie przy pomocy rozbudowanej strony internetowej (która zawiera karty katalogowe z charakterystyką produktów), a także telefonicznie. Istnieje możliwość wizyty u klienta i zaprezentowania sprzętu na miejscu.

Siedziba firmy znajduje się na terenie Oświęcimskiego Inkubatora Przedsiębiorczości, gdzie zapewnione są korzystne warunki dla młodych firm. Inkubator jest projektem realizowanym przez miasto Oświęcim z funduszu PHARE 2003 SSG oraz ze środków budżetu miasta. Firmy rozpoczynające działalność gospodarczą objęte są tutaj trzyletnim okresem ochronnym, w czasie którego mogą m. in. wynająć pomieszczenia na korzystnych warunkach, bezpłatnie korzystać z łącza Internetowego czy sali konferencyjnej.

Trzy lata temu właściciel skorzystał również z dotacji dla osób bezrobotnych na rozpoczęcie działalności gospodarczej z Europejskiego Funduszu Społecznego. Pod koniec 2009 r. planowano zatrudnienie w firmie jeszcze jednego handlowca, jednak sytuacja rynkowa na razie na to nie pozwoliła. Od momentu nawiązania współpracy ze specjalistą ds. BHP, główne działania przedsiębiorstwa skierowane są na rozwój w kierunku świadczenia usług z tego zakresu.

■ Jakie działania marketingowe są podejmowane?

Działalność firmy bazuje głównie na rozbudowanej stronie internetowej. Ponadto dwa razy w roku drukowane są oraz wysyłane pocztą aktualne cenniki do wszystkich urzędów gmin z terenu województw: małopolskiego, podkarpackiego i świętokrzyskiego oraz ochotniczych straży pożarnych z krajowego systemu ratowniczo – gaśniczego. Oprócz tego przez cały rok rozsyłane są drogą mailową informacje o aktualnych promocjach do urzędów gmin.

■ Doradztwo i wsparcie zewnętrzne – z czego korzysta przedsiębiorca?

Przedsiębiorca nie korzysta z żadnych usług doradczych. Firma skorzystała ze wsparcia w ramach EFS (zatrudnienie bezrobotnych).

■ Jakie są największe osiągnięcia firmy?

Zdaniem właściciela, największym osiągnięciem firmy jest rozpoznawalność na rynku lokalnym oraz zaufanie klientów. Jako uznany partner, firma jest również często zapraszana do udziału w imprezach plenerowych, takich jak pikniki ratownicze czy dni strażaka, podczas których prezentuje nowy sprzęt.

■ Jaki jest główny cel dalszego rozwoju?

W chwili obecnej głównym kierunkiem rozwoju firmy są usługi BHP. Zdaniem pana Michała, należy jednak dywersyfikować działalność, ponieważ obecna firma ma charakter sezonowy – zawsze dwa pierwsze miesiące w roku charakteryzują się minimalnymi zyskami. Drugim ważnym celem właściciela jest zatem założenie drugiej firmy, tym razem spółki, której główną działalnością byłoby prowadzenie sali bankietowo-weselnej w Preciszowie. Obecnie

trwa wykonywanie kosztorysu robót remontowych lokalu. Po skalkulowaniu kosztów zostanie podjęta decyzja co do ewentualnej dalszej działalności.

Wspólnicy chcieliby starać się o dofinansowanie nowej spółki w ramach działania „Tworzenie i rozwój mikroprzedsiębiorstw” za pośrednictwem LGD „Dolina Karpią” (PROW; Oś IV LEADER).

■ Trzy ważne pytania do właściciela...

■ *Co jest największym problemem/barierą w dalszym prowadzeniu i rozwoju przedsięwzięcia?*

Największą barierą utrudniającą prowadzenie działalności jest przerost biurokracji w urzędach (m. in. ZUS, US). Wielokrotnie okazywało się, że różne urzędy skarbowe posiadały różne interpretacje tych samych przepisów, co dodatkowo wprowadzało w błąd przedsiębiorców.

■ *Co stanowi o wyjątkowości oferty firmy/gospodarstwa?*

Firma posiada bardzo szeroki asortyment, co wyróżnia ją na tle innych firm w branży. W zasadzie jest w stanie dostarczyć każdy produkt (za wyjątkiem samochodów). Ta cecha oraz elastyczność w kontaktach z klientami daje możliwość stawiania do różnego rodzaju przetargów, co jest podstawą realizacji większych i kompleksowych zamówień.

