



PAŃSTWOWA WYŻSZA SZKOŁA ZAWODOWA W NYSIE

*Aldona Dereń
Robert Kamiński
Danuta Seretna-Sałamaj
Marek Wilimowski*

Jak rozpocząć własny biznes?

Poradnik dla rozpoczynających działalność



Oficyna Wydawnicza
PWSZ w Nysie
www.pwsz.nysa.pl



PAŃSTWOWA WYŻSZA
SZKOŁA ZAWODOWA W NYSIE

*Aldona Dereń
Robert Kamiński
Danuta Seretna-Sałamaj
Marek Wilimowski*

Jak rozpocząć własny biznes?

Poradnik dla rozpoczynających działalność

Oficyna Wydawnicza PWSZ w Nysie
Nysa 2013

RECENZENT
dr hab. Mariusz Czekafa, prof. PWSZ w Nysie

REDAKCJA
Agnieszka Szpara

KOREKTA I ADJUSTACJA
Ewa Bernat

PROJEKT GRAFICZNY OKŁADKI
Ewa Malska

SEKRETARZ OFICYNY
doc. dr Tomasz Drewniak

Publikacja jest częścią projektu pn. *Kreator innowacyjności –
wsparcie innowacyjnej przedsiębiorczości akademickiej*

© Copyright
by Oficyna Wydawnicza PWSZ w Nysie
Nysa 2013

ISBN 978-83-60081-71-6

OFICYNA WYDAWNICZA PWSZ W NYSIE
48-300 Nysa, ul. Armii Krajowej 7
tel.: 77 4090567
e-mail: oficina@pwsz.nysa.pl
www.pwsz.nysa.pl/oficina

Wydanie I

Druk i oprawa:
www.totem.com.pl
tel.: +48 52 35 400 40

SPIS TREŚCI

WSTĘP	11
CZĘŚĆ I – PRAWO	
<i>Aldona Małgorzata DEREŃ</i>	
1. Prawo własności intelektualnej	13
1.1. Prawo autorskie	13
1.2. Prawa pokrewne	14
1.3. Podmioty praw autorskich	14
1.4. Autorskie prawa osobiste	14
1.5. Własność przemysłowa	15
1.6. Pojęcie wynalazku	15
1.7. Pojęcie patentu	15
1.8. Wzór użytkowy	16
1.9. Wzory przemysłowe i ich prawna ochrona	16
1.10. Topografia układu scalonego	16
1.11. Znak towarowy	17
1.12. Ochrona domen internetowych	17
1.13. Oznaczenia geograficzne	17
2. Prawo gospodarcze	18
2.1. Formy organizacyjno-prawne	18
2.2. Pojęcie działalności gospodarczej	18
2.3. Podejmowanie działalności gospodarczej	18
2.4. Koncesja	18
2.5. Spółki jako formy organizacyjno-prawne	19
2.6. Spółki niekapitałowe	19
2.6.1. Spółka cywilna	19
2.6.2. Spółka jawna	20
2.6.3. Spółka partnerska	20
2.6.4. Spółka komandytowa	21
2.6.5. Spółka komandytowo-akcyjna	21
2.7. Spółki kapitałowe	22
2.7.1. Spółka z ograniczoną odpowiedzialnością	22
2.7.1.1. Kapitał zakładowy i udziały w spółce z o.o.	23
2.7.2. Spółka akcyjna	23
2.7.2.1. Zawiązanie spółki akcyjnej	24
2.7.2.2. Kapitał zakładowy spółki akcyjnej	24
2.7.2.3. Akcje i ich rodzaje	25

2.7.2.4. Prawa i obowiązki akcjonariuszy	27
2.7.2.5. Organy spółki akcyjnej	28
3. Prawo podatkowe i podatki	29
3.1. Stawki i skale podatku	32
3.2. Opłata	33
3.3. Rodzaje podatków	33
3.4. Polski system podatkowy	36
3.4.1. Podatek dochodowy od osób fizycznych	37
3.4.2. Podatek dochodowy od osób prawnych	40
3.4.3. Formy opodatkowania PIT z działalności gospodarczej	45
3.4.3.1. Zasady ogólne	45
3.4.3.2. Podatek liniowy	45
3.4.3.3. Ryczałt od przychodów ewidencjonowanych	45
3.4.3.4. Karta podatkowa	47
4. Prawo cywilne	48
4.1. Prawo cywilne	51
4.1.1. Istotne elementy i pojęcia prawa cywilnego	52
4.1.1.1. Źródła prawa cywilnego	52
4.1.1.2. Stosunek cywilnoprawny	54
4.1.1.3. Osoba fizyczna	54
4.1.1.4. Zdolność do czynności prawnych osoby fizycznej ...	55
4.1.1.5. Osoby prawne	56
4.1.1.6. Dobra osobiste	57
4.1.1.7. Czynności prawne	58
4.1.1.8. Forma czynności prawnych	59
4.1.1.9. Pojęcie umowy	60
4.1.1.10. Zasada swobody umów	61
4.1.1.11. Forma umowy	62
4.1.1.12. Sposoby zawarcia umów	63
4.1.1.13. Oferta i jej przyjęcie	63
4.1.1.14. Negocjacje	65
4.1.1.15. Aukcja i przetarg	66
4.1.1.16. Pełnomocnictwo	66
4.1.1.17. Prokura	67
4.1.1.18. Termin przedawnienia w prawie cywilnym	68
4.1.1.19. Termin zawity	69
4.1.1.20. Prawo własności	69
4.1.1.21. Nabycie i utrata własności	70
4.1.1.22. Księgi wieczyste	71
4.1.1.23. Współwłasność	72
4.1.2. Prawo zobowiązań	73
4.1.2.1. Zobowiązanie	73
4.1.2.2. Zobowiązania solidarne	74
4.1.2.3. Niedozwolone klauzule umowne	75
4.1.2.4. Czyny niedozwolone	76
4.1.2.5. Wykonanie zobowiązań	77

4.1.2.6. Niewykonanie lub nienależyte wykonanie zobowiązania	77
4.1.2.7. Odpowiedzialność odszkodowawcza na zasadach ogólnych	78
4.1.2.8. Zadatek	78
4.1.2.9. Kara umowna	79
4.1.2.10. Wierzyciel	80
4.1.2.11. Dłużnik	80
4.1.2.12. Wierzytelność	81
4.1.2.13. Sprzedaż wierzytelności	81
4.1.2.14. Ochrona wierzyciela w razie niewypłacalności dłużnika	82
4.1.3. Umowy	82
4.1.3.1. Umowa sprzedaży	82
4.1.3.2. Rękojmia za wady fizyczne sprzedanej rzeczy	83
4.1.3.3. Reklamacja wady prawnej	84
4.1.3.4. Gwarancja jakości	84
4.1.3.5. Umowa o dzieło	85
4.1.3.6. Umowa najmu	85
4.1.3.7. Umowa dzierżawy	87
4.1.3.8. Umowa leasingu	87
4.1.3.9. Umowa pożyczki	89
4.1.3.10. Umowa rachunku bankowego	90
4.1.3.11. Umowa zlecenia	91
4.1.3.12. Umowa agencyjna	92
4.1.3.13. Umowa przedwstępna	93
4.1.3.14. Umowa ramowa	94

CZĘŚĆ II – ZARZĄDZANIE

Robert KAMIŃSKI

1. Zarządzanie przedsiębiorstwem	95
1.1. Wstęp	95
1.2. Funkcje zarządzania	96
1.2.1. Planowanie	96
1.2.2. Organizowanie	97
1.2.3. Motywowanie	99
1.2.4. Kontrola	100
Literatura	101
2. Innowacje i innowacyjne przedsiębiorstwo	102
2.1. Wstęp	102
2.2. Innowacje	102
2.2.1. Innowacja produktu	107
2.2.2. Innowacja procesu produkcyjnego	107
2.2.3. Innowacja organizacyjna	110
2.3. Innowacyjne przedsiębiorstwo	117
Literatura	117

3. Wybór strategii sprzedaży – marketingu MIX	119
3.1. Wstęp – Zarządzanie marketingowe a zarządzanie strategiczne	119
3.2. Produkt	121
3.3. Cena	124
3.4. Promocja	126
3.5. Dystrybucja	129
Literatura	130
4. Współczesne funkcje menedżera w firmie	131
4.1. Wstęp	131
4.2. Funkcje menedżera w innowacyjnym przedsiębiorstwie	132
Literatura	135
5. Dobry menedżer	135
5.1. Wstęp	135
5.2. Jasna misja przedsiębiorstwa	137
5.3. Zarządzanie przez nadrzędne wartości	138
5.4. Otwartość we wszelkich obszarach zarządzania	139
5.5. Zarządzanie zasobami ludzkimi oparte na nadrzędnych wartościach	139
5.6. Elastyczne rozwiązania strukturalne	141
5.7. Wnioski końcowe	142
Literatura	142
6. Sposoby efektywnej komunikacji menedżerskiej	143
6.1. Wstęp	143
6.2. Proces komunikowania się, rodzaje i poziomy komunikacji	143
6.3. Skuteczna komunikacja menedżerska a innowacyjność organizacji	148
6.4. Skuteczna komunikacja menedżerska a rozwiązania informatyczne	148
6.5. Wpływ efektywnej komunikacji menedżerskiej na organizację	149
Literatura	151
7. Motywowanie zespołu	152
7.1. Wstęp	152
7.2. Pojęcie motywacji i motywowania	152
7.3. Modele motywacji	153
7.4. Sposoby motywowania	156
7.5. System bodźców a kreowanie innowacyjności	158
Literatura	162
8. Jak należy dokonywać oceny podwładnych	164
8.1. Wstęp	164
8.2. Ocena podwładnych – definicja i cele	164
8.3. Rodzaje ocen pracowniczych	165
8.4. Funkcje ocen pracowniczych	166
8.5. Uczestnicy systemu – kto jest objęty ocenianiem i kto ocenia	167
8.6. Częstotliwość oceniania	167

8.7. Elementy oceny	167
8.8. Narzędzia służące ocenie pracowników	168
8.9. Przedmioty oceny	168
8.10. Kryteria oceny	169
8.11. Skale ocen	170
8.12. Arkusz oceny	171
8.13. Rozmowa oceniająca	171
8.14. Błędy oceniania	172
Literatura	174

CZĘŚĆ III – FINANSOWANIE

Danuta SERETNA-SAŁAMAJ

1. Akademyckie spin off/out	175
1.1. Wstęp	175
1.2. Definicja spółek spin off/out	175
1.3. Zasady tworzenia firm akademickich	176
1.4. Przykłady firm polskich wywodzących się z sektora akademickiego	179
1.5. Zakończenie	183
Literatura/Ciekawe linki	183
2. Finansowanie działalności przedsiębiorstwa	184
2.1. Wstęp	184
2.2. Tradycyjne metody finansowania	185
2.2.1. Emisja publiczna akcji	186
2.2.2. Zyski zatrzymane	187
2.2.3. Kredyty i pożyczki bankowe	188
2.2.4. Emisja obligacji	188
2.2.5. Emisja papierów komercyjnych	189
2.2.6. Zobowiązania handlowe	189
2.3. Niekonwencjonalne metody finansowania	190
2.3.1. Venture Capital	191
2.3.2. Factoring	193
2.3.3. Forfaiting	194
2.3.4. Leasing	195
2.3.5. Project Finance	198
2.3.6. Sekurytyzacja	199
2.3.7. Finansowanie hybrydowe	200
2.4. Potrzeby finansowe przedsiębiorstwa jako rezultat procesu inwestowania	201
2.5. Zakończenie	203
Literatura	204
3. Dotacje z UE	205
3.1. Wstęp	205
3.2. Regionalny program operacyjny województwa opolskiego (RPO WO)	206

3.2.1. Wsparcie instytucji otoczenia biznesu	207
3.2.2. Inwestycje w mikroprzedsiębiorstwa	208
3.2.3. Wsparcie sektora B+R oraz innowacji na rzecz przedsiębiorstw	208
3.2.4. Inwestycje w innowacje w przedsiębiorstwach	209
3.3. Program rozwoju obszarów wiejskich (PROW)	210
3.3.1. Mikrofirma na obszarach wiejskich	211
3.4. Program operacyjny infrastruktura i środowisko (POIS)	212
3.4.1. Wsparcie systemów zarządzania środowiskowego	212
3.4.2. Racjonalizacja gospodarki zasobami i odpadami w przedsiębiorstwach	213
3.4.3. Wsparcie dla przedsiębiorstw w zakresie wdrażania najlepszych dostępnych technik	213
3.4.4. Wsparcie dla przedsiębiorstw w zakresie gospodarki wodno-ściekowej	214
3.5. Program operacyjny innowacyjna gospodarka	214
3.5.1. Inicjowanie działalności innowacyjnej	215
3.5.2. Bon na innowacje	216
3.5.3. Wsparcie projektów celowych	216
3.5.4. Tworzenie systemu ułatwiającego inwestowanie w MŚP	217
3.5.5. Kredyt technologiczny	217
3.5.6. Wsparcie na pierwsze wdrożenie wynalazku	218
3.5.7. Zarządzanie własnością intelektualną	219
3.5.8. Paszport do eksportu	220
3.5.9. Wspieranie działalności gospodarczej w dziedzinie gospodarki elektronicznej	222
3.5.10. Wspieranie wdrażania elektronicznego biznesu typu B2B	222
3.6. Program operacyjny kapitał ludzki (PO KL)	223
3.6.1. Rozwój kapitału ludzkiego w przedsiębiorstwach	224
3.6.2. Partnerstwo dla zwiększania adaptacyjności	224
3.6.3. Rozwój kwalifikacji kadr systemu B+R i wzrost świadomości roli nauki w rozwoju gospodarczym	225
3.6.4. Wsparcie oraz promocja przedsiębiorczości i samozatrudnienia	225
3.6.5. Wsparcie ekonomii społecznej	226
3.6.6. Wspieranie rozwoju kwalifikacji zawodowych i doradztwo dla przedsiębiorstw	228
3.6.7. Wsparcie procesów adaptacyjnych i modernizacyjnych w regionie	228
3.7. Fundusze pożyczkowe i fundusze poręczeniowe	230
3.7.1. Pożyczki dla sektora małych i średnich przedsiębiorstw w województwie opolskim	230
3.8. Zakończenie	231
Literatura/Przydatne linki	231

CZĘŚĆ IV – PLANOWANIE DZIAŁALNOŚCI

Marek WILIMOWSKI

1. Interes na wyciągnięcie ręki	233
1.1. Wstęp	233
1.2. Co jest potrzebne dla stworzenie biznesu	234
1.3. Kolejne kroki	236
1.4. Fundusze własne przedsięwzięcia	238
2. Biznes plan	240
2.1. Wstęp	240
2.2. Wiadomości ogólne	241
2.2.1. Cel opracowania biznes planu (<i>business plan</i>) i jego adresaci	241
2.2.2. Zespół opracowujący biznes plan	242
2.2.3. Czas i koszt opracowania	243
2.2.4. Odbiorcy zewnętrzni	243
2.3. Struktura biznes planu	244
2.3.1. Streszczenie kierownicze (<i>Executive Summary</i>)	244
2.3.2. Profil zespołu (<i>Profile of the Personnel</i>)	245
2.3.3. Profil firmy (<i>Profile of the Firm</i>)	247
2.3.4. Projekt inwestycyjny (<i>Plan of the Investment</i>)	249
2.3.5. Główne ryzyka i założenia (<i>Major Risks</i> <i>and Assumptions Project Finance</i>)	249
2.3.6. Plan marketingowy (<i>Marketing Plan</i>)	250
2.3.7. Analiza SWOT (<i>SWOT Analysis</i>)	254
2.3.8. Plan finansowy (<i>Financial Plan</i>)	255
2.3.9. Wnioski (<i>Conclusions</i>) lub Podsumowanie (<i>Summary</i>)	256
2.4. Zakończenie	257

Wstęp

Niniejsza publikacja jest wynikiem zaangażowania Państwowej Wyższej Szkoły Zawodowej w Nysie w projekt „Kreator innowacyjności – wsparcie innowacyjnej przedsiębiorczości akademickiej”, finansowany ze środków Narodowego Centrum Badań i Rozwoju.

Projekt „Kreator innowacyjności” został stworzony z myślą, by zachęcić studentów oraz nauczycieli akademickich, poprzez kształtowanie i rozwijanie postaw przedsiębiorczych, do zakładania własnej działalności gospodarczej. Prowadzenie swego własnego biznesu jest dla wielu osób kuszącą perspektywą. Bardzo często jednak młodzi ludzie boją się ryzyka związanego z założeniem własnej działalności gospodarczej w obecnych warunkach rynkowych. Projekt powstał z myślą o osobach posiadających pomysł na własny biznes, by pomóc im otworzyć drzwi do osiągnięcia sukcesu, przy odpowiednio dobranej pomocy oraz skondensowanej wiedzy o przedsiębiorczości, praktycznym zakładaniu i prowadzeniu działalności gospodarczej. Publikacja ma za zadanie ukazać drogę do przebrnięcia przez formalności, które są niezbędne w celu założenia działalności gospodarczej.

Celem niniejszej publikacji jest przekazanie czytelnikom skondensowanej wiedzy z zakresu prawa i zarządzania, a także wskazanie źródeł finansowania działalności oraz przewodnik po biznes planie. Opracowanie zawiera sporą ilość informacji, w tym prawnych, koniecznych przedsiębiorcy. Czytelnikowi może się wydawać, że jest tych informacji stanowczo za dużo oraz, że wiele z nich jest zbędne. Proszę jednak wierzyć, że prawdziwi przedsiębiorcy posiadają ich jeszcze o wiele, wiele więcej. Na początek jednak, informacja zawarta w tym opracowaniu powinna wystarczyć.

Mamy nadzieję, że publikacja ta przyczyni się do intensywnego kształtowania postaw przedsiębiorczych, poszerzenia wiedzy z zakresu zakładania i prowadzenia działalności gospodarczej oraz będzie źródłem niezbędnej wiedzy potrzebnej do założenia i prowadzenia działalności gospodarczej.

Publikacja ta ma również na celu upowszechnianie świadomości i rozwoju wiedzy w zakresie prawa własności intelektualnej oraz jego roli w budowie innowacyjnej gospodarki opartej na wiedzy, a także procesów komercjalizacji wiedzy oraz transferu technologii.

Mamy również nadzieję, iż zdobyta wiedza biznesowa spowoduje wzrost gospodarczej i społecznej użyteczności prac naukowych oraz podniesienie ich efektywności oraz jakości. Praktyczne zrozumienie zasad biznesu ułatwi podejmowanie działań naukowych w kierunkach zgodnych z aktualnymi trendami oraz potrzebami gospodarki.

Układ opracowania jest nieco inny niż w portalu i został podzielony na część prawną, zarządczą, finansową i biznesową. Dla łatwego zorientowania się w treści opracowano szczegółowy spis treści.

Z nadzieją, iż nasza publikacja będzie bardzo przydatna, składamy ją w ręce przyszłych Czytelników.

Kierownik projektu wraz z zespołem autorów

Agnieszka Szpara

Część I – Prawo

Aldona Małgorzata Dereń

1. Prawo własności intelektualnej

Własność intelektualna (ang. *intellectual property*), to dział prawa cywilnego, w którym zawarta została regulacja prawna dotycząca ściśle określonych dóbr niematerialnych. Konwencja o ustanowieniu Światowej Organizacji Własności Intelektualnej (WIPO) określa, że „własność intelektualna” oznacza prawa odnoszące się do dzieł literackich, artystycznych i naukowych, interpretacji artystów interpretatorów oraz do wykonań artystów wykonawców, do fonogramów i do programów radiowych i telewizyjnych, wynalazków we wszystkich dziedzinach działalności ludzkiej, odkryć naukowych, wzorów przemysłowych, znaków towarowych i usługowych, jak również do nazw handlowych i oznaczeń handlowych, ochrony przed nieuczciwą konkurencją oraz wszelkie inne prawa dotyczące działalności intelektualnej w dziedzinie przemysłowej, naukowej, literackiej i artystycznej.

1.1. Prawo autorskie

Przedmiotem prawa autorskiego jest utwór, zaliczany do kategorii niematerialnych dóbr prawnych, które egzystują niezależnie od przedmiotów materialnych, tj. nośników, na których zostały utrwalone. Utworem jest każdy przejaw działalności twórczej o indywidualnym charakterze, ustalony w jakiegokolwiek postaci, niezależnie od wartości, przeznaczenia i sposobu wyrażenia. Dla ułatwienia stwierdzenia twórczego i indywidualnego charakteru poszczególnych dzieł, w art. 1 ust. 2 ustawy zawarto przykładowy katalog utworów: wyrażonych słowem, symbolami matematycznymi, znakami graficznymi (literackie, publicystyczne, naukowe, kartograficzne oraz programy komputerowe), plastycznych, fotograficznych, lutniczych, wzornictwa przemysłowego, architektonicznych, architektoniczno-urbanistycznych, urbanistycznych, muzycznych, słowno-muzycznych, choreograficznych, pantomimicznych, audiowizualnych (w tym wizualne i audialne). To wyliczenie kategorii utworów ma jedynie charakter przykładowy i w żadnym wypadku nie jest wyczerpujące.

1.2. Prawa pokrewne

Ochrona tych rezultatów ludzkiego wysiłku umysłowego, które przedstawiają istotną wartość, jednak zarazem nie oznaczają się twórczością, stanowią domenę tzw. praw pokrewnych sąsiedzkich). Zgodnie z treścią polskiej ustawy z dnia 4 lutego 1994 r. o prawie autorskim i prawach pokrewnych, przedmiotami tych ostatnich są: artystyczne wykonania; fonogramy i wideogramy; nadania programów radiowych i telewizyjnych; pierwsze wydania oraz wydania naukowe lub krytyczne. W piśmiennictwie najczęściej charakteryzując cały zbiór dzieł chronionych prawami pokrewnymi podaje się podział na dwie podstawowe grupy: artystyczne wykonania oraz pozostałe przedmioty praw pokrewnych.

1.3. Podmioty praw autorskich

Pojęcie podmiotu praw autorskich w istocie dotyczy kwestii wskazania, kto dysponuje prawami autorskimi do utworu. Polskie prawo autorskie przyjmuje zasadę, zgodnie z którą pierwotnym nabywcą praw autorskich do utworu z mocy prawa jest jego twórca. Twórcą może być tylko osoba fizyczna, a nie np. podmiot organizujący powstanie utworu, który uczestniczy bezpośrednio w jego opracowaniu, domniemanie to może być obalone. Inne, poza twórcą, osoby nabywają uprawnienia autorskie do utworów na zasadzie wyjątku. Jeżeli konkretny utwór jest wynikiem twórczości dwu lub więcej osób (osób fizycznych), to prawo autorskie powstaje na ich rzecz wspólnie. Jeżeli ustawa lub umowa o pracę nie stanowią inaczej, pracodawca, którego pracownik stworzył utwór w ramach wykonywania obowiązków wynikających ze stosunku pracy, nabywa z chwilą przyjęcia utworu autorskie prawa majątkowe w granicach wynikających z celu umowy o pracę i zgodnego zamiaru stron. Nabycie praw do utworu przez pracodawcę na podstawie art. 12 ustawy nie jest nabyciem pierwotnym, następuje w chwili przyjęcia utworu bez zastrzeżeń (złożenia w tym przedmiocie wyraźnego oświadczenia woli), jeśli jego pracownik stworzył go w wyniku wykonywania obowiązków ze stosunku pracy.

1.4. Autorskie prawa osobiste

Autorskie prawa osobiste – są to prawa, które mają charakter niemajątkowy. Powstają w chwili ustalenia utworu, bez względu na to, czy jest on już ukończony, czy też nie. Są ściśle związane z osobą twórcy, a czas ich trwania jest nieograniczony. Przepis art. 16 ustawy o prawie autorskim i prawach pokrewnych stanowi, że prawa osobiste chronią nieograniczoną w czasie i niepodlegającą zrzeczeniu się lub zbyciu więź twórcy z utworem. Jedynie autor może decydować o sposobie oznaczania autorstwa utworu (oznaczania go swoim nazwiskiem lub pseudonimem albo udostępniania go anonimowo). Poza tym jest on również jedyną osobą, która decyduje o zmianach i modyfikacjach utworu swojego autorstwa, bowiem tylko on świadom jest walorów stworzonego przez siebie dzieła.

Decyduje też o pierwszym udostępnieniu utworu publiczności i nadzoruje sposób korzystania z utworu.

1.5. Własność przemysłowa

W ujęciu przepisów Konwencji Paryskiej o ochronie własności przemysłowej z dnia 20 marca 1883 roku, własność przemysłowa jest zbiorczym pojęciem obejmującym te grupę dóbr niematerialnych, których rola i znaczenie ujawniają się w szeroko rozumianym przemyśle, a więc we wszystkich dziedzinach działalności gospodarczej. Przepis art. 1 Konwencji paryskiej wymienia jako dobra własności przemysłowej: patenty na wynalazki, wzory użytkowe, wzory przemysłowe, znaki towarowe, nazwy handlowe, oznaczenia geograficzne, jak również zwalczanie nieuczciwej konkurencji. Dobra niematerialne zaliczane do własności przemysłowej mają określoną wartość majątkową i ważne znaczenie gospodarcze.

1.6. Pojęcie wynalazku

W potocznym rozumieniu za wynalazki uznaje się różnego rodzaju rozwiązania, począwszy od pomysłów – nawet najbardziej abstrakcyjnych – po konkretne, nowe i oryginalne rozwiązania mieszczące się w różnych obszarach ludzkiej działalności. Wynalazek, na który może być udzielona ochrona, musi dotyczyć techniki i spełniać łącznie trzy kryteria: musi być nowy, posiadać poziom wynalazczy i nadawać się do przemysłowego stosowania, bez względu na dziedzinę techniki. To, że wynalazek jest nowy i posiada poziom wynalazczy oznacza, że jest twórczy i nieujawniony. Natomiast, aby był stosowalny, musi być rozwiązaniem kompletnym i nadającym się do zmaterializowania w praktyce. W zależności od przedmiotu rozwiązania wyróżnia się cztery kategorie wynalazków: sposoby; urządzenia; produkty i zastosowania.

1.7. Pojęcie patentu

Wynalazek, jako dobro niematerialne, jest przedmiotem ochrony patentowej. Patent jest prawem podmiotowym o charakterze wyłącznym, ograniczonym czasowo, przedmiotowo i terytorialnie oraz udzielanym przez odpowiedni organ po spełnieniu prawnie przewidzianych wymogów. Zapewnia on prawo do wyłączności (monopol) korzystania przez uprawnionego na danym terytorium z rozwiązania będącego przedmiotem wynalazku. Wyłączność ta dotyczy wszystkich form korzystania z wynalazku zarówno w celach zarobkowych, jak i zawodowych. Istotą monopolu patentowego jest możliwość zakazania przez właściciela patentu korzystania z chronionego wynalazku przez inne osoby.

1.8. Wzór użytkowy

W Polsce, podobnie jak w innych krajach, obok wynalazków chroni się także wzory użytkowe. Wzorem użytkowym jest nowe i użyteczne rozwiązanie o charakterze technicznym, dotyczące kształtu, budowy lub zestawienia przedmiotu o trwałej postaci. Przesłanki zdolności ochronnej wzoru użytkowego to: nowość, użyteczność i techniczny charakter wzoru. Nowość wzoru użytkowego jest rozumiana identycznie jak nowość wynalazku, w szczególności oznacza to, że musi to być rozwiązanie nowe w skali światowej. Kolejna przesłanka warunkująca prawną ochronę wzoru użytkowego, to użyteczność. Wzór użytkowy uznaje się za rozwiązanie użyteczne, jeżeli pozwala ono na osiągnięcie celu mającego praktyczne znaczenie przy wytwarzaniu lub korzystaniu z wyrobów. Przesłanka technicznego charakteru wzoru – określając wzór użytkowy jako rozwiązanie techniczne dotyczące przedmiotu, pamiętać należy, że „postać przedmiotu” nie jest równoznaczna z „wyglądem zewnętrznym przedmiotu”.

1.9. Wzory przemysłowe i ich prawna ochrona

Wzorem przemysłowym może być postać (wygląd) całości lub części produktu, nadana mu w szczególności przez cechy linii, konturów, kształtów, kolorystykę, strukturę lub materiał wytworu, jak też przez jego ornamentację. Wzorem jest nowa zewnętrzna postać produktu i zasadniczo może to być każdy produkt, począwszy od przedmiotów bardzo dużych, takich jak samochody, łodzie czy nawet małe budynki (jak kiosk z gazetami), a skończywszy na rozmaitych przedmiotach codziennego użytku (telefony, stoły, krzesła, monitory komputerowe, myszy komputerowe itp.). Wzór przemysłowy wcale nie musi być trójwymiarowy. Może nim być również dwuwymiarowy obraz, np. strona internetowa. Wzorem użytkowym jest nowa, posiadająca indywidualny charakter postać wytworu lub jego części, której nabrał on dzięki określonym cechom linii, konturów, kształtów, użytego materiału, ornamentacji itp. Zgłoszenia wzoru przemysłowego dokonuje się w Urzędzie Patentowym.

1.10. Topografia układu scalonego

W ujęciu ustawowym pojęcie to rozumiane jest jako jedno- lub wielowarstwowy wytwór przestrzenny, utworzony z elementów z materiału półprzewodnikowego tworzącego ciągłą warstwę, ich wzajemnych połączeń przewodzących oraz obszarów izolujących, nierozdzielnie ze sobą sprzężonych w celu spełniania funkcji. Ochronie podlegają topografie, które są oryginalne, co oznacza, że są wynikiem pracy intelektualnej twórcy i nie są powszechnie znane w chwili ich powstania. Nie są chronione topografie, które były wykorzystywane jawnie w celach handlowych dłużej niż w ciągu dwóch lat. Na topografię udzielane jest prawo z rejestracji. Prawo to trwa dziesięć lat. Uzyskanie prawa z rejestracji warunkowane jest dokonaniem prawidłowego zgłoszenia topografii w Urzędzie Patentowym.

1.11. Znak towarowy

Znak towarowy – prawnie chroniony, niepowtarzalny element produktu, skutecznie odróżniający go od produktów konkurencyjnych. Znakiem towarowym może być w szczególności nazwa, fraza, symbol, logo, projekt, obraz, kształt produktu, motyw, melodia użyty przez przedsiębiorcę w obrocie gospodarczym w celu uzyskania jednoznacznej identyfikacji swoich towarów lub usług wśród konsumentów. W większości krajów świata znak towarowy można zarejestrować w urzędzie patentowym, dzięki czemu inne osoby nie mogą go legalnie wykorzystywać bez zgody właściciela. W tekstach i reklamach często widzi się symbol TM obok napisu lub obrazka, który jest uważany przez firmę za jej znak towarowy, lub symbol ® oznaczający, że znak został zarejestrowany w odpowiednim rejestrze znaków handlowych.

1.12. Ochrona domen internetowych

Domeny internetowe podlegają rejestracji. Rejestracja domeny polega na zawarciu umowy pomiędzy właściwą organizacją zarządzającą domenami a użytkownikiem, na mocy której użytkownik nabywa prawo do korzystania z domeny i pierwszeństwa do jej przedłużenia. W Polsce organizacją taką jest Naukowa i Akademicka Sieć Komputerowa (NASK). Działa ona na podstawie koncesji udzielonej przez Ministra Łączności na świadczenie usług telekomunikacyjnych transmisji danych oraz na zakładanie i używanie sieci telekomunikacyjnej użytku publicznego. Procedura rejestracyjna przebiega na podstawie Regulaminu NASK i rozpoczyna się z chwilą złożenia wniosku o rejestrację domeny.

1.13. Oznaczenia geograficzne

Oznaczenia geograficzne – to kategoria tzw. oznaczeń odróżniających. Pod pojęciem „oznaczenie geograficzne” rozumieć należy nazwę regionu, określonego miejsca lub, w wyjątkowych przypadkach, kraju, która służy do oznaczenia produktu rolnego lub środka spożywczego: pochodzącego z tego regionu, określonego miejsca lub kraju, oraz którego określona jakość, renoma lub inna cecha charakterystyczna może być przypisana temu pochodzeniu geograficznemu, oraz którego produkcja lub przetwarzanie lub przygotowywanie mają miejsce na określonym obszarze geograficznym.

2. Prawo gospodarcze

2.1. Formy organizacyjno-prawne

Najprostszą i najtańszą formą prowadzenia działalności gospodarczej jest indywidualna działalność gospodarcza. Inne formy działalności to: spółka cywilna, spółka jawna, spółka partnerska, spółka komandytowa, spółka komandytowo-akcyjna, spółka z ograniczoną odpowiedzialnością, spółka akcyjna.

2.2. Pojęcie działalności gospodarczej

W krajowym ustawodawstwie przyjęte są definicje legalnej działalności gospodarczej. W art. 2 ustawy z dnia 2 lipca 2004 roku – o swobodzie działalności gospodarczej (Dz. U. z 2004 r. Nr 173, poz. 1807) czytamy, że jest to „zarobkowa działalność wytwórcza, budowlana, handlowa, usługowa oraz poszukiwanie, rozpoznawanie i wydobywanie kopalin ze złóż, a także działalność zawodowa, wykonywana w sposób zorganizowany i ciągły”.

2.3. Podejmowanie działalności gospodarczej

Pierwszą czynnością, którą należy podjąć, to wpisanie do przeglądarki internetowej adresu: firma.gov.pl i wypełnienie formularza CEIDG (wpis do Centralnej Ewidencji i Informacji o Działalności Gospodarczej). Dokument ten jest jednocześnie wnioskiem o wpis do krajowego rejestru urzędowego podmiotów gospodarki narodowej (przy której nadaje się numer REGON), zgłoszeniem identyfikacyjnym do Urzędu Skarbowego (nadanie lub wskazanie numeru NIP i wybór formy opodatkowania) oraz zgłoszeniem płatnika składek ubezpieczeniowych dla ZUS (płatnika, czyli osoby opłacającej swoją składkę, jak i składki swoich pracowników). Tym samym wnioskiem zgłasza się również wszelkie zmiany z zakresu podawanych informacji.

2.4. Koncesja

Koncesja – to akt administracyjny wydawany przez organ koncesyjny. Akt ten upoważnia koncesjonariusza do prowadzenia ściśle określonej działalności gospodarczej. Koncesjonowanie wprowadza się w przypadku działalności, które mają szczególne znaczenie ze względu na bezpieczeństwo państwa lub obywateli albo inny ważny interes publiczny. Koncesja jest przejawem reglamentacji działalności gospodarczej dokonywanej przez państwo. Wyraża ona akt zgody władz publicznych na podjęcie i prowadzenie działalności przez określonego przedsiębiorcę. Rodzaje działalności koncesjonowanej wymienione są enumeratywnie w ustawie o swobodzie działalności gospodarczej. W myśl art. 46 wspomnianej ustawy działalnością koncesjonowaną jest: poszukiwanie lub rozpoznawanie złóż kopalin, wydobywanie kopalin ze złóż, bezzbiornikowe magazynowanie substan-

cji oraz składowanie odpadów w górotworze, w tym w podziemnych wyrobiskach górniczych. wytwarzanie i obrót materiałami wybuchowymi, bronią i amunicją oraz wyrobami i technologią o przeznaczeniu wojskowym lub policyjnym. wytwarzanie, przetwarzanie, magazynowanie, przesyłanie, dystrybucja i obrót paliwami i energią, ochrona osób i mienia. rozpowszechnianie programów radiowych i telewizyjnych, przewozy lotnicze, prowadzenie kasyna gry. Wszystkie z wymienionych rodzajów działalności koncesjonowanej są szczegółowo uregulowane w stosownych ustawach.

2.5. Spółki jako formy organizacyjno-prawne

O spółce możemy mówić wówczas, gdy przedsiębiorcy zdecydują się połączyć swoje środki w taki sposób, że można przestać śledzić ich funkcjonowanie jako odrębnych podmiotów własności, ponieważ nakłady i efekty ich stosowania będą obliczone łącznie i rozliczone między uczestnikami według ustalonego klucza. Na pojęcie spółki składa się grono wspólników, którzy ją tworzą, wspólny cel przez nich określony, normy organizacyjne jego realizacji oraz środki przeznaczone przez każdego ze wspólników na osiągnięcie wspólnego celu. Środki te najczęściej mają postać wkładów, tzn. rzeczy lub praw, które poprzez indywidualną dyspozycję wspólnicy przekazują na rzecz spółki. W ten sposób powstaje wydzielony majątek. Generalnie, wspólny majątek stanowi materialny substrat przedsiębiorstwa spółki, rozumianego zgodnie z treścią art. 55¹ k.c. jako zorganizowany zespół składników niematerialnych i materialnych przeznaczonych do prowadzenia działalności gospodarczej. Właścicielami składników przedsiębiorstwa spółki i stroną stosunków zobowiązaniowych oraz innych, nawiązywanych w związku z jego działalnością są: w spółkach osobowych – wspólnicy jako współwłaściciele, w spółkach kapitałowych – sama spółka jako osoba prawna.

2.6. Spółki niekapitałowe

2.6.1. Spółka cywilna

Spółka cywilna – to umowna forma prowadzenia działalności gospodarczej uregulowana w art. 860-875 tytuł XXXI księga III kodeksu cywilnego (k.c.). Poprzez zawarcie umowy, wspólnicy zobowiązują się do osiągnięcia wspólnego celu gospodarczego, poprzez działanie w sposób oznaczony, szczególnie przez wniesienie wkładów. Umowa spółki cywilnej powinna być sporządzona w formie pisemnej dla celów dowodowych. Spółkę cywilną mogą założyć zarówno osoby fizyczne, jak i osoby prawne (minimum dwie osoby). Sama spółka nie posiada atrybutu osobowości prawnej. Podstawowym obowiązkiem wspólników jest wniesienie wkładu do spółki. Za zobowiązania spółki cywilnej wspólnicy ponoszą odpowiedzialność solidarną całym swoim majątkiem osobistym. Każdy ze wspólników ma prawo do równego udziału w zyskach i stratach, bez względu na rodzaj i wartość wniesionego wkładu, chyba, że w umowie spółki postanowiono odmiennie. Wspólnik może żądać podziału i wypłaty zysków dopiero po rozwią-

zaniu spółki. W przypadku spółki cywilnej zawartej na czas dłuższy, może to następować na koniec roku obrachunkowego. Zgodnie z przepisami k.c. w przypadku umowy spółki zawartej na czas nieokreślony, wspólnikowi przysługuje prawo wystąpienia ze spółki z trzymiesięcznym wyprzedzeniem na koniec roku obrachunkowego.

2.6.2. Spółka jawna

Z założenia spółka jawna jest prawną formą współdziałania przynajmniej dwóch podmiotów, służącą osiągnięciu przez nich wspólnego celu opartego na wspólnym majątku. Spółka jawna jest spółką osobową, która prowadzi we wspólnym imieniu przedsiębiorstwo zarobkowe w większym rozmiarze, a nie jest inną spółką handlową (art. 75 § 1 k.s.h.). Spółka działa pod firmą, może ona nabywać prawa i zaciągać zobowiązania, pozywać i być pozywana. W praktyce oznacza to, że np. stroną umowy lub stroną w procesie jest spółka, a nie wszyscy wspólnicy łącznie. Jest ułomną osobą prawną. Oznacza to, że spółka może działać jako odrębny podmiot, ale zamiast niej mogą też działać wszyscy wspólnicy łącznie. Spółka jawna powstaje na podstawie umowy, która dla celów dowodowych powinna być zawarta w formie pisemnej. Umowa ta powinna określać przede wszystkim zobowiązanie wspólników do prowadzenia we wspólnym interesie przedsiębiorstwa zarobkowego lub gospodarstwa, przedmiot przedsiębiorstwa; przedmiot wkładów poszczególnych wspólników, oznaczenie firmy spółki, oznaczenie jej siedziby itp.

2.6.3. Spółka partnerska

Spółka partnerska została utworzona jako odrębny typ spółki osobowej, w celu stworzenia osobom, wykonującym wolny zawód, możliwości realizowania tego celu w formie prawnej, gwarantującej bezpieczeństwo i ograniczenie ryzyka, związanego z wykonywaną działalnością. Spółka może we własnym imieniu nabywać prawa, w tym własność nieruchomości i inne prawa rzeczowe, zaciągać zobowiązania, pozywać i być pozywana. Partnerami w spółce partnerskiej mogą być zgodnie z przepisami k.s.h., m.in. osoby uprawnione do wykonywania następujących zawodów: adwokata, aptekarza, architekta, doradcy inwestycyjnego, inżyniera budownictwa, biegłego rewidenta, brokera ubezpieczeniowego, doradcy podatkowego, księgowego, lekarza, lekarza stomatologa, lekarza weterynarii, maklera papierów wartościowych, notariusza, pielęgniarki, położnej, radcy prawnego, rzecznika patentowego, rzeczoznawcy majątkowego i tłumacza przysięgłego, psychologa. Spółka partnerska może zostać zawiązana przez co najmniej dwóch partnerów. Partner nie ponosi bowiem odpowiedzialności za zobowiązania spółki powstałe w związku z wykonywaniem przez pozostałych partnerów wolnego zawodu w spółce, jak również za zobowiązania spółki, będące następstwem działań lub zaniechań osób zatrudnionych przez spółkę na podstawie umowy o pracę lub innego stosunku prawnego, które podlegały kierownictwu innego partnera przy świadczeniu usług związanych z przedmiotem działalności spółki.

2.6.4. Spółka komandytowa

Spółka komandytowa – to spółka osobowa, mająca na celu prowadzenie przedsiębiorstwa pod własną firmą, w której wobec wierzycieli za zobowiązania spółki co najmniej jeden wspólnik odpowiada bez ograniczenia (komplementariusz), a odpowiedzialność co najmniej jednego wspólnika (komandytariusza) jest ograniczona. Jest zatem ułomną osobą prawną, posiada zdolność prawną, zdolność do czynności prawnych, a także zdolność sądową, zarówno przed sądami cywilnymi, jak i gospodarczymi oraz zdolność egzekucyjną. Spółka ta ma na celu prowadzenie przedsiębiorstwa pod własną firmą. Spółka komandytowa może powstać w sposób pierwotny lub pochodny. Komandytariusz jest wolny od odpowiedzialności w granicach wartości wkładu wniesionego do spółki. Komplementariusze (wspólnicy prowadzący sprawy spółki i reprezentujący spółkę) odpowiadają wobec wierzycieli za zobowiązania spółki całym swoim majątkiem bez ograniczenia solidarnie z pozostałymi wspólnikami oraz ze spółką.

2.6.5. Spółka komandytowo-akcyjna

Spółka komandytowo-akcyjna jest nowym typem spółki wprowadzonym do polskiego prawa przez kodeks spółek handlowych (art. 125-150). Spółka komandytowo-akcyjna jest spółką osobową mającą na celu prowadzenie przedsiębiorstwa pod własną firmą, w której za zobowiązania spółki co najmniej jeden wspólnik odpowiada wobec wierzycieli bez ograniczenia (komplementariusz), a odpowiedzialność co najmniej jednego wspólnika, na którego udziały są wystawiane akcje spółki (akcjonariusza), jest ograniczona. Jest to więc rozszerzona formuła spółki komandytowej; w rolę komandytariusza wchodzi akcjonariusz. Komplementariuszem może być zarówno osoba fizyczna, jak i prawna. Komplementariusz może być jednocześnie akcjonariuszem spółki. Kodeks spółek handlowych nie stawia żadnych dodatkowych wymogów, co do rozmiaru, zakresu ani celu prowadzenia przedsiębiorstwa, ale opisywana spółka przeznaczona jest raczej do wykonywania działalności w większym rozmiarze, z uwagi na konieczność wniesienia kapitału zakładowego. Minimalna wymagana wysokość kapitału zakładowego to 50 000 zł. Akcjonariusz jest obowiązany jedynie do świadczeń oznaczonych w statucie i nie odpowiada za zobowiązania spółki. Jednakże, jeżeli jego nazwisko albo firma zostaną umieszczone w nazwie spółki komandytowo-akcyjnej, to wówczas odpowiada on wobec osób trzecich tak jak komplementariusz. Komplementariusz ponosi osobistą, solidarną i nieograniczoną odpowiedzialność za zobowiązania spółki. Przyjęte w kodeksie spółek handlowych regulacje stanowią, że akcja nabyta lub objęta przez komplementariusza daje prawo do jednego głosu. Zasadą jest, że spółkę komandytowo-akcyjną reprezentują wyłącznie komplementariusze.

2.7. Spółki kapitałowe

Spółki kapitałowe to spółki, w których mamy do czynienia z prymatem kapitału, a nie osób. Są to duże organizacje, takie jak spółki akcyjne, z wielomilionowym, anonimowym akcjonariatem, w których brak jest więzi osobistej między wspólnikami. Na ogół osoba nabywająca akcje, które znajdują się w obrocie publicznym nie zna postanowień statutu spółki, składu zarządu, a tym bardziej innych akcjonariuszy. Tak, więc jej związek ze spółką i innymi wspólnikami ma wyłącznie formalny charakter. Konsekwencją braku w spółce kapitałowej bezpośrednich więzi osobistych między wspólnikami jest określona konstrukcja odpowiedzialności za zobowiązania. Z uwagi na wyłączenie wspólników z zarządzania spółką i pozbawienie ich wpływu na charakter i rozmiar zaciąganych przez spółkę zobowiązań, brak jest podstawy do przypisania im osobistej odpowiedzialności za te zobowiązania. Kapitałowy charakter spółki z o.o. i spółki akcyjnej przejawia się także w powiązaniach majątkowych i korporacyjnych uprawnień wspólników z częścią reprezentowanego przez nich kapitału zakładowego, a więc liczbą i wartością posiadanych przez nich udziałów lub akcji. To władztwo kapitałowe jest neutralizowane przez ustawodawcę przepisami, które wprowadzają mechanizm ochrony interesów wspólników mniejszościowych.

2.7.1. Spółka z ograniczoną odpowiedzialnością

Spółka z ograniczoną odpowiedzialnością (spółka z o.o.) należy do spółek kapitałowych prawa handlowego. Posiada osobowość prawną i ta właśnie cecha odróżnia ją od osobowych spółek handlowych (np. spółki jawnej, partnerskiej), posiadających „jedynie” zdolność prawną, która jednak pod wieloma względami upodabnia je (mogą we własnym imieniu nabywać prawa, w tym nieruchomości i inne prawa rzeczowe, zaciągać zobowiązania, pozywać i być pozywaną) do spółek kapitałowych (akcyjnej i z o.o.). Spółka z ograniczoną odpowiedzialnością jest obok spółki akcyjnej najczęściej wykorzystywaną formą prawną prowadzenia działalności gospodarczej. Wspólnikami spółki z o.o. mogą być osoby fizyczne, jak też osoby prawne (np. inna spółka z o.o., spółka akcyjna). Statusu wspólnika spółki z o.o. nie otrzymuje się automatycznie z chwilą nabycia praw udziałowych.

Dane wspólników są wpisywane do księgi udziałów (nazwisko i imię oraz adres, firma (nazwa) wraz z siedzibą – gdy wspólnik jest osobą prawną); dodatkowo zaznacza się liczbę i wartość nominalną udziałów przysługujących każdemu wspólnikowi. Księga udziałów jest prowadzona przez zarząd. Firma spółki z o.o. może być obrana dowolnie, z tym że powinna zawierać dodatkowe oznaczenie „spółka z ograniczoną odpowiedzialnością”. W obrocie dopuszczalne jest używanie skrótu „spółka z o.o.” lub „sp. z o.o.”.

Zawiązanie spółki z ograniczoną odpowiedzialnością wymaga dopełnienia określonych prawem czynności. Przede wszystkim: sporządzenia umowy spółki, wniesienia wkładów na pokrycie całego kapitału zakładowego, powołania organów spółki, złożenia wniosku o wpis spółki do rejestru. Umowa spółki z ograniczoną odpowiedzialnością powinna być zawarta w formie aktu notarialnego. Etap

organizacyjny kończy się w momencie uzyskania wpisu w Krajowym Rejestrze Sądowym, w którym to spółka z o.o. nabywa osobowość prawną.

2.7.1.1. Kapitał zakładowy i udziały w spółce z o.o.

Z istoty spółki z o.o. wynika, że posiada ona kapitał zakładowy o określonej wysokości (nie mniejszej niż 5 000 złotych), który pełni rolę funduszu umieszczonego w bilansie spółki po stronie pasywów. Wysokość kapitału zakładowego oznaczona jest w umowie spółki i dzieli się na poszczególne udziały (o określonej wartości nominalnej), obejmowane przez wspólników w zamian za wniesione do spółki wkłady. Kapitał zakładowy jest wartością stałą w tym sensie, że nie może ona ulec zmniejszeniu lub zwiększeniu w sposób dowolny, ale wyłącznie przy zachowaniu sformalizowanej procedury. Przepisy kodeksu spółek handlowych ustanawiają bowiem zarówno tryb obniżenia, jak też podwyższenia kapitału zakładowego, który musi być zachowany w celu skutecznej zmiany wysokości kapitału. Aby zapobiec pomniejszeniu majątku spółki wymaganego na pełne pokrycie kapitału zakładowego ustanowiony został zakaz dokonywania wypłat z tego majątku na rzecz wspólników. W czasie trwania spółki nie wolno też zwracać wspólnikom wniesionych wkładów, zarówno w całości, jak i w części (w podobny sposób nie jest możliwe pobieranie odsetek od wniesionych wkładów i przysługujących wspólnikom udziałów). Ustanowione zasady ochrony majątku spółki z o.o. służyć mają w pierwszej kolejności ochronie interesów wierzycieli spółki. Niewątpliwie najbardziej podstawową funkcją kapitału zakładowego jest funkcja gwarancyjna.

2.7.2. Spółka akcyjna

Spółka akcyjna jest organizacją prywatnoprawną o strukturze korporacyjnej, powołaną do życia przez jej założycieli w dowolnym celu prawnie dopuszczalnym, mająca osobowość prawną oraz kapitał zakładowy, którego wysokość ustalona jest w statucie, a który zebrany zostaje z wkładów akcjonariuszy, mających charakter wkładów pieniężnych lub niepieniężnych. Spółka akcyjna jest spółką kapitałową, której działalność opiera się na kapitale zakładowym. Spółka akcyjna może być zawiązana dla każdego celu prawnie dozwolonego. Przepisy kodeksu spółek handlowych nie określają tego celu wprost, zatem może to być każdy cel gospodarczy i niegospodarczy. Spółka akcyjna ma skład osobowy zmienny, co wiąże się przede wszystkim z możliwością swobodnego zbywania przez akcjonariuszy należących do nich akcji (jako reguła). Akcjonariusze nie odpowiadają za zobowiązania spółki. Prowadzenie spraw spółki i jej reprezentacja nie należą do akcjonariuszy, ale do organu zwanego zarządem. Ponadto omawiana spółka musi mieć organ nadzoru w postaci rady nadzorczej. Po rozwiązaniu spółki przeprowadzenie jej likwidacji jest obowiązkowe. W zasadzie nie można mówić o jednym modelu spółki akcyjnej. W praktyce obrotu gospodarczego mamy do czynienia ze spółkami z niewielką liczbą akcjonariuszy obejmujących akcje imienne poddane statutowym ograniczeniom. Z drugiej strony można utwo-

rzyć spółki akcyjne oparte na anonimowej i pełnej płynności składu akcjonariuszy (spółka akcyjna emitująca wyłącznie akcje na okaziciela). Różnice między tymi spółkami akcyjnymi dodatkowo akcentuje również to, iż akcje tych spółek mogą znajdować się w dwóch sferach obrotu, a mianowicie w obrocie prywatnym oraz obrocie publicznym.

2.7.2.1. Zawiazanie spółki akcyjnej

Zgodnie z treścią art. 306 k.s.h. do powstania spółki akcyjnej wymaga się:

- zawiazania spółki, w tym podpisania statutu przez założycieli,
- wniesienia przez akcjonariuszy wkładów na pokrycie całego kapitału zakładowego, z uwzględnieniem art. 309 § 3 i 4 k.s.h.,
- ustanowienia zarządu i rady nadzorczej,
- wpisu do rejestru (art. 306 k.s.h.).

Kodeks spółek handlowych stanowi, że zawiązać spółkę akcyjną może jedna albo więcej osób. Spółka akcyjna nie może być zawiązana wyłącznie przez jednoosobową spółkę z o.o. (art. 301 § 1 k.s.h.). Założycielami mogą być osoby fizyczne, osoby prawne oraz jednostki organizacyjne niebędące osobami prawnymi, ale wyposażone w zdolność prawną, w tym zwłaszcza osobowe spółki handlowe. Aktem założycielskim spółki akcyjnej jest statut, który musi być sporządzony w formie aktu notarialnego. Osoby podpisujące statut są, w myśl treści art. 301 § 3 k.s.h., założycielami spółki. Prawa i obowiązki założycieli, jak również ich odpowiedzialność w okresie przed powstaniem spółki w organizacji są regulowane przepisami dotyczącymi spółki w organizacji (art. 323 § 4 k.s.h.). Statut spółki akcyjnej spełnia trzy funkcje: kreacyjną, regulującą i zabezpieczającą. Na jego podstawie układa się stosunki prawne między akcjonariuszami. Ponadto statut określa w sposób szczególny prawa i obowiązki spółki i akcjonariuszy. Statut spółki akcyjnej powinien być sporządzony w formie aktu notarialnego. Zawiazanie spółki akcyjnej może nastąpić w formie tzw. zawiązania łącznego, a więc przez objęcie akcji przez założycieli oraz wskazane przez nich osoby trzecie lub tylko wspomniane osoby trzecie (założyciele nie muszą stać się akcjonariuszami).

2.7.2.2. Kapitał zakładowy spółki akcyjnej

Kapitał zakładowy spółki akcyjnej spełnia takie same zadania gospodarcze i prawne jak kapitał zakładowy w spółce z o.o. Cały byt prawny spółki akcyjnej zależy od tego kapitału. Ponadto, stanowi on fundusz zaspokojenia wierzycieli i podstawę zdolności kredytowej spółki. Kapitał zakładowy spółki akcyjnej jest sumą czystego majątku, którą spółka musi utrzymać w całości i której nie może rozdzielać między akcjonariuszy. Kapitał ten należy umieszczać po stronie biernej (w pasywach bilansu), a zysk spółki powstaje dopiero wówczas, gdy aktywa przewyższają wszystkie, łącznie z kapitałem zakładowym pasywa. Kapitał zakładowy spółki akcyjnej powinien wynosić co najmniej 100 000 złotych, a jego wy-

sokość musi być oznaczona w statucie spółki. Gospodarcza funkcja kapitału zakładowego w spółce akcyjnej umożliwia jego stałość, natomiast funkcja prawna polega na tym, że stanowi podstawę uczestnictwa w spółce. Kapitał zakładowy spółki akcyjnej musi być pokryty w całości przez akcjonariuszy obejmujących akcje, gdyż na akcjonariuszu ciąży obowiązek wniesienia pełnego wkładu na akcje (art. 329 § 1 k.s.h.). Może on być opłacony w całości wkładami niepieniężnymi, w części wkładami niepieniężnymi i pieniężnymi, także tylko wkładami pieniężnymi, przy czym wpłaty powinny być dokonane równomiernie na wszystkie akcje. Obok kapitału zakładowego w spółce akcyjnej istnieje drugi kapitał obowiązkowy, zwany kapitałem zapasowym. Kapitał ten stanowi część majątku spółki i zapisywany jest w bilansie po stronie aktywów. Jest on przeznaczony na pokrycie strat. Tworzy się go: z nadwyżki ceny emisyjnej akcji nad jej wartością nominalną (agio), odpisów w wysokości co najmniej 8%, dokonywanych z zysku za dany rok obrotowy i dokonywanych tak długo, jak długo kapitał zapasowy nie osiągnie co najmniej jednej trzeciej kapitału zakładowego (statut może przewidywać wyższy poziom), z dopłat uiszczanych przez akcjonariuszy w zamian za przyznanie szczególnych uprawnień ich dotychczasowym akcjom. Ponadto statut spółki może przewidywać utworzenie innych kapitałów (rezerwowych), przeznaczonych na pokrycie oznaczonych strat lub wydatków.

2.7.2.3. Akcje i ich rodzaje

Kapitał akcyjny, zgodnie z treścią art. 302 k.s.h., dzieli się na akcje o równej wartości nominalnej, przy czym wartość nominalna akcji nie może być niższa niż 1 grosz. Jest to związane z tym, że spółka akcyjna przeznaczona jest dla szerokiego kręgu drobnych inwestorów, co ułatwia zbieranie nawet małych kapitałów i w konsekwencji prowadzi z reguły do znacznego rozproszenia akcjonariatu. Pojęcie akcji ma charakter wieloznaczny. Wyróżnić można przynajmniej trzy znaczenia tego terminu. I tak, pojęcie akcji obejmuje swoim zakresem:

- udział kapitałowy akcjonariusza w kapitale zakładowym spółki akcyjnej (ułamkową część kapitału zakładowego),
- ogół praw i obowiązków akcjonariusza wobec spółki, wyznaczający jego pozycję w spółce,
- papier wartościowy.

Pojęcie akcji, jako papieru wartościowego, określa treść art. 328 k.s.h. Według ustawodawcy jest to dokument wydawany akcjonariuszowi przez spółkę akcyjną, zawierający dane przewidziane w tym przepisie oraz ewentualnie w statucie, w tym zwłaszcza:

- firmę, siedzibę i adres spółki,
- oznaczenie sądu rejestrowego i numer, pod którym spółka jest wpisana do rejestru,
- wartość nominalną, serię i numer, rodzaj danej akcji oraz wynikające z niej szczególne uprawnienia,
- pieczęć spółki, podpisy zarządu (mogą być odtwarzane mechanicznie).

Z chwilą wprowadzenia do obrotu publicznego akcja podlega dematerializacji i odtąd występuje nie w formie tradycyjnego dokumentu, lecz w postaci elektronicznego zapisu komputerowego. Roszczenie o wydanie dokumentu akcji przysługuje akcjonariuszowi po upływie miesiąca od dnia zarejestrowania spółki, natomiast zarząd zobowiązany jest wydać dokument akcji w ciągu tygodnia od dnia zgłoszenia żądania przez akcjonariusza. W przypadku akcji zdematerializowanych (obrot publiczny) zamiast akcji akcjonariusz otrzymuje imienne świadectwo depozytowe, o treści określonej w art. 10 ustawy o obrocie instrumentami finansowymi, wymieniające m.in. liczbę posiadanych przez niego na rachunku papierów wartościowych akcji danej spółki. Terminy i wysokość wpłat na akcje określa statut lub uchwała walnego zgromadzenia. Walne zgromadzenie może upoważnić zarząd do określania terminów wpłat na akcje. Rodzaje akcji:

- imienne i na okaziciela (art. 334-336, 339, 352, 356 k.s.h.),
- zwykłe i uprzywilejowane, w szczególności co do prawa głosu, dywidendy i podziału majątku w razie likwidacji spółki (art. 351-353 k.s.h.); wśród tych akcji należy wyróżnić tzw. złotą akcję, która przewidziana jest w art. 353 k.s.h.,
- gotówkowe i aportowe, czyli wydawane za wpłatę gotówkową (art. 329 § 3 k.s.h.) lub za wkłady niepieniężne (art. 14, 309 § 3 i 4, art. 311, 331 § 4, art. 336 § 1 k.s.h.).

Świadectwa tymczasowe i świadectwa depozytowe w pewnym okresie zastępują akcje. Świadectwa tymczasowe imienne wydawane są na dowód częściowej wpłaty dokonanej na akcje na okaziciela, które nie mogą być wydawane przed pełną wpłatą na ich pokrycie. Świadectwa depozytowe są wydawane na akcje lub inne papiery wartościowe, gdy uczestniczą one w obrocie regulowanym lub są przedmiotem oferty publicznej. Akcje obejmowane w zamian za wkłady niepieniężne są akcjami imiennymi do czasu zatwierdzenia sprawozdania finansowego przez walne zgromadzenie za rok obrotowy, w którym nastąpiło pokrycie tych akcji. Akcja imienna nie może zostać wydana przed pełną wpłatą. Akcją imienną jest zawsze akcja uprzywilejowana. Każda akcja, która nie zawiera oznaczenia uprawnionego jest akcją na okaziciela. Każdy posiadacz takiej akcji może dochodzić z niej swoich praw. Dokument akcji na okaziciela nie może być wydany przed dokonaniem wpłaty. Dla potwierdzenia, iż część wpłaty na akcje została wniesiona wydaje się imienne świadectwo tymczasowe, na którym wpisuje się dokonanie każdej wpłaty. Wszystkie akcje są zbywalne (art. 337 § 1 k.s.h.). Przeniesienie akcji na okaziciela następuje przez oddanie dokumentu tej akcji. Statut może ograniczyć zbycie akcji imiennych w ten sposób, iż może uzależnić ich przeniesienie od zgody spółki. Wszystkie akcje imienne i świadectwa tymczasowe wpisywane są do księgi akcji. Księgę tę prowadzi zarząd. Zarząd dokonuje w niej również wpisów dotyczących przeniesienia akcji i świadectw tymczasowych, ustanowienia ograniczonego prawa rzeczowego (np. zastawu). Każdy akcjonariusz ma prawo wglądu do księgi akcji. Każdy akcjonariusz ma prawo do udziału w zysku. Podział zysku następuje po zatwierdzeniu sprawozdania finansowego za

rok obrotowy przez walne zgromadzenie. Zasadą jest, że zysk rozdzielany jest w stosunku do liczby akcji bądź w stosunku do dokonanych wpłat na akcje. Statut może przewidywać inny sposób rozdziału zysku. Obok akcji imiennych oraz akcji na okaziciela statut może określać akcje uprzywilejowane. Są one zawsze akcjami imiennymi i dotyczą szczególnych uprawnień akcjonariuszy, co do:

- głosu (na akcję mogą być przyznane co najwyżej dwa głosy),
- dywidendy (nie więcej jednak niż o połowę dywidendy przyznanej pozostałym akcjonariuszom),
- podziału majątku w przypadku likwidacji spółki.

Kodeks spółek handlowych wprowadza zakaz wydawania akcji uprzywilejowanych w zakresie prawa głosu przez spółki publiczne (art. 351 § 2 (*in fine*) k.s.h. Ponadto kodeks zmniejsza maksymalną liczbę głosów przypadającą na jedną akcję z pięciu do dwóch (art. 352 k.s.h.). Wreszcie uprzywilejowana dywidenda nie może przewyższać więcej niż o połowę dywidendy z akcji zwykłej. Generalnie akcje mogą być uprzywilejowane w trzech zakresach, co do: siły (prawa) głosu na walnym zgromadzeniu, wysokości wypłacanej dywidendy, udziału posiadaczy akcji w podziale masy likwidacyjnej. W przypadku złotych akcji, uprzywilejowanie to przejawia się najczęściej w postaci tzw. prawa weta, polegającego na tym, że walne zgromadzenie nie może podejmować konkretnych, określonych w statucie spółki decyzji bez uzyskania akceptacji ze strony dysponenta złotych akcji oraz zastrzeżeniem prawa do uzyskania dywidendy przez posiadacza złotej akcji nawet wówczas, gdy spółka w danym roku nie wypracuje żadnego zysku obrotowego (z reguły akcje takie nie uprawniają do zabierania głosu przez ich posiadaczy podczas walnych zgromadzeń, w związku z czym określane są one jako akcje nieme). Za wkłady niepieniężne wydawane są akcje aportowe (każda taka akcja jest jednocześnie akcją imienną), które muszą zostać pokryte w całości nie później niż przed upływem roku od zarejestrowania spółki. Akcje aportowe nie mogą być zbywane ani zastawiane do chwili zatwierdzenia przez najbliższe zwyczajne walne zgromadzenie sprawozdania finansowego za rok obrotowy, w którym nastąpiło pokrycie tych akcji (art. 336 § 1 k.s.h.). Do tego momentu muszą one pozostać akcjami imiennymi. Akcje związane z obowiązkiem powtarzających się świadczeń niepieniężnych są zawsze akcjami imiennymi. Obowiązek świadczeń nie musi być jednak przywiązany do akcji imiennych (art. 356 k.s.h.). Statut spółki musi wyraźnie określać rodzaj i zakres świadczeń przywiązanych do akcji.

2.7.2.4. Prawa i obowiązki akcjonariuszy

Ogół praw akcjonariuszy w spółce akcyjnej przede wszystkim związany jest z uprawnieniami majątkowymi. Ponadto akcjonariusze posiadają uprawnienia korporacyjne, przy czym wykonywanie tych ostatnich, ma oczywisty wpływ na zakres uprawnień czysto majątkowych. Tak więc, obie grupy uprawnień należy pojmować łącznie, co szczególnie wyraźnie przejawia się podczas głosowania na walnym zgromadzeniu nad uchwałą dotyczącą sposobu podziału zysku w spółce.

Do uprawnień majątkowych akcjonariusza zaliczyć można: prawo do udziału w zysku rocznym przeznaczonym do podziału (prawo do dywidendy), prawo poboru akcji nowej emisji, prawo do udziału w kwocie likwidacyjnej w przypadku rozwiązania i likwidacji spółki, prawo do szczególnych korzyści przyznanych na mocy postanowień statutu. Natomiast, jeśli chodzi o uprawnienia korporacyjne, to obejmują one: prawo do udziału w walnym zgromadzeniu z prawem głosu, prawo do informacji, prawo zaskarżania uchwał oraz prawo do dochodzenia roszczeń spółki. Prawa majątkowe oraz prawa korporacyjne są inkorporowane w akcji i stanowią niepodzielne prawo udziałowe akcjonariusza. Innymi słowy, uprawnienia o charakterze korporacyjnym służą realizacji uprawnień majątkowych. Najpełniej prawo majątkowe akcjonariusza uosabia prawo do udziału w zysku rocznym przeznaczonym do wypłaty.

2.7.2.5. Organy spółki akcyjnej

Spółka akcyjna, jako spółka kapitałowa, ma zorganizowaną, trójelementową strukturę władz, którą tworzą: zarząd, rada nadzorcza i walne zgromadzenie (art. 368-429 k.s.h.). Zarząd spółki akcyjnej jest obligatoryjnym organem spółki powołanym do reprezentowania spółki i prowadzenia jej spraw. Zarząd może być jedno lub wieloosobowy, o czym stanowi statut spółki. W jego skład mogą wchodzić akcjonariusze lub osoby spoza ich grona. W przypadku powołania do zarządu akcjonariusza nie można mu udzielić pełnomocnictwa do głosowania na walnym zgromadzeniu. Członkiem zarządu może być tylko osoba fizyczna, mająca pełną zdolność do czynności prawnych, z zastrzeżeniem wyjątków prawem przewidzianych (art. 18 § 1, 2 i n. k.s.h.). Określając skład zarządu spółki akcyjnej można w statucie wskazać wymagania dotyczące osób mających pełnić tę funkcję. Obligatoryjnym organem w spółce akcyjnej i jej jedynym organem nadzorczym jest rada nadzorcza (art. 381 k.s.h.). Sprawuje ona nadzór nad całą działalnością spółki we wszystkich dziedzinach jej działalności. Nadzór jest wykonywany w sposób stały, czyli przez cały czas trwania okresu obrotowego spółki. Do szczególnych obowiązków rady nadzorczej należy ocena sprawozdań zarządu z działalności spółki oraz sprawozdań finansowych za ubiegły rok obrotowy, zarówno w zakresie ich zgodności z księgami i dokumentami, jak i ze stanem faktycznym, oraz wniosków zarządu dotyczących podziału zysku albo pokrycia straty, a także składanie walnemu zgromadzeniu corocznego pisemnego sprawozdania z wyników tej oceny. Najwyższą władzą w spółce akcyjnej, która nie podlega kontroli ze strony jakiegokolwiek organu jest walne zgromadzenie. Kompetencje walnego zgromadzenia spółki akcyjnej określają przepisy art. 393-429 k.s.h. Zwraca uwagę przyjęcie zasady, że choć uchwały na walnym zgromadzeniu zapadają bezwzględną większością głosów, to statut oraz przepisy kodeksu spółek handlowych mogą wskazywać sprawy, które wymagają kwalifikowanej większości głosów. Ponadto postanawia się, że umowy o nabycie dla spółki jakiegokolwiek mienia, za cenę przewyższającą jedną dziesiątą wpłaconego kapitału zakładowego, od założyciela lub akcjonariusza albo dla spółki lub spółdzielni zależnej

od założyciela lub akcjonariusza spółki, zawarte przed upływem dwóch lat od dnia zarejestrowania spółki, wymagają uchwały walnego zgromadzenia, powziętej większością 2/3 głosów (art. 394 § 1 k.s.h.). Walne zgromadzenie może mieć formę zwyczajnego walnego zgromadzenia zwoływanego po zakończeniu roku obrachunkowego w celu zatwierdzenia sprawozdania finansowego, udzielenia członkom organów spółki (zarządowi, radzie nadzorczej) absolutorium oraz podziału zysku lub pokrycia straty. Ponadto może być zwoływane nadzwyczajne walne zgromadzenie. Z żądaniem jego zwołania mogą wystąpić akcjonariusze reprezentujący co najmniej jedną dziesiątą kapitału zakładowego. Obowiązek zwołania oraz zorganizowania walnego zgromadzenia spoczywa na zarządzie.

3. Prawo podatkowe i podatki

Podatek to obowiązkowe świadczenie pieniężne pobierane przez związek publicznoprawny (państwo, jednostka samorządu terytorialnego) bez konkretnego, bezpośredniego świadczenia wzajemnego. Zebrane podatki są wykorzystywane na potrzeby realizacji zadań publicznych. Współcześnie pieniądze z podatków trafiają do Skarbu Państwa, województwa, powiatu albo gminy, które dzięki temu mogą inwestować w rozwój infrastruktury, wojska, policji, oświaty, służby zdrowia itp. Obecnie uznaje się, iż podatki są świadczeniami pieniężnymi, jednakże w historii znane są również podatki świadczone w innych, niż pieniądź, dobrach. Zgodnie z polskim prawem daniny, aby zostały uznane za podatki muszą posiadać cztery cechy: nieodpłatność, przymusowość, powszechność, bezzwrotność.

Prawo podatkowe to ogół przepisów regulujących zasady powstawania, ustalania oraz wygasania zobowiązań podatkowych oraz obowiązki podatników, płatników i inkasentów poszczególnych podatków. Prawo podatkowe stanowi także o obowiązujących procedurach, które winny być przestrzegane przez organy podatkowe oraz strony w trakcie postępowania podatkowego i wykonywania innych czynności zmierzających do ustalenia prawidłowej wysokości zobowiązania podatkowego i skutecznego poboru podatku. Prawo podatkowe jest jedną z podgałęzi prawa finansowego, przez część przedstawicieli doktryny prawa uważana za odrębny dział. Prawo podatkowe obejmuje ogół norm prawnych regulujących: podstawy prawne i konstrukcje poszczególnych podatków; zasady powstawania i wygasania oraz odpowiedzialności za zobowiązania podatkowe; tryb wymiaru, poboru i kontroli podatków; organy podatkowe i inne podmioty zobowiązane do wymiaru, poboru i egzekucji podatków; odpowiedzialność związana z unikaniem, uchylaniem się i odrzucaniem podatków. Normy w ramach prawa podatkowego stanowią: prawo materialne – określa konstrukcje podatków, zobowiązania podatkowe, odpowiedzialność podatkową; prawo proceduralne – postępowanie podatkowe, kontrola skarbową, egzekucja świadczeń podatkowych; prawo ustrojowe – organizacja aparatu podatkowego, określenie innych podmiotów wykonujących

niektóre zadania organów podatkowych; prawo karne podatkowe. Natomiast źródła prawa podatkowego mają charakter krajowy i międzynarodowy.

System podatkowy – to ogół przepisów prawnych i instytucji finansowych w zakresie ustalania i poboru podatków. Obejmuje on nie tylko przepisy prawne dotyczące instytucji podatków, ale także całą strukturę podmiotów, które podatki pobierają, płacą je oraz te, które wyznaczają ich indywidualną wysokość, w tym także warunki ich płatności. Podatki stanowią podstawowe źródło finansowania zadań i potrzeb publicznych, dlatego też prawidłowe funkcjonowanie systemu podatkowego przesądza o realizacji zadań publicznych, rozwoju kraju oraz sytuacji obywateli. System podatkowy definiuje się także jako ogół podatków pobieranych w danym państwie. Z systemem podatkowym mamy do czynienia wówczas, gdy zespół podatków ma charakter uporządkowany i stanowi pewną liczbę podatków, które można w określony sposób sklasyfikować, uwzględniając różne kryteria.

Pojęcie podatku – definicja legalna podatku określona została w treści art. 6 ustawy z dnia 29 sierpnia 1997 r. Ordynacja podatkowa, zgodnie z którym podatkiem jest świadczenie: publicznoprawne – ustanowione prawem, obwarowane przymusem świadczenia na rzecz państwa lub innego związku publicznoprawnego (gminy, powiatu, województwa); nieodpłatne – oznacza to, iż podmiotowi, który uiścił podatek, nie przysługuje z tego tytułu roszczenie wzajemne ze strony wierzyciela (beneficjenta) podatkowego, zatem podatek nigdy nie ma i mieć nie będzie charakteru ekwiwalentnego. Ekwiwalentność, o której mowa, ma wyłącznie charakter pośredni, czy też ogólny poprzez tzw. zwrotne finansowanie zadań publicznych ze środków zgromadzonych z podatków. Nie jest to jednak skierowane do podmiotu, który uiścił podatek, lecz do zbiorowości ogólnej, czy też wprost nieokreślonej i niepowiązanej ściśle z konkretnym świadczeniem podatkowym; przymusowe – co odróżnia podatek od świadczeń dobrowolnych; stosunek między podmiotem zobowiązanym do płacenia podatku a podmiotem uprawnionym do jego nakładania jest stosunkiem podporządkowania, co powoduje iż podatek może zostać wyegzekwowany za pomocą środków przymusu, tj. w trybie postępowania egzekucyjnego; bezzwrotne – wyraża się w tym, że beneficjent świadczenia podatkowego nie ma obowiązku, a nawet prawnych możliwości zwrotu środków pieniężnych uzyskanych z podatków, oczywiście za wyjątkiem podatków pobranych nienależnie lub nadmiernej wysokości (wówczas mamy do czynienia z nadpłatą podatku, która podlega zwrotowi); pieniężne – co różni podatek od innych świadczeń osobistych i majątkowych; niekwestionowaną zasadą zatem jest, iż wszelkie podatki uiszczane są w formie pieniężnej; istnieją również wyjątki, gdy równowartość podatku może zostać uiszczona w drodze świadczenia niepieniężnego (np. przeniesienie własności rzeczy lub praw majątkowych) na rzecz Skarbu Państwa, województwa, powiatu lub gminy, wynikające z ustawy podatkowej. Prawo podatkowe wskazuje jeszcze inne cechy, którymi bezspornie charakteryzuje się podatek. Należą do nich: jednostronny charakter – odnosi się do faktu, iż wysokość obciążeń podatkowych określana jest przez państwo (niekiedy w ograniczonym stopniu, także przez gminę) i nie jest przedmiotem nego-

cji pomiędzy podatnikiem a państwem; wpływ na podatki jest jedynie pośredni, poprzez: mechanizm demokracji parlamentarnej – lobbystów – grupy nacisku; ogólny charakter – polega na stanowieniu (ustalaniu) podatków dla ogółu podmiotów, a nie indywidualnych jednostek; podatki w życie wchodzić aktami normatywnymi (ustawami), które są aktami ogólnymi i abstrakcyjnymi zarazem; z ogólnego charakteru podatku następuje dopiero przejście na sferę indywidualną w procesie wymiaru i poboru podatków (podatnik – organ podatkowy); prze-właszczenie – czyli nic innego, jak zmiana właściciela środków pieniężnych. Wskazane wyżej cechy daniny publicznej charakteryzują podatek.

Konstrukcja prawna podatku – każdy podatek charakteryzuje się stałymi elementami, które składają się na jego prawną konstrukcję. To pojęcie odpowiada nam na podstawowe pytania: *kto? od czego? w jakiej wysokości? a także w jakim terminie?* i *na czym rzecz, zobowiązany jest do uiszczenia podatku?* Podmioty podatku – w stosunkach podatkowo prawnych uczestniczą dwie kategorie podmiotów: – organy podatkowe (wierzyciel podatkowy) (por. art. 13 § 1 pkt 1 ustawy Ordynacja podatkowa), a więc podmioty uprawnione do wymierzania i pobierania podatków; podmioty te nazywane są również podmiotami czynnymi – podatnicy (zobowiązany) (por. art. 7 ustawy Ordynacja podatkowa) – podmioty bierne. Powołany wyżej stosunek prawny pomiędzy w/w podmiotami ma charakter zobowiązaniowy, co oznacza, iż podatnik ma obowiązek zapłaty podatku, a organ podatkowy ma prawo i zarazem obowiązek żądania i egzekwowania nawet w drodze przymusu jego zapłaty. W relacjach pomiędzy powołanymi wyżej podmiotami mówimy o zobowiązaniu publicznoprawnym, wynikającym z regulacji opartych o metodę administracyjnoprawną (nadrzędności i podporządkowania). W stosunkach podatkowo-prawnych występują również dwa pozostałe podmioty bierne, pełniące wyłącznie funkcje pomocnicze, których rola sprowadza się do zapewnienia sprawnego pobierania należności podatkowych. Płatnik (por. art. 8 ustawy Ordynacja podatkowa) – podmiot zobowiązany do obliczenia, pobrania od podatnika podatku i wpłacenia go we właściwym terminie organowi podatkowemu. Zatem pobranie podatku następuje najczęściej przez potrącenie go z należności przypadającej podatnikowi od płatnika. Inkasent (por. art. 9 ustawy Ordynacja podatkowa) – podmiot zobowiązany do pobrania od podatnika podatku i wpłacenia go we właściwym terminie organowi podatkowemu. Inkasent nigdy nie oblicza podatku. Przedmiot podatku – jest to ściśle określone zdarzenie zdefiniowane w ustawie, z którym łączy się konieczność zapłaty podatku. Krótko ujmując – przedmiotem podatku jest to, od czego podatek jest płacony. Dobrym przykładem przedmiotu podatku, jest choćby niemalże każdy tytuł (nazwa) konkretnej ustawy podatkowej. Podstawa podatku – jest to skonkretyzowany przedmiot podatku, ujęty ilościowo bądź wartościowo. Podstawa opodatkowania precyzuje to, od czego, w jakiej ilości, czy też wartości należy uiścić podatek. Podstawa obliczenia podatku – ten element konstrukcji różni się nieco od podstawy opodatkowania, bowiem pomimo, iż dotyczy podstawy opodatkowania, uwzględnia ewentualne korekty (doliczenie lub odliczenie od podstawy opodatkowania określonych

kwot). Po dokonaniu odpowiednich korekt poddana jest ona procesowi obliczenia podatku według właściwych stawek podatkowych.

3.1. Stawki i skale podatku

Stawki podatkowe stanowią współczynnik określający wysokość podatku w stosunku do podstawy opodatkowania. Natomiast zespół stawek i podstaw podatkowych składa się na skalę podatkową. Stawki podatku dzielimy na:

1. stawki kwotowe – to nic innego jak ilość jednostek pieniężnych, jaką należy zapłacić od jednostki podstawy obliczenia podatku (np. ilości ha, czy też wartości dochodu);
2. stawki procentowe – to relacja pomiędzy wielkością świadczenia podatkowego, a wielkością podstawy obliczenia podatku (np. 23% obrotu);
3. stawki proporcjonalne (przyjęte również, jako stawki procentowe stałe); > dla każdej wartości podstawy opodatkowania istnieje jednakowa, wyrażona procentowo stawka (np. CIT);
4. stawki progresywne (dalej postrzegane również w zbiorze tzw. skali podatkowej, czyli zbiór uporządkowanych – rosnąco lub malejąco – stawek procentowych); > stosowane głównie do opodatkowania dochodów osobistych; ich tempo wzrostu jest szybsze od tempa wzrostu podstawy opodatkowania; w ramach tych stawek stosuje się często tzw. kwotę wolną od podatku (obecnie u nas kwota wolna to 3 091 zł, a kwota zmniejszająca podatek to 556,20 zł);
5. progresja bezpośrednia globalna – polega na tym, że podstawy opodatkowania grupuje się rosnąco wg wielkości w określoną ilość przedziałów podatkowych, dla których obowiązują coraz to wyższe stawki podatkowe; cechy charakterystyczne progresji globalnej;
6. na granicach przedziałów następuje gwałtowny wzrost podatku;
7. w ramach jednego przedziału obciążenie ma charakter proporcjonalny;
8. progresja bezpośrednia szczeblowa – znalazła zastosowanie m.in. w polskim podatku dochodowym od osób fizycznych; w odróżnieniu od progresji globalnej wyższej stawce podlega jedynie nadwyżka dochodów ponad granicę poprzedniego przedziału.

Progresja bezpośrednia, przy uwzględnieniu tempa wzrostu przeciętnej stawki podatkowej przy stałej długości przedziałów podatkowych, dzieli się na:

- progresję liniową – występuje wtedy, gdy dla kolejnych przedziałów podatkowych stawka podatkowa rośnie o stałą liczbę punktów procentowych,
- progresję przyspieszoną – wzrost stawki z przedziału na przedział jest coraz większy,
- progresję opóźnioną – wzrost stawki z przedziału na przedział jest coraz wolniejszy.

Progresja pośrednia – polega na tym, że dopiero po przekroczeniu pewnego wysokiego poziomu podstawy opodatkowania stosuje się stawki progresywne. Stawki regresywne – są przeciwieństwem progresywnych; kolejnym przedziałom

skali odpowiadają coraz niższe stawki podatkowe, rzadko spotykane w praktyce. Stawki degresywne – są rzadko spotykane w praktyce; jest to połączenie proporcjonalności i progresji polegającej na tym, że progresja dotyczy tylko najmniejszych podstaw opodatkowania, przechodząc – jeszcze na niewysokim poziomie – w stawkę proporcjonalną.