■ *Na co właściciel zwróciłby uwagę doradzając początkującym przedsiębiorcom?*

Pan Michał radzi początkującym przedsiębiorcom, przede wszystkim żeby się nie zrażać przeciwnościami i ciężko pracować na swój sukces. Dobrze jest też w pierwszym półroczu działalności nie sugerować się założeniami w biznesplanie, gdyż dochód może nie osiągnąć zakładanego pułapu. Pierwszy rok działalności jest okresem, w którym następuje wejście na rynek, zdobywanie klientów oraz weryfikacja działalności.

6. Usługi komunalne

■ Dane ogólne o gospodarstwie/firmie:

Właściciel: Romuald Kwiecień.

Nazwa przedsięwzięcia/firmy: Zakład Usług Komunalnych Romuald Kwiecień – indywidualna działalność gospodarcza.

Adres: ul. Wesoła 100, Prądnik Korzkiewski, 32-089 Wielka Wieś, gmina: Wielka Wieś, Małopolska.

Użytki rolne w 2010 r.: ok. 3,5 ha.

Liczba zatrudnionych osób (oprócz właściciela): 10 osób.

Data rozpoczęcia działalności: 1988 r.

Wykształcenie: półwyższe, Pomaturalne Studium Samochodowe w Krakowie.

Inne kwalifikacje: rolnicze.



Prądnik Korzkiewski – siedziba firmy – fot. K. Kucia.



Prądnik Korzkiewski – właściciel w biurze firmy – fot. K. Kucia.

■ Historia działalności – przesłanki podjęcia działalności.

Własną działalność gospodarczą Pan Romuald założył w 1988 r. Początkowo były to usługi ślusarskie dla okolicznej ludności. Następnie założył ze znajomym spółkę zajmującą się usługami komunalnymi. W okresie transformacji trudno było w Polsce kupić jakikolwiek sprzęt specjalistyczny czy samochody, więc takowy został sprowadzony z Niemiec. Wspólnicy kupili wtedy cztery używane specjalistyczne samochody do wywozu odpadów komunalnych. Na początku działalność była prowadzona na terenie gminy Kraków oraz w mniejszym stopniu na terenie gminy Zielonki.

Rok 1995 był bardzo istotny dla działalności firmy. W tym roku duża firma z branży zmonopolizowała rynek, w wyniku czego upadło kilka innych, nawet większych firm. Przede wszystkim te, które obsługiwały klientów tylko z miasta Krakowa. Wtedy właściciel zdecydował się rozwiązać spółkę i przenieść działalność na tereny podmiejskie. Gdy sytuacja się poprawiła, firma wróciła do miasta i obecnie obsługuje gminę Kraków oraz kilka podmiejskich gmin.

Przeniesienie głównej działalności na tereny podmiejskie pozwoliło uchronić firmę przed upadkiem w trudnym okresie. Po zmianie podziału administracyjnego sytuacja firmy zmieniła się na korzyść, ponieważ obecne województwo małopolskie jest dużo większe od poprzedniego, co wiąże się z dostępnością większej ilości bardziej rentownych wysypisk śmieci.

Zdaniem Pana Romualda bardzo istotnym etapem w rozwoju firmy był czas, kiedy w prowadzenie firmy zaangażowała się jego żona, która jest obecnie pełnomocnikiem i prowadzi praktycznie całą administrację. Dzięki temu właściciel może myśleć o dalszym rozwoju firmy w kierunku usług budowlanych oraz wodociągowo-kanalizacyjnych.



Prądnik Korzkiewski – recykling materiałów – fot. K. Kucia.

■ Jakie były motywy podjęcia działalności pozarolniczej?

Głównymi przesłankami podjęcia pozarolniczej działalności były motywy ekonomiczne. Z małego gospodarstwa rolnego jakie posiadali rodzice - zdaniem właściciela - nie da się żyć. Należało poszukać innych źródeł dochodów, aby zapewnić utrzymanie rodzinie.

■ Co uzasadniało wybór kierunku prowadzonej działalności?

Pan Romuald od dziecka wykazywał zamiłowanie do techniki (w wieku 11 lat wykonał pierwszy remont silnika). Bardzo wiele nauczył się będąc na praktykach w prywatnym zakładzie ślusarskim, gdzie poznał pewnego przedwojennego fachowca, który wprowadzał go w tajniki zawodu. Ponieważ pojawiły się możliwości bardzo taniego pozyskania sprzętu, który po remoncie nadawał się do użytku, pan Romuald wykorzystał sytuację i zaangażował się w kupno używanego sprzętu, remont a następnie sprzedaż. Wejście w branżę usług komunalnych umożliwiła szansa sprowadzenia specjalistycznego sprzętu i samochodów z Niemiec, która pojawiła się w okresie transformacji.

■ Ocena stanu obecnego i plany na przyszłość...