3.2. Opłata

Poza podatkiem w systemie finansów publicznych istnieje inna danina publiczna, zwana opłatą, która posiada wszelkie cechy podatku, poza jedną – odpłatnością. Oznacza to, iż w zamian za świadczenie pieniężne, wnoszący opłatę otrzymuje od związku publicznoprawnego, na rzecz którego opłata jest wnoszona – świadczenie wzajemne, zazwyczaj w postaci usługi, którego wartość odpowiada wartości świadczenia pieniężnego. Opłatę charakteryzuje odpłatność kwalifikowana – ekwiwalentność świadczenia pieniężnego, otrzymywanego przez podmiot wnoszący opłatę.

3.3. Rodzaje podatków

Podatki są zakwalifikowane do tzw. systemu podatkowego państwa, a więc ogółu podatków, jakie obowiązują na terenie państwa. Jeżeli w danym państwie obowiązuje płacenie wielu podatków i opłat, wówczas mamy do czynienia z systemem podatkowym. Tak jest również i na terenie RP. Podatki można klasyfikować m.in. z punktu widzenia przedmiotu opodatkowania:

- podatki od osiągniętych dochodów,
- podatki od osiągniętych przychodów zarówno osób fizycznych, jak i osób prawnych,
- podatki od majątku, które dzielimy:
 - od posiadania majątku,
 - od przyrostu majątku (w drodze spadku bądź darowizny),
 - od wzrostu wartości majątku (grunty, czyli nieruchomości),
 - od transformacji substancji majątkowej (sprzedaż, zamiana z wyjątkiem działalności gospodarczej),
- podatki od wydatków, czyli konsumpcji.

Biorąc pod uwagę podmiot opodatkowania podatki można podzielić na:

- podatki od ludności, tj. o charakterze osobistym,
- od podmiotów gospodarczych.

Natomiast z uwagi na beneficjenta podatku można podzielić podatki na:

- stanowiące dochód budżetu państwa,
- stanowiące dochód jednostek samorządu terytorialnego.

Podatki można także klasyfikować biorąc pod uwagę m.in.: fazy tworzenia i podziału dochodów:

- na rynku towarów lub czynników produkcji,
- na rynku nabywców i sprzedawców dóbr i usług,
- od gospodarstw domowych i przedsiębiorstw,
- od osiągania lub przeznaczenia dochodu.

Nominalne źródła podatku (kryterium przyczynowości):

- podatki bezpośrednie,
- podatki pośrednie.

Drogi powstawania zobowiązania podatkowego:

- ustalane w formie decyzji organu podatkowego,
- powstające w drodze samoobliczenia przez podatnika lub płatnika.

Zasady podatkowe – to postulaty nauki określające warunki, jakim powinien odpowiadać poprawnie zbudowany system podatkowy i poszczególne podatki. Nie mają prawnie wiążącego charakteru, w przeciwieństwie do zasad postępowania podatkowego. Mogą być w większym lub mniejszym stopniu wykorzystywane przez prawodawcę w procesie tworzenia założeń oraz budowy systemu podatkowego.

Funkcje podatków – podatki pełnią funkcje, które z jednej strony mają charakter obiektywny, z drugiej zaś – zmieniają się wraz z przeobrażeniami ustrojowymi i społeczno-gospodarczymi. Najważniejsze z nich to: funkcja fiskalna – ma ona niestety pierwszeństwo przed pozostałymi funkcjami, a sprowadza się do tego, że podatki pełnią bardzo ważną rolę jako podstawowy rodzaj dochodów budżetowych. Redystrybucja jest podstawową funkcją podatków, ponieważ mamy tu do czynienia z przesuwaniem części dochodu narodowego lub też – w szczególnych wypadkach – majątku narodowego. Redystrybucyjna funkcja zależy w dużym stopniu od centralizacji i koncentracji gospodarki, a te z kolei wiążą się z zakresem i celami wydatków budżetowych. Wymienia się także funkcję stymulacyjną, która ma charakter uniwersalny i występuje w państwach o różnych założeniach ustrojowych. Stymulacja może polegać na wprowadzeniu określonego podatku, na różnicowaniu stawek podatkowych, stosowaniu zwolnień, ulg i zwolnień.

Przerzucalność podatku – polega na tym, że podatnik ponosi ciężar płaconego przez siebie podatku na inną osobę, stosując np. zmianę cen towarów i usług. Ze względu na kierunek przenoszenia tego ciężaru można mówić o przyczynowości podatku w przód lub o przyczynowości podatku wstecz. Przerzucalność podatku w przód ma miejsce wówczas, gdy podatnik podnosi cenę sprzedawanych przez siebie towarów lub świadczonych usług, np. właściciel budynku mieszkalnego przetrzuca na najemcę ciężar podatku od nieruchomości, podnosząc wysokość czynszu. Przerzucalność podatku wstecz ma miejsce, gdy podatnik formalny obniża cenę zakupowanych przez siebie towarów lub usług, które nabywa w związku ze swoją działalnością gospodarczą, np. producent danego towaru przetrzuca podatek od posiadanych środków transportowych, obniżając cenę nabywanych towarów lub usług potrzebnych do produkcji, lub też obniża płacę zarobkową swoich pracowników. Ogólnym warunkiem przyczynowości podatków

jest swoboda kształtowania cen przez producentów. Jeżeli producent nie ma ekonomicznej lub prawnej możliwości zmiany cen towarów lub usług na korzyść wówczas przerzucenie podatku nie jest możliwe. Na drodze przerzucalności podatku stanąć zatem mogą bariery prawne lub ekonomiczne. Bariery prawne polegają na stworzeniu takich regulacji prawnych, które uniemożliwiają przeniesienie ciężaru podatkowego w przód lub wstecz, np. poprzez ustawowe zagwarantowanie poziomu minimalnego wynagrodzenia za pracę, poprzez okresowy zakaz podnoszenia cen towarów i usług zgodnie z ustawą o cenach. Bariery prawne są z natury swej mało skuteczne, znacznie skuteczniejsze są bariery ekonomiczne, tworzą je określone stosunki ekonomiczne określające relację pomiędzy podażą a popytem. Jeżeli owe stosunki kształtuje producent z uwagi na niedobór na rynku określonych towarów i usług istnieją realne warunki do przerzucania podatków. Jeżeli zaś podaż przekracza popyt, wówczas przerzucalność podatków przez producenta nie jest możliwa. Inną barierą ekonomiczną jest stopień monopolizacji rynku, im bardziej rynek jest zmonopolizowany tym większe możliwości przerzucalności podatku. Stopniowanie przerzucalności podatku określane jest także elastycznością popytu. Elastyczność ta jest niewielka, gdy chodzi o towary i usługi pierwszej potrzeby, a więc niezbędne, podstawowe dla konsumenta. Ceny tych dóbr i usług mogą, zatem łatwo ulegać wliczaniu w nich ciężaru kwoty podatku, np. do takich dóbr podstawowych zaliczyć należy żywność, ubrania. Dużo trudniej jest przerzucić podatek w cenę dóbr ponadstandardowych, luksusowych, np. samochodów czy jachtów. Mówiąc o przerzucalności podatku należy zwrócić uwagę, iż przy przerzucalności całkowitej w 100% podatek przerzucany jest na nabywcę towarów lub usług lub zatrudnionych pracowników. Przerzucalność podatku może być częściowa, np. w 50% lub może być nadmierna, np. w 120% itp. Czynniki rynkowe decydują o możliwości przerzucania podatku. Zjawisko przerzucalności podatku należy jednak ocenić negatywnie, ponieważ wbrew intencji ustawodawcy, podatek dotyka inne podmioty aniżeli te, do których podatek jest skierowany, może rodzić to poczucie niesprawiedliwości, nierówności, może to wreszcie rodzić skutki w postaci zmniejszenia siły nabywczej pieniądza znajdującego się w rękach określonych grup ludności, np. rencistów, emerytów, bezrobotnych. Dlatego też należy badać, czy przerzucalność podatku nie jest nadmierna. Od zjawiska przerzucalności podatku należy odróżnić podatki pośrednie. Podatki pośrednie to takie, w których rozszczępienie podatnika formalnego i rzeczywistego następuje z woli ustawodawcy, a więc jest celowo zaplanowane. Podatki pośrednie to takie, w których przedmiot podatku oraz źródło podatku nie pokrywają się ze sobą. Fakt rozszczępienia podatnika formalnego i rzeczywistego jest widoczny np. w fakturach VAT, w paragonie drukowanym przez kasę fiskalną. Przykładem podatków pośrednich są podatek od towarów i usług, podatek akcyzowy, podatek od gier. Przykładem podatków bezpośrednich są podatek dochodowy od osób fizycznych oraz podatek dochodowy od osób prawnych.

3.4. Polski system podatkowy

Podstawą prawną nakładania obowiązków podatkowych stanowi obowiązująca od dnia 17 października 1997 r. Konstytucja Rzeczypospolitej Polskiej z dnia 2 kwietnia 1997 r. (Dz. U. Nr 78, poz. 483). W art. 84 stwierdza się, że każdy jest obowiązany do ponoszenia ciężarów i świadczeń publicznych, w tym podatków określonych w ustawach. Z kolei w art. 217 ustawodawca postanawia, że: nakładanie podatków oraz innych danin publicznych, określanie: podmiotów opodatkowania, przedmiotów opodatkowania, stawek podatkowych, kategorii podmiotów zwolnionych od podatków, zasad przyznawania ulg i umorzeń podatkowych może następować wyłącznie w drodze ustawy. Powyżej wyrażona zasada wywodzi się z łacińskiej *paremi nullum tributum sine lege* – żadnego podatku bez ustawy. Zatem mamy w tej materii do czynienia z bezwzględny zakazem nakładania jakichkolwiek danin publicznych przepisami zawartymi w aktach prawnych w niższej randze niż ustawa (zasada wyłączności ustawowej prawa podatkowego). Zasada ta ma na celu gwarantowanie pewności, stabilności i przewidywalności prawa podatkowego oraz praworządności ingerencji państwa w stosunki majątkowe jednostki. Zauważmy, iż przepis art. 217 nie wymienia jednakże podstawy opodatkowania jako istotnego elementu konstrukcji podatków. Warto wskazać również na art. 94 Konstytucji RP, który stanowi, iż „organy samorządu terytorialnego oraz terenowe organy administracji rządowej, na podstawie i w granicach upoważnień zawartych w ustawie, ustanawiają akty prawa miejscowego obowiązujące na obszarze działania tych organów”. Z kolei art. 168 Konstytucji RP stanowi, iż „jednostki samorządu terytorialnego mają prawo ustalania wysokości podatków i opłat lokalnych w zakresie określonym w ustawie”. Oznacza to, że prawo to jest ograniczone postanowieniami ustaw kompetencyjnych. Konkluzja jest zatem oczywista, organy samorządu terytorialnego nie tworzą prawa podatkowego. Zgodnie z zasadą wyrażoną w art. 8 Konstytucji jej przepisy stosuje się bezpośrednio, chyba że Konstytucja stanowi inaczej. Oznacza to, że jeżeli w przepisach prawa podatkowego zawarte jest unormowanie sprzeczne z określonym przepisem Konstytucji, stosuje się przepis Konstytucji. Miejsce Konstytucji w systemie źródeł prawa podatkowego wymaga nadto, aby proces jego wykładni przebiegał w taki sposób, by dokonana interpretacja była zgodna z Konstytucją. W tej kwestii należy zwrócić uwagę na wytyczne Trybunału Konstytucyjnego, zawarte w uchwale z dnia 6 września 1995 r., sygn. W 20/94 (Orzecznictwo Trybunału Konstytucyjnego, 1995, nr 1, poz. 6, cz. II, s. 258-265), który wskazuje, iż w sytuacji, gdy jest możliwe takie wyłożenie przepisu, aby pozostawał on w zgodzie z Konstytucją, należy z tej możliwości skorzystać, odrzucając taką drogę interpretacji, która prowadzi do odczytania przepisu jako niekonstytucyjnego. Warto podkreślić, że w świetle obowiązującej w Polsce ustawy konstytucyjnej, system źródeł prawa powszechnie obowiązującego jest systemem zamkniętym, mającym charakter hierarchiczny (art. 87). System źródeł prawa tworzą: Konstytucja, ustawy, ratyfikowane umowy międzynarodowe, rozporządzenia, akty prawa miejscowego – na obszarze działania organów, które je ustanowiły. Z chwilą wej-

ścia Polski do UE do krajowego porządku prawnego zostały przeniesione uregulowania obowiązujące we Wspólnotach – przyjęty został cały dorobek prawny – *acquis communautaire*. Pamiętać przy tym należy, że prawo wspólnotowe (prawo UE) jest odrębnym systemem prawnym od krajowego porządku prawnego RP. Stosunek prawa unijnego do prawa krajowego określają trzy zasady: autonomii prawa unijnego, bezpośredniego stosowania prawa unijnego, pierwszeństwa w przypadku konfliktu z prawem krajowym. Warto również wskazać na znaczenie prowspólnotowej wykładni prawa. Generalnie na polski system podatkowy składa się dwanaście tytułów podatkowych, objętych materialnym, szczególnym prawem podatkowym. Natomiast zasadniczy podział podatków obejmuje: podatki bezpośrednie, czyli: podatek dochodowy od osób fizycznych, ryczałt od przychodów ewidencjonowanych, kartę podatkową; podatek dochodowy od osób prawnych, podatek od spadków i darowizn, podatek od czynności cywilnoprawnych, podatek rolny, podatek leśny, podatek od nieruchomości, podatek od środków transportowych, podatek tonażowy; podatki pośrednie, tj. podatek od towarów i usług, podatek akcyzowy oraz podatek od gier.

3.4.1. Podatek dochodowy od osób fizycznych

Podatek dochodowy od osób fizycznych (PIT od ang. *Personal Income Tax*, czyli podatek od dochodów osobistych) – podatek bezpośredni obejmujący dochody uzyskiwane przez osoby fizyczne. „PIT” to również nazwa druków urzędowych udostępnianych w Polsce przez Ministerstwo Finansów, na których podatnicy składają swoje roczne deklaracje rozliczeniowe dotyczące podatku od dochodów osobistych. Podatnikami podatku dochodowego są osoby fizyczne. Podmiotowość w polskim podatku dochodowym od osób fizycznych oparta została przede wszystkim na tzw. zasadzie rezydencji, czyli zależy od miejsca zamieszkania osoby fizycznej i jest związana z tzw. nieograniczonym obowiązkiem podatkowym. Osoba posiadająca miejsce zamieszkania na terytorium RP płaci podatek od całości swych dochodów krajowych i zagranicznych, bez względu na miejsce położenia źródeł przychodów. Gdy brak jest przesłanek do przyporządkowania obowiązku podatkowego kryteriom rezydencji, stosuje się przyporządkowanie według zasady źródła, tj. według miejsca osiągnięcia dochodów i konstrukcją tzw. ograniczonego obowiązku podatkowego. Podatnikami podatku dochodowego mogą być zatem i osoby fizyczne niemające miejsca zamieszkania ani stałego pobytu na obszarze Polski, ale tutaj osiągające dochody. Ograniczony obowiązek podatkowy polega na tym, iż osoba fizyczna niemająca na terytorium RP miejsca zamieszkania podlega opodatkowaniu od dochodów uzyskanych na jej obszarze na podstawie stosunku służbowego lub stosunku pracy, bez względu na miejsce wypłaty wynagrodzenia oraz od innych dochodów uzyskiwanych w Polsce (np. z tytułu dywidend, kontraktów menedżerskich). Specjalną kategorię podatników stanowią też spółki nieposiadające osobowości prawnej. Spółki tego typu stanowią tzw. pośrednie podmioty podatkowe, które co prawda wypracowują dochód, ale nie ciąży na nich obowiązek podatkowy. Dlatego też podatnikiem nie

jest spółka nieposiadająca osobowości prawnej, lecz osoby fizyczne będące współnikami. Do zakresu przedmiotowego podatku od dochodów osób fizycznych należą wszelkiego rodzaju dochody, z wyjątkiem dochodów, które zostały zakwalifikowane przez ustawę do kategorii zwolnień. Dochód jest rozumiany jako nadwyżka sumy przychodów nad kosztami ich uzyskania w danym roku podatkowym, z wyjątkiem wyraźnie zwolnionych od opodatkowania. Oprócz zwolnień przedmiotowych ustawodawca polski wyróżnił pewne dochody, których nie sumuje się (np. dochodu ze sprzedaży nieruchomości nie łączy się z dochodami z innych źródeł; dotyczy to także dochodów z nieujawnionych źródeł przychodów lub nieznajdujących pokrycia w ujawnionych źródłach albo dywidend). Dochody ze źródeł przychodów niewliczanych do dochodu ogólnego są co do zasady opodatkowane oddzielnie, w formie najczęściej podatku ryczałtowego. Przedsiębiorcy mają wybór metody opodatkowania, mogą albo: wyodrębnić dochód z działalności gospodarczej od innych źródeł przychodów i płacić od tak wyodrębnionego dochodu częściowy podatek liniowy (proporcjonalny) według 19% stawki podatkowej; lub też skumulować dochód z działalności gospodarczej z innymi źródłami przychodów i być opodatkowanym od tak ujętego dochodu globalnego według progresywnej skali podatkowej (wtedy mają możliwość korzystania z przewidzianych w tym podatku ulg). Źródła przychodów można podzielić na dwie kategorie: pierwsze związane z pracą, a drugie z majątkiem. Źródłami przychodu, z których dochód podlega opodatkowaniu są: stosunek służbowy, stosunek pracy, w tym również spółdzielczy stosunek pracy, członkostwo w rolniczej spółdzielni produkcyjnej lub innej spółdzielni zajmującej się produkcją rolną, praca nakładcza, emerytura i renta; działalność wykonywana osobiście (np. z tytułu osobistego wykonywania usług na podstawie umowy zlecenia lub umowy o dzieło albo wykonywania czynności na podstawie kontraktu menedżerskiego, wynagrodzenia biegłych oraz inkasentów należności publicznoprawnych, a także wynagrodzenie otrzymywane przez członków organów osób prawnych); pozarolnicza działalność gospodarcza, w tym również wykonywanie wolnego zawodu, o ile nie jest to działalność wykonywana osobiście; działy specjalne produkcji rolnej (np. hodowla drobiu i zwierząt futerkowych, prowadzenie pasiek); nieruchomości lub ich części; najem, podnajem, dzierżawa, poddzierżawa oraz inne umowy o podobnym charakterze, w tym również dzierżawa, poddzierżawa działów specjalnych produkcji rolnej oraz gospodarstwa rolnego lub jego składników na cele nierolnicze albo prowadzenie działów specjalnych produkcji rolnej; kapitały pieniężne i prawa majątkowe (za przychody z kapitałów pieniężnych ustawodawca nakazuje uważać m.in. odsetki od pożyczek, wkładów oszczędnościowych i środków na rachunkach wartościowych, dywidendy czy przychody z tytułu udziału w dochodach funduszy powierniczych oraz przychody z odpłatnego przeniesienia tytułu własności udziałów w spółkach, akcji oraz innych papierów wartościowych; natomiast za przychód z praw majątkowych uważa się w szczególności przychody z praw autorskich i praw pokrewnych, w tym również z odpłatnego ich zbycia); odpłatne zbycie: nieruchomości lub ich części oraz udziału w nieruchomości; spółdzielczego własnościowego prawa do lokalu mieszkalnego lub

użytkowego oraz wynikającego z przydziału spółdzielni mieszkaniowej prawa do domu jednorodzinnego lub prawa do lokalu w małym domu mieszkalnym; prawa wieczystego użytkowania gruntów; innych rzeczy – jeżeli zbycie nie następuje w wykonywaniu działalności gospodarczej i zostało dokonane albo przed upływem 5 lat, albo przed upływem pół roku od ich nabycia; inne źródła (za przychody z innych źródeł ustawa w szczególności uważa kwoty wypłacanych przez zakład pracy lub organ rentowy zasiłków chorobowych, wyrównawczych, macierzyńskich, opiekuńczych oraz świadczeń rehabilitacyjnych; alimenty, z wyjątkiem alimentów na dzieci, stypendia, dotacje, nagrody oraz przychody niezajdujące pokrycia w ujawnionych źródłach). Zwolnienia podmiotowe związane są głównie z tzw. immunitetem podatkowym przedstawicielstw dyplomatycznych i konsularnych, wynikającym przede wszystkim z postanowień prawa międzynarodowego publicznego. Zwolnienia przedmiotowe można podzielić na następujące grupy: o charakterze socjalnym (np. świadczenia rodzinne wypłacone na podstawie przepisów o świadczeniach rodzinnych, dodatki rodzinne i pielęgnacyjne, zaliczki alimentacyjne oraz zasiłki porodowe wypłacone na podstawie odrębnych przepisów, stypendia otrzymywane na podstawie przepisów o stopniach naukowych i tytule naukowym oraz o stopniach i tytule w zakresie sztuki, stypendia doktoranckie); o charakterze odszkodowawczym i z tytułu ubezpieczeń gospodarczych (np. określonych w prawie pracy odpraw i odszkodowań z tytułu skrócenia okresu wypowiedzenia umowy o pracę, renty przyznane na podstawie odrębnych przepisów o zaopatrzeniu inwalidów wojennych i wojskowych oraz ich rodzin); niektóre przychody związane z pracą (np. wartość otrzymanych przez pracownika od pracodawcy bonów, talonów, kuponów lub innych dowodów uprawniających do uzyskania na ich podstawie posiłków, artykułów spożywczych lub napojów bezalkoholowych); niektóre przychody związane ze sprzedażą (np. przychody uzyskane z zamiany budynku mieszkalnego); niektóre przychody rencistów i emerytów (np. dodatek pieniężny dla niektórych emerytów, rencistów i osób pobierających świadczenie przedemerytalne albo zasiłek przedemerytalny); związane z dietami (np. podróż służbowa pracownika); niektóre przychody z kapitałów i praw majątkowych; niektóre przejawy działalności gospodarczej, zwolnienia niektórych dochodów osiąganych za granicą (np. dochody pochodzące od rządów państw obcych, organizacji międzynarodowych lub międzynarodowych instytucji finansowych ze środków bezzwrotnej pomocy). Podstawą opodatkowania w podatku dochodowym od osób fizycznych jest zasadniczo suma dochodów z poszczególnych źródeł przychodów. Dochód ustawodawca definiuje jako dodatnią różnicę między sumą przychodów a kosztami ich uzyskania w danym roku podatkowym. Przychodem są otrzymane lub postawione do dyspozycji podatnika w roku kalendarzowym pieniądze i wartości pieniężne oraz wartość otrzymanych świadczeń w naturze i innych nieodpłatnych świadczeń. W przypadku pozarolniczej działalności gospodarczej przychodem są kwoty należne, choćby nie zostały faktycznie otrzymane. Kosztami uzyskania przychodów z poszczególnego źródła są wszelkie koszty ponoszone w celu osiągnięcia przychodów, z wyjątkiem kosztów wymienionych przez ustawę. Podatnik ma możliwość odliczenia do celów

podatkowych wszelkich wydatków, pod tym jednak warunkiem, iż wykaże ich bezpośredni związek z prowadzoną działalnością gospodarczą lub inną działalnością zarobkową, a ich poniesienie ma lub może mieć bezpośredni wpływ na wielkość osiągniętego przychodu.

Skala podatkowa od 2012 r.		
Ponad	Do	Podatek wynosi
	85 528 zł	18% minus kwota zmniejszająca podatek 556 zł 02 gr
85 528 zł		14 839 zł 02 gr + 32% nadwyżki ponad 85 528 zł

Kwota zmniejszająca podatek	miesięczna	46 zł 33 gr
	roczna	556 zł 02 gr
Roczny dochód niepowodujący obowiązku zapłaty podatku		3 091 zł 00 gr

3.4.2. Podatek dochodowy od osób prawnych

Podatek dochodowy od osób prawnych (ang. CIT – *Corporate Income Tax*) – podatek od dochodów spółek (przedsiębiorstw) – rodzaj podatku bezpośrednio obciążającego dochody uzyskiwane przez osoby prawne. Podatnikami tego podatku są wszelkie osoby prawne, niezależnie od faktu, w jaki sposób osobowość tę nabyły, oraz spółki kapitałowe w organizacji. Podmiotami tego podatku mogą być też jednostki organizacyjne niemające osobowości prawnej, z wyjątkiem spółek niemających osobowości prawnej (np. spółek cywilnych, jawnych, partnerskich, komandytowych, komandytowo-akcyjnych). Specjalną kategorią podatników tego podatku są tzw. podatkowe grupy kapitałowe – związki co najmniej 2 spółek prawa handlowego posiadających osobowość prawną, które są połączone ze sobą interesami kapitałowymi. Ponadto grupa kapitałowa, aby być podatnikiem musi spełnić następujące warunki: grupę taką mogą tworzyć jedynie spółki z ograniczoną odpowiedzialnością lub spółki akcyjne, jeżeli przeciętny kapitał zakładowy (akcyjny) przypadający na każdą z tych spółek jest nie niższy niż 1 mln zł; spółka dominująca (tzw. spółka matka) posiada bezpośredni 95% udział w kapitale zakładowym (akcyjnym); spółki zależne (tzw. spółki córki) nie posiadają udziałów w kapitale zakładowym (akcyjnym) innych spółek tworzących grupę; w spółkach tworzących grupę kapitałową nie występują zaległości we wpłatach podatków stanowiących dochód budżetu państwa; wymagane jest także zawarcie przez spółkę dominującą i spółki zależne umowy o utworzeniu podatkowej grupy kapitałowej w formie aktu notarialnego na okres co najmniej 3 lat podatkowych i jej zarejestrowanie w urzędzie skarbowym spółki tworzące grupę kapitałową nie mogą korzystać ze zwolnień od podatku dochodowego i VAT na podstawie odrębnych przepisów oraz nie mogą stosować praktyk przerzucania

dochodu na innych podatników podatku dochodowego niewchodzących w skład podatkowej grupy kapitałowej; podatkowa grupa kapitałowa powinna osiągać co najmniej 3% dochód w relacji do przychodów podatkowych. Podmiotami zwolnionymi z tego podatku są:

- Skarb Państwa,
- Narodowy Bank Polski,
- jednostki budżetowe, fundusze celowe utworzone na podstawie odrębnych ustaw,
- przedsiębiorstwa międzynarodowe i inne jednostki gospodarcze utworzone przez organ administracji państwowej wspólnie z innymi państwami,
- gminy w zakresie dochodów własnych,
- Agencja Restrukturyzacji i Modernizacji Rolnictwa,
- Zakład Ubezpieczeń Społecznych, fundusze emerytalne i inwestycyjne,
- Narodowy Fundusz Ochrony Środowiska i Gospodarki Wodnej,
- wojewódzkie fundusze ochrony środowiska i gospodarki wodnej,
- Lasy Państwowe.

Podstawę opodatkowania stanowi osiągnięty przez osobę prawną dochód (przychód pomniejszony o koszty jego uzyskania) w danym roku podatkowym, z możliwością dokonania pewnych odliczeń (m.in. z tytułu: darowizn na rzecz organizacji pożytku publicznego łącznie do wysokości nieprzekraczającej 10%; w bankach w wysokości 20% kwoty umorzonych kredytów (pożyczek) w związku z realizacją programu restrukturyzacji; darowizn na cele kultu religijnego (łącznie do wysokości nieprzekraczającej 10% dochodu). Stawka podatku od osób prawnych w Polsce wynosi obecnie 19%. Ustawa przewiduje też 50% stawkę sankcyjną w przypadku zaniżenia przez podmioty powiązane wysokości zobowiązania podatkowego. Rozliczenie podatku następuje po zakończeniu roku podatkowego. Podatnicy składają wtedy wstępne zeznanie podatkowe o wysokości osiągniętego dochodu (straty) do końca trzeciego miesiąca roku następnego i w tym terminie wpłacić podatek należny albo różnicę pomiędzy podatkiem należnym a sumą wpłaconych zaliczek. Zeznania o ostatecznej wysokości dochodu podatnicy są obowiązani złożyć w terminie 10 dni od daty zatwierdzenia rocznego sprawozdania, nie później jednak niż przed upływem dziewięciu miesięcy od zakończenia roku podatkowego. Podatnicy z reguły obowiązani są również do dołączenia do zeznania rocznego bilansu i rachunku wyników wraz z opinią oraz raportem audytora oraz odpis uchwały walnego zgromadzenia.

Podatek od wartości dodanej VAT – (ang. *Value Added Tax* VAT – podatek od wartości dodanej, rzadziej używany skrót: PTU – Podatek od Towarów i Usług) – podatek pośredni, obrotowy, który z założenia ma w jak najmniejszy sposób oddziaływać na ostateczną cenę towaru i usługi podlegającej opodatkowaniu (poprzez jego „przerzucalność” na kolejne fazy obrotu). W Polsce został wprowadzony przez ustawę z dnia 8 stycznia 1993 r. o podatku od towarów i usług oraz o podatku akcyzowym (Dz. U. z 1993 r. Nr 11, poz. 50). Jednak konieczność harmonizacji polskiego prawa podatkowego z prawem UE zmusiła polskiego

ustawodawcę do uregulowania tej kwestii w nowej ustawie o podatku od towarów i usług z dnia 11 marca 2004 roku (Dz. U. z 2004 r. Nr 54, poz. 535). Twórcą koncepcji tego podatku był niemiecki przedsiębiorca Carl Friedrich von Siemens, który w swoich pracach z 1920 roku wyłożył jego ideę, ale powszechnie za twórcę VAT uważany jest francuski ekonomista Maurice Lauré. Opodatkowaniu podatkiem od towarów i usług podlega:

- odpłatna dostawa towarów i odpłatne świadczenie usług na terytorium kraju,
- eksport towarów,
- import towarów,
- wewnątrzwspólnotowe nabycie towarów za wynagrodzeniem na terytorium kraju,
- wewnątrzwspólnotowa dostawa towarów.

Odpłatną dostawą towarów na terytorium kraju jest przeniesienie prawa do rozporządzania towarami jak właściciel. Odpłatną dostawą jest również:

- przeniesienie, z nakazu organu władzy publicznej lub podmiotu działającego w imieniu takiego organu, prawa własności towarów,
- wydanie towarów w oparciu o umowę leasingu,
- wydanie towarów między komitentem a komisantem,
- wydanie towarów przez komisanta na rzecz komitenta na podstawie umowy komisji,
- ustanowienie spółdzielczego lokatorskiego prawa do lokalu mieszkalnego, ustanowienie spółdzielczego własnościowego prawa do lokalu, przekształcenie spółdzielczego lokatorskiego prawa do lokalu mieszkalnego na spółdzielcze własnościowe prawo do lokalu,
- przekazanie przez podatnika towarów należących do jego przedsiębiorstwa na cele inne niż związane z prowadzonym przedsiębiorstwem (np. przypadki przekazania towarów na cele osobiste podatnika czy darowizna).

Odpłatne świadczenie usług na terytorium kraju to każde świadczenie na rzecz osoby fizycznej, osoby prawnej lub jednostki organizacyjnej niemającej osobowości prawnej, które nie stanowi dostawy towarów. Będzie to m.in.:

- przeniesienie praw do wartości niematerialnych i prawnych, bez względu na to, czy są one przedmiotem dokumentu ustanawiającego tytuł prawny,
- zobowiązanie do powstrzymania się od dokonania czynności lub do tolerowania czynności lub sytuacji,
- świadczenie usług zgodnie z nakazem organu władzy publicznej lub podmiotu działającego w jego imieniu lub nakazem wynikającym z mocy prawa,
- nieodpłatne świadczenie, niebędące dostawą, na cele osobiste podatnika lub jego pracowników oraz wszelkie inne nieodpłatne świadczenie usług, pod warunkiem, że nie są one związane z prowadzonym przedsiębiorstwem, a podatnikowi przysługiwało prawo do obniżenia podatku należnego o podatek naliczony przy nabyciu towarów i usług związanych z tymi usługami.

Wewnątrzwspólnotowe nabycie towarów za wynagrodzeniem jest to nabycie prawa do rozporządzania jak właściciel towarami, które w wyniku dokonanej dostawy są wysyłane lub transportowane na terytorium innego państwa członkowskiego niż państwo wysyłki. Będzie to m.in.:

- wywóz towarów z terytorium kraju (kraju, w którym ma siedzibę podatnik) na terytorium innego państwa członkowskiego,
- przemieszczanie przez podatnika towarów należących do jego przedsiębiorstwa z terytorium kraju na terytorium innego państwa członkowskiego.

Wewnątrzwspólnotową dostawą towarów jest wywóz towarów z terytorium kraju na terytorium państwa członkowskiego inne niż terytorium kraju, poprzez wykonanie takich czynności jak:

- przeniesienie, z nakazu organu władzy publicznej lub podmiotu działającego w imieniu takiego organu, prawa własności towarów,
- wydanie towarów w oparciu o umowę leasingu,
- wydanie towarów między komitentem a komisantem,
- wydanie towarów przez komisanta na rzecz komitenta na podstawie umowy komisji,
- ustanowienie spółdzielczego lokatorskiego prawa do lokalu mieszkalnego, ustanowienie spółdzielczego własnościowego prawa do lokalu, przekształcenie spółdzielczego lokatorskiego prawa do lokalu mieszkalnego na spółdzielcze własnościowe prawo do lokalu,
- przekazanie przez podatnika towarów należących do jego przedsiębiorstwa na cele inne niż związane z prowadzonym przedsiębiorstwem (np. przypadki przekazania towarów na cele osobiste podatnika czy darowizna),
- bez próbnego uruchomienia – miejscem tym jest miejsce, w którym towary są instalowane lub montowane,
- przy dostawie towarów niewysyłanych ani nietransportowanych – miejscem tym jest miejsce, w którym towary znajdują się w momencie dostawy,
- przy świadczeniu usług miejscem świadczenia jest miejsce, gdzie świadczący usługę posiada siedzibę, a w przypadku posiadania stałego miejsca prowadzenia działalności, z którego świadczy usługi – miejsce, gdzie świadczący usługę posiada stałe miejsce prowadzenia działalności,
- (miejscem świadczenia usług może być miejsce, gdzie usługi są faktycznie świadczone). Wewnątrzwspólnotowe nabycie towarów uznaje się za dokonane na terytorium państwa członkowskiego, na którym towary znajdują się w momencie zakończenia ich wysyłki lub transportu.

Podatnikami podatku są: osoby prawne, jednostki organizacyjne niemające osobowości prawnej, osoby fizyczne wykonujące samodzielnie działalność gospodarczą, bez względu na cel czy też rezultaty takiej działalności. Podatnikami nie są: organy administracji publicznej, urzędy administracji publicznej w zakresie realizowanych zadań, dla realizacji których zostały one powołane (z wyłączeniem czynności wykonywanych na podstawie zawartych umów cywilnopraw-

nych). Kwestie obowiązku podatkowego w ustawie o podatku od towarów i usług z dnia 11.03.2004 r. zostały uregulowane w art. 19. Obowiązek podatkowy powstaje z chwilą wydania towaru lub z chwilą wykonania usługi. Ustawodawca polski określił też niektóre szczególne sytuacje, w których został inaczej określony moment powstania obowiązku podatkowego:

- obowiązek podatkowy powstaje z chwilą wydania towarów – jeżeli podatnik wysłał towar nabywcy lub wskazanej przez niego osobie trzeciej,
- obowiązek podatkowy powstaje z chwilą wystawienia faktury – jeżeli dostawa towarów lub wykonanie usługi powinno być potwierdzone fakturą,
- obowiązek podatkowy powstaje z chwilą otrzymania przez podatnika zapłaty za wydany towar,
- obowiązek podatkowy powstaje z chwilą wymagalności opłat – jeżeli import towarów objęty jest procedurą celną,
- obowiązek podatkowy z tytułu importu towarów powstaje z chwilą objęcia towarów tą procedurą – w przypadku objęcia towarów procedurą celną,
- obowiązek podatkowy powstaje z chwilą powstania długu celnego – w imporcie towarów.

Przy wewnątrzspółnotowej dostawie towarów i w wewnątrzspółnotowym nabyciu towarów oraz u małych podatników obowiązek podatkowy powstaje w inny sposób. Mianowicie:

- w wewnątrzspółnotowej dostawie towarów obowiązek podatkowy powstaje 15 dnia miesiąca następującego po miesiącu, w którym dokonano dostawy towarów,
- w wewnątrzspółnotowym nabyciu towarów obowiązek podatkowy powstaje 15 dnia miesiąca następującego po miesiącu, w którym dokonano dostawy towaru będącego przedmiotem wewnątrzspółnotowego nabycia,
- mały podatnik może wybrać metodę rozliczenia polegającą na tym, że obowiązek podatkowy powstaje z dniem uregulowania całości lub części należności, ale nie później niż 90 dnia od dnia wydania towaru lub wykonania usługi.

Co do zasady, podstawą opodatkowania jest obrót. Przez obrót rozumie się kwotę należną z tytułu sprzedaży, pomniejszona o kwotę należnego podatku, a kwota należna obejmuje całość świadczenia należnego od nabywcy. Obrotem jest także: otrzymana dotacja, subwencja, inna dopłata o podobnym charakterze związana z dostawą lub świadczeniem usług. Jeżeli przy wykonywaniu czynności podlegających opodatkowaniu nie została określona cena, to podstawą opodatkowania jest wartość towarów lub usług obliczona według cen stosowanych w obrotach z głównym odbiorcą, pomniejszona o kwotę należnego podatku. Jeżeli przedmiotem opodatkowania jest świadczenie usług, to podstawą opodatkowania jest koszt świadczenia tych usług poniesiony przez podatnika. Przy imporcie towarów podstawą opodatkowania jest wartość celna powiększona o należne cło. Przy wewnątrzspółnotowym nabyciu towarów podstawą opodatkowania jest

kwota, jaką nabywca jest zobowiązany zapłacić. Minimalną podstawową (nieobniżoną) stawką podatku VAT, jaką mogą stosować Państwa Członkowskie Unii Europejskiej jest 15%. Granica ta wynika z Dyrektywy Rady Europejskiej 2006/112/EC. Górna granica stawki podstawowej nie jest ograniczona, a jedynie w 2005 roku Państwa Członkowskie podjęły niewiążące zobowiązanie do niewprowadzania stawek VAT powyżej 25% do końca 2010 roku. W praktyce Państwa Członkowskie stosują różne stawki podatku VAT, od najniższych (15% – Cypr, Luksemburg) do najwyższych (27% – Węgry). Podstawową stawką w Polsce (w okresie od 1 stycznia 2011 do 31 grudnia 2013) jest stawka 23%. Dla niektórych towarów i usług przewidziano stawki obniżone: 8% oraz 5% (stawka 5% obejmuje produkty żywnościowe, książki na wszystkich nośnikach fizycznych oraz czasopiśmie). Istnieje również stawka w wysokości 7% – jest to naliczana przez nabywcę towarów od rolnika ryczałtowego (art. 115 ust. 2 ustawy o podatku od towarów i usług). Nie jest to w zasadzie stawka, którą są opodatkowane towary lub usługi, ale zryczałtowana kwota zwrotu VAT dla rolnika ryczałtowego, który jest z VAT zwolniony. Istnieje również stawka 0%, która obowiązuje przy wewnątrzwspólnotowej dostawie towarów oraz eksporcie towarów.

3.4.3. Formy opodatkowania PIT z działalności gospodarczej

Prowadzący działalność gospodarczą zwykle w pierwszym miesiącu nowego roku muszą dokonać wyboru formy opodatkowania dla prowadzonej działalności. Wybór ten obejmuje:

- zasady ogólne – opodatkowanie według skali podatkowej 18% i 32%,
- podatek liniowy – czyli opodatkowanie według stawki 19%,
- ryczałt od przychodów ewidencjonowanych,
- kartę podatkową,
- podatek tonażowy.

3.4.3.1. Zasady ogólne

Podatek płacony jest od dochodu, który stanowi uzyskane przychody pomniejszone o poniesione koszty. Podatek obliczany jest według obowiązującej skali podatkowej: – do 85 528 – 18% podstawy wymiaru minus kwota zmniejszająca podatek 556,02 zł – powyżej 85 528 – 14 839,02 zł + 32% nadwyżki ponad 85 528 zł. Przedsiębiorca ma obowiązek wpłacić podatek do 20-tego następnego miesiąca równocześnie składając deklarację podatkową PIT-5. Po zamknięciu roku podatkowego przedsiębiorca składa zeznanie roczne na deklaracji PIT-36.

3.4.3.2. Podatek liniowy

Ta forma opodatkowania nie może być wybrana, jeśli przed rozpoczęciem działalności w roku podatkowym lub w roku poprzedzającym rok podatkowy podatnik wykonywał czynności na rzecz byłych lub obecnych pracodawców. Jeśli podatnik zdecyduje się na tę formę podatkową, traci możliwość korzystania z

odliczeń i ulg (Internet, 1% podatku) oraz rozliczania się razem ze współmałżonkiem i jako osoba samotnie wychowująca dziecko/dzieci. Podatek liniowy płacony jest od dochodu.

Podatek liniowy określany jest również jako tzw. podatek płaski – jest metodą obliczania wymiaru podatku, w myśl której wysokość należnego podatku jest wprost proporcjonalna do wielkości podstawy opodatkowania. W Polsce od 2009 praktycznie obowiązuje podatek liniowy ponieważ wyższą stawkę podatku płaci około 1% podatników. Podatek progresywny od dochodów osób fizycznych wprowadzono w latach dziewięćdziesiątych, ale od 2004 roku podatek liniowy mogą płacić osoby fizyczne prowadzące pozarolniczą działalność gospodarczą. Warto podkreślić, że zwolennicy podatku liniowego w Polsce podkreślają, iż celem jego wprowadzenia jest przyspieszenie wzrostu gospodarczego i zmniejszenie dystansu do krajów Europy Zachodniej, natomiast skale progresywne są właściwsze dla gospodarek rozwiniętych, gdzie linearyzacja skali podatkowej nie daje tak silnych bodźców rozwojowych dla gospodarki, jak to ma miejsce w przypadku gospodarek rozwijających się. Rozważając problematykę podatku liniowego zaznaczyć należy, że stawka 19% opłacalna jest wyłącznie dla tych, których dochody są na tyle wysokie, że gdyby pozostali opodatkowani według skali, to przekroczyliby kwotę 85 528 zł rocznie i opłacali podatek 32% – od nadwyżki ponad tę kwotę. W tej sytuacji, jeżeli prognozowane zarobki z działalności gospodarczej są niższe niż 85 528 zł, to podatek liniowy nie będzie opłacalny. Ale uwaga – decyzja musi być podjęta już na początku roku, a konkretnie do 20 stycznia roku podatkowego. Do tej daty bowiem podatnik musi złożyć w urzędzie pisemne oświadczenie o opodatkowaniu w ten sposób. Złożenie oświadczenia powoduje, że podatek będzie opłacany w tej formie zarówno w danym roku, jak i w latach następnych, chyba że podatnik złoży pisemne oświadczenie o zaprzestaniu opodatkowania w tej formie.

3.4.3.3. Ryczałt od przychodów ewidencjonowanych

Ta forma opodatkowania uregulowana została ustawą z dnia 20 listopada 1998 r. o ryczałtowym podatku dochodowym od niektórych przychodów osiągniętych przez osoby fizyczne (Dz. U. Nr 144, poz. 930 z późn. zm.). Opodatkowaniu ryczałtem od przychodów ewidencjonowanych podlegają przychody osób fizycznych z pozarolniczej działalności gospodarczej, o których mowa w art. 14 ustawy o podatku dochodowym, w tym również, gdy działalność ta jest prowadzona w formie spółki cywilnej osób fizycznych lub spółki jawnej osób fizycznych. Ryczałt opłacać mogą również podatnicy, którzy rozpoczną wykonywanie działalności w roku podatkowym i nie korzystają z opodatkowania w formie karty podatkowej – bez względu na wysokość przychodów. W formie ryczałtu nie mogą być opodatkowane przychody osób: opłacających podatek w formie karty podatkowej, korzystających, na podstawie odrębnych przepisów, z okresowego zwolnienia od podatku dochodowego, osiągających w całości lub w części przychody z tytułu:

- prowadzenia aptek,
- działalności w zakresie udzielania pożyczek pod zastaw (prowadzenia lombardów),
- działalności w zakresie kupna i sprzedaży wartości dewizowych,
- prowadzenia działalności w zakresie wolnych zawodów innych niż: lekarz, lekarz stomatolog, lekarz weterynarii, technik dentystyczny, felczer, położna, pielęgniarka, tłumacz oraz nauczyciel w zakresie świadczenia usług edukacyjnych polegających na udzielaniu lekcji na godziny,
- świadczenia usług wymienionych w załączniku nr 2 do ustawy,
- działalności w zakresie handlu częściami i akcesoriami do pojazdów mechanicznych wytwarzających wyroby opodatkowane podatkiem akcyzowym, na podstawie odrębnych przepisów, z wyjątkiem wytwarzania energii elektrycznej z odnawialnych źródeł energii, podejmujących wykonywanie działalności w roku podatkowym po zmianie działalności wykonywanej:
- samodzielnie na działalność prowadzoną w formie spółki z małżonkiem,
- w formie spółki z małżonkiem na działalność prowadzoną samodzielnie przez jednego lub każdego z małżonków,
- samodzielnie przez małżonka na działalność prowadzoną samodzielnie przez drugiego małżonka, jeżeli małżonek lub małżonkowie przed zmianą opłacali z tytułu prowadzenia tej działalności podatek dochodowy na ogólnych zasadach, rozpoczynających działalność samodzielnie lub w formie spółki, jeżeli podatnik lub co najmniej jeden ze współników, przed rozpoczęciem działalności w roku podatkowym lub w roku poprzedzającym rok podatkowy, wykonywał w ramach stosunku pracy lub spółdzielczego stosunku pracy czynności wchodzące w zakres działalności podatnika lub spółki. W razie niezłożenia w określonym terminie wyżej wymienionego oświadczenia – podatnik jest obowiązany do założenia właściwych ksiąg i opłacania podatku na zasadach określonych w ustawie o podatku dochodowym od osób fizycznych.

3.4.3.4. Karta podatkowa

Istota tej formy rozliczeń polega na opłaceniu podatku w stałej kwocie miesięcznej, ustalonej w decyzji Naczelnika Urzędu Skarbowego tylko dla osób fizycznych (również, gdy są współnikami spółek osobowych), w tym również dla rolników prowadzących jednocześnie gospodarstwo rolne, jeżeli chociaż jeden ze współników jest osobą prawną pozostali nie mogą skorzystać z karty podatkowej. Rodzaje działalności objęte kartą podatkową określone są w przepisie art. 23 o zryczałtowanym podatku dochodowym od niektórych przychodów osiąganych przez osoby fizyczne) i obejmują:

- drobną działalność wytwórczą, usługową i handlową (z wyłączeniem sprzedaży alkoholu), sprzedaż posiłków domowych, opiekę nad dziećmi, lekcje na godziny. Rozliczenie w formie karty podatkowej zależne jest

również od liczby osób zatrudnionych (limit zatrudnienia – do 5 osób włącznie w zależności od rodzaju działalności). Do limitu zatrudnionych nie zalicza się m.in.:

- członków rodziny pozostających we wspólnym gospodarstwie domowym z podatnikiem, a w razie, gdy działalność prowadzona jest przez wspólników, tylko członków rodziny jednego ze wspólników,
- osób zatrudnionych w celu nauki zawodu lub przyuczenia do wykonywania określonej pracy, uczniów szkół średnich oraz studentów, zatrudnionych w okresie wakacji letnich i zimowych,
- pracowników zatrudnionych wyłącznie przy sprzedaży wyrobów, przyjmowaniu zleceń na usługi, utrzymywaniu czystości w zakładzie, prowadzeniu kasy i księgowości, kierowców i konwojentów – pod warunkiem, że podatnik określił na piśmie zakres czynności tych pracowników,
- osób, na których rachunek jest prowadzona działalność po śmierci podatnika, jeżeli osoby te nie biorą udziału w prowadzeniu działalności,
- nie więcej niż czterech bezrobotnych absolwentów skierowanych, na podstawie odrębnych przepisów, przez właściwy urząd pracy do odbywania stażu u pracodawcy przez okres nieprzekraczający dwunastu miesięcy,
- łącznie nie więcej niż trzech zatrudnionych bezrobotnych lub absolwentów zarejestrowanych w urzędzie pracy, przy czym okres zarejestrowania w urzędzie pracy bezrobotnego musi trwać co najmniej 6 miesięcy w okresie bezpośrednio poprzedzającym jego zatrudnienie.

4. Prawo cywilne

W życiu gospodarczym prawo określa podstawowe ramy zachowań gospodarujących podmiotów. Jedną z najważniejszych ustaw dla życia gospodarczego jest Kodeks cywilny.

Zmiany zachodzące w regulacjach prawnych w Polsce dotyczą praktycznie wszystkich sfer życia społecznego i gospodarczego. W nowej sytuacji niezbędna staje się coraz lepsza znajomość prawa. Dotyczy to zarówno uczestnictwa obywateli w obrocie ekonomicznym, samodzielnych inicjatywach inwestycyjnych, jak również ich „codziennych ról”: konsumentów, podatników, podmiotów świadczeń społecznych, a także ról związanych z aktywnością polityczną. Prawo stało się istotnym instrumentem konstytuującym strukturę życia publicznego i zachowań społecznych. Zasób wiedzy prawnej obywatela jest elementem jego postawy wobec prawa. Natomiast pozyskiwanie wiedzy prawnej można traktować jako proces kształtowania postaw wobec prawa.

Pojęcie prawa – termin „prawo” jest pojęciem wieloznacznym, którego zakres treściowy jest zwłaszcza w języku potocznym o wiele szerszy niż w nauce

prawa i w praktyce prawniczej. Prawo jest zespołem norm postępowania, których cechą wyróżniającą jest to, że normy te są chronione przez państwo. Państwo zabezpiecza ich stosowanie. Według A. Łopatki, prawo to całokształt generalnych i abstrakcyjnych norm postępowania, ustanowionych lub uznanych przez państwo, których przestrzeganie jest zagwarantowane przez państwo. Jeszcze bardziej syntetycznie ujmując to J. Kowalski mówiąc, że prawo to całokształt norm postępowania, które są poparte przymusem państwowym.

Praworządność – pojęcie praworządności oznacza, że przy kierowaniu społeczeństwem aparat władzy i administracji państwowej kieruje się ustalonymi normami prawa i postępuje zgodnie z nimi. Innymi słowy – praworządność dotyczy działań państwa, wiąże się ściśle z kwalifikacją prawną władczych działań organów władzy publicznej, przejawiających się bądź w formie stanowienia norm ogólnych (tworzenie prawa), bądź w formie norm indywidualnych (stosowanie prawa).

Norma prawna – to reguła zachowania, pewien wzór postępowania. Jest ona skonstruowana na podstawie przepisów prawnych przez prawoznawców, którzy określają także jej niezbędne elementy. Zazwyczaj norma prawna ma trójczłonową strukturę. To znaczy, że składa się z trzech elementów, a mianowicie: hipotezy, dyspozycji oraz sankcji. Hipoteza określa w sposób ogólny i abstrakcyjny sytuację, która wywołuje skutki normatywne zawarte w dyspozycji. Dokładnie rzecz ujmując, wolno powiedzieć, że hipoteza, to ta część normy, która określa adresata i sytuację, czyli warunki i okoliczności, w których adresatowi jest coś nakazane lub zakazane albo dozwolone. Dyspozycja natomiast określa treść zachowania zakazanego, dozwolonego lub nakazanego. Dyspozycja to ta część normy prawnej, która zawiera obowiązki i uprawnienia adresata normy. Warto zaznaczyć, że niekiedy uprawnienie i obowiązek, nie są równocześnie wskazane wprost w przepisach prawa, co wynika z dążenia prawodawcy do zwięzłości. Jednak niewymieniony składnik można uzupełnić w procesie interpretacji przepisów prawnych przy wykorzystaniu wiedzy o ścisłym związku uprawnienia i obowiązku adresatów normy prawnej. Sankcja to trzeci z elementów w strukturze normy prawnej, który określa ujemne skutki grożące adresatom normy, jeżeli ci nie zachowują się zgodnie z postanowieniem dyspozycji. Pojęcia sankcji nie należy utożsamiać wyłącznie – z karą. Sankcja w postaci kary występuje głównie w odniesieniu do prawa karnego. Natomiast pojęcie sankcji należy rozumieć jako dolegliwość przewidzianą przez prawodawcę, zależną od okoliczności związanych z niedopełnieniem obowiązku prawnego i wynikłymi stąd skutkami. Stosownie do tego rozróżnić można następujące rodzaje sankcji prawnych: sankcja karna, sankcja egzekucyjna, sankcja nieważności.

Stosunek prawny – to stosunek społeczny regulowany przez normy prawne, którego uczestnicy mają określone prawa i obowiązki (o uczestnikach tych mówimy, że są to podmioty praw i obowiązków). W każdym stosunku prawnym wyróżnić można cztery następujące elementy: podmioty – między którymi stosunek prawny zachodzi (mogą być nimi osoby fizyczne, osoby prawne, instytucje, organy państwa czy organizacje); przedmiot stosunku prawnego – czyli określone

zachowanie się uczestników tego stosunku; uprawnienie (prawo) polegające na możliwości domagania się przez podmiot uprawniony określonego zachowania od drugiej strony; obowiązek – ten element stosunku prawnego jest odpowiednikiem uprawnienia. Nakazuje drugiej stronie postępowanie zgodne z żądaniem uprawnionego. Każdy stosunek prawny określa relacje prawne pomiędzy różnymi osobami, powstające na podstawie norm prawnych. Prawo nakazuje lub zakazuje pewnych zachowań albo wiąże konieczność pewnych zachowań z konkretnymi zdarzeniami. Tak więc, zawsze muszą zaistnieć określone okoliczności przewidziane w normach prawnych, które powodują nawiązanie bądź rozwiązanie stosunku prawnego. Urodzenie dziecka powoduje powstanie relacji prawnych pomiędzy nim a jego rodziną, śmierć osoby fizycznej oznacza powstanie obowiązku prawnego po stronie spadkobierców, wywołanie szkody rodzi obowiązek jej naprawienia, udzielenie pożyczki tworzy stosunek zobowiązaniowy trwający aż do momentu zwrotu przedmiotu pożyczki. Wszystkie te zdarzenia mają swoje następstwa prawne.

Akt prawny – pojęcie „akt prawny” używane jest w języku prawniczym na określenie dwu różniących się od siebie zjawisk prawnych, a mianowicie na oznaczenie normatywnych aktów prawnych i indywidualnych aktów prawnych. Jeśli chodzi o pierwsze z wymienionych, to ustalają one reguły zachowania o cechach generalności. Natomiast indywidualne akty prawne ustanawiają indywidualne reguły zachowania. Normatywne akty prawne są tworzone (stanowione lub uznane) przez organy państwowe posiadające kompetencję prawotwórczą. Organy państwowe upoważnione do stanowienia norma prawnych – nie wydają pojedynczych przepisów, lecz w formie pewnych zestawów odnoszących się do określonej dziedziny życia społecznego czy gospodarczego. Tego rodzaju zbiór przepisów prawnych, razem wydanych i razem opublikowanych – zwany jest aktem normatywnym. W aktach normatywnych – oprócz przepisów prawnych – często zamieszcza się wstęp, wskazujący na cele i zadania, jakie ustawodawca ma zamiar osiągnąć. Tego rodzaju wstęp określa się mianem preambuły.

Przepis prawny – termin ten występuje zarówno w języku prawnym (tzn. języku tekstów prawnych), jak i w języku prawniczym. Przepisem prawnym nazywa się każdą jednostkę zdaniową w sensie gramatycznym, aktu normatywnego. Przepis prawny to zwrot językowy zawarty w akcie normatywnym, stanowiący część redakcyjną, techniczną tego aktu, wyodrębnioną przez prawodawcę w postaci artykułu, paragrafu, punktu lub w innej postaci zdaniowej. Powszechnie wyróżnia się przepisy nakazujące, zakazujące i uprawniające (upoważniające).

Źródła prawa – termin „źródło prawa” jest terminem wieloznacznym. W piśmiennictwie prawniczym najczęściej wyróżnia się tzw. źródła powstawania prawa i źródła poznania prawa. Pierwsze z wymienionych pojęć wskazuje na różne zjawiska społeczne, gospodarcze, polityczne i ideologiczne, które w sposób bezpośredni lub pośredni wpływają na treść obowiązującego prawa. Natomiast pod pojęciem „źródła poznania prawa” rozumie się wszystkie te czynniki, które mogą dostarczyć informacji o prawie. Wszystkie źródła prawa czynne w danym państwie stanowią pewien system źródeł prawa.

Wykładnia prawa i jej rodzaje – pod pojęciem wykładni prawa (niekiedy zwanej też interpretacją prawa) rozumieć należy czynności zmierzające do ustalenia właściwego znaczenia norm prawnych. Wykładnia prawa jest procesem poznawczym, którego celem jest ustalenie rzeczywistego znaczenia i zakresu obowiązujących przepisów prawnych. Jeśli chodzi o rodzaje wykładni, to wyróżniamy: wykładnię językową (zwaną także: językowo-logiczną, gramatyczną, słowną, werbalną), grupę wykładni pozajęzykowych, obejmującą: wykładnię celowościową (teleologiczną), wykładnię funkcjonalną, wykładnię systemową (systematyczną), wykładnię historyczną, wykładnię porównawczą.

System prawa i gałęzie prawa – struktura systemu prawa porządkowana jest zasadniczo według dwóch czynników: hierarchicznego układu norm prawnych, tworzących pionową strukturę oraz podziału norm prawa na gałęzie, tworzące poziomą strukturę systemu prawa. Normy prawne są uporządkowane według hierarchii odpowiadającej hierarchii aktów prawnych, w których się zawierają. Jest to swego rodzaju piramida, na której szczycie znajdują się normy konstytucji, mające najwyższą moc prawną. W systemie prawa polskiego wyróżnia się zazwyczaj następujące gałęzie prawa:

- prawo konstytucyjne,
- prawo administracyjne,
- prawo finansowe,
- prawo cywilne (materialne i procesowe),
- prawo rodzinne i opiekuńcze,
- prawo pracy,
- prawo karne (materialne i procesowe).

4.1. Prawo cywilne

Prawo cywilne – stanowi jedną z najważniejszych gałęzi systemu prawnego każdego państwa. Obejmuje swoim zasięgiem normy regulujące sprawy życia codziennego, kwestie związane z dyspozycją naszym majątkiem, kwestie własności, obrotu towarowego itp. Do cech wyróżniających prawo cywilne spośród innych gałęzi systemu prawnego należy w pierwszym rzędzie charakter **majątkowy** znacznej większości stosunków regulowanych przez normy prawa cywilnego. Należy przy tym zauważyć, iż jest to tylko jedno z kryteriów wyróżniających prawo cywilne. Niektóre stosunki majątkowe są bowiem regulowane normami należącymi do innych dziedzin prawa, w szczególności prawa administracyjnego, w tym głównie finansowego. Normy prawa cywilnego regulują również niektóre stosunki o charakterze niemajątkowym, związane z tzw. dobrami osobistymi, jak np. życie, zdrowie, nazwisko, cześć, stosunki rodzinne, a także prawa autorskie czy wynalazcze, czyli prawa do dóbr niematerialnych związanych z własnością intelektualną. Dobra osobiste pozostają pod ochroną prawa cywilnego, a ich naruszenie pociąga za sobą postępowanie cywilne oraz sankcje przewidziane w prawie cywilnym. Cechą charakterystyczną norm prawa cywilnego to **równorzędność** stron. Zasada ta dotyczy uczestników stosunków cywilnoprawnych. Chodzi tutaj

o równorzędność w rozumieniu prawa, a więc równorzędność formalną, a nie faktyczną, która może być różna. Równorzędność formalna oznacza brak podporządkowania jednego podmiotu stosunku prawnego wobec drugiego podmiotu. Tego rodzaju podporządkowanie występuje np. w prawie administracyjnym, gdzie z jednej strony występuje organ państwowy wyposażony we władztwo (*imperium*), a z drugiej strony obywatel albo organizacja społeczna lub gospodarcza. Prawo cywilne obejmuje normy prawne regulujące stosunki majątkowe pomiędzy równorzędnymi podmiotami i dotyczące wszystkich podmiotów jednakowo. Obowiązuje bowiem zasada jedności prawa cywilnego. Oznacza ona, że wszelkie stosunki majątkowe pomiędzy równorzędnymi pod względem prawnym podmiotami, powinny być regulowane przepisami prawa cywilnego mającymi swoje źródło w jednym prawie, niezależnie od tego, czy stronami tych stosunków są obywatele czy organy państwa, bądź organizacje obywateli, a także bez względu na to, jaki typ własności reprezentują. Specyficzne dla prawa cywilnego jest to, że większość **norm tego prawa ma charakter względnie obowiązujący**. Odnosi się to przede wszystkim do norm dotyczących umów. Ta cecha prawa cywilnego pozwala stronom każdej niemal umowy kształtować jej treść w inny sposób niż to jest określone w przepisach kodeksu cywilnego. Jeżeli same strony nie ustalą treści umowy inaczej niż wskazuje kodeks cywilny, zastosowanie będą miały przepisy kodeksu. Zatem, żeby ocenić skutki prawne umowy, należy przede wszystkim poznać te postanowienia umowy, które ustalane są samodzielnie przez strony. Dopiero wówczas, gdy pewne kwestie nie będą w treści umowy uregulowane inaczej, zastosowanie będą miały przepisy prawa, zazwyczaj przepisy kodeksu cywilnego.

4.1.1. Istotne elementy i pojęcia prawa cywilnego

4.1.1.1. Źródła prawa cywilnego

Źródła prawa cywilnego – Podstawowym źródłem prawa cywilnego w Polsce jest ustawa z dnia 23 kwietnia 1964 r. Kodeks cywilny (Dz. U. Nr 16, poz. 93 z późn. zm.). Kodeks cywilny dzieli się na księgi:

- **część ogólną** – obejmującą wspólne dla całej gałęzi prawa zasady i instytucje, w tym kwestie podmiotów prawa (osób fizycznych i prawnych), czynności prawnych i praw podmiotowych,
- **prawo rzeczowe** – dotyczące prawnych form korzystania z rzeczy (takich jak prawo własności), ujętych w postaci praw podmiotowych bezwzględnych, tzn. skutecznych wobec wszystkich osób trzecich,
- **prawo zobowiązań** – dotyczące praw wynikających ze stosunków zobowiązaniowych, najczęściej umownych, o względnym charakterze, skutecznych wobec drugiej strony umowy,
- **prawo spadkowe** – regulujące przejście praw majątkowych z osoby zmarłej na inne podmioty.

Z uwagi na bardzo bogaty materiał normatywny – kodeks nie mógł objąć całości przepisów prawa cywilnego. Analogicznie przedstawia się sprawa także w innych państwach. Kodeks obejmuje tylko podstawowe zasady oraz główne instytucje prawa cywilnego. Pozostawia poza swoimi ramami cały szereg działów uregulowanych w odrębnych aktach normatywnych. Do najważniejszych z nich należą:

- ustawa z dnia 25 lutego 1964 r. Kodeks rodzinny i opiekuńczy (Dz. U. Nr 9, poz. 59 z późn. zm.);
- ustawa z dnia 6 lipca 1982 r. o księgach wieczystych i hipotece (Dz. U. Nr 19, poz. 147 z późn. zm.);
- ustawa z dnia 15 września 2000 r. Kodeks spółek handlowych (Dz. U. Nr 94, poz. 1037 z późn. zm.);
- ustawa z dnia 4 lutego 1994 r. o prawie autorskim i prawach pokrewnych (Dz. U. Nr 24, poz. 83 z późn. zm.);
- ustawa z dnia 27 lipca 2002 r. o szczególnych warunkach sprzedaży konsumenckiej oraz o zmianie Kodeksu cywilnego (Dz. U. Nr 141, poz. 1176);
- ustawa z dnia 2 marca 2000 r. o ochronie niektórych praw konsumentów oraz o odpowiedzialności za szkodę wyrządzoną przez produkt niebezpieczny (Dz. U. Nr 22, poz. 271);
- ustawa z dnia 28 kwietnia 1936 r. Prawo wekslowe (Dz. U. Nr 37, poz. 282 z późn. zm.);
- ustawa z dnia 28 kwietnia 1936 r. Prawo czekowe (Dz. U. Nr 37, poz. 283 z późn. zm.);
- ustawa z dnia 22 maja 2003 r. o działalności ubezpieczeniowej (Dz. U. Nr 124, poz. 1151 z późn. zm.);
- ustawa z dnia 11 kwietnia 2003 r. o kształtowaniu ustroju rolnego (Dz. U. Nr 64, poz. 592);
- ustawa z dnia 16 września 1982 r. Prawo spółdzielcze (tekst jednolity Dz. U. z 2003 r., Nr 188, poz. 1848 z późn. zm.).

Obok prawa stanowionego – za źródło prawa cywilnego uznaje się również prawo zwyczajowe, wykształcone w toku długotrwałego stosowania w praktyce i usankcjonowane przez organy państwowe. Prawo zwyczajowe w takim rozumieniu stanowi samoistne źródło prawa, na równi z ustawą. Od prawa zwyczajowego, jako samoistnego źródła prawa, odróżnić należy zwyczaj, przez który rozumie się określony sposób postępowania, wykształcony przez stałą praktykę w pewnych kręgach społecznych lub zawodowych, a uważany tam za obowiązującą regułę postępowania. Zwyczaje tego rodzaju mają istotne znaczenie, zwłaszcza w toku stosowania prawa, kiedy obowiązujący przepis wyraźnie do takich zwyczajów odsyła. Przykładem powyższego jest treść art. 354 § 1 k.c., stanowiącego, że *Dłużnik powinien wykonać zobowiązanie zgodnie z jego treścią i w sposób odpowiadający jego celowi społeczno-gospodarczemu oraz zasadom współżycia społecznego, a jeżeli istnieją w tym zakresie – także w sposób odpowiadający tym zwyczajom.*

4.1.1.2. Stosunek cywilnoprawny

Stosunek cywilnoprawny – to układ złożony z następujących elementów:

- podmiot stosunku prawnego,
- przedmiot stosunku prawnego,
- uprawnienia wynikające z tego stosunku,
- obowiązki wynikające z tego stosunku.

Podmiotami stosunku cywilnoprawnego są zazwyczaj ludzie, czyli osoby fizyczne, a także osoby prawne, a niekiedy jednostki organizacyjne nieposiadające osobowości prawnej.

W stosunku cywilnoprawnym muszą występować co najmniej dwa podmioty. Jednemu z nich przysługują określone uprawnienia wobec drugiego, który z kolei ma wobec tego pierwszego określone obowiązki. Na przykład osoba X jest dłużnikiem osoby Y z tytułu pożyczki, jest wobec tego zobowiązana do zwrotu pożyczonej kwoty. Natomiast osoba Y, jako uprawniona, może domagać się od osoby X zwrócenia kwoty pożyczki. Inne stosunki cywilnoprawne wynikają np. z umowy sprzedaży, umowy najmu, z umowy ubezpieczenia itp.

4.1.1.3. Osoba fizyczna

Osoba fizyczna – to po prostu każdy człowiek. Przepis art. 8 k.c. stanowi, że każdy człowiek od chwili urodzenia ma **zdolność prawną**. Pojęcie to oznacza zdolność do tego, aby być podmiotem praw i obowiązków w dziedzinie prawa cywilnego. Na zakres zdolności prawnej osób fizycznych nie mogą mieć wpływu – wiek, płeć, narodowość czy wyznanie. Nawet małe dziecko ma określone prawa podmiotowe, np. prawo do nazwiska, spadku, do poszukiwania ojcostwa itd. Każdy człowiek może uzyskać prawa i obowiązki majątkowe i niemajątkowe od chwili urodzenia, tj. odłączenia od ciała matki, przy czym konieczną przesłanką nabycia zdolności jest, aby dziecko w chwili urodzenia żyło (bez znaczenia, czy jest zdolne do życia; w niektórych przypadkach zdolność prawną ma także dziecko poczęte, jeśli urodzi się żywe). Treść art. 9 k.c. wprowadza domniemanie, że dziecko przyszło na świat żywe. Ciężar dowodu, że dziecko urodziło się martwe, spoczywa na tym, kto się na ten fakt powołuje.

W świetle obowiązujących przepisów prawa cywilnego, każda osoba fizyczna jest zindywidualizowaną jednostką ludzką posiadającą swoje szczególne cechy i tożsamość. Ustaleniu tej tożsamości służą dane personalne – (dane osobowe w świetle przepisów ustawy z dnia 29 sierpnia 1997 r. o ochronie danych osobowych) – imię i nazwisko nadane przez rodziców, w wyjątkowych przypadkach przez kierownika urzędu stanu cywilnego, data i miejsce urodzenia, imiona rodziców oraz ich nazwiska i nazwiska rodowe. Dane dotyczące osoby fizycznej zawarte są w rejestrze zwanym **aktami stanu cywilnego**. Każdy człowiek nabywa zdolność prawną z chwilą urodzenia, a traci ją z chwilą śmierci. Wszelkie prawa i obowiązki zmarłego o charakterze osobistym wygasają. Natomiast prawa

majątkowe przechodzą na spadkobierców. Śmierć osoby fizycznej udokumentowana jest przez wydanie **aktu zgonu**. Jest on sporządzany przez kierownika urzędu stanu cywilnego na podstawie karty zgonu (zaświadczenie o zgonie wystawiane jest przez lekarza, tylko na podstawie badania, które lekarz ten osobiście przeprowadził). Jeżeli akt zgonu nie został lub nie może być sporządzony, a śmierć danej osoby jest niewątpliwa (nie musi być jednak absolutnie pewna), to możliwe jest sądowe stwierdzenie zgonu. Sąd stwierdza zgon osoby wydając postanowienie o stwierdzeniu zgonu, gdy śmierć była niewątpliwa, na podstawie którego można wystawić stosowny akt. Jeśli natomiast osoba fizyczna zaginęła, tzn. nie wiadomo czy jeszcze żyje, czy też nie, możliwe jest przeprowadzenie specjalnego postępowania przed sądem, na podstawie którego, sąd może wydać postanowienie o **uznaniu** osoby zaginionej **za zmarłą**. Uznanie za zmarłego może w zwykłych okolicznościach zaginięcia (gdy nie towarzyszyła mu katastrofa komunikacyjna, klęska żywiołowa, czy wypadki wojenne) nastąpić po upływie 10 lat od końca roku kalendarzowego, w którym, według dostępnych informacji, zaginiony jeszcze żył. Jeżeli osoba zaginiona żyje i stawi się w sądzie, sąd orzeknie o uchyleniu postanowienia o uznaniu za zmarłego i skreśleniu aktu zgonu. Jeśli nie dojdzie do osobistego stawienia, toczy się postępowanie o uchylenie postanowienia.

4.1.1.4. Zdolność do czynności prawnych osoby fizycznej

Zdolność do czynności prawnych osoby fizycznej – pod tym pojęciem należy rozumieć zdolność do nabywania praw i zaciągania obowiązków w dziedzinie prawa cywilnego za pomocą czynności prawnych – poprzez własne działanie danej osoby. Polskie prawo cywilne z punktu widzenia zdolności do czynności prawnych wyróżnia trzy kategorie osób:

- osoby o pełnej zdolności do czynności prawnych,
- osoby nie mające zdolności do czynności prawnych,
- osoby o ograniczonej zdolności do czynności prawnych.

Pełną zdolność do czynności prawnych mają osoby pełnoletnie, tzn. takie, które ukończyły 18 rok życia. Wyjątkowo, przed ukończeniem 18 lat, może uzyskać pełnoletniość kobieta, która po ukończeniu 16 lat – za zezwoleniem sądu – zawrze związek małżeński. Pełnoletniości tej nie traci w razie unieważnienia małżeństwa. Nie mają w ogóle zdolności do czynności prawnych osoby, które nie ukończyły 13 roku życia oraz osoby całkowicie ubezwłasnowolnione przez sąd. Osoba, która ukończyła 13 lat może być ubezwłasnowolniona całkowicie, jeżeli na skutek choroby psychicznej, niedorozwoju umysłowego albo innego rodzaju zaburzeń psychicznych, w szczególności pijaństwa lub narkomanii, nie jest w stanie pokierować swoim postępowaniem. Osoby, o których mowa, ze zrozumiałych powodów, nie mogą osobiście uczestniczyć w obrocie cywilnoprawnym. W ich imieniu czynności prawne muszą wykonywać inne osoby, tzw. przedstawiciele ustawowi, którymi są: rodzice albo też ustanowieni przez sąd opiekunowie. Czynność prawna dokonana przez osobę niemającą zdolności do czynności praw-

nych jest nieważna. Osoby niemające zdolności do czynności prawnych mogą jedynie zawierać umowy należące do umów powszechnie zawieranych w drobnych bieżących sprawach życia codziennego. Umowy takie stają się ważne z chwilą ich wykonania, chyba że pociągają za sobą rażące pokrzywdzenie osoby nie mającej zdolności do czynności prawnych. Tak więc poza umowami w zwykłych sprawach bieżących, osoby niemające zdolności do czynności prawnych nie mogą w sposób skuteczny i ważny zawierać jakichkolwiek innych umów, ani też dokonywać jakichkolwiek jednostronnych czynności prawnych.

Inną kategorią są osoby o ograniczonej zdolności do czynności prawnych, czyli małoletni, którzy ukończyli 13 lat oraz osoby ubezwłasnowolnione częściowo. Dla osoby ubezwłasnowolnionej częściowo ustanawia się kuratelę. Do dokonywania czynności prawnych, na podstawie których osoba ograniczona w zdolności do czynności prawnych zaciąga zobowiązanie lub rozporządza prawem, potrzebna jest zgoda przedstawiciela ustawowego z wyjątkiem spraw wyraźnie określonych w ustawie. Osoba ograniczona w zdolności do czynności prawnych może bez zgody przedstawiciela ustawowego zawierać umowy należące do umów powszechnie zawieranych w drobnych bieżących sprawach życia codziennego, zawierać umowy o pracę i, jeśli pracuje, rozporządzać swoim zarobkiem (chyba, że sąd opiekuńczy z ważnych powodów postanowi inaczej) oraz rozporządzać przedmiotami, które uzyskała od rodziców czy kuratora do osobistego użytku. Ważność umowy, która została zawarta przez osobę ograniczoną w zdolności do czynności prawnych bez wymaganej zgody przedstawiciela ustawowego zależy od potwierdzenia tej umowy przez tego przedstawiciela albo od potwierdzenia umowy przez tę samą osobę po uzyskaniu pełnej zdolności do czynności prawnych. Strona, która zawarła umowę z osobą ograniczoną w zdolności do czynności prawnych nie może się powoływać na brak zgody jej przedstawiciela ustawowego. Może jednak wyznaczyć temu przedstawicielowi odpowiedni termin do potwierdzenia umowy i staje się wolna od zobowiązań po bezskutecznym upływie wyznaczonego terminu. Jeżeli osoba ograniczona w zdolności do czynności prawnych dokonała samodzielnie jednostronnej czynności prawnej, do której ustawa wymaga zgody przedstawiciela ustawowego (np. dokonała darowizny), czynność taka jest nieważna.

4.1.1.5. Osoby prawne

Pojęcie to odnosi się do określonych rodzajów organizacji społecznych i gospodarczych, którym przepisy prawne (ustawy) przyznają „osobowość prawną”. Dzięki temu atrybutowi organizacje takie mogą występować w obrocie prawnym jako samodzielne podmioty prawa – na wzór osób fizycznych. Zauważyć przy tym należy, że owe osoby prawne są traktowane jako podmioty prawa – jedynie w zakresie prawa cywilnego.

Podstawowe zasady organizacji oraz zasady działania osób prawnych określa kodeks cywilny w art. 33-43. Zawarte w tych przepisach postanowienia mają charakter ogólny i w zasadzie ograniczają się do sformułowania generalnych za-

sad, odnoszących się do wszystkich kategorii osób prawnych. Konkretnie i bardziej szczegółowe przepisy odnoszące się do osób prawnych zamieszczone są w stosownych aktach normatywnych szczególnych, określających strukturę organizacyjną poszczególnych typów osób prawnych. Przykładowo z przepisów prawa o stowarzyszeniach wynika, że stowarzyszenia zarejestrowane są osobami prawnymi, przepisy o przedsiębiorstwach państwowych przyznają tym przedsiębiorstwom osobowość prawną odrębną od Skarbu Państwa (który – jako odrębna osoba prawna – nie odpowiada za ich zobowiązania). Osobami prawnymi są m.in.:

- województwa, powiaty i gminy,
- spółki kapitałowe (spółka z o. o. i spółka akcyjna),
- stowarzyszenia zarejestrowane,
- partie polityczne,
- związki zawodowe,
- przedsiębiorstwa państwowe,
- uczelnie wyższe,
- spółdzielnie,
- fundacje.

W większości przypadków osoby prawne są rejestrowane w Krajowym Rejestrze Sądowym (KRS) lub w innych rejestrach prowadzonych przez sądy bądź inne organy państwowe. Poprzez wpis do właściwego rejestru organizacje nabywają osobowość prawną. Zasadę tę potwierdza przepis art. 37 § 1 k.c. Osoba prawna ma **zdolność do czynności prawnych** i to od samego początku, tzn. od chwili powstania, co się zazwyczaj wiąże z wpisem do rejestru. Może dokonywać czynności prawnych we własnym imieniu. Działa tutaj poprzez własne **organy**, tj. za pośrednictwem osób fizycznych, które reprezentują osobę prawną i nią zarządzają w sposób określony w ustawach odnoszących się do konkretnych osób prawnych lub w umowie, czy statucie, które są aktami wewnętrznymi osoby prawnej. Podkreślić należy, że działanie organu osoby prawnej jest traktowane jako działanie samej tej osoby. Organem osoby prawnej może być jedna osoba (np. dyrektor przedsiębiorstwa państwowego) lub kilka osób fizycznych (np. zarząd spółki z o.o.).

W imieniu osoby prawnej może działać także jej **przedstawiciel**, najczęściej jej **pełnomocnik** (w odniesieniu do spółek handlowych tzw. prokurent).

4.1.1.6. Dobra osobiste

Przepis art. 23 k.c. stanowi, że „dobra osobiste człowieka, jak w szczególności zdrowie, wolność, cześć, swoboda sumienia, nazwisko lub pseudonim, wizerunek, tajemnica korespondencji, nietykalność mieszkania, twórczość naukowa, artystyczna, wynalazcza i racjonalizatorska, pozostają pod ochroną prawa cywilnego niezależnie od ochrony przewidzianej w innych przepisach”. Warto podkre-

ślić, że kodeks cywilny nie zawiera żadnej definicji dóbr osobistych, a ogranicza się jedynie do stwierdzenia, co jest dobrem osobistym w szczególności. Katalog zdarzeń z kodeksu cywilnego jest otwarty, a zatem wymienione w nim przykłady naruszeń dóbr osobistych (i konkretne dobra) można traktować wyłącznie jako przykłady. Istnieje bowiem wiele dóbr, korzystających z ochrony prawnej i wiele praw osobistych chroniących te dobra. Dobra osobiste to innymi słowy pewne wartości niematerialne odnoszące się bezpośrednio do jednostki ludzkiej. Dobrem osobistym jest z definicji objętych o wiele więcej kwestii, niż zostało zapisane w akcie prawnym, na przykład prawo najbliższej rodziny do pochowania osoby zmarłej oraz pamięci o niej (która może przybierać różne formy), prawo do spokojnego korzystania z mieszkania, intymności i prywatności życia, prawo do nieskażonego środowiska biologicznego, prawo do zaspokojenia uczuć estetycznych, prawo poczucia przynależności do płci (co zostało uznane stosunkowo niedawno) i wiele innych. Warto także mieć na uwadze fakt, iż wraz ze zmianami stosunków społecznych może też zmieniać się katalog dóbr osobistych podlegających ochronie prawnej.

4.1.1.7. Czynności prawne

Kodeks cywilny nie definiuje pojęcia czynności prawnej. W literaturze przez czynność prawną rozumie się taką czynność, do której powstania konieczne jest złożenie co najmniej jednego oświadczenia woli, a którego treść wyznaczają wynikające z tej czynności skutki prawne. Przykładowo – przy sprzedaży zasadniczym skutkiem jest przeniesienie własności rzeczy (lub innego prawa) na nabywcę (kupującego). Ów skutek nastąpi przede wszystkim dlatego, że objęty był oświadczeniem woli stron zawierających umowę.

Oświadczeniem woli nazywa się taki przejaw woli, który wyraża zamiar wywołania skutku prawnego w postaci ustanowienia, zmiany lub ustania stosunku prawnego. Skutek prawny występuje właśnie dlatego, że podmiot działający zamierza go osiągnąć. Zamiar osiągnięcia skutku ujawnia on właśnie w swoim oświadczeniu woli. Oświadczenie woli jednego podmiotu prawnego, czy też większej liczby podmiotów, jest najważniejszym elementem czynności prawnej i bez niego czynność prawna nie dochodzi do skutku. Zazwyczaj czynność prawna jest już dokonana przez samo złożenie jednego lub więcej oświadczeń woli. Niekiedy samo złożenie oświadczenia woli nie wystarcza. Do wywołania zamierzonego skutku prawnego konieczne są jeszcze dodatkowe czynności, np. wydanie rzeczy, wpis do księgi wieczystej itp.

Skutki prawne, jakie wywołuje czynność prawna, określone są przede wszystkim w treści samych oświadczeń woli, choć nie tylko. Otóż w myśl art. 56 k.c. – czynność prawna wywołuje nie tylko skutki prawne w niej wyrażone, lecz również te, które wynikają z ustawy, z zasad współżycia społecznego i ustalonych zwyczajów. Tak więc przepisy ustawy, zasady współżycia społecznego oraz ustalone zwyczaje stanowią dodatkowe czynniki, na których podstawie następuje szczegółowe rozwinięcie wyrażonych w treści oświadczeń woli skutków praw-

nych. Ogół czynności prawnych można podzielić na różne rodzaje, w zależności od tego, jakie przyjmie się kryterium.