W chwili obecnej firma posiada koncesje na wywóz odpadów komunalnych w gminach: Kraków, Wielka Wieś, Zielonki, Skała i Michałowice. Właściciel stara się również o koncesję na teren kolejnej podkrakowskiej gminy - Zabierzów. Zasoby jakimi firma dysponuje to m.in.: 10 specjalistycznych samochodów, 2 koparko-ładowarki, koparka oraz podręczna infrastruktura niezbędna w branży kanalizacyjnej.

W 2006 r. roku właściciel skorzystał z dofinansowania w ramach SPO-ROL 2004-2006 na zakup używanej koparko-ładowarki Caterpillar. Zdaniem pana Romualda możliwość dofinansowania zakupu używanego sprzętu była bardzo dobrym rozwiązaniem dla młodych firm, które nie posiadały dużego kapitału.

Dzięki trzyletniej współpracy z firmą Ecol-Unicon, która zajmuje się m. in. budową oczyszczalni ścieków, pan Romuald zainteresował się branżą ochrony środowiska. Podjął studia na Wydziale Inżynierii Środowiska Politechniki Krakowskiej i zamierza rozwijać się w tym kierunku. Uważa, że ochrona środowiska jest koniecznością, a wielokrotne wyjazdy za granicę utwierdziły go w przekonaniu, że Polska może w tej branży korzystać z dobrych zachodnich rozwiązań. Przedsiębiorcy, aby w branży zaistnieć, nie muszą wykazywać się specjalnymi zdolnościami przewidywania, a po prostu uważnie obserwować, co dzieje się wokół.

Plany na przyszłość to dalszy rozwój działalności komunalnej, rozszerzenie działalności budowlanej (wydzielenie jej do oddzielnej firmy) oraz dalszy rozwój w kierunku branży oczyszczalni ścieków.

■ Jakie działania marketingowe są podejmowane?

Zdaniem pana Romualda najlepszym marketingiem jest stabilność firmy, rzetelność i jakość usług. To podstawa utrzymania trwałych relacji z klientami. Koniecznym narzędziem w dzisiejszych czasach jest również przejrzysta strona internetowa przedsiębiorstwa.

■ Doradztwo i wsparcie zewnętrzne – z czego korzysta przedsiębiorca?

Właściciel sporadycznie korzysta z doradztwa specjalistycznego, gdy ma jakiś konkretny problem. Jego zdaniem nie można znać się na wszystkim i czasem trzeba skorzystać z porady specjalisty.

■ Jakie są największe osiągnięcia firmy?

Największym osiągnięciem firmy jest to, że przetrwała niejedną raz trudne chwile i nadal trwa oraz się rozwija. Satysfakcją są zadowoleni klienci, którzy po latach chwalą sobie wykonane usługi. Jednak osobiście, dla pana Romualda, największym osiągnięciem jest rodzina, na którą może zawsze liczyć i która jest podporą w trudnych chwilach.

■ Jaki jest główny cel dalszego rozwoju?

Głównym celem dalszego rozwoju jest ekologia (budowa oczyszczalni ścieków, kanalizacji itp.) oraz dalsza dywersyfikacja działalności. Właściciel wyznaje zasadę, że najlepiej jest prowadzić kilka różnych działalności, aby zapewnić sobie stabilizację. Jak mówi „na jednej nodze ciężko stać, a na kilku łatwiej”. Poza tym może się zdarzyć i tak, że dodatkowa branża stanie się wiodącym źródłem dochodu.

■ Trzy ważne pytania do właściciela...

■ *Co jest największym problemem/barierą w dalszym prowadzeniu i rozwoju przedsięwzięcia?*

Największym problemem w prowadzeniu przedsięwzięcia jest biurokracja oraz brak tzw. okresów przejściowych podczas dostosowywania gospodarki do norm unijnych. Małym firmom, które nie spełniają powyższych norm, powinno się ułatwić dostosowanie do nowych wymogów, np. poprzez lepszy dostęp do kredytów, co umożliwiłoby między innymi wymianę parku maszynowego. W przypadku branży segregacji odpadów największym problemem jest brak rentowności. Niejednokrotnie zdarza się, że przedsiębiorca musi dopłacić, żeby odebrać od klienta surowce wtórne. Również przepisy dotyczące produkcji opakowań powinny, zdaniem pana Romualda, być bardziej restrykcyjne. Wielkość opakowań jest często nieadekwatna do objętości zawartości, a opakowania z surowców mieszanych praktycznie nie nadają się do odzysku.

■ *Co stanowi o wyjątkowości oferty firmy/gospodarstwa?*

Atutem firmy pana Romualda jest solidność. Właściciel zawsze stara się wykonywać swoją pracę na jak najwyższym poziomie. Uważa, że jakość usług jest wizytówką firmy.