I tak mówić można o **czynnościach prawnych jednostronnych i dwustronnych**. Jednostronne czynności prawne to czynności, dla których dokonania wystarczy oświadczenie woli jednego podmiotu prawa. Przykładowo taką czynnością jest wystąpienie z ofertą, wypowiedzenie umowy, udzielenie pełnomocnictwa, sporządzenie testamentu itd. Czynnościami prawnymi dwustronnymi są takie czynności, dla dokonania których konieczne jest zgodne oświadczenie woli, co najmniej dwu stron. Przykładem takich czynności prawnych są wszelkiego rodzaju umowy. Czynności prawne można także podzielić na czynności:

- konsensualne oraz
- realne.

Pierwsze z wymienionych, to czynności, dla których dokonania wystarczy złożenie odpowiedniego oświadczenia woli ze strony jednego podmiotu albo też zgodnego oświadczenia woli ze strony dwu lub więcej podmiotów. Jeżeli dla dokonania jakiejś czynności prawnej nie wystarczy samo złożenie oświadczeń woli, lecz konieczne jest potwierdzenie rzeczowe, np. **wydanie rzeczy**, wówczas mówimy o czynnościach prawnych **realnych**. Czynności konsensualne stanowią regułę przy umowach (*consensus* – łac. porozumienie, zgoda, umowa), podczas gdy czynności realne stanowią rzadko spotykany wyjątek, jeżeli wynika to wyraźnie z obowiązujących przepisów. Realności – nie można domniemywać. Do grupy czynności prawnych realnych należą, np. porozumienie stron co do ustanowienia zadatku (art. 394 k.c.), umowa użyczenia (art. 710 k.c.), umowa przechowania (art. 835 k.c.), ustanowienie umownego prawa zastawu (art. 307 § 1 k.c.), chociaż w przypadku tym przewidziana jest także możliwość ustanowienia zastawu – bez przekazania rzeczy zastawionej (art. 307 § 2 k.c.).

4.1.1.8. Forma czynności prawnych

Składanie oświadczenia woli wymaga zachowania określonej formy. Podkreślić należy, że forma danej czynności prawnej nie może stanowić celu samego w sobie. Służy ona przecież tylko do wyrażenia oświadczenia woli, którego **treść** ma decydujące znaczenie dla wywołania skutków prawnych. Przepisy prawa jako zasadę przewidują swobodę formy. Oznacza to, że wola osoby dokonującej czynności prawnej może być wyrażona w **dowolnej formie**, jeżeli z przepisów albo z woli stron nie wynika nic innego (por. art. 76 k.c.). Dla dokonania czynności prawnej wystarczy więc – w zasadzie – jakiegokolwiek zachowanie podmiotu działającego, które ujawniałoby jego wolę w **sposób dostatecznie zrozumiały**. W niektórych przypadkach wystarczy określony gest, ruch głowy, podanie ręki, który ujawnia w dostateczny sposób wolę przyjęcia oferty. Zaznaczyć też należy, że przepisy prawa dopuszczają w szerokim zakresie usankcjonowanie wadliwie wyrażonych czynności prawnych, i to nie tylko w odniesieniu do formy, lecz także w odniesieniu do treści czynności prawnych. Stąd przy tłumaczeniu oświadczeń

woli należy badać, jaki był zgodny zamiar stron i cel czynności, a nie przyjmować dosłowne brzmienie oświadczeń woli. W zasadzie nie mamy często do czynienia z przypadkami, w których zachodzi wymóg zachowania formy szczególnej, **kwalifikowanej**. Przy ważniejszych czynnościach prawnych chodzi o to, aby strony skłonić do głębszego rozważenia konsekwencji składanego oświadczenia woli. Poza tym zachowanie formy szczególnej, np. pisemnej, zapewnia dowód na sam fakt dokonania czynności prawnej i na jej treść, a tym samym ułatwia ewentualne dochodzenie roszczeń w postępowaniu sądowym. Do form szczególnych zaliczamy:

- formę zwykłą pisemną,
- formę pisemną z datą pewną,
- formę pisemną z podpisem urzędowo poświadczonym,
- formę aktu notarialnego.

Ze względu na skutki, jakie powoduje niezachowanie przewidzianej w ustawie lub w umowie formy szczególnej – wyróżnić należy: formę przewidzianą pod rygorem nieważności oraz formę zastrzeżoną tylko pod rygorem dowodowym. Niezachowanie formy szczególnej, ustalonej pod rygorem nieważności, powoduje nieważność czynności prawnej. Kodeks cywilny wyraźnie stanowi, że jeżeli przepisy przewidują dla danej czynności prawnej obowiązek zachowania formy notarialnej, to niezachowanie takiej formy zawsze pociąga za sobą nieważność czynności. Jeżeli przepisy prawa wymagają zachowania przy danej czynności prawnej zwykłej formy pisemnej, czynność dokonana bez zachowania tej formy będzie nieważna tylko w przypadku, gdy przepis nakazujący jej użycie wyraźnie tak stanowi. Zatem sprawdzając treść przepisów należy zwrócić szczególną uwagę na to, czy mówią one o wymogu formy pisemnej, którego przestrzegać należy „pod rygorem nieważności”. Tylko taki zapis spowoduje bowiem nieważność umowy zawartej bez wymaganej formy. Przykładem umów, dla których ustawodawca zastrzegł formę pisemną pod rygorem nieważności są umowy z zakresu prawa autorskiego, takie jak przeniesienie majątkowych praw autorskich oraz zawarcie umowy licencyjnej na wyłączność.

4.1.1.9. Pojęcie umowy

Czynności prawne są instrumentem, przy pomocy którego osoby fizyczne, osoby prawne, a także jednostki organizacyjne wyposażone przez ustawodawcę w zdolność prawną kształtują swoją sytuację w prawie cywilnym. Szczególną rolę, ze względu na powszechność i szeroki zakres zastosowania, odgrywają czynności prawne dwustronne – czyli **umowy**.

Umowa jest aktem stanowienia treści stosunku prawnego przez strony (*lex contractus*). To dwustronne, zgodne oświadczenie woli, mające na celu wywołanie, powstanie, zmianę lub ustanie określonych skutków prawnych.

Umowy są podstawowym narzędziem wymiany dóbr i usług w formie towarowo-pieniężnej. Przede wszystkim zaś stanowią najważniejsze (obok deliktów) źródło zobowiązań. Umowy można podzielić na:

- jednostronnie zobowiązujące – wynikają z nich obowiązki tylko dla jednej strony,
- dwustronnie zobowiązujące – wynikają z nich obowiązki dla obu stron,
- wzajemne – rodzaj umów dwustronnie obowiązujących, które charakteryzuje ekwiwalentność świadczeń,
- konsensualne – dochodzą do skutku z momentem złożenia zgodnych oświadczeń woli przez strony,
- realne – do ich zawarcia, oprócz zgodnych oświadczeń woli, konieczne jest dodatkowe działanie (np. wydanie rzeczy),
- rozporządzające – powodują bezpośrednie przeniesienie prawa podmiotowego, jego obciążenie lub zniesienie (np. sprzedaż rzeczy oznaczonej indywidualnie),
- umowy zobowiązujące – zobowiązują do określonego świadczenia, nie powodują jednak bezpośredniego rozporządzenia prawem podmiotowym.

Umowy mogą mieć charakter umów **nazwanych** (wyróżnionych wyraźnie uregulowanych w przepisach) i **nienazwanych** (nieuregulowanych wyraźnie, posiadających jednak swoiste cechy charakterystyczne pozwalające je odróżnić od innych umów funkcjonujących w obrocie). Do umów uregulowanych w kodeksie cywilnym należą: sprzedaż, sprzedaż na raty, sprzedaż na próbę, zamiana, umowa dostawy, umowa kontraktacji, umowa o dzieło, umowa o roboty budowlane, umowa najmu, umowa dzierżawy, umowa leasingu, umowa użyczenia, umowa pożyczki, umowa rachunku bankowego, umowa zlecenia, umowa agencyjna, umowa komisu, umowa przewozu, umowa spedycji, umowa ubezpieczenia, umowa przechowania, umowa składu, umowa poręczenia, umowa darowizny, umowa renty, umowa dożywocia.

4.1.1.10. Zasada swobody umów

Jedną z fundamentalnych zasad prawa zobowiązań jest swoboda umów, określona w art. 353¹ kodeksu cywilnego. Zasada swobody umów (będąca przejawem szerszej zasady prawa cywilnego, a mianowicie **autonomii woli stron**) oznacza, że strony zawierające umowę w sposób nieskrępowany mogą powziąć decyzję, co do tego, czy w ogóle umowę zawrzeć, z kim, jaką nadać jej treść oraz (choć budzi to niekiedy wątpliwości) w jakiej formie. Zasada swobody umów oznacza jednocześnie, że strony zawierające **umowę nazwaną** (czyli taką, która uregulowana została w przepisach kodeksu cywilnego) nie są związane regulacją kodeksową i mogą odmiennie unormować poszczególne kwestie w łączącej je umowie. Oczywiście nie jest to możliwe, jeżeli jakieś zagadnienie uregulowane jest przepisem o charakterze bezwzględnie obowiązującym. Jednocześnie jednak z zasady swobody umów wynika, że strony nie są związane poszczególnymi ty-

pami umów nazwanych i zawrzeć mogą umowę, której istota nie została uregulowana przez prawo, tzw. umowę nienazwaną. Strony, które zawierają umowę, mogą jej treść ułożyć według swego uznania, ale tylko do pewnej granicy. Bowiem treść i cel zawieranej umowy nie mogą być sprzeczne z naturą tego, co ona określa, z ustawą ani z zasadami współżycia społecznego. Tak więc przepis art. 353¹ k.c., proklamując zasadę swobody umów, wskazuje jednocześnie na jej granice.

4.1.1.11. Forma umowy

W świetle obowiązującego prawa umowa może być zasadniczo zawarta w dowolnej formie. Zasada swobody umów (wolności umów) przywrócona do polskiego systemu normatywnego nowelą do kodeksu cywilnego z 1990 r. w swym ujęciu normatywnym głosi, że strony zawierające umowy mogą ułożyć stosunek prawny według swego uznania, byleby jego treść lub cel nie sprzeciwiały się właściwości (naturze) stosunku, ustawie ani zasadom współżycia społecznego. Obowiązek nadania umowie określonej formy istnieje tylko wówczas, gdy wynika to z przepisów albo z zawartej wcześniej przez strony umowy. Jako obowiązkowa może być przewidziana forma pisemna lub forma szczególna, np. forma aktu notarialnego. Jeżeli z przepisów lub umowy wynika obowiązek zawarcia umowy w formie pisemnej, to brak tej formy powoduje: nieważność umowy, gdy forma pisemna została wyraźnie zastrzeżona w przepisach lub w umowie stron pod rygorem nieważności; utrudnienia dowodowe, gdy forma pisemna została zastrzeżona bez zastrzeżenia rygoru nieważności. We wszystkich przypadkach, w których przepisy lub umowa przewiduje formę pisemną bez dodawania zwrotu „pod rygorem nieważności” lub podobnego, uważa się że forma pisemna została zastrzeżona jedynie dla celów dowodowych. Oznacza to, że brak formy pisemnej nie powoduje nieważności umowy, lecz jedynie ten skutek, że w razie sporu przed sądem niedopuszczalne będzie powołanie lub przeprowadzenie dowodów z przesłuchania świadków lub stron odnośnie zawarcia umowy. Wyjątkowo dowód z przesłuchania świadków lub stron może być dopuszczony, jeżeli obie strony wyrażą na to zgodę, jeżeli fakt zawarcia umowy zostanie uprawdopodobniony na piśmie, oraz gdy sąd uzna przeprowadzenie takiego dowodu za konieczne ze względu na szczególne okoliczności. Ze względu na formę wyróżnia się umowy zawarte: w drodze czynności konkludentnych – takich, które nie mogą być uznane za formę ustną, a są zrozumiałe dla stron umowy. Przykładem może być zamówienie dwóch piw przez podniesienie dwóch palców; ustne, w formie pisemnej; w formie pisemnej z urzędowym potwierdzeniem podpisu; w formie pisemnej z urzędowym potwierdzeniem daty; w formie aktu notarialnego; w formie przewidzianej ustawą szczególną. Co do zasady przy zawieraniu umów nie jest wymagane zachowanie szczególnej formy, jednakże istnieją liczne wyjątki od tej zasady (np. w prawie polskim umowa przenosząca własność nieruchomości wymaga dla swej ważności formy aktu notarialnego). Przepisy prawa, co do zasady nie narzucają stronom stosunku najmu konieczności zachowania określonej formy czynności prawnej przy zawarciu umowy najmu. W praktyce podstawą formą zawierania

umów najmu nieruchomości są umowy zawierane na piśmie, jednakże występują również umowy zawierane w innych formach, jak np. umowy ustne, umowy zawierane drogą elektroniczną, za pomocą faksu lub też przy użyciu form kwalifikowanych, jak np. umowy pisemnej z datą pewną, umowy w formie aktu notarialnego. Często spotykaną formą zawierania umów najmu na czas określony, zwłaszcza przy umowach dotyczących powierzchni handlowej lub produkcyjnej, jest umowa w formie pisemnej z datą pewną. Zachowanie takiej formy zawarcia umowy jest istotne dla najemcy, gdyż w przypadku sprzedaży wynajmowanego obiektu, nowy właściciel nie będzie miał prawa do wypowiedzenia umowy najmu, tak jak to ma miejsce w przypadku umów nieopatrzonych urzędowym poświadczeniem daty. W powyższym zakresie należy zauważyć, że najczęściej spotykaną postacią daty pewnej jest poświadczenie daty przez organ samorządu terytorialnego lub poświadczenie daty (i podpisu) przez notariusza.

Rodzaj umowy	Forma umowy
Umowa przenosząca własność nieruchomości	Forma aktu notarialnego
Umowa darowizny	Forma aktu notarialnego
Umowa zamiany	Forma aktu notarialnego
Umowa najmu	Forma pisemna
Umowa dzierżawy	Forma pisemna
Umowa użyczenia lokalu	Forma pisemna

4.1.1.12. Sposoby zawarcia umów

Kodeks cywilny reguluje trzy podstawowe sposoby zawierania umów: przez **przyjęcie oferty, w drodze negocjacji oraz w drodze aukcji albo przetargu**. Nie oznacza to wcale, że do zawarcia umowy może dojść wyłącznie w tych trybach. Należy pamiętać, że w prawie cywilnym obowiązuje zasada swobody umów. Ponadto zgodnie z treścią art. 60 k.c., z zastrzeżeniem wyjątków przewidzianych w ustawie, wola osoby dokonującej czynności prawnej (najczęściej umowy) może być wyrażona przez każde zachowanie się tej osoby, które ujawnia jej wolę w sposób dostateczny, w tym również przez jej ujawnienie w postaci elektronicznej.

4.1.1.13. Oferta i jej przyjęcie

Do zawarcia umowy często dochodzi poprzez **przyjęcie oferty**. Oferta może pojawić się niezależnie lub w trakcie innych trybów zawierania umów (np. w toku aukcji lub przetargu, w procesie negocjacji). **Złożenie oferty polega na oświadczeniu drugiej stronie woli zawarcia umowy z podaniem jej istotnych postanowień**. W przypadku umowy sprzedaży do owych istotnych postanowień należy określić przedmiot transakcji oraz ceny. Aby w ogóle mówić o ofercie, propozycja **oferenta** (składającego ofertę) **musi być stanowcza**. Jeśli więc w oświadczeniu wychodzącego z inicjatywą zawarcia umowy znaleźć można takie

słowa, jak: „oferta niewiążąca”, „bez zobowiązań”, „z zastrzeżeniem potwierdzenia”, to nie może być mowy o ofercie w rozumieniu przepisów kodeksu cywilnego, choćby nawet pismo zostało zatytułowane „oferta”. Z drugiej zaś strony, aby uznać dane oświadczenie za ofertę, nie musi w jego treści znajdować się to słowo. Przesłane między przyszłymi kontrahentami „zamówienia” czy „projekty umowy” stanowią ofertę, jeżeli tylko wyrażają wolę zawarcia umowy i określają jej istotne postanowienia. Po złożeniu oferty oferent pozostaje związany w ten sposób, że adresat oferty (oblat) może przez jej przyjęcie doprowadzić do zawarcia umowy o treści określonej w ofercie. W okresie tym oferent musi pozostawać w gotowości do wykonania zaoferowanej umowy. To, jak długo taki stan będzie trwał, zależy od oferenta, który może w ofercie oznaczyć termin, w ciągu którego będzie oczekiwał odpowiedzi. W szczególności chodzi tutaj o wyznaczenie **terminu końcowego**, do upływu którego oblat będzie mógł przyjąć ofertę ze skutkiem w postaci zawarcia umowy, choć dopuszczalne jest również wyznaczenie **terminu początkowego**, z nadejściem którego dopiero rozpocznie się stan związania ofertą. Ustawodawca przewidział jednak takie sytuacje, w których oferent w ogóle nie oznaczył terminu, w ciągu którego oczekiwać będzie odpowiedzi. Wówczas – stosownie do treści art. 66 § 2 k.c. – **oferta złożona w obecności drugiej strony albo za pomocą środka bezpośredniego porozumiewania się na odległość** (np. w trakcie rozmowy telefonicznej) przestaje wiązać, gdy nie zostanie przyjęta niezwłocznie. Natomiast złożona w inny sposób (np. tradycyjną pocztą) przestaje wiązać z upływem czasu, w którym składający ofertę mógł w zwykłym toku czynności otrzymać odpowiedź wysyланą bez nieuzasadnionego opóźnienia.

Regulacja, o której mowa wyżej, będzie miała również zastosowanie w sytuacji, gdy w treści oferty zastrzeżono, że wiąże ona bezterminowo (np. „oferta wiąże bezterminowo” czy inne równoznaczne zastrzeżenia jak: „oferta może być przyjęta w każdym czasie”). Otóż wszelkie klauzule znoszące termin końcowy związania ofertą należy uznać za nieważne. Nieważność takiej klauzuli nie dyskwalifikuje jednak całej oferty. Należy ją wówczas traktować tak, jak gdyby w jej treści nie został zastrzeżony termin, w ciągu którego oferent oczekiwać będzie odpowiedzi. Co do zasady, oferty nie można odwołać. Przepisy prawa dopuszczają tylko jeden wyjątek. Dotyczy on wyłącznie obrotu gospodarczego, tj. stosunków pomiędzy przedsiębiorcami. Przedsiębiorca może bowiem odwołać ofertę złożoną drugiemu innemu przedsiębiorcy (lub przedsiębiorcom) przed zawarciem umowy, jeżeli oświadczenie o odwołaniu zostało złożone drugiej stronie przed wysłaniem przez nią oświadczenia o przyjęciu oferty. Wymaga podkreślenia faktu, iż takiej możliwości nie ma w przypadku, gdy w treści oferty znalazło się zastrzeżenie, że oferta jest nieodwołalna (lub inne równoznaczne), a także gdy w ofercie określony został termin jej przyjęcia. Oczywistym jest, że odwołanie oferty nie jest także dopuszczalne już po zawarciu umowy. Do zawarcia umowy w trybie ofertowym wymagane jest przyjęcie oferty. W razie wątpliwości przepisy nakazują uznawać, że **umowa została zawarta w chwili i w miejscu otrzymania przez składającego ofertę oświadczenia o jej przyjęciu** (art. 70 k.c.). Nie zawsze jed-

nak przyjęcie oferty musi następować poprzez wyraźne oświadczenie złożone oferentowi. Nieraz możliwe jest **dorozumiane lub milczące przyjęcie oferty**. W taki właśnie sposób do zawarcia umowy może dojść pomiędzy przedsiębiorcami, pozostającymi ze sobą w stałych stosunkach gospodarczych. Jeżeli bowiem przedsiębiorca otrzyma od swojego stałego partnera gospodarczego ofertę zawarcia umowy w ramach swojej działalności, wówczas brak niezwłocznej odpowiedzi na ofertę będzie poczytany za przyjęcie oferty (por. art. 68² k.c.).

4.1.1.14. Negocjacje

Do zawarcia umowy może dojść w drodze wzajemnego ścierania się stanowisk, pertraktacji, targów czy wymiany informacji. Słowem, w **trybie negocjacji (rokowań)**.

Negocjacje inicjuje często wystosowanie przez jedną ze stron zaproszenie do rozmów w sprawie zawarcia umowy. Takie zaproszenie nie stanowi oferty, a jego przyjęcie nie skutkuje zawarciem kontraktu. Pomimo istotnych różnic pomiędzy zaproszeniem do negocjacji a ofertą, czasem odpowiedź na pytanie, jaki charakter ma pismo otrzymane od potencjalnego kontrahenta może budzić pewne wątpliwości. Tego rodzaju problem nie wystąpi w przypadku, gdy w piśmie zostanie wyraźnie zaznaczone, że nie stanowi ono oferty w rozumieniu przepisów kodeksu cywilnego. W razie braku podobnych zastrzeżeń należy samemu zbadać, czy z treści pisma wynika stanowcza wola zawarcia umowy oraz czy określone zostały istotne jej postanowienia. Jeżeli brak któregoś z tych elementów, to zapewne mamy do czynienia nie z ofertą, lecz np. zaproszeniem do zawarcia umowy. W rozwiązaniu tego dylematu pomaga również ustawodawca, stwierdzając w art. 71 k.c., że **ogłoszenia, reklamy, cenniki i informacje, skierowane do ogółu lub do poszczególnych osób poczytuje się w razie wątpliwości nie za ofertę, lecz za zaproszenie do zawarcia umowy**.

Należy też zwrócić uwagę na to, że rozpoczęte negocjacje wcale nie muszą się skończyć powodzeniem, czyli zawarciem umowy. Zarówno zapraszający, jak też przystępujący do negocjacji nie mają bowiem obowiązku podpisania kontraktu. Nie oznacza to, że w procesie negocjacji nie obowiązują żadne reguły. Otóż, strony muszą prowadzić rokowania z poszanowaniem dobrych obyczajów, a w szczególności z zamiarem zawarcia umowy. W przypadku, gdy któraś z negocjujących stron naruszy ten obowiązek, druga strona będzie mogła od niej żądać **naprawienia szkody, którą poniosła przez to, że liczyła na zawarcie umowy**. Określenie to sugeruje, że odpowiedzialność odszkodowawcza negocjującego „w złej wierze” obejmuje tzw. Ujemny interes umowy, a więc ogranicza się tylko do tego, co by strona miała, gdyby nie podjęła się nieskutecznych rokowań. Naruszający dobre obyczaje będzie zatem musiał zwrócić poszkodowanemu koszty dojazdów, korespondencji, pomocy prawnej i tym podobne wydatki, ale już nie to, co by druga strona miała, gdyby negocjowana umowa doszła do skutku (np. dochodu, który byłby osiągnięty, gdyby doszło do realizacji negocjowanego kontraktu).

4.1.1.15. Aukcja i przetarg

Aukcja i przetarg to znane od dawna sposoby zawierania umów, które pozwalają na wybór kontrahenta oferującego najkorzystniejsze warunki. O ile tryb ofertowy czy negocjacyjny ma często jedynie dwustronny charakter, o tyle już w przypadku aukcji (kiedyś nazywanej przetargiem ustnym) i przetargu mamy do czynienia z postępowaniem wielostronnym. Zarówno aukcja, jak i przetarg rozpoczynają się od ogłoszenia organizatora. Funkcji organizatora aukcji/przetargu nie trzeba koniecznie sprawować osobiście – można ją zlecić innemu podmiotowi. Ogłoszenie aukcji/przetargu powinno określać czas, miejsce, przedmiot oraz warunki aukcji/przetargu albo wskazać sposób udostępnienia tych warunków. Ogłoszenie zawiera więc w sobie dwa podstawowe elementy. Pierwszym jest zaproszenie do składania ofert. Drugim zaś określenie dalszego toku postępowania zmierzającego do wyłonienia zwycięzcy, z którym zawarta będzie stosowna umowa. Wystosowanie ogłoszenia ma doniosłe skutki prawne. Organizator od chwili udostępnienia warunków jest obowiązany postępować zgodnie z zawartymi tam postanowieniami, dotyczącymi zwłaszcza warunków przetargu. Czy dopuszczalna jest zmiana warunków przetargu już po jego ogłoszeniu? Otóż przepisy dopuszczają taką możliwość, lecz uzależniają to od stosownego zastrzeżenia w treści warunków przetargu. To samo dotyczy samego ogłoszenia, jeżeli organizator zastrzegł w nim, że może ono ulec zmianie. Podobnie przedstawia się problem ewentualnego odwołania przetargu. W przypadku, gdy organizator dokona nieuprawnionych zmian lub odwoła przetarg pomimo braku odpowiedniego zastrzeżenia, wówczas ponosi odpowiedzialność odszkodowawczą za niedojście umowy do skutku (w granicach tzw. Ujemnego interesu umownego). W warunkach aukcji/przetargu można zastrzec **wadium**, tzn. uzależnić dostęp do aukcji/przetargu od wpłacenia organizatorowi przez przystępującego określonej sumy, względnie od ustanowienia odpowiedniego zabezpieczenia zapłaty tej sumy.

4.1.1.16. Pełnomocnictwo

Pełnomocnictwo oznacza umocowanie upoważniające określoną osobę (pełnomocnika) do występowania w imieniu innej osoby (mocodawcy). Pełnomocnictwo opiera się na oświadczeniu woli mocodawcy. Zarówno mocodawca, jak i pełnomocnik mogą być zarówno osobami fizycznymi, jak i osobami prawnymi. Udzielenie pełnomocnictwa stanowi rodzaj oświadczenia woli. Mocodawca musi więc mieć zdolność do czynności prawnych. Udzielenie pełnomocnictwa jest jednostronną czynnością prawną, a nie umową. Stanowi ono upoważnienie do składania oświadczeń woli w imieniu mocodawcy. Pełnomocnictwo może być udzielone w dowolnej formie. Od zasady tej przewidziane są dwa wyjątki, a mianowicie: pełnomocnictwo tzw. ogólne (generalne) powinno być udzielone w formie pisemnej pod rygorem nieważności (art. 99 § 2 k.c.); jeżeli dla ważności danej czynności prawnej, której ma dokonać pełnomocnik, wymagane jest zachowanie określonej formy szczególnej, to również udzielenie pełnomocnictwa powinno być dokonane co najmniej w takiej formie (np. umowa sprzedaży nieru-

chomości powinna być pod rygorem nieważności zawarta w formie aktu notarialnego, tym samym upoważnienie do zawarcia takiej umowy winno być udzielone również w formie notarialnej.

Niekiedy przepisy ustawy przewidują konieczność udzielenia pełnomocnictwa w formie specjalnej. Wyróżnić można następujące rodzaje pełnomocnictw: ogólne, rodzajowe oraz szczególne (szczegółowe). **Pełnomocnictwo ogólne** powinno być sporządzone w formie pisemnej, co wynika wprost z art. 99 § 2 k.c. od zachowania tej formy zależy ważność tego pełnomocnictwa. Podkreślić należy, że pełnomocnictwo ogólne upoważnia pełnomocnika jedynie do dokonywania czynności zwykłego zarządu w imieniu i na rzecz swojego mocodawcy. Zatem taki pełnomocnik (ogólny) nie może reprezentować swojego mocodawcy przy ważniejszym kontrakcie (np. sprzedaży nieruchomości). Do zawarcia takiej umowy niezbędne jest pełnomocnictwo określające szczegółowo (**pełnomocnictwo szczególne**) bądź choćby rodzajowo daną czynność (**pełnomocnictwo rodzajowe**), a także spełniające wymóg odpowiedniej formy (np. aktu notarialnego). Pozostałe typy pełnomocnictw (rodzajowe, szczególne) mogą być co do zasady udzielone w dowolnej formie (np. ustnej). Wyjątkiem są pełnomocnictwa do dokonania takich czynności, dla których jakiś przepis prawa przewiduje szczególną formę pod rygorem nieważności. Dla przykładu, skoro do ważności sprzedaży nieruchomości wymagana jest forma aktu notarialnego, to taki sam wymóg odnosi się do pełnomocnictwa do zawarcia w imieniu i na rzecz zbywcy/nabywcy tego rodzaju umowy. W wielu jednak wypadkach przepisy stwierdzają, że ta czy inna umowa powinna być dokonana w formie pisemnej, lecz sankcją za jej niezachowanie nie jest nieważność (np. umowa pożyczki, w której wartość przekracza 500 zł). W związku z tym przyjąć należy, iż również udzielenie pełnomocnictwa do zawarcia tego rodzaju umowy nie musi być dla swej ważności sporządzone na piśmie.

Pełnomocnictwo wygasa w wyniku jego odwołania. Może ono nastąpić w każdej chwili, bez potrzeby zachowania jakiegokolwiek terminu wypowiedzenia. Stosunek ten jest bowiem oparty na zaufaniu do osoby pełnomocnika. Pełnomocnictwo wygasa również z chwilą wywiązania się pełnomocnika ze swego zadania, bez potrzeby odwoływania, jak również w razie śmierci pełnomocnika.

4.1.1.17. Prokura

Prokura jest pełnomocnictwem udzielonym przez przedsiębiorcę podlegającego obowiązkowi wpisu do rejestru przedsiębiorców, które obejmuje umocowanie do czynności sądowych i pozasądowych, jakie są związane z prowadzeniem przedsiębiorstwa. Istota prokury polega na tym, że zgodnie z art. 109¹ k.c. nie jest możliwe ograniczenie prokury ze skutkiem wobec osób trzecich (chyba, że co innego wynika z przepisów szczególnych). Wobec tego jakkolwiek ograniczenia, np. dla określonego rodzaju czynności, będą bezskuteczne wobec osób trzecich. Nie oznacza to jednak, że nie można ich w ogóle ustanowić, ale wtedy skutki naruszenia ograniczeń dotyczyć będą jedynie sfery wewnętrznej pomiędzy spółką a prokurentem, czyli stosunku wewnętrznego, który jest podstawą wyko-

nywania obowiązków przez prokurenta (np. umowy zlecenia). Przykładowo, w spółce jawnej ustanowienie prokury wymaga zgody wszystkich wspólników mających prawo prowadzenia spraw spółki, choć odwołać ją wolno każdemu spośród nich, czyli każdemu uprawnionemu do zarządzania. Zgodnie z treścią art. 109² § 2 k.c., prokurentem może być osoba fizyczna mająca pełną zdolność do czynności prawnych. Nie może być prokurentem osoba prawna. Prokura jest pełnomocnictwem, które obejmuje umocowanie do czynności sądowych i pozasądowych, jakie są związane z prowadzeniem przedsiębiorstwa. Jednocześnie prawo polskie przyjmuje wzorem rozwiązań niemieckich koncepcję „prokury czystej”, co oznacza, że nie można jej ograniczyć ze skutkiem wobec osób trzecich, chyba, że przepis szczególny stanowi inaczej. Prokury można udzielić kilku osobom łącznie, tzw. **prokura łączna** lub oddzielnie. Kierowane do przedsiębiorcy oświadczenia oraz doręczenia pism mogą być dokonywane wobec jednej z osób, którym udzielono prokury łącznie. Zasadą jest **prokura samoistna** – taka jest zresztą jej istota – usprawienie obecności danego podmiotu w obrocie gospodarczym. Prokura może być jednak ograniczona podmiotowo poprzez wyraźną wolę mocodawcy (np. działanie dwóch prokurentów). Nie ma to jednak nic wspólnego z zasadami reprezentacji łącznej-mieszanej spółki przez zarząd. Jedną z cech prokury jest jej „**odwołalność w każdej chwili**”. Prokurent jest obdarzony szczególnym zaufaniem przedsiębiorcy. Utrata zaufania do prokurenta musi zatem dawać mocodawcy możliwość natychmiastowego odwołania upoważnienia do działania w jego imieniu. Sam jednak sposób odwołania prokury ustawodawca pozostawił rozstrzygnięciom szczegółowo zawartym w kodeksie spółek handlowych. Prokury udziela się na piśmie, pod rygorem nieważności. Wpisuje się ją do KRS. W dziale 2 rejestru przedsiębiorców zamieszcza się dane dotyczące prokurentów i zakresu ich uprawnień. Wzorem regulacji znajdujących się w ustawodawstwach wielu państw europejskich (np. Niemcy, Austria, Słowenia, Słowacja, Bułgaria) kodeks cywilny określa sposób, w jaki powinien podpisywać się prokurent. Przepis art. 109⁹ k.c. stanowi, że prokurent składa własnoręczny podpis, zgodnie ze znajdującym się w aktach rejestrowych wzorem podpisu, wraz z dopiskiem wskazującym na prokurę, chyba że z treści dokumentu wynika, że działa jako prokurent. W ten sposób wzmocnione zostało bezpieczeństwo obrotu.

4.1.1.18. Termin przedawnienia w prawie cywilnym

Roszczenia majątkowe przedawniają się z upływem określonego czasu, który wskazany jest w przepisach prawnych bezwzględnie obowiązujących. Wskazuje na to wyraźnie treść art. 119 k.c.: *Terminy przedawnienia nie mogą być skracane ani przedłużane przez czynność prawną*. Termin przedawnienia wynika z przepisów części ogólnej kodeksu cywilnego albo też jest określony w przepisach regulujących poszczególne stosunki prawne, unormowane w kodeksie cywilnym lub w innych ustawach. Jeżeli przepis szczególny nie stanowi inaczej, termin przedawnienia wynosi dziesięć lat, a dla roszczeń o świadczenia okresowe oraz roszczeń związanych z prowadzeniem działalności gospodarczej – trzy lata

(art. 118 k.c.). Wiele przepisów szczególnych przewiduje jednak krótsze terminy przedawnienia. Dla wielu popularnych umów – na przykład sprzedaży w zakresie działalności przedsiębiorstwa sprzedawcy, z umowy o dzieło wynosi on dwa lata. Bieg terminu przedawnienia można przerwać. Po każdym przerwaniu przedawnienia biegnie na nowo (art. 124 § 1 k.c.) – termin przedawnienia nalicza się wówczas od początku.

4.1.1.19. Termin zawity

Prawo cywilne zawiera przepisy, które przewidują określony termin jako nieprzekraczalny dla dochodzenia roszczeń majątkowych albo dla skorzystania z innych uprawnień. Przykładowo, według art. 88 § 2 k.c. – uprawnienie do uchylenia się od skutków prawnych oświadczenia woli złożonego innej osobie pod wpływem błędu lub groźby – wygasa po upływie roku. Jeżeli z niezachowaniem wspomnianych terminów związane są ujemne skutki prawne, w postaci utraty roszczenia lub innych uprawnień – terminy takie nazywa się terminami **zawitymi** (prekluzyjnymi).

4.1.1.20. Prawo własności

Własność należy do praw i wolności ekonomicznych gwarantowanych przez ustawę zasadniczą. W rozumieniu prawa cywilnego jest prawem podmiotowym bezwzględny dotyczącym wyłącznie rzeczy i będącym najszerszą formą władania i rozporządzania rzeczą. Własność jest prawem dającym uprawnionemu najpełniejszą władzę nad rzeczą. Istotę tego prawa określa triada uprawnień: **uprawnienie do władania rzeczą, korzystania z rzeczy, rozporządzania rzeczą**. Władanie rzeczą, określane także jako posiadanie, oznacza uprawnienie do faktycznego wykonywania władztwa nad rzeczą. Posiadanie obejmuje działania w sensie czysto fizycznym, jak i w sensie psychicznym, takie jak używanie rzeczy, ogrodzenie nieruchomości, przyznanie się do władztwa nad rzeczą itp. Zwykle to właściciel jest posiadaczem rzeczy, ale nie jest to regułą. Posiadaczem staje się najemca lokalu, dzierżawca nieruchomości. Tak więc posiadaczem rzeczy jest osoba, która faktycznie włada nią jak właściciel – **posiadacz samoistny** albo włada nią na podstawie umowy zawartej z właścicielem rzeczy – **posiadacz zależny**. Posiadanie jest chronione i nikt samowolnie nie może naruszyć cudzego posiadania (bez orzeczenia sądowego), choćby posiadanie było bezprawne. W przypadku wniesienia powództwa o ochronę posiadania sąd bada, czy miało miejsce naruszenie posiadania oraz jaki był ostatni stan nienaruszonego posiadania (kto był posiadaczem w chwili naruszenia). Kwestia, kto jest właścicielem rzeczy, nie jest przez sąd badana, a zwrot rzeczy przysługuje temu, kto był posiadaczem w chwili naruszenia posiadania. Prawo **korzystania z rzeczy** oznacza możliwość pobierania z niej pożytków, ale także uprawnienie do zużycia rzeczy, do jej przekształcenia, czy nawet zniszczenia. Uprawnienie **rozporządzania rzeczą** oznacza możliwość dokonywania czynności prawnych mających na celu zbycie rzeczy przez przeniesienie jej własności na inną osobę, bądź możliwość ograniczenia

swojego prawa poprzez oddanie własnej rzeczy w użytkowanie albo przez obciążenie jej zastawem czy hipoteką. Treścią prawa własności – zgodnie z brzmieniem art. 140 k.c. – jest upoważnienie właściciela do tego, by w granicach określonych przez ustawy i zasady współzycia społecznego mógł, z wyłączeniem innych osób, korzystać z rzeczy zgodnie ze społeczno-gospodarczym przeznaczeniem swego prawa. W szczególności właściciel może pobierać pożytki i inne dochody z rzeczy oraz w tych samych granicach rozporządzać rzeczą.

4.1.1.21. Nabycie i utrata własności

Przepisy prawa określają wiele sposobów nabycia (utrata) własności. Niektóre z nich są regulowane normami innych gałęzi prawa niż prawo cywilne. I tak przykładowo, prawo administracyjne reguluje kwestię wywłaszczenia nieruchomości, polegającego na nabywaniu własności nieruchomości w związku z realizacją celów o charakterze ogólnospołecznym (budowa lotnisk, budowa autostrad, inwestycje militarne itd.). Najczęściej mamy do czynienia z nabyciem własności na podstawie umowy (tzw. **przeniesienie własności**). Do umów przenoszących własność zaliczyć można m.in. umowę sprzedaży, umowę darowizny, umowę zamiany. Nabycie własności może też nastąpić np. w drodze dziedziczenia, zasiedzenia, przemilczenia, zrzeczenia się własności nieruchomości, nabycia własności w toku egzekucji, w drodze orzeczenia sądowego znoszącego współwłasność czy też w sprawie podziału spadku, w drodze umowy majątkowej małżeńskiej. Istniejące sposoby nabycia własności można podzielić na nabycie **pierwotne** i **pochodne**. W przypadku **nabycia pierwotnego**, określony podmiot nabywa własność rzeczy niezależnie od tego, w jakim kształcie prawo to przysługiwało poprzedniemu właścicielowi. Dotychczasowy właściciel traci prawo własności, a nowy właściciel nabywa je w sposób niezależny od sytuacji prawnej poprzedniego właściciela. Nabycie własności następuje zatem bez dotychczasowych obciążeń własności przysługującej dotychczasowemu właścicielowi (od reguły tej są jednak wyjątki). Z kolei **nabycie pochodne** charakteryzuje się **przejściem** prawa własności z dotychczasowego właściciela na nowego. Nabywca własności jest następcą prawnym dotychczasowego właściciela. Konsekwencją tego jest nabycie prawa własności w takim zakresie, w jakim przysługiwało ono poprzedniemu właścicielowi, tzn. ze wszystkimi obciążeniami własności. I tak, jeżeli dotychczasowy właściciel sprzedaje nieruchomość, na której ustanowiona została hipoteka, hipoteka ta będzie obciążać nieruchomość w dalszym ciągu, pomimo zmiany właściciela. W przypadku nabycia pochodnego obowiązuje zasada, że **nikt nie może nabyć więcej praw aniżeli miał jego poprzednik**. Zaznaczyć należy, że i ta zasada doznaje wyjątków. Do innych sposobów nabycia i utraty własności unormowanych w kodeksie cywilnym należą: porzucenie rzeczy ruchomej – art. 180 k.c., zawłaszczenie rzeczy ruchomej – (własność rzeczy ruchomej niczyjej nabywa się przez objęcie jej w posiadanie samoistne, są to przede wszystkim przedmioty naturalne, np. kamień leżący przy drodze) – art. 181 k.c.; nabycie własności roju pszczół, który osiedlił się w cudzym ulu zajęтым (art. 182 k.c.);

znalezienie rzeczy (znalazca nabywa na własność rzeczy znalezione pod warunkiem, że wykonał spoczywające na nim obowiązki w zakresie zawiadomienia właściwego organu państwowego; nabycie następuje po upływie roku od dnia wezwania przez ten organ osoby uprawnionej do odbioru bądź po upływie dwóch lat od znalezienia rzeczy, jeśli wezwanie nie jest możliwe, znalezione pieniądze, papiery wartościowe, kosztowności oraz rzeczy mające wartość naukową lub artystyczną stają się jednak własnością Skarbu Państwa) – art. 183-188 k.c. znalezienie skarbu (własność nabywa Skarb Państwa, znalazcy należy się jedynie „odpowiednie wynagrodzenie”) – 189 k.c.; nabycie własności pożytków naturalnych rzeczy (poprzez odłączenie ich od rzeczy przez osobę uprawnioną do pobierania tych pożytków, osobą uprawnioną nie zawsze jest właściciel rzeczy – może nią być np. użytkownik rzeczy lub jej dzierżawca) – 190 k.c.; połączenie, przetworzenie i pomieszanie rzeczy – art. 191-193 k.c.

4.1.1.22. Księgi wieczyste

Księgi wieczyste prowadzi się w celu ustalenia stanu prawnego nieruchomości. Mają one zapewniać bezpieczeństwo w obrocie nieruchomościami i zabezpieczać kredyty hipoteczne. Spełnienie tych funkcji gwarantuje **jawność** i **dostępność** treści ksiąg wieczystych, co reguluje ustawa z dnia 6 lipca 1982 r. o księgach wieczystych i hipotece (Dz. U. z 1982 r. Nr 19, poz. 147 z późn. zm.). Dla każdej nieruchomości prowadzi się odrębną księgę wieczystą, chyba że przepisy szczególne stanowią inaczej. Wspólną księgę prowadzi się dla gruntu oddanego w użytkowanie wieczyste i dla znajdującego się na nim budynku, stanowiącego odrębną nieruchomość będącą własnością wieczystego użytkownika. Wpis jest formą orzeczenia w postępowaniu wieczystoksięgowym (art. 49 ustawy o księgach wieczystych i hipotece) polegającą na ujawnieniu w księdze wieczystej powstania, przeniesienia, zmiany lub ustania praw rzeczowych oraz niektórych praw osobistych i roszczeń. Należy przypomnieć, że niektóre wpisy mają charakter deklaratoryjny, czyli potwierdzają stan prawny, np. wpis prawa własności. Inne mają charakter konstytutywny, czyli tworzą dane prawo, np. prawo użytkowania wieczystego powstaje dopiero z chwilą wpisu do księgi wieczystej.

Dział I:

dział I-O: *Oznaczenie nieruchomości* – dane pochodzące z ewidencji gruntów, pozwalające na dokładne oznaczenie nieruchomości, obejmuje m.in.:

- położenie, tj. miejscowość, dzielnicę; nr działek ewidencyjnych;
- sposób korzystania; grunt orny, działka zabudowana;
- powierzchnię.

dział I-Sp: *Spis praw związanych z własnością* – ewentualne prawa związane z prawem własności wpisanej nieruchomości,

Dział II obejmuje wpisy dotyczące własności i użytkowania wieczystego – m.in.:

- uprawnionych i podstawę wpisu, np. akt notarialny,
- stwierdzenie zasiedzenia własności nieruchomości,

Dział III jest przeznaczony na wpisy dotyczące:

- ograniczonych praw rzeczowych (z wyjątkiem hipoteki),
- ograniczeń w rozporządzaniu nieruchomością lub
- ograniczeń w użytkowaniu wiecznym
- innych praw i roszczeń (z wyjątkiem roszczeń dotyczących hipoteki),

Dział IV przeznaczony jest na wpisy dotyczące hipotek, z dokładnym określeniem wysokości, waluty, zakresu, rodzaju, pierwszeństwa i ewentualnych innych cech hipoteki.

Księga wieczysta dla ograniczonego prawa rzeczowego także zawiera cztery działy. Przy każdej księdze prowadzi się akta księgi wieczystej. Składa się do nich dokumenty i pisma dotyczące nieruchomości, stanowiące m.in. podstawę oznaczenia nieruchomości. Księgę wieczystą może przeglądać każdy, ale akta księgi – tylko osoba mająca interes prawny (np. właściciel, użytkownik wieczysty) oraz notariusz.

4.1.1.23. Współwłasność

Współwłasność występuje wówczas, gdy w stosunku do tej samej rzeczy prawo własności przysługuje więcej niż jednej osobie fizycznej bądź prawnej. Współwłasność charakteryzuje się **jednością przedmiotu**, **wielością podmiotów** oraz **niepodzielnością wspólnego prawa**. Prawo cywilne wyróżnia dwa rodzaje współwłasności, mianowicie: współwłasność w częściach ułamkowych (zwykła), współwłasność łączna („do niepodzielnej ręki”). Domniemywa się, że udziały współwłaścicieli są równe. Każdy ze współwłaścicieli może rozporządzać swoim udziałem bez zgody pozostałych współwłaścicieli. Do rozporządzania rzeczą wspólną oraz do innych czynności, które przekraczają zakres zwykłego zarządu, potrzebna jest zgoda wszystkich współwłaścicieli. W braku takiej zgody współwłaściciele, których udziały wynoszą co najmniej połowę, mogą żądać rozstrzygnięcia przez sąd, który orzeknie, mając na względzie cel zamierzonej czynności oraz interesy wszystkich współwłaścicieli. Jeśli chodzi o współwłasność w częściach ułamkowych, to każdy ze współwłaścicieli ma swój określony ułamkiem udział. Natomiast współwłasność łączna jest współwłasnością bezudziałową. Ponadto współwłasność w częściach ułamkowych umożliwia rozporządzanie udziałem we współwłasności, podczas gdy nie jest to możliwe w ramach współwłasności łącznej. Dodać też należy, że współwłasność w częściach ułamkowych może być w każdej chwili zniesiona na żądanie jednego ze współwłaścicieli, podczas gdy współwłasność łączna jest ze swojej natury trwała. W art. 197-221 k.c. unormowana jest współwłasność w częściach ułamkowych. Natomiast współwłasność łączna unormowana została przepisami dotyczącymi stosunków prawnych, z których ona wynika. Chodzi tu głównie o stosunki wynikające z małżeństwa (wspólność majątkowa małżeńska – zarówno umowna, jak i ustawowa unormowana w kodeksie rodzinnym i opiekuńczym), stosunki wynikające z umowy spółki cywilnej (art. 860 k.c.), spółki jawnej oraz spółki komandytowej unormowane

w kodeksie spółek handlowych. Przepisy kodeksu cywilnego o współwłasności w częściach ułamkowych dotyczą: udziałów współwłaścicieli (m.in. domniemanie równych udziałów, zasada swobodnego rozporządzenia udziałem, od której są przewidziane wyjątki); zarządu rzeczą wspólną (zasada, że do czynności zwykłego zarządu wymagana jest zgoda większości współwłaścicieli, a do czynności przekraczających zwykły zarząd – wszystkich współwłaścicieli; obowiązek współdziałania współwłaścicieli przy zarządzie rzeczą wspólną); korzystania z rzeczy wspólnej (prawo każdego ze współwłaścicieli do współposiadania i korzystania z rzeczy w takim zakresie, jaki daje się pogodzić ze współposiadaniem oraz korzystaniem z rzeczy przez pozostałych współwłaścicieli; zasada, że pożytki i inne przychody, które rzecz wspólna przynosi przypadają współwłaścicielom w stosunku do wielkości udziałów), zniesienie współwłasności możliwe jest w dwojakim trybie, tj. trybie umownym i sądowym. Istnieją trzy sposoby zniesienia współwłasności: podział fizyczny polegający na podziale rzeczy wspólnej, przyznanie rzeczy jednemu ze współwłaścicieli z obowiązkiem spłaty pozostałych oraz podział cywilny, tj. sprzedaż rzeczy wspólnej i podział uzyskanej kwoty.

4.1.2. Prawo zobowiązań

Prawo zobowiązań jest częścią prawa cywilnego, którego znaczenie jest nie do przecenienia z uwagi na szeroko rozumianą wymianę dóbr i usług w sferze społeczno-gospodarczej. Obejmuje ono wiele różnych instytucji służących stosunkom wymiany, przede wszystkim zaś różnego rodzaju umowy. Przepisy prawa zobowiązań zawarte są w księdze trzeciej kodeksu cywilnego zatytułowanej „Zobowiązania”. Księga ta dzieli się na dwie części: ogólną (art. 353-534 k.c.) – odnoszącą się do zobowiązań w ogóle oraz szczególną (art. 535-931 k.c.) – zawierającą przepisy dotyczące konkretnych rodzajów stosunków zobowiązaniowych, zwłaszcza umów nazwanych. Zobowiązania regulują stosunki majątkowe, w których po jednej stronie występuje wierzyciel, po drugiej – dłużnik. Strony te muszą być jednak konkretnie oznaczone, zindywidualizowane. Skoro podmioty są konkretnie oznaczone, to zobowiązania są skuteczne tylko w stosunku do nich. Stąd w zobowiązaniach mamy do czynienia z wierzytelnościami i długami oraz wierzycielami i dłużnikami, dlatego można powiedzieć, że regulują dobra i usługi, obrót pieniędzmi, ale także chronią przed stratami majątkowymi. Warto też dodać, że gdy w stosunku zobowiązaniowym występuje przedsiębiorca, a więc profesjonalista (np. bank), przepisy stawiają mu szczególne wymagania co do znajomości swojej profesji i rzetelności wobec klienta.

4.1.2.1. Zobowiązanie

Zobowiązanie to określony rodzaj stosunku cywilnoprawnego zachodzącego pomiędzy **wierzycielem** (podmiotem uprawnionym) a **dłużnikiem** (podmiotem zobowiązanym, na którego treść składa się prawo podmiotowe o względnym charakterze zwane **wierzytelnością** oraz odpowiadający temu prawu obowiązek, zwany **długiem**. Właśnie ów względny charakter przysługującego wierzycielowi

prawa podmiotowego stanowi główny wyznacznik, pozwalający na odróżnienie zobowiązania od innych stosunków cywilnoprawnych, zwłaszcza stosunków wynikających z prawa rzeczowego. Oznacza on, że wierzytelność jest prawem skutecznym **wyłącznie wobec dłużnika**. Jedyne od dłużnika wierzyciel może **domagać się wykonania zobowiązania (spełnienia świadczenia)**. **Wierzytelność, z chwilą**, gdy zarówno osoba dłużnika, jak i należne od niego świadczenie są skonkretyzowane, przyjmuje postać **roszczenia**. Konkretyzacja, o której mowa, zazwyczaj występuje już w momencie powstania zobowiązania. Niekiedy jednak, następuje ona dopiero w czasie jego trwania, nie później jednak niż w chwili wykonania świadczenia. Z jednego zobowiązania może wynikać wiele roszczeń na przykład wynajmującemu przysługują samodzielne roszczenia o zapłatę czynszu za poszczególne miesiące, a po wygaśnięciu umowy najmu – roszczenie o zwrot wynajętego przedmiotu.

Odpowiednikiem wierzytelności jest dług. Pojęcie to obejmuje swoim zakresem obowiązek lub zespół obowiązków ciążyących na dłużniku, których wykonanie ma na celu zaspokojenie uzasadnionego interesu wierzyciela. W myśl art. 354 § 1 k.c. dłużnik powinien wykonać zobowiązanie zgodnie z jego treścią i w sposób odpowiadający jego celowi społeczno-gospodarczemu oraz zasadom współżycia społecznego, a jeżeli istnieją w tym zakresie ustalone zwyczaje – także w sposób odpowiadający tym zwyczajom. Podstawowym obowiązkiem dłużnika jest spełnienie świadczenia, które może polegać na działaniu lub zaniechaniu (art. 353 § 2 k.c.). Za wykonanie zobowiązania (spełnienie świadczenia) dłużnik odpowiedzialny jest osobiście, tzn. całym swoim majątkiem teraźniejszym i przyszłym. W przypadku, gdy świadczenie nie jest przez niego dobrowolnie spełnione, wierzyciel może zwrócić się do organów państwowych (w szczególności sądu i komornika) o zasądzenie i wyegzekwowanie świadczenia. Wyróżniamy różne rodzaje zobowiązań, a mianowicie: zobowiązania wzajemne – wynikające z umów, w których obie strony jednocześnie zobowiązane są do pewnych świadczeń i uprawnione do ich otrzymania, zobowiązania solidarne, zobowiązania podzielne (np. dług pieniężny), zobowiązania niepodzielne (takie, które nie mogą być zrealizowane częściami, np. zwrot pożyczonego komputera). Źródłem powstania zobowiązań mogą być rozmaite zdarzenia faktyczne i prawne, takie jak: czynności prawne, czyny niedozwolone, akty administracyjne, inne zdarzenia, w tym bezpodstawne wzbogacenie się, nienależne świadczenie i prowadzenie cudzych spraw bez zlecenia.

4.1.2.2. Zobowiązania solidarne

W zobowiązaniowym stosunku prawnym na ogół występują dwie strony. Może się jednak zdarzyć, że po jednej ze stron lub nawet po obu wystąpi wiele podmiotów. Sytuacja taka może mieć miejsce od momentu powstania zobowiązania, bądź też powstać w czasie trwania zobowiązania (np. tzw. kumulatywne przystąpienie do długu – art. 526 k.c.). Ocena takiej sytuacji będzie zależała od tego, czy przedmiotem zobowiązania jest świadczenie podzielne, czy też nie.

Świadczenie jest podzielne, jeżeli jest możliwe częściowe wykonanie zobowiązania bez istotnej zmiany przedmiotu świadczenia, w przeciwnym razie jest ono niepodzielne. W przypadku, gdy świadczenie jest niepodzielne, a w stosunku prawnym występuje jeden wierzyciel i kilku dłużników, dłużnicy będą zobowiązani spełnić świadczenie, jako dłużnicy solidarni. Wierzyciel będzie więc mógł żądać, by każdy z nich, niektórzy z nich lub jeden z nich wykonał zobowiązanie, przy czym spełnienie świadczenia przez któregokolwiek z dłużników zwolni pozostałych ze zobowiązania. Jeżeli jest kilku wierzycieli, każdy z nich ma prawo żądania spełnienia zobowiązania do jego rąk. W razie jednak sprzeciwu któregokolwiek z pozostałych wierzycieli dłużnik jest zobowiązany świadczyć wszystkim wierzycielom łącznie lub złożyć przedmiot świadczenia do depozytu sądowego.

Solidarność dłużników polega na tym, że kilku dłużników może być zobowiązanych w ten sposób, że wierzyciel może żądać całości lub części świadczenia od wszystkich dłużników łącznie od kilku z nich lub od każdego z osobna, a zaspokojenie wierzyciela przez któregokolwiek z dłużników zwalnia pozostałych. W razie spełnienia zobowiązania przez jednego z dłużników solidarnych zobowiązanie wobec wierzyciela wygasa, ale pojawia się zamiast tego kwestia rozliczeń pomiędzy dłużnikami, bowiem ten który spełnił świadczenie ma prawo, tzw. **regres**, wobec pozostałych dłużników do żądania zwrotu świadczenia w odpowiedniej części. O tym, w jakiej części, rozstrzyga treść stosunku prawnego istniejącego pomiędzy współdłużnikami.

Solidarność wierzycieli polega na tym, że kilku wierzycieli może być uprawnionych w ten sposób, że dłużnik może spełnić świadczenie do rąk jednego z nich, a przez zaspokojenie któregokolwiek z wierzycieli wygasa dług wobec wszystkich.

Solidarność nieprawidłowa (*in solidum*) występuje wówczas, gdy z przyczyn faktycznych ten sam wierzyciel ma roszczenie o naprawienie szkody wobec kilku osób odpowiedzialnych za jej wyrządzenie bądź zobowiązanych do jej wyrównania. W takiej sytuacji wyrównanie szkody przez którąkolwiek z tych osób powoduje wygaśnięcie zobowiązania, bowiem wyrządzenie szkody nie może prowadzić do bezpodstawnego wzbogacenia poszkodowanego. Natomiast niekoniecznie musi to prowadzić do prawa żądania przez dłużnika, który spełnił świadczenie zwrotu części świadczenia tego świadczenia od pozostałych, albowiem podstawy prawne ich odpowiedzialności mogą być różne i od siebie niezależne.

4.1.2.3. Niedozwolone klauzule umowne

Tytuł Księgi trzeciej – Zobowiązania ustawy kodeks cywilny określa ogólne przepisy dotyczące zobowiązań umownych. Zwraca w nich uwagę problematyka ochrony konsumentów przed niedozwolonymi klauzulami umownymi, czyli takimi zapisami, które kształtują ich prawa i obowiązki w sposób sprzeczny z dobrymi obyczajami, rażąco naruszając interesy konsumentów. Klauzule niedozwolone muszą mieć jeszcze tę cechę, że nie były indywidualnie uzgodnione z konsumentem. Zaznaczyć przy tym należy, że nieuzgodnione indywidualnie są te postanowienia umowy, na których treść konsument nie miał rzeczywistego wpływu.

wu. W szczególności odnosi się to do postanowień umownych przyjętych z wzorca umowy zaproponowanego konsumentowi przez kontrahenta. Co istotne, ciężar dowodu, że postanowienie zostało uzgodnione indywidualnie, spoczywa na tym, kto się na to powołuje. Tak więc, jeśli to przedsiębiorca twierdzi, że niekorzystny w umowie zapis został wprowadzony po indywidualnych uzgodnieniach z konsumentem, to na nim spoczywa obowiązek udowodnienia, że tak rzeczywiście było.

Otwarty katalog niedozwolonych klauzul umownych zawiera przepis art. 385 § 3 k.c.

4.1.2.4. Czyny niedozwolone

W rozumieniu kodeksu cywilnego czynem niedozwolonym jest bezprawne zawinione, zewnętrzne zachowanie człowieka polegające na działaniu bądź zaniechaniu, których rezultatem jest powstanie szkody. Może być nim także – w niektórych przypadkach – działanie ludzkie nienoszące znamion winy oraz zdarzenie niebędące działaniem człowieka, gdy wynika z niego szkoda, i za tę szkodę prawo czyni kogoś odpowiedzialnym. Czyn niedozwolony stanowi samostne źródło zobowiązania. O popełnieniu czynu niedozwolonego można mówić wtedy, gdy następuje fakt wyrządzenia szkody, za którą ustawa czyni kogoś odpowiedzialnym i gdy szkoda nie została wywołana przez niewykonanie bądź nie należyte wykonanie istniejącego już między stronami zobowiązania. Treścią stosunku powstałego na skutek popełnienia czynu niedozwolonego jest uprawnienie poszkodowanego do uzyskania odszkodowania i odpowiadający temu uprawnieniu obowiązek naprawienia szkody. Odpowiedzialność z tytułu popełnienia czynu niedozwolonego uregulowana jest w przepisach art. 415-449 k.c. Tak więc przesłankami odpowiedzialności z tytułu czynów niedozwolonych są: zdarzenie wyrządzające szkodę, szkoda (czyli uszczerbek w dobrach osoby poszkodowanej), związek przyczynowy między zdarzeniem i szkodą. Odpowiedzialność odszkodowawcza opiera się na trzech zasadach: zasadzie winy, zasadzie ryzyka, zasadzie słuszności. Na zasadzie winy oparto odpowiedzialność osoby prawnej za szkody wyrządzone z winy jej organu (art. 416 k.c.), Skarbu Państwa lub jednostek samorządu terytorialnego, za szkodę wyrządzoną przez funkcjonariusza państwowego lub funkcjonariusza samorządu terytorialnego (art. 417 k.c.), za szkody wyrządzone przez niepoczytalnych (art. 427 k.c.), za osoby, którym powierzono wykonanie czynności (art. 429 k.c.) oraz za zwierzęta (431 k.c.). Na zasadzie ryzyka określono odpowiedzialność za szkody wyrządzone przez przedsiębiorstwo lub zakłady wprawiane w ruch za pomocą sił przyrody (art. 435 k.c.), za szkody wynikłe z ruchu mechanicznych środków komunikacji (art. 436 k.c.), za uszczerbki spowodowane wyrzuceniem, wylaniem lub spadnięciem czegoś z pomieszczenia (art. 433 k.c.), za szkodliwe następstwa zawalenia się budowli lub oderwania się jej części (art. 434 k.c.), a także odpowiedzialność przełożonego za szkody wyrządzone przez podwładnego (art. 430 k.c.). Natomiast na zasadzie słuszności przyjęto odpowiedzialność odszkodowawczą w pewnych sytuacjach, kiedy uznaje

się, że obowiązek naprawienia szkody nie wynika ani z winy, ani z ryzyka, lecz jest usprawiedliwiony zasadami współżycia społecznego. Odpowiedzialność tego rodzaju ma charakter wyjątkowy i występuje tylko w przypadkach wyraźnie w ustawie wskazanych.

4.1.2.5. Wykonanie zobowiązań

O wykonaniu zobowiązania mówimy wtedy, gdy dłużnik spełnia świadczenie w całości zgodnie z treścią zobowiązania. Ogólnie sposób wykonania zobowiązań określa przepis art. 354 k.c. Z przepisu tego wynika, że zobowiązania powinny być wykonywane: zgodnie z treścią zobowiązania (czyli czynności prawnej lub umowy kreującej dane zobowiązanie oraz przepisami prawa, które się do niego odnoszą), zgodnie ze społeczno-gospodarczym celem zobowiązania, zgodnie z zasadami współżycia społecznego, a jeżeli istnieją w tym zakresie ustalone zwyczaje – także w sposób odpowiadający tym zwyczajom. Jest to tzw. zasada realnego wykonania zobowiązania. Zasadniczo wykonanie zobowiązania prowadzi do jego wygaśnięcia, choć możliwe są w tym przypadku wyjątki. I tak, jeśli wierzyciel przyjął zapłatę, pomimo tego, że zastrzegł, iż chce więcej – wtedy zobowiązanie nie wygasa. Wierzyciel nie może odmówić przyjęcia świadczenia, jeżeli wierzytelność pieniężna jest wymagalna. Ponadto trzeba pamiętać, iż przepisy stanowią, że dłużnik powinien świadczyć to, do czego został zobowiązany, a zmiana przedmiotu świadczenia wymaga zgody wierzyciela. Przepis art. 355 k.c. stanowi również, iż dłużnik powinien wykonać zobowiązanie z należytą starannością. Innymi słowy, starannością ogólnie wymaganą w stosunkach danego rodzaju, a w przypadku prowadzenia działalności gospodarczej, przy ocenie należytej staranności należy uwzględnić zawodowy charakter tej działalności.

4.1.2.6. Niewykonanie lub nienależyte wykonanie zobowiązania

Niewykonanie lub nienależyte wykonanie zobowiązania to sytuacja, która powoduje powstanie po stronie dłużnika obowiązku naprawienia szkody. Ponadto powstaje obowiązek zapłaty odsetek za opóźnienie w spełnieniu świadczenia pieniężnego. Niezgodne z treścią zobowiązania zachowanie się dłużnika stanowi podstawę do odstąpienia przez wierzyciela od umowy. Stwarza możliwość zakupu przez wierzyciela na koszt dłużnika takiej samej ilości rzeczy tego samego gatunku lub żądania od dłużnika zapłaty ich wartości. Wreszcie stwarza możliwość wykonania zastępczego, czyli wykonania czynności na koszt dłużnika. Możliwość żądania naprawienia szkody wynikającej z niewykonania lub nienależytego wykonania zobowiązania odnosi się do wszystkich rodzajów zobowiązań. Chodzi w tym wypadku o tzw. odpowiedzialność kontraktową (art. 471 i n. k.c.), będącą jedną z dwóch podstaw odpowiedzialności odszkodowawczej (obok odpowiedzialności z tytułu czynów niedozwolonych, czyli odpowiedzialności deliktowej). Przesłankami tej odpowiedzialności są: fakt niewykonania lub nienależytego wykonania zobowiązania, szkoda, związek przyczynowy pomiędzy niewykonaniem (nienależytym wykonaniem) zobowiązania a szkodą. Przesłanką odpowiedzialno-

ści z reguły jest wina dłużnika. Jednakże strony w umowie mogą ukształtować odpowiedzialność dłużnika niezależnie od winy. Ponadto przepisy szczególne stanowią niekiedy o odpowiedzialności dłużnika za niewykonanie przez niego zobowiązania na zasadzie ryzyka (tj. niezależnie od winy). Przykładem mogą być postanowienia ustawy Prawo przewozowe określające m.in. odpowiedzialność przewoźnika za szkody uczynione na przesyłce lub opóźnienie w przewozie. Jeżeli jednak nic innego nie wynika z przepisów szczególnych lub z treści czynności prawnej (umowy), dłużnik odpowiedzialny jest za niezachowanie należytej staranności (art. 472 k.c.). Brak należytej staranności w istocie stanowi formę winy. Stąd też przyjmuje się, że odpowiedzialność kontraktowa dłużnika, unormowana przepisami kodeksu cywilnego ma podstawę na zasadzie winy.

4.1.2.7. Odpowiedzialność odszkodowawcza na zasadach ogólnych

W różnego rodzaju umowach często znajduje się zapis stanowiący o odpowiedzialności za niewykonanie lub nienależyte wykonanie umowy. Zasadniczo dłużnik obowiązany jest do naprawienia szkody wynikłej z niewykonania lub nienależytego wykonania zobowiązania, chyba, że niewykonanie lub nienależyte wykonanie jest następstwem okoliczności, za które dłużnik odpowiedzialności nie ponosi (art. 471 k.c.). Jest on przy tym odpowiedzialny za niezachowanie należytej staranności, chyba, że co innego wynika z umowy albo ustawy (art. 472 k.c.). dłużnik odpowiada więc za szkodę nie tylko wówczas, gdy wyrządził ją umyślnie, lecz również wtedy, gdy można mu postawić zarzut niedołożenia należytej staranności. Strony mają dość znaczny zakres swobody w ustalaniu własnych zasad odpowiedzialności. Mogą one zaostrzać bądź też łagodzić ogólną odpowiedzialność za niewykonanie lub nienależyte wykonanie umowy. Przepisy zakazują jedynie wyłączenia odpowiedzialności za szkodę wyrządzoną umyślnie. Jednak przypadki umyślnego wyrządzenia szkody czy nawet rażącego niedbalstwa mają miejsce stosunkowo rzadko. Najczęściej do wyrządzenia szkody dochodzi wskutek innych, lżejszych uchybień, np. mających swoje źródło w nieprzewidzianych okolicznościach, których jednak nie sposób uznać za siłę wyższą.

4.1.2.8. Zadek

Dość często przy zawarciu umowy dochodzi do wręczenia pewnej kwoty tytułem zadatku. Z reguły następuje to przy umowie przedwstępnej, a zadek ma gwarantować, że dojdzie do zawarcia umowy przyrzeczonej. Warto wiedzieć, jakie konsekwencje dla każdej ze stron ma wręczenie i przyjęcie zadatku oraz co stanie się z zadatkiem, jeśli umowa, którą zabezpieczał, nie zostanie wykonana.

Skutki wręczenia zadatku

Celem zadatku jest zabezpieczenie wykonania umowy przez każdą ze stron. Zadek to kwota pieniężna (rzadziej rzecz) wręczana przy zawarciu umowy przez jedną stronę drugiej stronie. Z wręczeniem zadatku wiążą się skutki

zarówno dla wręczającego, jak i otrzymującego zadek. Wynikają one z art. 394 § 1 k.c. (Dz. U. Nr 16, poz. 93 ze zm.).

Jeśli umowy nie wykona strona, która dała zadek, wówczas strona, która go otrzymała może bez wyznaczenia terminu dodatkowego odstąpić od umowy i zachować otrzymany zadek. W takim przypadku **warunkiem zatrzymania zadatku jest odstąpienie od umowy**.

Jeśli umowy nie wykona strona, która zadek otrzymała, to strona, która go wręczyła może bez wyznaczenia terminu dodatkowego odstąpić od umowy i żądać zwrotu sumy dwukrotnie wyższej niż wręczony zadek.

Nie można równocześnie żądać wykonania umowy i zwrotu podwójnej kwoty zadatku. Jeśli umowa nie została wykonana, to trzeba się zdecydować na jedno z tych rozwiązań. Jeśli dający zadek postanowi odstąpić od umowy i żądać zwrotu podwójnej kwoty zadatku, to nie może równocześnie żądać wykonania umowy – gdyż od tej już odstąpił.

Inaczej wygląda sprawa, jeśli dojdzie do rozwiązania umowy na podstawie porozumienia stron lub niewykonania umowy wskutek okoliczności, za które żadna ze stron nie ponosi odpowiedzialności albo za które ponoszą odpowiedzialność obie strony lub w przypadku nieważności umowy. Wówczas zadek powinien być zwrócony i nie powstanie obowiązek zapłaty sumy dwukrotnie wyższej.

W razie wykonania umowy zadek ulega zaliczeniu na poczet świadczenia strony, która go dała. Jeżeli zaliczenie nie jest możliwe, zadek ulega zwrotowi.

Zadek w kwocie zbyt niskiej do wartości umowy może okazać się niewystarczającym zabezpieczeniem. Dominuje pogląd, że zadek zastępuje odszkodowanie. Jeśli zatem poniesiona szkoda spowodowana niewykonaniem umowy przez drugą stronę będzie wyższa niż kwota, jaką otrzyma się z tytułu zadatku, to nie będzie można żądać odszkodowania uzupełniającego. W umowie można kwestię tę uregulować odmiennie. Warto więc zapisać, że żądanie odszkodowania uzupełniającego ponad wartość zadatku będzie dopuszczalne.

Zaliczka to nie zadek, należy ją odróżnić od zadatku. Jest to kwota wpłacona drugiej stronie na poczet wykonania umowy. Podlega ona więc zaliczeniu na umówione wynagrodzenie, nie zabezpiecza jednak samego wykonania umowy. Osoba otrzymująca zaliczkę ma korzyść polegającą na tym, że pewną kwotę otrzymuje wcześniej, jeszcze zanim wykona swoją umowę. Jeśli jednak do wykonania umowy nie dojdzie i jedna ze stron odstąpi od umowy, to zaliczka powinna zostać zwrócona. Jest to więc istotna różnica w porównaniu z zadatkiem. Zaliczka nie zabezpiecza wykonania umowy.

4.1.2.9. Kara umowna

Kara umowna to rodzaj odszkodowania zapisanego w umowie. Strony mogą w niej zastrzec, że jedna (dłużnik) zapłaci drugiej (wierzycielowi) określoną sumę w razie niewykonania lub nienależytego wykonania zobowiązania niepieniężnego (np. wykonania dzieła, usługi, dostarczenia towaru). Zasadą jest, że nie

można domagać się kary nie zastrzeżonej w umowie. Kara umowna nie może być ustanowiona za niewykonanie lub nienależyte wykonanie zobowiązania pieniężnego (np. za brak zapłaty czy opóźnienie w płatnościach). W tym przypadku sankcją są odsetki za opóźnienie. W umowie można zastrzec, że naprawienie szkody wynikłej z niewykonania lub nienależytego wykonania zobowiązania niepieniężnego nastąpi przez zapłatę określonej w umowie sumy, tzw. **kary umownej**. Można ją określić kwotowo, jako procent wartości całego świadczenia, lub według stawki procentowej pomnożonej przez dni zwłoki (np. „za każdy dzień zwłoki w dostawie, dostawca zapłaci odbiorcy karę umowną w wysokości 0,2% wartości zamówienia”). Niewykonanie zobowiązania ma miejsce wówczas, gdy dłużnik w ogóle nie spełnia swojego świadczenia. Natomiast z nienależytym wykonaniem zobowiązania mamy do czynienia, gdy dłużnik świadczy po terminie, gdy świadczy mniej niż powinien czy też wprowadzie tyle, co powinien, lecz złej jakości. Zapisy o karach umownych można często spotkać w treści umów o roboty budowlane czy umów o dzieło. Grożą one za nieusunięcie wad w terminie, zastrzega się je też za opóźnienie w wykonaniu prac oraz na wypadek odstąpienia od umowy. Kara umowna stanowi formę zryczałtowanego odszkodowania za niewykonanie czy nienależyte wykonanie umowy. Wierzycielowi znacznie ułatwia to dochodzenie roszczeń od dłużnika. Nie musi bowiem udowodniać, jaką konkretnie szkodę poniósł na skutek uchybień swojego kontrahenta.

4.1.2.10. Wierzyciel

Wierzyciel (łac. *creditor*) – osoba, która może żądać spełnienia świadczenia od innej osoby (*dłużnika*), z którą łączy ją stosunek zobowiązaniowy. Kodeks cywilny nie definiuje pojęcia wierzyciela *explicite* (wprost); definiuje jedynie konstrukcje zobowiązania (czyli stosunku zobowiązaniowego); zgodnie z przepisem art. 353 k.c. – zobowiązanie polega na tym, że wierzyciel może żądać od dłużnika świadczenia, a dłużnik powinien świadczenie spełnić. Zobowiązanie jest zatem stosunkiem prawnym, którego stronami są wierzyciel i dłużnik. Upraszczając – zobowiązanie z pozycji dłużnika określa się jako dług, ze strony wierzyciela zaś jako wierzytelność. Przedmiotem zobowiązania jest świadczenie, które polega na działaniu lub zaniechaniu (art. 353 § 2 k.c.). Świadczenie, to zachowanie dłużnika zgodne z treścią zobowiązania, polegające na zadośćuczynieniu godnemu ochronie interesowi wierzyciela.

4.1.2.11. Dłużnik

Dłużnik (łac. *debitor*) – osoba zobowiązana do spełnienia świadczenia na rzecz innej osoby (*wierzyciela*) na podstawie łączącego ich stosunku zobowiązaniowego.

4.1.2.12. Wierzytelność

Wierzytelność to uprawnienie do żądania spełnienia świadczenia z określonego stosunku zobowiązaniowego przysługujące *wierzycielowi* wobec *dłużnika* i składające się z jednego lub wielu *roszczeń* lub *praw kształtujących*. Wierzytelność jest *antonimem długu*, jeżeli X ma dług wobec Y, to Y ma wierzytelność w stosunku do X. W *języku prawniczym* sformułowania tego używa się głównie dla scharakteryzowania pozycji wierzyciela. Występują różne rodzaje wierzytelności, związane z określonym rodzajem działalności, posiadająca określone cechy charakterystyczne, np. *wierzytelność bankowa*, *wierzytelność ubezpieczeniowa*.

4.1.2.13. Sprzedaż wierzytelności

Wierzytelność względem dłużnika może być przedmiotem obrotu. Dotyczy to zarówno wierzytelności wymagalnych, niewymagalnych, jak i nawet przedawnionych. Wierzytelność nie może przejść na inną osobę na podstawie jednostronnej czynności prawnej wierzyciela. Musi się to dokonać na podstawie umowy. Do umów zobowiązujących do przeniesienia wierzytelności zalicza się m.in. umowę sprzedaży, darowizny oraz zamiany. Najczęściej jednak wykorzystywana jest do tego celu umowa sprzedaży. Sprzedaż wierzytelności może nastąpić w dowolnej formie. Wprawdzie przepis art. 511 k.c. wymaga zachowania formy pisemnej w przypadku, gdy również wierzytelność stwierdzona jest pismem, to jednak jej niedochowanie nie skutkuje nieważnością cesji. Natomiast mogą się wówczas pojawić ograniczenia dowodowe, które nie dotyczą sytuacji, gdy stronami takiej umowy będą przedsiębiorcy. Gdyby jednak chodziło o umowę zawartą ustnie pomiędzy osobami fizycznymi nieprowadzącymi profesjonalnej działalności gospodarczej, wówczas niezachowanie formy pisemnej może skutkować tym, że w ewentualnym sporze między stronami sąd nie dopuści dowodu ze świadków ani też dowodu z przesłuchania stron na fakt dokonania danej czynności.

Nie każda wierzytelność może być przedmiotem umowy sprzedaży. Ograniczenia w tym zakresie wynikają z przepisów prawnych, z zastrzeżeń umownych z dłużnikiem albo z właściwości zobowiązania. Przepisy przewidują zakaz zbywania prawa odkupu, pierwokupu, dożywocia czy też prawa do wynagrodzenia za pracę. Z kolei właściwość zobowiązania nie pozwala na przelew m. in. prawa do renty, prawa do alimentacji, roszczeń o ochronę dóbr osobistych, a także wierzytelności dzierżawcy wobec wydzierżawiającego. Przed zawarciem umowy sprzedaży wierzytelności należy sprawdzić, czy istnieje w umowie (i w dokumentacji jej towarzyszącej) między wierzycielem i dłużnikiem, wyłączenie lub ograniczenie cesji. Niekiedy bowiem strony zabezpieczają się na wypadek np. przekazania należności przedsiębiorstwu windykacyjnemu zastrzegając, że nie jest możliwy przelew wierzytelności wynikającej z danej umowy bądź jest on dopuszczalny tylko za zgodą drugiej strony, tj. dłużnika. Przedmiotem umowy sprzedaży może być także wierzytelność przedawniona. Możliwość zbycia takiej wierzytelności wynika stąd, że roszczenia przedawnione istnieją nadal, a nie wygasają. W związku z tym mogą być one dochodzone w postępowaniu sądowym i egzekucyjnym,

chyba, że dłużnik zorientuje się, co do stanu rzeczy i zgłosi zarzut przedawnienia. Zbywca wierzytelności nie odpowiada za to, że dłużnik okazał się niewypłacalny. Jednak taką odpowiedzialność może on na siebie przyjąć, z tym że powinien wynegocjować wysoką cenę, skoro nabywca praktycznie niczym nie ryzykuje. Umowa sprzedaży wierzytelności jest opodatkowana podatkiem od czynności cywilnoprawnych. Podstawą opodatkowania jest wartość nabywanej wierzytelności, natomiast stawka podatku wyniesie 1%. Aktualnie obowiązujące przepisy nakładają obowiązek podatkowy na kupującego. W przypadku, gdy jedna ze stron, z tytułu zawarcia omawianej umowy, była opodatkowana podatkiem VAT lub była z niego zwolniona, wówczas nie wystąpi obowiązek zapłaty podatku od czynności cywilnoprawnych.

4.1.2.14. Ochrona wierzyciela w razie niewypłacalności dłużnika

Dłużnik, na którym ciąży obowiązek wykonania zobowiązania, odpowiada za dług całym swoim majątkiem obecnym i przyszłym, wszystkimi wchodzącymi do niego składnikami (rzeczami, pieniędzmi i prawami). Odpowiedzialność dłużnika ma charakter odpowiedzialności majątkowej i osobistej. Przepisy kodeksu cywilnego zawierają unormowania, których celem jest ochrona interesu wierzyciela przed czynnościami prawnymi dłużnika, prowadzącymi do jego niewypłacalności (art. 527-534 k.c.). Ochrona ta jest realizowana poprzez tzw. **skargę pauliańską** (roszczenia pauliańskie), której istota polega na możliwości żądania przez wierzyciela uznania przez sąd bezskuteczności czynności prawnej dokonanej przez dłużnika z pokrzywdzeniem wierzyciela. Mamy tu do czynienia z tzw. bezskutecznością względną, co oznacza, że czynność prawna nie jest nieważna, ale jest bezskuteczna wobec wierzyciela, który zaskarżył dokonaną czynność. Wierzyciel, względem którego czynność prawna dłużnika została uznana za bezskuteczną, może z pierwszeństwem przed wierzycielami osoby trzeciej dochodzić zaspokojenia z przedmiotów majątkowych, które wskutek czynności uznanej za bezskuteczną, wyszły z majątku dłużnika albo do niego nie weszły (i w związku z tym znajdują się w majątku osoby trzeciej). Uznanie za bezskuteczną czynności prawnej dłużnika dokonanej z pokrzywdzeniem wierzycieli następuje na podstawie powództwa lub zarzutu przeciwko osobie trzeciej, która wskutek tej czynności uzyskała korzyść majątkową. W przypadku, gdy osoba trzecia rozporządziła uzyskaną korzyścią, wierzyciel może wystąpić bezpośrednio przeciwko osobie, na której rzecz rozporządzenie nastąpiło, jeżeli osoba ta wiedziała o okolicznościach uzasadniających uznanie czynności dłużnika za bezskuteczną albo jeżeli rozporządzenie to było nieodpłatne.

4.1.3. Umowy

4.1.3.1. Umowa sprzedaży

Przepisy kodeksu cywilnego, regulujące tak powszechnie zawieraną umowę, jaką jest umowa sprzedaży, odnoszą się obecnie, co do zasady, do sprzedaży

między przedsiębiorcami. Sprzedaż konsumencka, czyli taka, w której jedną stroną umowy jest osoba fizyczna, która kupuje daną rzecz w celu niezwiązanym z działalnością zawodową lub gospodarczą, została uregulowana odrębnie w ustawie z dnia 27 lipca 2002 r. o szczególnych warunkach sprzedaży konsumenckiej oraz o zmianie kodeksu cywilnego (Dz. U. Nr 141, poz. 1176). Jednak w sprawach nieuregulowanych w tej ustawie mają zastosowanie przepisy kodeksu cywilnego. Przepisy o sprzedaży rzeczy stosuje się również odpowiednio do sprzedaży energii i praw (np. praw do lokalu, czy autorskich praw majątkowych). Umowa sprzedaży uregulowana jest w art. 535-555 k.c. Na podstawie tej umowy sprzedawca zobowiązuje się przenieść na kupującego własność rzeczy i wydać mu rzecz, a kupujący zobowiązuje się odebrać rzecz i zapłacić sprzedawcy cenę. Jest to więc umowa wzajemna, która ma charakter odpłatny. Niektóre rzeczy mogą być przedmiotem sprzedaży tylko wówczas, gdy zbywca i/lub nabywca otrzymali odpowiednie zezwolenie – takie ograniczenia dotyczą m.in. nabywania nieruchomości przez cudzoziemców. Podstawowym obowiązkiem kupującego jest zapłacenie umówionej ceny, która musi być wyrażona w pieniądzu. Cenę można określić przez wskazanie podstaw do jej ustalenia – może np. zależeć od kursu danej waluty. Może ona zostać zapłacona zarówno w formie gotówkowej, jak i bezgotówkowej – np. przelewem, czekiem. Sprzedawca powinien wydać rzecz w sposób zapewniający jej całość i nienaruszalność, przede wszystkim sposób przewozu powinien odpowiadać właściwościom rzeczy. Jeśli rzecz sprzedana ma być dostarczona w odpowiednie miejsce, zakłada się, że wydanie nastąpiło z chwilą powierzenia jej przewoźnikowi. Kupujący ma obowiązek zapłacić cenę dopiero po nadejściu rzeczy na miejsce przeznaczenia i po umożliwieniu mu zbadania rzeczy. Jeżeli z umowy nie wynika, kogo obciążają koszty wydania i odebrania rzeczy, wówczas koszty wydania ponosi sprzedawca – przede wszystkim koszty zmierzenia lub zważenia, opakowania, przesłania rzeczy, czy jej ubezpieczenia na czas przewozu. Koszty odebrania ponosi natomiast kupujący. Z chwilą wydania rzeczy na kupującego przechodzą korzyści i ciężary z nią związane oraz niebezpieczeństwo przypadkowej utraty lub uszkodzenia rzeczy.