■ *Na co właściciel zwróciłby uwagę doradzając początkującym przedsiębiorcom?*

Pan Romuald radzi przede wszystkim, żeby na samym początku nie nastawiać się na bardzo duże zyski, a raczej małymi krokami konsekwentnie realizować wyznaczone cele. Trzeba również być bardzo wytrzymałym psychicznie, ponieważ w biznesie „raz idzie lepiej, raz gorzej” – podkreśla właściciel. Mimo wszystko nie należy zniechęcać się przeciwnościami i być pewnym siebie. Ważną zasadą, której należy przestrzegać, jest również brak zaufania do konkurencji i staranne dobieranie współpracowników.

LITERATURA:

1. Boeri D., 1983 Nowa organizacja pracy fizycznej KIW, Warszawa
2. D. Fjałkowska 2000/11 Rola i zadania komisji budżetowej; Controlling i Rachunkowość Zarządcza, s. 25.
3. Durlik I., 2000, Inżynieria zarządzania. Strategia i projektowanie systemów produkcyjnych; Placet, Warszawa
4. Gruszczyńska – Malec G., 2001, Tworzenie płac w firmie, Wydawnictwo Biblioteczno Pracownicze, Warszawa,
5. Jakubiec I., 2001, Budżetowanie – narzędzie przekształcania strategii w działanie; Controlling i Rachunkowość Zarządcza, nr 11, s. 40 – 43.
6. Jasiński Z., 1988 Motywowanie w przedsiębiorstwie, Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa
7. Jasiński Z., 2001, Motywowanie w przedsiębiorstwie. Uwalnianie ludzkiej produktywności, Placet, Warszawa,
8. Juchnowicz M., 2005 Wynagrodzenia w małych i średnich firmach, IPISS, Warszawa
9. Kieżun W., 1997, Podstawy organizacji i zarządzania, Książka i wiedza, Warszawa
10. Kostera M., Kownacki S., Szumski A., 2004, Motywacja [w:] Zarządzanie: teoria i praktyka, pod red. Koźmiński A.K., Piotrowski W., Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa,
11. Lewicka D., 2006 Motywacyjna siła procedur – personalnych [w:] Nowe tendencje i wyzwania w zarządzaniu personelem, Praca zbiorowa pod red. L. Zbiegień – Maciąg, Kraków
12. Penc J., 2006, Sztuka skutecznego zarządzania, Oficyna ekonomiczna, Kraków
13. Penc J., 2007, Nowoczesne kierowanie ludźmi, Difin, Warszawa,
14. Piwowarczyk J., 2006, Partycypacja w zarządzaniu a motywowanie pracowników, Oficyna Ekonomiczna, Kraków
15. Stevenson N., 2002 Motywowanie pracowników, Wydawnictwo K. E. LIBER, Warszawa,
16. Stoner J.A.F. Wankel C., 1994 Kierowanie, Państwowe wydawnictwo ekonomiczne, Warszawa
17. Szczepańska, Szczepańska K., 1995, Motywacja w TQM; Przegląd organizacji nr 10, s. 29 –32.
18. Ścibiorek Z. 2001 Zarządzanie zasobami ludzkimi w praktyce, PAT Warszawa,
19. Zbiegień Maciąg L., 1997, Motywacyjne aspekty wynagradzania pracowników [w:] Jak skutecznie wynagradzać pracowników, pod red. Sedlak K., Wydawnictwo profesjonalnej szkoły biznesu, Kraków, str. 39-40.
20. Zbiegień-Maciąg L., 1996 Marketing personalny: czyli jak zarządzać pracownikami w firmie, Wydawnictwo Business Press, Warszawa,
21. Żurkowski F., 2003, Funkcjonowanie przedsiębiorstwa, Wydawnictwa Szkolne Pedagogiczne, Warszawa,
22. Ustawa z dnia 26 czerwca 1974 r. Kodeks pracy z późniejszymi zmianami;
23. Piotr Wojciechowski: Prawo pracy. Poradnik dla pracodawcy, PIP. GIP Warszawa 2009.
24. M. Konieczny, B. Wesołek, A. Miller, A. Reklajtis, W. Krawczyk, M. Lis;
25. K. Cupryś, J. Nazaruk Kompendium przedsiębiorczości”, publikacja wydanej w ramach projektu „Jak dobrze być przedsiębiorczą kobietą!” współfinansowanego ze środków Europejskiego funduszu Społecznego, realizowanego przez Departament ds. Kobiet, Rodziny i Przeciwdziałania dyskryminacji w MIPS, Warszawa 2008.