4.1.3.2. Rękojmia za wady fizyczne sprzedanej rzeczy

W stosunkach między przedsiębiorcami, sprzedawca odpowiada za wady sprzedanej rzeczy na podstawie przepisów kodeksu cywilnego (art. 556-576 k.c.). Rękojmia za wady fizyczne to odpowiedzialność sprzedawcy względem kupującego w sytuacji, gdy rzecz sprzedana ma wadę zmniejszającą jej wartość lub użyteczność, nie służy celom, do jakich została przeznaczona, nie ma właściwości, o których istnieniu zapewnił sprzedający kupującego bądź została wydana kupującemu w stanie niezpełnym. Sprzedawca odpowiada również za wady prawne, czyli wówczas, gdy rzecz stanowi własność osoby trzeciej albo jeśli jest obciążona prawem osoby trzeciej. Z tytułu rękojmi zawsze odpowiada sprzedawca, który może zwolnić się z tej odpowiedzialności wówczas, gdy kupujący wiedział o wadzie w chwili zawarcia umowy. Sprzedawca nie odpowiada za wady fizycz-

ne, które powstały po wydaniu rzeczy, chyba, że były to tzw. Wady tkwiące w rzeczy – np. niewłaściwa jakość materiału. Sprzedawca ponosi odpowiedzialność z tytułu rękojmi przez rok od chwili wydania kupującemu rzeczy, a w przypadku wad budynku – przez 3 lata. Po upływie tych terminów, uprawnienia z tytułu rękojmi wygasają, chyba, że sprzedawca wadę podstępnie zataił. Ma to doniosłe konsekwencje praktyczne. Otóż przeważa pogląd, że w przypadku żądania obniżenia ceny, dostarczenia rzeczy wolnych od wad lub usunięcia wad nie wystarczy zgłoszenie takiego żądania sprzedającemu przed upływem roku od wydania rzeczy. W tym terminie należy też wystąpić przeciw niemu na drogę sądową.

4.1.3.3. Reklamacja wady prawnej

Z wadą prawną sprzedanej rzeczy mamy do czynienia wówczas, gdy rzecz ta stanowi własność osoby trzeciej albo jest obciążona prawem osoby trzeciej. Zatem do wad prawnych zaliczamy sytuacje, w których sprzedawca nie jest właścicielem rzeczy lub jest tylko współwłaścicielem, a przedmiotem sprzedaży nie jest przysługująca mu ułamkowa część prawa własności rzeczy, lecz cała rzecz. Z kolei wady prawne polegające na tym, że rzecz jest obciążona prawem osoby trzeciej dotyczą m.in. przypadków zastawu (w tym także rejestrowego), hipoteki, służebności, najmu, dzierżawy, dożywocia. Odpowiedzialność sprzedawcy z tytułu rękojmi za wady, w tym za wady prawne, nie jest oparta na zasadzie winy. W związku z tym, kupujący może realizować względem sprzedawcy swoje uprawnienia z tytułu rękojmi za wady nawet wówczas, gdy okaże się, że sprzedawca nie wiedział o fakcie istnienia **wady**, np. o obciążeniu samochodu zastawem rejestrowym. Kupujący ma prawo odstąpić od umowy, żądać obniżenia ceny, a także pod pewnymi warunkami żądać dostarczenia rzeczy wolnej od wad bądź żądać usunięcia wady rzeczy. Przy wadach prawnych największe znaczenie mają dwa pierwsze uprawnienia.

4.1.3.4. Gwarancja jakości

W dokumencie gwarancyjnym gwarant zobowiązuje się na piśmie, że jeśli podczas trwania gwarancji w towarze ujawnią się jakieś wady, będą one bezpłatnie usunięte lub towar zostanie wymieniony na niewadliwy. Gwarantem może być nie tylko producent (tzw. gwarancja fabryczna), ale również importer czy hurtownik. Nie istnieje obowiązek udzielenia gwarancji – gwarant sam decyduje, czy jej udzieli, na jakich warunkach, w jakim zakresie i na jaki czas. Karta gwarancyjna powinna zawierać:

- nazwę i adres gwaranta,
- nazwę i adres przedsiębiorcy, u którego zakupiony został towar,
- datę zakupu,
- czas, na jaki gwarancja została udzielona,
- adresy punktów serwisowych,
- określenie rzeczy sprzedanej oraz zobowiązanie gwaranta.

Jeśli w gwarancji nie określono czasu, na jaki została ona udzielona, wówczas zgodnie z przepisami kodeksu cywilnego, wynosi ona jeden rok. W sytuacji, gdy naprawa towaru odnosiła się do wad istotnych lub wymiany gwarancyjnej, termin gwarancji biegnie na nowo od momentu wydania kupującemu rzeczy wolnej od wad lub naprawionej. Termin gwarancji przedłuża się o czas, w którym kupujący nie mógł korzystać z produktu.

4.1.3.5. Umowa o dzieło

Umowa o dzieło to umowa, która należy do kategorii umów obejmujących odpłatne świadczenie usług. Regulują ją przepisy art. 627-646 k.c. Cechą charakterystyczną tej umowy – wyróżniającą ją od innych umów obejmujących odpłatne świadczenie usług, np. umowy zlecenia – jest to, iż umowa o dzieło jest umową rezultatu. W wyniku zawarcia umowy o dzieło przyjmujący zamówienie (wykonawca) zobowiązuje się bowiem do dostarczenia zamawiającemu oznaczonego dzieła stanowiącego rezultat jego pracy, czyli de facto gotowego rezultatu za który zamawiający zobowiązany jest zapłacić (art. 627 k.c.). Przedmiotem umowy o dzieło może być zarówno wytworzenie nowych przedmiotów, jak i np. przerobienie czy naprawa przedmiotów już istniejących. Dzieło może mieć postać materialną (np. wybudowanie garażu) albo niematerialną (np. napisanie książki, namalowanie obrazu). Natomiast przedmiotem świadczenia zamawiającego jest zapłata wykonawcy umówionego wynagrodzenia za wykonane dzieło. Warto pamiętać, że do umów pomiędzy przedsiębiorstwem przyjmującym zamówienie a osobą fizyczną, która zamawia dzieło, stosuje się niekiedy przepisy o sprzedaży konsumenckiej. Dotyczy to tylko takich sytuacji, kiedy dzieło jest rzeczą ruchomą, a zamówienie to nie jest związane z prowadzeniem działalności gospodarczej lub zawodowej przez osobę fizyczną. Umowa o dzieło musi być zawsze odpłatna. Wynagrodzenie za wykonanie dzieła należy się przyjmującemu zamówienie w chwili oddania dzieła, chyba, że strony umówiły się inaczej. W sytuacji, gdy dzieło ma być oddawane częściami, a wynagrodzenie zostało obliczone za każdą część z osobna – wówczas należy się ono z chwilą spełnienia każdego ze świadczeń częściowych. Wynagrodzenie za wykonanie dzieła może zostać określone przez wskazanie podstaw do jego ustalenia. Może to być również tzw. wynagrodzenie ryczałtowe, czyli wynagrodzenie wskazane w konkretnej kwocie.

4.1.3.6. Umowa najmu

Przez umowę najmu wynajmujący zobowiązuje się oddać najemcy rzecz do używania, w zamian za co najemca zobowiązuje się płacić wynajmującemu umówiony czynsz. Wynająć można w zasadzie każdą rzecz, czy to nieruchomości (np. lokal stanowiący odrębną własność), czy też rzecz ruchomą (sprzęt sportowy, książki, samochód). Najem może również dotyczyć danej części rzeczy (np. ściana budynku na reklamę, pokój, skrytka w sejfie). Najem może być bowiem zawarty na czas oznaczony bądź nieoznaczony. Różnica między jednym a drugim jest dość istotna. Jeżeli umowa najmu została zawarta na czas oznaczony i nie

wymienia przypadków, w których najem można wypowiedzieć, wówczas zasadniczo takiej umowy wypowiedzieć nie można. Co innego, gdy przepis wyraźnie na to zezwala (np. w przypadku zwłoki z zapłatą czynszu lub wad wynajętej rzeczy). Jest to wtedy jak najbardziej dopuszczalne. Natomiast, jeśli umowa została zawarta na czas nieoznaczony i nie dotyczy lokalu mieszkalnego, przepisy nie stawiają żadnych ograniczeń w wypowiedzaniu takiego najmu. Należy jednak zachować terminy wypowiedzenia przewidziane w umowie, a jeśli nie zostały w niej określone – we właściwych przepisach (art. 673, 688 k.c.). W celu zapobieżenia uciążliwym i długotrwałym zobowiązaniom ustawodawca ustanowił **maksymalny okres dziesięciu lat, na jaki może być zawarta umowa najmu na czas określony**. Umowa najmu zawarta na dłuższy okres czasu (np. piętnaście lat) jest ważna, z tym, że po upływie dziesięciu lat uważana będzie za umowę zawartą na czas nieoznaczony. Podstawowym obowiązkiem, jaki spoczywa na wynajmującym jest oddanie rzeczy najemcy do używania. Wiązą się z tym obowiązki: wydania rzeczy w stanie przydatnym do umówionego użytku oraz z pewnymi wyjątkami jej utrzymywania w takim stanie przez cały czas trwania najmu. Wynajmujący powinien zapewnić najemcy niezakłócone używanie rzeczy, co oznacza chociażby to, że jeśli umowa nie stanowi inaczej, nie może on wejść do „swojego” mieszkania bez wcześniejszego pozwolenia ze strony najemcy. Wynajmujący odpowiada za wady najętej rzeczy, które ograniczają jej przydatność do umówionego użytku. Chodzi tutaj zarówno o wady fizyczne, jak i prawne (np. gdy rzecz najęta jest własnością innej osoby, która teraz żąda jej zwrotu). W takich przypadkach najemca może żądać usunięcia wady, obniżenia czynszu lub nawet wypowiedzieć najem bez zachowania terminy wypowiedzenia. Wynajmujący zobowiązany jest do dokonania lub pokrycia **napraw koniecznych**, czyli takich, bez których rzecz nie nadawałaby się do umówionego użytku. Przykładem może być tutaj awaria systemu wodno-kanalizacyjnego. Najemca powinien niezwłocznie powiadomić wynajmującego o zaistniałej potrzebie dokonania napraw. Może mu jednocześnie wyznaczyć odpowiedni termin na ich wykonanie. Po jego bezskutecznym upływie najemca może sam dokonać koniecznych napraw. Najemca, który dokonał koniecznych napraw lokalu na koszt wynajmującego, może potrącić swoją wierzytelność z tego tytułu wierzytelności wynajmującego z tytułu czynszu. Wynajmującego nie obciążają drobne nakłady wynikające ze zwykłego używania rzeczy oraz nie musi on przywracać stanu poprzedniego najętej rzeczy, jeśli została ona zniszczona z powodu okoliczności, za które wynajmujący odpowiedzialności nie ponosi (np. gdy spadająca z drzewa gałąź zniszczyła samochód, gdy pożar zniszczył mieszkanie). Do ich dokonywania obowiązany jest najemca. W przypadku najmu lokali są to: drobne naprawy oraz malowanie ścian i podłóg, drobne naprawy instalacji i urządzeń technicznych, zapewniających korzystanie ze światła, wody i ciepła. Tak więc wymiany gniazdka powinien dokonać najemca, natomiast wymiany instalacji elektrycznej już wynajmujący. Zasadniczą powinnością najemcy jest **płatność czynszu**, która zazwyczaj następuje okresowo (np. co miesiąc) w umówionym terminie. Jeśli umowa nie stanowi o terminie zapłaty czynszu, a najem ma trwać dłużej niż miesiąc lub umowa zawarta jest na

czas nieoznaczony, wówczas czynsz ten płatny jest miesięcznie do dziesiątego dnia miesiąca.

Najemca, zyskując poprzez tę umowę uprawnienie do używania rzeczy, nie może nią rozporządzać z pełną dowolnością. Sposób używania rzeczy może być określony przez strony w umowie, co też obliguje najemcę do takiego, a nie innego korzystania z najętego przedmiotu (np. w lokalu użytkowym najętym na działalność gastronomiczną nie można otworzyć zakładu szewskiego). Po zakończeniu najmu najemca zobowiązany jest zwrócić rzecz wynajmującemu. Powinna ona znajdować się w takim stanie, w jakim była na początku. Najemca nie odpowiada jednak za takie zużycie rzeczy, które jest następstwem jej prawidłowego używania.

4.1.3.7. Umowa dzierżawy

Umowa dzierżawy to umowa, która należy do grupy umów nazwanych, tzn. uregulowanych w przepisach kodeksu cywilnego (art. 693-709). Dzierżawa pozwala nie tylko na używanie cudzej rzeczy, jak ma to miejsce przy najmie, ale także na pobieranie z niej pożytków. Umowa dzierżawy jest zawsze odpłatna – czynsz nie musi zostać zastrzeżony w pieniądzu, może także stanowić m.in. ułamkową część pożytków. Przez umowę dzierżawy wydzierżawiający zobowiązuje się oddać dzierżawcy rzecz do używania i pobierania pożytków, natomiast dzierżawca do zapłaty umówionego czynszu. Wydzierżawiający nie musi być wcale właścicielem rzeczy oddanej w dzierżawę. Podkreślić należy, że w obrocie cywilnoprawnym większość umów dzierżawy dotyczy gruntów. Do umowy dzierżawy stosuje się odpowiednio przepisy o najmie z zachowaniem przepisów kodeksu cywilnego dotyczących dzierżawy (art. 693-709 k.c.). Przepisy o dzierżawie rzeczy stosuje się odpowiednio do dzierżawy praw – dzierżawione może być np. autorskie prawo majątkowe do programu komputerowego. Umowa dzierżawy może zostać zawarta na czas oznaczony lub nieoznaczony, jednak umowę dzierżawy zawartą na dłużej niż trzydzieści lat poczytuje się za zawartą na czas nieoznaczony. Możliwe jest uznanie, iż strony w sposób dorozumiany przedłużyły umowę dzierżawy. To samo dotyczyłoby zresztą umowy najmu. Jeżeli po upływie terminu oznaczonego w umowie albo po wypowiedzeniu najemca nadal używa rzeczy za zgodą wynajmującego, poczytuje się w razie wątpliwości, że najem został przedłużony na czas nieoznaczony. Tak wynika z treści art. 674 k.c. Regulacja ta ma odpowiednie zastosowanie do umowy dzierżawy.

4.1.3.8. Umowa leasingu

Umowa leasingu za sprawą nowelizacji kodeksu cywilnego dokonanej ustawą z dnia 26 lipca 2000 r. (Dz. U. Nr 74, poz. 857) została włączona do kodeksu cywilnego, i tym samym została zaliczona przez ustawodawcę do kategorii umów nazwanych. Regulują ją przepisy art. 709¹-709¹⁸ k.c. Zgodnie z ustawową definicją, przez umowę leasingu finansujący (leasingodawca) zobowiązuje się, w zakresie działalności swego przedsiębiorstwa nabyć rzecz od oznaczonego zbyw-

cy na warunkach określonych w tej umowie i oddać tę rzecz korzystającemu (leasingobiorcy) do używania albo do używania i pobierania pożytków przez czas oznaczony, a korzystający zobowiązuje się zapłacić finansującemu w uzgodnionych ratach wynagrodzenie pieniężne, równe co najmniej cenie lub wynagrodzeniu z tytułu nabycia rzeczy przez finansującego (art. 709¹ k.c.). Treść powyższego przepisu określającego pojęcie leasingu odnosi się do umowy leasingu pośredniego. Przepisy kodeksu cywilnego regulują bowiem wprost jedynie ten rodzaj leasingu (art. 709¹-709¹⁷ k.c.). Należy jednak zauważyć, że w art. 709¹⁸ k.c. znalazło się uregulowanie dotyczące umowy, którą można określić mianem tzw. leasingu bezpośredniego, tj. takiej umowy, na podstawie której jedna ze stron oddaje drugiej do używania (i ewentualnego pobierania pożytków) drugiej stronie rzecz stanowiącą własność oddającego. Umowa, o której stanowi przywołany wyżej przepis, nie jest wprawdzie umową leasingu *sensu stricte*, to niemniej jednak można ją jako taką kwalifikować i stosować do niej odpowiednio przepisy dotyczące leasingu pośredniego zawarte w art. 709¹-709¹⁷ k.c. Umowa leasingu jest umową wzajemną, dwustronnie zobowiązującą i odpłatną. Podobnie jak np. umowa najmu czy użyczenia, należy do umów związanych z korzystaniem z rzeczy. Od umów tych wyróżnia ją, jednak to, że jest ona umową podmiotowo kwalifikowaną, albowiem leasingodawcą może być wyłącznie przedsiębiorca. Ograniczenia podmiotowe nie dotyczą natomiast drugiej strony, tj. leasingobiorcy, którym może być zarówno przedsiębiorca, jak i zwykły konsument (osoba nieprowadząca działalności gospodarczej). Przedmiotem leasingu może być zarówno rzecz ruchoma, jak i nieruchomości. Zgodnie z wymogiem określonym w art. 709² k.c. **umowa leasingu powinna być zawarta na piśmie pod rygorem nieważności.** Oznacza to, że niezależnie od tego, co stanowi przedmiot leasingu, strony przy zawieraniu umowy muszą zachować bezwzględnie formę pisemną. Leasingobiorca może oddać przedmiot leasingu do używania osobie trzeciej tylko za wyraźną zgodą leasingodawcy. Naruszenie powyższego zakazu może skutkować rozwiązaniem umowy w trybie natychmiastowym, chyba, że strony uzgodniły na taki wypadek termin wypowiedzenia (art. 709¹²-709¹⁶ k.c.).

Umowa leasingu może zawierać opcję w postaci np. klauzuli przewidującej możliwość przeniesienia własności przedmiotu leasingu na leasingobiorcę po upływie oznaczonego w umowie czasu trwania leasingu. Ustawa wspomina o przeniesieniu własności przedmiotu leasingu „bez dodatkowego świadczenia” Przepis art. 709¹⁶ k.c., który reguluje wspomniany przypadek, nie ma jednak charakteru bezwzględnie wiążącego, co oznacza, że strony mogą przyjąć w umowie inne rozwiązanie i np. postanowić, że przeniesienie na leasingobiorcę własności przedmiotu leasingu po zakończeniu umowy odbędzie się po zapłaceniu przez niego określonej kwoty pieniężnej. Jeśli umowa leasingu przewiduje możliwość nabycia po zakończeniu umowy przedmiotu leasingu, to korzystający może żądać przeniesienia własności przedmiotu leasingu w terminie miesiąca od upływu terminu zakończenia umowy. Strony mogą ustalić inny termin przeniesienia własności przedmiotu leasingu, a przytoczony odpowiedni przepis kodeksu cywilnego stanowi zabezpieczenie dla leasingobiorcy na wypadek, gdy przy podpisywaniu

umowy przewidziano możliwość przeniesienia na niego własności leasingowanego przedmiotu, ale nie określono dokładnie kiedy ma to nastąpić. Leasingobiorca obowiązany jest utrzymywać przedmiot leasingu w należytym stanie. Wraz z przekazaniem przez leasingodawcę przedmiotu leasingu, zostają przekazane dokumenty związane z nabyciem przedmiotu leasingu, w tym dokumenty gwarancji. Tym samym, firma leasingowa przelewa wszelkie prawa z tytułu roszczeń, co do jakości przedmiotu leasingu, względem dostawcy na leasingobiorcę. Potwierdza to zapis ustawowy, zgodnie z którym finansujący nie odpowiada wobec korzystającego za przydatność rzeczy do umówionego użytku oraz za wady rzeczy, chyba że wady te powstały na skutek okoliczności, za które leasingodawca ponosi odpowiedzialność (art. 709⁸ k.c.). To oznacza, że nawet jeśli stwierdzone zostaną wady przedmiotu leasingu, to i tak nie zwalnia to korzystającego z jego obowiązków przewidzianych w umowie, w tym z obowiązku płacenia rat leasingowych. W umowie leasingu korzystający wskazuje nie tylko, jaką konkretnie rzecz chciałby użytkować, ale często od kogo ma być ona kupiona. Finansujący zobowiązuje się ją nabyć i oddać korzystającemu (nawet jeśli jest to tzw. leasing zwrotny, czyli sytuacja, gdy finansujący kupuje rzecz od korzystającego, by mu ją następnie oddać do używania). Z reguły jest to tylko nabycie w sensie ekonomicznym, nie prawnym. Finansujący nie ma bowiem na tyle środków, by dysponować przedmiotem jako prawny właściciel. Dlatego, by sfinansować zakup, najczęściej zaciąga kredyt. Właśnie dlatego – jak mówi art. 709¹ k.c. – wynagrodzenie, które ma mu zapłacić korzystający, musi być równe co najmniej cenie lub wynagrodzeniu z tytułu nabycia rzeczy przez finansującego. Nie może być niższe, bo finansującemu nie starczyłoby na spłatę kredytu, zaciągniętego właśnie na zakup przedmiotu leasingu, zgodnie z życzeniem korzystającego. Innymi słowy leasingobiorca musi zwrócić leasingodawcy przynajmniej koszt nabycia rzeczy (przynajmniej, bo dochodzi do tego jeszcze przecież zysk leasingobiorcy). W razie wypowiedzenia umowy przez leasingodawcę na skutek okoliczności, za które odpowiedzialność ponosi leasingobiorca, może on być zobowiązany do natychmiastowego zapłacenia wszystkich przewidzianych w umowie, a niezapłaconych rat, pomniejszonych o korzyści, jakie finansujący uzyskał wskutek ich zapłaty przed umówionym terminem i rozwiązania umowy leasingu.

4.1.3.9. Umowa pożyczki

W ramach umowy pożyczki osoba dająca pożyczkę (**pożyczkodawca**) zobowiązuje się przenieść na własność biorącego (**pożyczkobiorcy**) określoną ilość pieniędzy albo rzeczy oznaczonych tylko co do gatunku. Natomiast pożyczkobiorca zobowiązuje się zwrócić taką samą ilość pieniędzy lub tę samą ilość rzeczy tego samego gatunku i tej samej jakości (art. 720 § 1 k.c.). Umowa dochodzi do skutku już z chwilą porozumienia stron. Tak więc, jeśli ktoś poprosił nas o pieniądze, które też zgodziliśmy się mu pożyczyć, to nie możemy później twierdzić, że nie doszło do zawarcia umowy. Będziemy wówczas zobowiązani do przekazania kwoty, o której była mowa, nawet wtedy, gdy w zamian za to nic nie otrzymali-

śmy. Umowa pożyczki jest często mylona z umową użyczenia. Ma to miejsce wtedy, gdy prosimy kogoś (lub ktoś nas prosi) o pożyczanie samochodu, czy książki. Tymczasem przedmiotem pożyczki mogą być jedynie pieniądze lub rzeczy oznaczone co do gatunku. Samochód czy książkę można użyczyć albo wynająć w zależności od tego, czy należy się za to zapłacić (najem), czy nie (użyczenie). Umowa pożyczki może zostać zawarta na czas oznaczony lub na czas nieoznaczony. Gdy termin spłaty pożyczki nie został przez strony określony w umowie, dłużnik zobowiązany jest zwrócić pożyczkę **w terminie sześciu tygodni od dnia jej wypowiedzenia** przez pożyczkodawcę. Przepisy kodeksu cywilnego nie przewidują odpłatności umowy pożyczki, co oznacza, że umowa taka może – w zależności od stron umowy – mieć charakter odpłatny albo nieodpłatny. Jednak praktyka wskazuje, że umowy pożyczki zawierane są zwykle jako umowy odpłatne, a najczęściej stosowaną formą zapłaty za udzielenie pożyczki pieniężnej są **odsetki: umowne**, gdy określone zostały w umowie, albo **ustawowe**, gdy umowa przewiduje jedynie obowiązek zapłaty odsetek przez pożyczkobiorcę, ale nie określa wysokości należnych pożyczkodawcy odsetek. **Umowa pożyczki, której wartość przekracza pięćset złotych, powinna zostać zawarta w formie pisemnej dla celów dowodowych.** Jeśli przedmiotem pożyczki są rzeczy mające wady, wówczas dający pożyczkę ma obowiązek naprawienia szkody, którą wyrządził pożyczkobiorcy przez to, że nie zawiadomił go o wadach, o których wiedział – np. jedna osoba budująca dom pożyczka drugiej osobie stary cement, a po miesiącu wylane posadzki zaczynają pękać. Samo sporządzenie umowy pożyczki na piśmie lub odebranie jednostronnego oświadczenia (pokwitowania) pożyczkobiorcy o jej przyjęciu stanowi pewnego rodzaju zabezpieczenie, że otrzymamy zwrot pieniędzy czy rzeczy oznaczonych co do gatunku. Przy poważniejszych kwotach warto zadbać o jeden z następujących sposobów zabezpieczenia umowy: pisemne poręczenie innej osoby za zwrot pożyczki, zastaw na wartościowej rzeczy ruchomej należącej do pożyczkobiorcy, przewłaszczenie określonej rzeczy na zabezpieczenie spłaty pożyczki, weksel własny wystawiony przez pożyczkobiorcę.

4.1.3.10. Umowa rachunku bankowego

Obowiązywanie umowy rachunku bankowego regulują przepisy art. 726-733 k.c., uzupełnione przez przepisy art. 49-62 ustawy z dnia 28 sierpnia 1997 r. Prawo bankowe (Dz. U. z 2002 r., Nr 72, poz. 665, z późn. zm.). Ponadto jej treść, co ma znaczenie praktyczne, zwłaszcza w obrocie konsumenckim, regulują ogólne warunki umów i regulaminy. Umowa rachunku bankowego jest umową nazwaną, konsensualną, dwustronnie zobowiązującą i odpłatną. Natomiast nie jest to umowa wzajemna. Na podstawie zawartej umowy rachunku bankowego bank zobowiązuje się względem posiadacza rachunku, na czas oznaczony lub nieoznaczony, do przechowywania jego środków pieniężnych oraz, jeżeli umowa tak stanowi, do przeprowadzania na jego zlecenie rozliczeń pieniężnych. Z treści art. 52 ustawy Prawo bankowe wynika, że umowa rachunku bankowego powinna zostać zawarta w formie pisemnej (forma *ad probationem* – zastrzeżona dla celów

dowodowych) i powinna zawierać szereg postanowień wymienionych w ustępie 2 tego artykułu. Jednakże brak któregokolwiek z tych postanowień, oprócz określenia stron umowy, nie wpływa na ważność samej umowy. Między innymi umowa rachunku bankowego powinna określać rodzaj otwieranego rachunku, walutę, w jakiej rachunek ma być prowadzony, czas otwarcia rachunku, wysokość oprocentowania i warunki jego zamiany, a także wysokość prowizji i opłat za czynności związane z prowadzeniem rachunku i warunki ich zmiany. Zaznaczyć należy, że w praktyce znaczna część postanowień wymienionych w art. 54 ust. 2 prawa bankowego jest zawarta w stosownym regulaminie lub warunkach ogólnych umów. Zawieranie umowy rachunku bankowego podlega takim samym regułom jak zawieranie innych umów, zarówno jeśli chodzi o sposób oraz tryb zawierania tej umowy, jak również kwestii dotyczących zdolności do czynności prawnych stron, z tym jednak wyjątkiem, że jedną ze stron zawsze i wyłącznie jest bank (ewentualnie spółdzielcza kasa oszczędnościowo-kredytowa). W świetle obowiązujących przepisów kodeksu cywilnego oraz treści art. 49 ust. 1 ustawy Prawo bankowe sformułować można generalną zasadę, iż umowę rachunku bankowego może zawrzeć z bankiem każdy, kto ma zdolność do czynności prawnych, a posiadaczem rachunku może być każdy, kto ma zdolność prawną (nawet, jeżeli nie ma zdolności do czynności prawnych, np. małoletni). Zasada, o której mowa, dotyczy również jednostek organizacyjnych nieposiadających osobowości prawnej, o ile posiadają zdolność prawną. Stroną umowy rachunku bankowego może być także osoba prawna, która musi w tym wypadku działać przez odpowiednie organy lub przedstawicieli; podobnie rzecz się ma z osobowymi spółkami handlowymi, spółkami kapitałowymi handlowymi w organizacji oraz wspólnotami mieszkaniowymi (są to tzw. ułamne osoby prawne). Umowa rachunku bankowego, o ile nie stanowi inaczej, ulega rozwiązaniu z mocy prawa, jeżeli w ciągu dwóch lat nie dokonano na rachunku żadnych obrotów poza okresowym dopisywaniem odsetek, a stan środków na rachunku nie przekracza kwoty nominalnej określonej w umowie (art. 60 ustawy Prawo bankowe).

4.1.3.11. Umowa zlecenia

Umowa zlecenia, podobnie jak np. umowa o dzieło, jest jednym z typów umów obejmujących odpłatne świadczenie usług. W odróżnieniu od umowy o dzieło, umowa zlecenia nie jest umową rezultatu, ale umową starannego działania. Przez umowę zlecenia przyjmujący zlecenie (**zleceniobiorca**) zobowiązuje się do dokonania określonej czynności prawnej dla dającego zlecenie (**zleceniodawcy**), jednak nie zobowiązuje się do osiągnięcia określonego rezultatu. Tak istotę umowy zlecenia określa art. 734 § 1 k.c. Tak więc kodeks cywilny zawęża zakres pojęcia zlecenia tylko do dokonywania czynności prawnych. Innymi słowy zleceniobiorca przy wykonywaniu powierzonych mu czynności zobowiązany jest działać z dołożeniem należytej staranności, nie gwarantuje natomiast, że wykonywane przez niego czynności przyniosą zamierzony przez zleceniodawcę rezultat. Umowa zlecenia – w kodeksowej postaci (tzn. do dokonywania czynności

prawnych), jak też umowy, które się z niej wyodrębniły, a także umowy, do których – na podstawie postanowienia art. 750 k.c. – należy stosować odpowiednio przepisy o zleceniu – należą do kategorii umów starannego działania. Przy ocenie staranności przyjmującego zlecenie zastosowanie mają przepisy ogólne, odnoszące się do zasad wykonywania zobowiązań umownych, a sformułowane w art. 355 k.c. Umowa zlecenia nie obejmuje jednej tylko czynności prawnej, np. polegającej na kupnie nieruchomości dla zleceniodawcy czy złożeniu w jego imieniu pozwu do sądu. Równie dobrze, jeżeli zlecenie obejmuje kilka czy szereg rodzajowo określonych czynności prawnych, które przykładowo mogą się składać na ogólną reprezentację przedsiębiorcy względem określonych kontrahentów, nabywanie i zbywanie w imieniu zleceniodawcy towarów do ustalonej wartości, czy też windykację długów. Zasadą jest, że przyjmujący zlecenie ma obowiązek **osobistego** dokonywania zleconych mu czynności. W przypadku powierzenia wykonania zlecenia zastępcy, zleceniobiorca zobowiązany jest niezwłocznie powiadomić o tym fakcie zleceniodawcę, wskazując mu osobę i miejsce zamieszkania swego następcy (art. 738 § 1 k.c.). Umowa zlecenia może być **odpłatna** albo **nieodpłatna**. Z uwagi na to, że przepisy kodeksu cywilnego (art. 735 § 1 k.c.) przyjmują jednak **domniemanie odpłatności** niniejszej umowy, brak odpłatności zlecenia powinien zostać wyraźnie stwierdzony (zapisany) w umowie.

4.1.3.12. Umowa agencyjna

Umowa agencyjna należy do umów o świadczenie usług, a dokładniej do umów pośrednictwa. Zgodnie z ustawową definicją przez umowę agencyjną przyjmujący zlecenie (agent) zobowiązuje się w zakresie działalności swojego przedsiębiorstwa do stałego pośredniczenia za wynagrodzeniem przy zawieraniu z klientami umów na rzecz dającego zlecenie przedsiębiorcy albo do zawierania ich w jego imieniu (art. 758 k.c.). Z powyższego przepisu wynika, że stronami umowy są: dający zlecenie i agent, przy czym co istotne umowę agencyjną może zawrzeć tylko agent w zakresie działalności swojego przedsiębiorstwa (tj. prowadzący działalność gospodarczą) z innym przedsiębiorcą. Umowa agencyjna jest umową o świadczenie usług o charakterze odpłatnym. Jej cechą charakterystyczną jest to, że wynikający z niej stosunek prawny jest zobowiązaniem o charakterze trwałym, albowiem w ramach umowy agencyjnej strony wykonują stałe, powtarzające się czynności (świadczenia), z reguły w dłuższym okresie czasu. Umowa agencyjna – z racji swojego charakteru – świadczenia usług – opiera się na szczególnym zaufaniu stron, i wymaga dla właściwego jej wykonywania profesjonalizmu zarówno ze strony agenta, jak i zlecającego. Każda ze stron umowy zobowiązana jest zachować lojalność wobec drugiej strony. Agent działa zazwyczaj na podstawie i w granicach udzielonego mu przez zlecającego pełnomocnictwa, które stanowi w takim przypadku integralną część umowy. W umowie agencyjnej wskazać należy czas trwania stosunku prawnego. Do jego wygaśnięcia nie dochodzi z chwilą spełnienia określonego w umowie świadczenia, ale po upływie określonego przez strony czasu, lub gdy chodzi o umowę zawartą na czas nie-

oznaczony, z nadejściem daty określonej w postanowieniach o wypowiedzeniu umowy. Czas może być określony w sposób wyraźny i dorozumiany. Za wykonaną czynność agentowi należy się wynagrodzenie, jeżeli jego wysokość nie została wskazana w umowie, agent otrzymuje prowizję, której wysokość zależy od liczby i wartości zawartych kontraktów. Jeżeli wysokość prowizji nie została określona w umowie, należy się ona w wysokości zwyczajowo przyjętej w stosunkach danego rodzaju, w miejscu działalności prowadzonej przez agenta, a w razie niemożności ustalenia prowizji w ten sposób, agentowi należy się prowizja w odpowiedniej wysokości, uwzględniającej wszystkie okoliczności bezpośrednio związane z wykonaniem zleconych mu czynności. Wyróżnić można następujące rodzaje prowizji: stałą jednolitą lub zróżnicowaną, ruchomą; progresywną i degressywną, wyższą, niższą, umowną, dyskrecjonalną (liczy się uznanie zlecającego), dodatkową; konsygnacyjną, techniczną. Po rozwiązaniu umowy agencyjnej agent może żądać od dającego zlecenie świadczenia wyrównawczego, jeżeli w czasie trwania umowy agencyjnej pozyskał nowych klientów lub doprowadził do istotnego wzrostu obrotów z dotychczasowymi klientami, a dający zlecenie czerpie nadal znaczne korzyści z umów z tymi klientami.

4.1.3.13. Umowa przedwstępna

Institucją ułatwiającą i zapewniającą nam zawarcie w przyszłości korzystnego kontraktu jest **umowa przedwstępna**. Pod tym pojęciem kodeks cywilny rozumie umowę, w której jedna lub obie strony zobowiązują się do zawarcia oznaczonej umowy, tzw. **umowy przyrzeczonej**. Koniecznym elementem umowy przedwstępnej jest określenie istotnych postanowień umowy definitywnej, czyli umowy przyrzeczonej (art. 389 § 1 k.c.). Wcześniej ustawodawca wymagał również określenia terminu zawarcia umowy przyrzeczonej. Obecnie nie ma takiego wymogu. Umowa przedwstępna będzie ważna również wówczas, gdy brak ustaleń dotyczących tego, w jakim czasie powinno dojść do sfinalizowania transakcji. Z praktycznego punktu widzenia ważne jest wskazanie w umowie przedwstępnej terminu, w ciągu którego umowa przyrzeczona powinna zostać zawarta. Ponadto unika się w ten sposób możliwości jednostronnego wyznaczenia terminu. W przypadku, gdy brak jest ustaleń dotyczących terminu, przyjmuje się, że umowa przyrzeczona powinna dojść do skutku w ciągu jednego roku od dnia zawarcia umowy przedwstępnej. Termin wyznaczony przez stronę do zawarcia umowy przyrzeczonej powinien być „odpowiedni”, co w praktyce każda ze stron może rozumieć na swój sposób. Co, jeżeli obie strony takiej umowy przedwstępnej były uprawnione do żądania zawarcia umowy przyrzeczonej i każda z nich wyznaczyła inny termin na dokonanie definitywnej transakcji? Problem ten rozstrzyga przepis art. 389 §2 k.c., stanowiąc, iż obowiązuje wówczas termin wyznaczony przez tę stronę, która wcześniej złożyła stosowne oświadczenie. Jeżeli strona zobowiązana do zawarcia umowy przyrzeczonej uchyla się od jej zawarcia, druga strona może żądać naprawienia szkody, którą poniosła przez to, że liczyła na zawarcie umowy przyrzeczonej. Strony mogą w umowie przedwstępnej odmiennie określić zakres

odszkodowania. Zgodnie bowiem z treścią art. 390 § 2 k.c., gdy umowa przedwstępna będzie czyniła zadość wymaganiom, od których zależy ważność umowy przyrzeczonej, w szczególności wymaganiom, co do formy, będzie można dochodzić zawarcia umowy przyrzeczonej. Roszczenia z umowy przedwstępnej przedawniają się z upływem roku od dnia, w którym umowa przyrzeczona miała być zawarta. Jeżeli sąd oddalił żądanie zawarcia umowy przyrzeczonej, roszczenia z umowy przedwstępnej przedawniają się z upływem roku od dnia, w którym orzeczenie stało się prawomocne.

4.1.3.14. Umowa ramowa

Umowa ramowa nie jest odrębnym typem umowy nazwanej. W zasadzie nie ma przepisów regulujących tę umowę, niemniej jednak w praktyce obrotu gospodarczego jest dość często wykorzystywana, nadając najczęściej treść i formę poszczególnym umowom realizacyjnym, zawierającym np. w wyniku składanych przez jedną ze stron zamówień. **Umowę ramową definiuje się jako kontrakt określający warunki zawierania szeregu umów realizacyjnych, w tym tryb ich zawierania, formę prawną czy niektóre elementy treści** (praw i obowiązków stron). Umowy ramowe mogą też iść znacznie dalej, a mianowicie zobowiązywać strony do zawierania umów realizacyjnych lub do podejmowania starań zmierzających do tego celu. Zobowiązanie do zawierania umów realizacyjnych stosunkowo rzadko wynika z umów ramowych, ponieważ dla jego skuteczności należałoby od razu sprecyzować postanowienia umów realizacyjnych. Tymczasem umowy ramowe, w przeciwieństwie do umów przedwstępnych, służą raczej częściowemu i ogólnemu wskazaniu treści przyszłych umów realizacyjnych. Chodzi o określenie ram dla współpracy gospodarczej dwóch czy większej liczby podmiotów. Niewykonanie zobowiązania do zawarcia umów realizacyjnych może skutkować odpowiedzialnością odszkodowawczą strony, z winy której do ich zawarcia nie doszło. Niewykonanie zawartego w umowie ramowej zobowiązania do podejmowania starań w celu zawarcia umów realizacyjnych również może rodzić odpowiedzialność do naprawienia szkody. Jednak wykazanie, że w razie prawidłowego wykonania zobowiązania doszłoby do zawarcia umowy realizacyjnej nie jest wcale prostą sprawą. W związku z tym, realna skuteczność tego rodzaju zastrzeżeń jest dość wątpliwa, chyba, że zostaje wzmocniona karami umownymi grożącymi za nieprzestrzeganie obowiązku starań w celu doprowadzenia do zawarcia umowy realizacyjnej. W wielu przypadkach umowy ramowe nie zawierają opisanych zobowiązań, skupiając się jedynie na ustaleniu sposobu i formy składania zamówień/ofert oraz określeniu niektórych czy nawet większości elementów umów realizacyjnych. Umowy ramowe najczęściej stanowią, w jakiej formie powinny być dokonywane z jednej strony oferty i zamówienia, a z drugiej akceptacje lub odmowy. Niedochowanie warunków formalnych może skutkować nieważnością danego zamówienia czy danej umowy realizacyjnej (art. 76 k.c.).

Część II – Zarządzanie

Robert Kamiński

1. Zarządzanie przedsiębiorstwem

1.1. Wstęp

Można przyjąć, że zarządzanie jest to proces wyznaczania celów i powodowania ich realizacji na podstawie prawa własności do zasobów lub posiadanego prawa do dysponowania nimi. Zarządzanie jest więc podstawową siłą w organizacji koordynującą zasoby ludzkie i materialne, a menedżerowie odpowiadają za bieżące rezultaty funkcjonowania organizacji oraz za jej potencjał zapewniający przyszły rozwój.

Występujące w literaturze definicje zarządzania zwracają uwagę:

- na zasoby organizacji – zarządzanie to zestaw działań (obejmujący planowanie i podejmowanie decyzji, organizowanie, przewodzenie, tj. kierowanie ludźmi i kontrolowanie) skierowanych na zasoby organizacji (ludzkie, finansowe, rzeczowe i informacyjne) i wykorzystywanych z zamiarem osiągnięcia celów organizacji w sposób sprawny i skuteczny [R. W. Griffin, 2004]. Gdzie „sprawny” oznacza wykorzystanie zasobów mądrze i bez zbędnego marnotrawstwa, zaś „skuteczny” to działający z powodzeniem,
- na funkcje rzeczowe – zarządzanie to działania służące kierowaniu procesem pracy (wszystkie niezbędne czynności kierownicze). Są to czynności z zakresu zarówno funkcji zarządzania, jak i funkcji rzeczowych (czyli pierwotnych funkcji przedsiębiorstwa, do których należą np. zakupy, produkcja, finanse, sprzedaż). Dobry wynik można osiągnąć tylko wtedy, gdy funkcje rzeczowe i funkcje zarządzania ściśle współdziałają i są wzajemnie dobrze zharmonizowane [H. Steinmann, G. Schreyögg, 2001].

W niniejszym opracowaniu słowo „zarządzanie” będzie odnosiło się do funkcji (zarządzania), czyli do: planowania, organizowania, motywowania oraz kontroli.

1.2. Funkcje zarządzania

Jak wspomniano, zarządzanie organizacją obejmuje zarówno kierowanie ludźmi, jak i dysponowanie majątkiem przedsiębiorstwa. Obejmuje ono również wybór celu organizacji, określenie strategii i kierunku rozwoju, co pomaga w stwierdzeniu, że odnosi się nie tylko do indywidualnych jednostek ludzkich, ale także do organizacji jako całości. Zarządzanie organizacją jest złożonym procesem, na który składa się szereg czynności, zwanych funkcjami zarządzania. Tworzą one pewnego rodzaju powtarzalny cykl o uniwersalnym charakterze.

1.2.1. Planowanie

Aby organizacja nie funkcjonowała metodą prób i błędów, licząc na szczęście, musi być odpowiednio ukierunkowana w swoich działaniach. Służy temu planowanie, które najogólniej *obejmuje wyznaczenie celów organizacji, ustalenie generalnej strategii ich osiągnięcia oraz opracowanie zwartej hierarchii planów, aby integrować i koordynować działania*. Zdaniem H. Steinmanna oraz G. Schreyöggga [2001], planowanie jest zabiegiem umysłowym, niebędące aktem jednorazowym, lecz procesem wielostopniowym, ciągle kontynuowanym, które poprzedza właściwą czynność i jest działaniem zorientowanym na przyszłość.

Można przyjąć, że na proces planowania składają się następujące grupy czynności:

- diagnoza obecnej sytuacji, w trakcie której poszukuje się odpowiedzi na pytanie: *gdzie jesteśmy?*
- projektowanie i wybór celu (celów), co sprowadza się do poszukiwania odpowiedzi na pytanie: *gdzie chcemy być?*
- projektowanie i wybór sposobów realizacji celów, z czym wiąże się pytanie: *jakie cele mają być osiągnięte?*

Proces planowania angażuje różne szczeble kierownicze i polega na ustaleniu celów oraz opracowaniu planów. Cele są ściśle powiązane z planami i wynikają z misji organizacji. Na jej podstawie ustalone są równoległe cele oraz plany działania. Z misji organizacji wynikają cele strategiczne. Natomiast z celów strategicznych oraz misji wyprowadzane są plany strategiczne. Następnie strategiczne cele i plany są podstawą opracowania celów taktycznych, które z planami strategicznymi decydują o planach taktycznych. Te zaś z celami taktycznymi nadają kształt celom operacyjnym.

Przedstawiona logika prowadzi do wypracowania hierarchii planów odpowiadającej strukturze organizacji. Zawarte w niej plany posiadają różny stopień szczegółowości zadań oraz odmienny horyzont czasowy – tabela 1.

Plany strategiczne odnoszą się do całej organizacji i wyznaczają jej kierunek działania, określają tylko ogólne cele organizacji zgodnie z jej misją. Tworzone są przez kierownictwo najwyższego szczebla w organizacji. Są też podstawą do tworzenia planów taktycznych na niższych szczeblach organizacji. Plany te obejmują swoim działaniem okres wykraczający poza pięć lat, a nawet kilka dziesięcioleci.

Tab. 1. Rodzaje planów

Charakter planów	Ramy czasowe	Stopień szczegółowości	Kto opracowuje?
Plany strategiczne	długookresowe	ogólne	zarząd oraz kierownictwo najwyższego szczebla
Plany taktyczne	średniookresowe	szczegółowe	wyższy i średni szczebel hierarchii
Plany operacyjne	krótkookresowe	szczegółowe, wąski zasięg	średni i niższy szczebel hierarchii
	jednorazowe		
	trwale obowiązujące		

Źródło: na podstawie [R. W. Griffin, 2004]

Plany taktyczne określają, w jaki sposób realizowane będą części planów strategicznych. Zawierają ustalenia, co do efektywnego wykorzystania konkretnych zasobów organizacji, stosownie do bieżących zadań. Plany taktyczne koncentrują się na ogół od roku do pięciu lat i są sporządzane przez kierownictwo wyższego i średniego szczebla. Są podrzędne w stosunku do planów strategicznych, a nadrzędne do planowania operacyjnego.

Poprzez **plany operacyjne** należy rozumieć zbiór decyzji określających szczegółowo konkretne zadania i działania do realizacji nadrzędnych zamierzeń. Plany te obejmują dość wąski zestaw działań. Opracowywane na podstawie planów taktycznych przez menedżerów niższego i średniego szczebla kierowania. Zazwyczaj obejmują swoim działaniem okres krótszy niż jeden rok. Należy tutaj wspomnieć jeszcze o planach jednorazowych i planach trwale obowiązujących. Plany jednorazowe określają szczegółowe wykonanie zadań, które najprawdopodobniej nie wystąpią już w przyszłości w tej samej postaci. Mogą to być na przykład: projekty, plany finansowe, programy. Plany trwale obowiązujące, czyli ciągłe, wskazują jak należy wykonywać czynności wielokrotnie w sytuacjach powtarzających się regularnie. Zaliczyć do nich możemy: wytyczne, procedury, przepisy i reguły postępowania.

Reasumując stwierdzić można, że planowanie nie ma określonego początku ani końca działania, jest więc procesem ciągłym. Każdy plan należy kształtować tak, aby zapewnić sprawną realizację celów. Plany powinny przewidywać, co prowadzi do celu, a co od niego oddala. Planowanie służy podejmowaniu decyzji. Jest podstawą pozostałych funkcji zarządzania, bez planowania nie ma organizowania, przewodzenia i kontroli. Planowanie i kontrola są nierozłączne, bez planowania nie ma kontroli, gdyż kontrola polega na porównaniu rzeczywistych działań organizacji z opracowanymi planami. Planowanie jest wprowadzeniem do kolejnej funkcji zarządzania, jaką jest organizowanie.

1.2.2. Organizowanie

Kiedy już w organizacji zostaną wyznaczone cele i opracowane plany, menedżerowie, w sposób płynny, przechodzą do następnej fazy zarządzania, jaką jest organizowanie. Menedżerowie projektują struktury organizacyjne, określają kto

komu podlega, kto i jakie wykonuje zadania, kto i za co odpowiada oraz jakie ma uprawnienia.

Powszechnie uważa się, że przy budowaniu struktury organizacyjnej można wykorzystać sześć podstawowych działań konstrukcyjnych [R. W. Griffin, 2004]:

- **projektowanie stanowisk pracy** jest to określenie zakresu obowiązków poszczególnych pracowników organizacji w związku z wykonywaną pracą. Wyróżnić tutaj należy najbardziej powszechną formę projektowania stanowisk, jaką jest specjalizacja stanowisk pracy. Dzieli ona ogólne działania organizacji na mniejsze części składowe,
- **grupowanie stanowisk pracy**, które występuje, kiedy stanowiska pracy są już zaprojektowane. Grupuje się je według pewnego, logicznego układu, aby utworzyć z nich wydziały. Wydziałom często nadawane są odmienne nazwy, np. oddziały, jednostki, sekcje, biura. Najpopularniejszymi kryteriami takiego grupowania są: grupowanie na podstawie funkcji, grupowanie według wyrobów i klientów, lokalizacji miejsc lub obszarów geograficznych,
- **ustalenie relacji podporządkowania** jest trzecim podstawowym elementem organizowania. Etap ten rozpoczyna się od wytyczenia linii podległości czyli ustalenia hierarchicznej zależności i relacji między poszczególnymi stanowiskami w organizacji. Określa również potencjalną liczbę osób podległych bezpośrednio menedżerowi, czyli rozpiętość zarządzania. Ma ona wpływ na to, czy struktura w organizacji jest smukła czy płaska,
- **podział uprawnień do podejmowania decyzji w organizacji**, czyli ustalenie, w jaki sposób władza formalna, uprawnomocniona przez organizację, ma być rozłożona między poszczególne stanowiska. Jest więc określeniem uprawnień na pewną swobodę i samodzielność w pojmowaniu decyzji, wyborze metod i środków w dążeniu do osiągnięcia celów oraz ponoszeniu odpowiedzialności za podjęte działania,
- **działania koordynujące** – kiedy już zaprojektowane pojedyncze stanowiska pracy pogrupowane zostały w wydziały, należy powiązać, zintegrować ze sobą działania poszczególnych wydziałów w organizacji, w przypadku, gdy są one od siebie wzajemnie uzależnione pod względem zapotrzebowania na informacje i zasoby, czyli współzależne. Menedżerowie mogą wybierać spośród kilku narzędzi koordynacji strukturalnej. Na przykład przyznaje się jednemu z kierowników zwierzchnictwo nad współzależnymi wydziałami lub jednostkami. Inną metodą, szczególnie przydatną w sytuacjach rutynowych działań, jest wykorzystanie reguł i standardowych procedur. Koordynacyjną funkcję może też spełniać menedżer, działając jak wspólny punkt kontaktowy w roli łącznika, lub też powołane zespoły zadaniowe, kiedy współzależność jest złożona,
- **rozdzielenie między stanowiskami** jest ostatnim elementem konstrukcyjnym. Polega ono na rozróżnieniu stanowisk liniowych i sztabowych. Stanowiska liniowe koncentrują się bezpośrednio nad osiąganiem celów organizacji, posiadają formalne lub zalegalizowane uprawnienia władcze do

wydawania poleceń. Natomiast zadaniem stanowisk sztabowych jest tylko doradztwo oraz wspieranie doświadczeniem i wiedzą fachową stanowisk liniowych.

1.2.3. Motywowanie

Nawet najlepszy plan i rozsądnie skonstruowana struktura w organizacji nie dadzą pewności osiągnięcia jej celów. Aby przeobrazić plany i decyzje w skuteczne działania, należy zachęcić i skłonić ludzi, którzy pracują w organizacji do realizacji jej planów. W procesie zarządzania menedżerowie oddziałują na różnego rodzaju zasoby: rzeczowe, finansowe, informacyjne oraz na ludzi; to ostatnie nazywa się przewodzeniem. Zatem funkcja przewodzenia kojarzy się z pojęciem przywództwa, polega na bezpośredniej pracy z ludźmi i poprzez nich. R. W. Griffin definiuje przewodzenie, jako zespół procesów wykorzystywanych po to, aby skłonić członków organizacji do wzajemnej współpracy w interesie organizacji [R. W. Griffin, 2004].

Aby skutecznie kierować podwładnymi, menedżer musi znać narzędzia pomocne w przewodzeniu personelem. Niewątpliwie niezbędnym narzędziem jest znajomość ludzkich zachowań i umiejętność motywowania, aby zaangażować członków organizacji do działania. T. Kotarbiński mówiąc o motywowaniu do pracy stwierdził: *chodzi o to, by człowiek robił ochoczo to, co robić musi; by tego co robić musi nie robił tylko dlatego, że musi; by w robieniu tego, co musi, znalazł upodobanie i dzięki temu pracę swą usprawnił wielokrotnie, okazując hojność w oddaniu się jej* [H. Bieniok i zespół, 2004, s. 247].

J. A. F. Stoner, R. E. Freeman oraz D. R. Gilbert Jr. odróżnili pojęcia motywacji, czyli stanu gotowości człowieka do podjęcia jakiegoś działania, od motywowania. **Motywacja**, w myśl wspomnianych autorów, to psychologiczny stan przyczyniający się do stopnia, w jakim człowiek się w coś angażuje. Obejmuje ona czynniki, które powodują, wytaczają i podtrzymują zachowania ludzkie zmierzające w określonym kierunku. Natomiast **motywowanie** definiuje, jako proces kierowniczy, polegający na wpływaniu na zachowania ludzi, z uwzględnieniem wiedzy o tym, co powoduje takie, a nie inne postępowanie człowieka. Oba te pojęcia odnoszą się do zachowań ludzkich. Autorzy zwracają również uwagę na założenia, jakie należy uwzględnić przy rozpatrywaniu teorii motywacji i działań motywacyjnych. Po pierwsze, powszechnie uznaje się motywację za coś pozytywnego, po drugie, motywacja jest jednym z kilku czynników składających się na efektywność danej osoby, po trzecie, występuje niedobór motywacji i trzeba ją okresowo uzupełniać; i ostatnie założenie, motywacja jest narzędziem, za pomocą którego menedżerowie mogą układać stosunki pracy w organizacji [J. A. F. Stoner, R. E. Freeman oraz D. R. Gilbert Jr., 2001].

Ostatecznie, należy pamiętać, że podczas **motywowania** można rekompensować błędy, które powstały na etapie organizowania, poprzez odpowiednie stosowanie adekwatnych narzędzi stymulowania zachowaniami ludzkimi. Gdy zasoby (ludzkie, rzeczowe) w fazie organizowania zostały przyznane w zbyt małych

ilościach, wtedy odpowiednie pobudzanie ludzi do działania ma kluczowe znaczenie w osiągnięciu zamierzonych celów.

Funkcja przewodzenia ma także istotne znaczenie w budowaniu wzajemnych relacji międzyludzkich, mających duży wpływ na dobro organizacji. Poprzez kreowanie pozytywnej atmosfery w miejscu pracy, kierownicy łatwiej mogą zachęcać podwładnych do wykonywania swoich poleceń.

1.2.4. Kontrola

Ostatnią istotną funkcją zarządzania jest **kontrola**, poprzez którą sprawdza się zgodność otrzymanego rezultatu z założeniami danego celu. Jako nieodzowną funkcję kierowania, kontrolę wykonuje się po to, aby menedżer:

- był na bieżąco w sprawach dotyczących zgodności sposobu, kierunku i stopnia zaawansowania działań z wcześniej ustalonymi planami oraz wytycznymi;
- wiedział, czy musi interweniować i kiedy powinien to zrobić, w celu usunięcia nieprawidłowości w stosunku do planów i wytycznych;
- był w stanie określić przyczyny występowania tych nieprawidłowości i wyznaczyć metody ich eliminacji;
- dokonywał realnej oceny realizowanych działań i potrafił wyciągnąć wnioski, które zostaną użyte w przyszłości.

Proces kontroli w różnym zakresie jest połączony z innymi funkcjami zarządzania. Funkcja planowania jest źródłem wytycznych i norm w postaci celów, parametrów ekonomicznych, technicznych czy finansowych. Kontrola i planowanie są najściślej ze sobą powiązane, w organizacjach stosujących kontroling granica pomiędzy tymi funkcjami jest płynna. Kwestia organizowania służby kontroli jako źródła norm o charakterze wewnątrzorganizacyjnych zasad działania (statut firmy, normy z dokumentów). Z kolei, funkcja personalna jest dla kontroli wyznacznikiem zbioru norm w formie wzorców postępowania indywidualnych jednostek w organizacji jak i większych grup. Kontrola jest najlepszym źródłem informacji, wykorzystywanych w przeprowadzaniu wszystkich pozostałych funkcji zarządzania. Porównywanie stanu rzeczywistego z tym co ma zostać osiągnięte daje obraz sytuacji w różnych elementach działalności instytucji. Uzyskane informacje są wykorzystywane głównie do skutecznej i sprawnej organizacji systemów kadrowych, motywacyjnych, planistycznych i organizacyjnych.

Uważa się, że skuteczne systemy kontroli mają następujące wspólne cechy [S. P. Robbins, D. A. DeCenzo, 2002]:

- **dokładność** – jeśli system kontroli dostarczy niedokładne informacje, kierownictwo może źle zareagować na istniejący problem lub nie podjąć żadnych działań korygujących,
- **działanie na czas** – aby zapobiec poważnym szkodom, kontrola powinna zwracać uwagę na odchylenia dostatecznie wcześnie, by dać czas na reakcję,

- **oszczędność** – korzyści z kontroli powinny być odpowiednie do ponoszonych na nią kosztów. Aby je minimalizować należy wprowadzać najmniejszy zakres kontroli wystarczający do uzyskania pożądanych efektów,
- **elastyczność** – instrumenty kontroli muszą być elastyczne, aby można było je dostosować do zmieniających się czasów i warunków oraz nowych problemów, żeby wykorzystać pojawiające się okazje,
- **zrozumiałość** – system kontroli, który jest niejasny i trudno go zrozumieć może powodować niepotrzebne pomyłki, a z czasem może doprowadzić, iż nie będzie brany pod uwagę,
- **racjonalne kryteria** – standardy kontroli, jeśli są zbyt rygorystyczne lub nieracjonalne przestają motywować, powinny być możliwe do osiągnięcia,
- **strategiczna lokalizacja** – nie da się kontrolować wszystkiego, należy więc lokalizować instrumenty kontroli w punktach o strategicznym znaczeniu dla organizacji oraz obejmować kluczowe czynności i operacje, gdzie istnieje największe prawdopodobieństwo wystąpienia odchylenia od standardów i norm, a także, gdzie odchylenia te mogą spowodować największą szkodę,
- **skupienie uwagi na wyjątkach** – kierownicy nie mogą kontrolować wszystkich czynności, więc strategiczne instrumenty kontroli powinny być umieszczane tam gdzie mogą dotyczyć jedynie wyjątków,
- **działania korygujące** – skuteczna kontrola nie tylko dostrzega rozbieżności od standardów, ale także dostarcza informacji, jakie podjąć działania korygujące. Oznacza to, że kontrola, ujawniając problem, jednocześnie wskazuje rozwiązanie.

Literatura:

1. Bieniok H. i zespół, *Metody sprawnego zarządzania*. Placet Warszawa 2004.
2. Griffin R. W., *Podstawy zarządzania organizacjami*. Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1998.
3. Robbins S. P., DeCenzo D. A., *Podstawy zarządzania*. PWE, Warszawa 2002.
4. Steinmann H., Schreyögg G., *Zarządzanie – Podstawy kierowania przedsiębiorstwem. Koncepcje, funkcje, przykłady*. Oficyna Wydawnicza Politechniki Wrocławskiej, Wrocław 2001.
5. Stoner J. A. F., Freeman R. E., Gilbert D. R. Jr., *Kierowanie*. Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2001.

2. Innowacje i innowacyjne przedsiębiorstwo

2.1. Wstęp

Coraz bardziej dynamiczne i złożone otoczenie zmusza przedsiębiorstwa do wprowadzania zmian, przy czym zmiany takie muszą mieć postać innowacji: *Każde przedsiębiorstwo, aby się mogło rozwijać efektywnie i dynamicznie potrzebuje nie tylko zmian, potrzebuje innowacji: nowych produktów, nowych technologii, nowych systemów organizacji i zarządzania, marketingu itp.* [J. Penc, 1999, s. 141]. Powszechnie pod pojęciem innowacji rozumie się:

- zmiany doskonalące produkt, metodę wytwarzania i organizację, wprowadzane w celu osiągnięcia określonych korzyści społeczno-gospodarczych;
- nowości, które zostały opracowane i wdrożone po raz pierwszy przez osobę lub grupę osób w przedsiębiorstwie niezależnie od tego, czy jest to praca pionierska, czy też jest to rozwiązanie zastosowane już gdzie indziej;
- efekt procesu innowacyjnego, tzn. od powstania inwencji do jej wdrożenia;
- oraz ostatecznie nowości, które mają przyczynić się do sukcesu przedsiębiorstwa, poprawy warunków pracy lub ochrony środowiska oraz pozwalają nie tylko dopasować się do zmian w otoczeniu, ale i mieć na te zmiany wpływ, kiedy przedsiębiorstwo dąży do zmiany reguł konkurencyjności lub tworzy rynki przyszłości.

Szczególnie ostatni podpunkt wskazuje na zdolność do generowania oraz wdrażania innowacji, jako na warunek konkurencyjności przedsiębiorstwa. Innowacja występuje wtedy, kiedy nowe wartościowe idee i koncepcje rozwiązań, zostają rzeczywiście wdrażane i zmieniają rzeczywistość. Z tego punktu widzenia organizacja jest szczególnie innowacyjna, kiedy kierownictwo potrafi powodować również głębokie zmiany i jest przy tym w stanie, szczególnie podczas antycypacji przyszłych wydarzeń i podczas projektowania nowych modeli systemowych, uwzględniać potrzeby i interesy możliwie wielu osób dotkniętych innowacją.

Na tej podstawie można przyjąć, że innowacyjność oznaczać będzie umiejętność generowania i wdrażania trzech rodzajów innowacji – innowacji produktowych, procesowych i organizacyjnych.

Aby jednak w pełni zrozumieć, co jest, a co nie jest, innowacją dobrze jest się zapoznać z tematem trochę bliżej.

2.2. Innowacje

2.2.1. Innowacja produktu

Innowacja produktu to wprowadzenie do produkcji nowych wyrobów, służących do zaspokajania nowych potrzeb lub doskonalenie wyrobów już wytwarzanych. W literaturze przedmiotu wyróżnia się wiele kategorii nowych produk-

tów¹. F. Krawiec [2000] podaje za R. G. Cooperem [1993] sześć następujących typów nowych produktów:

- nowe w skali globalnej – np. Microsoft Surface,
- nowe w firmie – produkty nie są nowe na rynku, ale nowe w danym przedsiębiorstwie,
- nowe pozycje w istniejącym asortymencie produktów firmy – są to nowe pozycje dla firmy, ale odpowiadają kryteriom klasyfikacyjnym istniejącego asortymentu wytwarzanych przez nią produktów,
- usprawnienia i modernizacje istniejących produktów – zapewniają one poprawę produktywności lub oferują wyższe wartości użytkowe w porównaniu z dotychczasowymi produktami,
- nowe zastosowania – są to zasadniczo nowe zastosowania istniejących produktów i często obejmują wdrożenie starego produktu na nowy segment rynku lub inne zastosowania,
- produkty redukujące koszty – oferują one podobne wartości użytkowe i korzyści, ale po niższym koszcie.

Innowacje produktu (podobnie jak innowacje procesu produkcyjnego, które są opisane poniżej) są – jako innowacje techniczne – rezultatem procesów innowacyjnych, które obejmują prace badawczo-rozwojowe i wdrożeniowe prowadzące do powstania innowacji. Wyróżnia się następujące modele procesu innowacyjnego [A. H. Jasiński, 1992]:

- model innowacji *pchanej* przez naukę,
- model innowacji *ciągnionej* przez rynek,
- model sprzężeniowy procesu innowacyjnego.

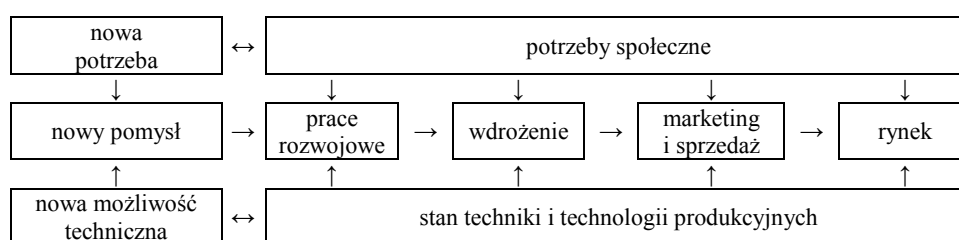
Model innowacji *pchanej* przez naukę odpowiada wczesnym modelom procesu innowacyjnego, które kładły nacisk na przyczynową rolę osiągnięć naukowo-technicznych (odkryć, wynalazków). W modelu tym osiągnięcia w sferze badań podstawowych prowadzą do rozwoju techniki przemysłowej, która z kolei powoduje wypływ nowych produktów i procesów technologicznych na rynek. Zakłada się tu pasywną rolę użytkownika, a rynek odbiera jedynie naukowo-techniczne osiągnięcia przedsiębiorstwa. Sukces w tym modelu innowacji jest uwarunkowany ciągłą obserwacją badań podstawowych i utrzymywaniem dość znacznego potencjału rozwojowego – „więcej *B + R*” (...) *znaczy „więcej innowacji”* [A. H. Jasiński, 1992, s. 13].

W modelu innowacji *ciągnionej* przez rynek dostrzegane są potrzeby społeczne – innowacja jest reakcją na rozpoznanie potrzeby rynkowej. Innowacje techniczne powstają tu więc jako rezultat dostrzeżonych i zazwyczaj przejrzyście wyartykułowanych potrzeb społecznych. W modelu tym pomysły innowacyjne przepływające swobodnie z rynku wymagają dla transformacji ich w nowe pro-

¹ Przykłady opracowań podaje F. Krawiec [2000]. Układy klasyfikacyjne nowego produktu według różnych kryteriów podaje A. Sosnowska [2000].

dukty (i procesy – w przypadku innowacji procesu produkcyjnego) jedynie ograniczonego potencjału prac rozwojowych. Według A. H. Jasińskiego taki punkt widzenia jest krótkowzroczny i nierozważny, ponieważ w sytuacji, kiedy na rynku zajdą poważne zmiany, firma może znaleźć się na pozycji uniemożliwiającej właściwą reakcję. Istnieje więc ryzyko popadnięcia w sferę drobnych, przyrostowych innowacji w już istniejących obszarach (brak jest radykalnych innowacji i niemożliwe jest tworzenie rynków przyszłości).

Model innowacji *pchanej* przez naukę oraz model innowacji *ciągnionej* przez rynek, które określane są jako liniowe procesy innowacyjne, zastąpił model sprzężeniowy procesu innowacyjnego – „*więcej B + R*” nie musi koniecznie oznaczać „*więcej innowacji*” [A. H. Jasiński, 1992, s. 14]. W modelu sprzężeniowym innowacja może być traktowana jako logicznie sekwencyjny, chociaż niekoniecznie ciągły proces, który można podzielić na ciąg funkcjonalnie odrębnych, lecz sprzężonych i współzależnych faz i w którym następuje połączenie możliwości technicznych z potrzebami rynkowymi [R. Rothwell, P. Gardiner, 1985] – model sprzężeniowy procesu innowacyjnego zilustrowano na rysunku 1.



Rys. 1. Model sprzężeniowy procesu innowacyjnego
 Źródło: [R. Rothwell, W. Zegveld, 1985]

Pojęcie procesu innowacyjnego jest różnie interpretowane i nie ma precyzyjnej, jednolitej koncepcji procesu innowacyjnego. W. Popławski definiuje proces innowacyjny jako zespół czynności w obszarze inwencji, oceny technicznej wykonalności, projektowania, ekonomicznej oceny, produkcji i dystrybucji, które prowadzą do stworzenia rynku nowego rozwiązania i spowodowania, by nowe rozwiązanie (wyrób lub proces) zaspokoiło określone potrzeby [W. Popławski, 1995, s. 23]. W literaturze przedmiotu uważa się, że procesy innowacyjne przebiegają zawsze w kilku fazach (etapach). Należy przy tym zaznaczyć, że różne modele procesów innowacyjnych różnią się ilością faz, ich oznaczeniem oraz związanym z tym ich rozgraniczeniem [R. Marr, 1993]. Warto również wskazać na to, iż analiza procesu innowacyjnego nie jest jedynie problemem teoretycznym, lecz wynika z zapotrzebowania praktyki. M. Greiling [1998] wskazuje m. in. na to, iż w latach 60. i 70. XX wieku pierwsze fazy procesu innowacyjnego były często nieusystematyzowane, co zmieniło się radykalnie w latach osiemdziesiątych. Wykazano, że innowacyjne przedsiębiorstwa cechują się ściśle określonym procesem innowacyjnym, przy czym właśnie pierwsze fazy tego procesu mają decydujące znaczenie [Booz, Allen & Hamilton, 1982].

R. W. Griffin definiuje organizacyjny proces innowacji jako *proces opracowywania, stosowania, uruchamiania, rozwijania twórczej idei oraz kierowania jej dojrzewaniem i upadkiem* [R. W. Griffin, 1996, s. 659]. Wyróżnia on sześć etapów procesu innowacji:

- rozwój – organizacja ocenia i doskonali twórczy pomysł,
- zastosowanie – organizacja wykorzystuje rozwiniętą ideę w projektowaniu produkcji lub dostawach nowych produktów, usług lub procesów,
- uruchomienie – organizacja wprowadza na rynek nowe produkty lub usługi,
- wzrost – wzrasta popyt na nowe produkty lub usługi,
- dojrzałość – większość konkurencyjnych organizacji ma dostęp do danego pomysłu,
- upadek – zmniejsza się popyt na innowację, następuje rozwój i zastosowanie innowacji zastępujących poprzednią.

Proces innowacyjny inaczej interpretuje P. McGowan [1994]. Proces innowacyjny to *działalność twórcza, w której kładzie się większy nacisk na wdrożenie twórczego pomysłu. Jak się wydaje, jest to nieustanny proces, który rozpoczyna się od dostrzeżenia okazji, potrzeby do zaspokojenia lub problemu do rozwiązania. Proces ten zmierza do zakończenia z chwilą podjęcia decyzji o wdrożeniu określonego pomysłu, wybranego spośród wielu rozważanych i przystąpienia do realizacji* [P. McGowan, 1994, s. 581-582]. Wyróżnia on następujące etapy procesu innowacji: identyfikacja problemu lub okazji, poszukiwanie pomysłów na rozwiązanie, identyfikacja wielu pomysłów, zbieranie informacji o każdym z pomysłów wewnątrz i na zewnątrz organizacji, ewentualna redefinicja i ponowna ocena pierwszego problemu lub okazji, identyfikacja realnych pomysłów, analiza porównawcza korzyści płynących z każdego pomysłu, uszeregowanie na podstawie ogólnej oceny porównawczej, wybór najlepszego pomysłu, opracowanie i wdrożenie najlepszego pomysłu, ocena skuteczności najlepszego pomysłu, w razie potrzeby udoskonalenie.

N. Thom [1980] proponuje jeszcze inny model procesu innowacyjnego, który składa się z następujących faz:

- generowanie pomysłów – określenie obszaru poszukiwań, znalezienie pomysłów, propozycje pomysłów,
- akceptacja pomysłów – sprawdzanie pomysłów, formułowanie planów realizacji, wybór jednego planu do realizacji,
- realizacja pomysłów – konkretne urzeczywistnienie nowego pomysłu, zbycie nowego pomysłu jego adresatowi, kontrola jego akceptacji.

I. Durlik [1998] oraz J. Penc [1999], wskazując ponadto na twórczy charakter procesu innowacji, podają twórcze podejście do organizowania procesu innowacji zaproponowane przez japońskiego specjalistę Shingeo Shingo. Jego system składa się z 5 etapów [Z. Martyniak, 1997]:

- najlepsze sposoby myślenia oraz uświadomienie sobie czterech relacji między obiektami tj. relacji: przyczynowo-skutkowej, opozycji i przeciwstawienia, podobieństwa, związku i bliskości,
- identyfikacja problemu przy zachowaniu zasad, że: nie można akceptować *status quo*, trzeba odkrywać problemy w sposób niekonwencjonalny tam, gdzie nie spodziewamy się ich znaleźć, praca to coś więcej i coś innego niż ludzie w ruchu, myślenie powinno być związane z dociekaniem przyczyn przez fundamentalne pytanie *dlaczego*,
- koncepcje przygotowania ulepszeń polegające na zrozumieniu stanu istniejącego i rozpoznaniu jakościowym, poszukiwaniu celów, orientowaniu się na cele główne, wyborze najlepszych do realizacji środków,
- opracowanie projektu innowacji polegające na: obserwacji i krytycznej analizie oraz poszukiwaniu ulepszeń przez nieskrępowane generowanie pomysłów (*brainstorming*), ich selekcja i wyłowienie najkorzystniejszych idei rozwiązań,
- wprowadzenie ulepszeń do praktyki polegające na: zorganizowaniu zespołu realizacyjnego, przekonaniu i umotywowaniu ludzi do zmian, pokonywaniu sił przyzwyczajenia, uświadomieniu wykonawcom, że opanowanie nowych rozwiązań wiąże się z trudnościami w przyswojeniu sobie nowych zasad i nabieraniem wprawy, co powoduje konieczność dodatkowego wysiłku.

Po przedstawieniu faz procesu innowacyjnego należy jednak wskazać na to, że w praktyce często nie występuje założone w modelach następstwo poszczególnych faz [E. M. Rogers, 1983]. Poszczególne fazy nie warunkują się wzajemnie, lecz powinny być rozumiane raczej jako ciągły proces bez ostro wyróżnionych etapów. Przejście do fazy następnej nie warunkuje bowiem koniecznie zakończenia fazy wcześniejszej – mogą się one zazębiać i nie powinny być traktowane jako niezależne. Fazy procesu mogą się częściowo nakładać lub przebiegać całkiem równolegle, możliwe są sprzężenia zwrotne lub nawet wstrzymanie procesu. Modele faz procesu innowacyjnego nie są też odzwierciedleniem rzeczywistego ich przebiegu. Są one raczej naukowym usystematyzowaniem, ukazującym proces innowacyjny jako wieloetapowy proces podejmowania decyzji i rozwiązywania problemów [H. Corsten, 1989]. Przedstawione modele redukują ich złożoność i przedstawiając je jako następujące po sobie etapy rozwoju umożliwiają lepszą ich analizę [M. Greiling, 1998]².

Do podobnych wniosków dochodzą M. Oseka i J. Wypijewski [1985], według których przemysłowy proces innowacyjny nie odpowiada prostym (liniowym) modelom:

nauka ⇒ technika ⇒ produkcja
lub

badania podstawowe ⇒ badania stosowane ⇒ prace rozwojowe

² Innowacje nie są bowiem analizowane jako czarna skrzynka z perspektywy *ex-post* [N. Thom, 1980].

lecz w fazie prac nad wykonalnością idei innowacyjnej wykorzystuje się zarówno badania podstawowe, jak i badania stosowane. O ich kolejności decydują warunki – badania podstawowe mogą być tylko dodatkowym działaniem dokonanym po łańcuchu testów technicznych i prac projektowych albo mogą one rozpoczynać prace. Ostatecznie: *Ustawienie, kolejność, waga poszczególnych środków opracowania idei innowacyjnej zależą od sytuacji, nie mogą więc być podstawą budowania przemysłowego modelu procesu innowacyjnego. Tym samym nie można z tych elementów tworzyć schematów objaśniających występujące w tym procesie prawidłowości, poza tą jedną, że zastosowanie tych środków zależy bezpośrednio od ich sytuacyjnej użyteczności oraz od ich kosztowności* [M. Oseka, J. Wypijewski, 1985, s. 35-36].

2.2.2. Innowacja procesu produkcyjnego

Opisane powyżej innowacje produktu występują niejednokrotnie łącznie z innowacjami procesu produkcyjnego (technologicznego). A. H. Jasiński [1992] problem innowacji procesu produkcyjnego umieszcza w ramach problemu modernizacji przedsiębiorstwa. Modernizacja przedsiębiorstwa może obejmować takie przedsięwzięcia jak: unowocześnianie produkcji, unowocześnianie technologii wytwarzania, unowocześnianie majątku trwałego przedsiębiorstwa, unowocześnianie organizacji firmy. Przyspieszenie tak rozumianych procesów modernizacyjnych wymaga m.in. zwiększenia zasobów nowych środków trwałych w przedsiębiorstwach, z czym wiąże się dylemat, czy nowe środki pracy powinny być przeznaczane na rozbudowę majątku trwałego, czy na jego modernizację. Według A. H. Jasińskiego bardziej wskazane jest preferowanie modernizacji przed rozbudową majątku, a modernizacja ta nie jest możliwa bez wprowadzenia innowacji technicznych.

Do innowacji w środkach produkcji zalicza się m.in. innowacje dotyczące [A. H. Jasiński, 1992]:

- maszyn, urządzeń, ich części służących do modernizacji istniejących zasobów środków trwałych,
- środków pracy potrzebnych do wymiany starych maszyn i urządzeń,
- maszyn urządzeń i aparatury niezbędnej w związku ze zmianami w technologiach wytwarzania, co występuje bardzo często przy modernizacji zakładów przemysłowych,
- maszyn i sprzętu technicznego, a także innych środków produkcji (narzędzi, materiałów) służących do projektowania i realizacji przedsięwzięć modernizacyjnych w zakresie samych środków trwałych.

Podczas omawiania zależności między innowacjami produktu a innowacjami procesu produkcyjnego wskazuje się często na ich zmienne znaczenie dla przedsiębiorstwa. W fazie rozwoju, zastosowania i uruchamiania rola innowacji produktu jest szczególnie duża, ponieważ to właśnie wtedy fizyczne cechy i możliwości innowacji najsilniej wpływają na wyniki organizacji. Kiedy innowacja

produktu wkracza w fazę wzrostu, dojrzałości i schyłku, szczególnego znaczenia dla podtrzymania przychodów nabierają innowacje procesu produkcyjnego (usprawnienia, podnoszenie jakości produktu itp.) [R. W. Griffin, 1996].

Powiązanie innowacji produktu z innowacjami procesu produkcyjnego (technologicznego) podkreśla również W. Popławski [1995]. Definiuje on proces technologiczny jako *zestaw czynności opisanych ścisłymi parametrami, tworzący reżim postępowania, podporządkowanie się któremu wymusza, by tworzony wyrób wyposażony został w przewidywany zestaw cech i aby cechy te osiągnęły zakładany projektowy poziom, zaś cały wyrób odpowiadał wymaganym normom jakościowym* [W. Popławski, 1995, s. 72].

W. Popławski [1995] opisując relacje między procesem innowacyjnym a zmianą procesów technologicznych wskazuje na to, że wyrób może być scharakteryzowany za pomocą kombinacji dwóch zestawów cech: techniczno-konstrukcyjnych (X_i) i użytkowych (Y_i). Każdy wyrób powstaje w wyniku określonego procesu technologicznego, który powoduje, że wyrób wyposażony zostaje w przewidywany zestaw cech X_i i że cechy te mają określony poziom. Zmiana poziomu cech X_i polegająca na przejściu na wyższy poziom tych cech oraz zmiana zestawu cech X_i oznaczają zmianę procesu technologicznego. Kiedy zakres usprawnień w ramach danego procesu jest ograniczony, czynnikiem długofalowych zmian w technice są zmiany procesów – zmiany w procesach technologicznych można więc uważać za istotną część procesu innowacyjnego. *Zmiana procesu technologicznego, to nowy jego potencjał, wyrażający się możliwością dostarczenia powstającym wyrobom zestawu cech techniczno-konstrukcyjnych, tak by osiągnięty został pożądaný poziom zestawu cech użytkowych* [W. Popławski, 1995, s. 77].

Przedstawione powyżej podejście do innowacji procesu produkcyjnego zakłada więc decydujące znaczenie innowacji produktu (innowacje procesu produkcyjnego powstają w efekcie innowacji produktu lub są przez nie wymuszone). Warto jednak zauważyć, że innowacje procesu produkcyjnego mogą być efektem dążenia do stałego zwiększania efektywności działania w takich sferach, jak np. produkcja, technologia, koszty, finanse. Takie innowacje procesu produkcyjnego są przedmiotem zarządzania przez analizę punktów przełomowych [K. Zimniewicz, 1991], które określane jest też zarządzaniem przez innowacje [H. Bieniok, M. Majewski, 1997], [A. Srzednicki, 2000]. Według H. Bienioka i M. Majewskiego [1997] zarządzanie przez innowacje zmierzające do rozwoju przedsiębiorstwa przez wprowadzanie szeroko pojętych zmian przede wszystkim w przełomowych obszarach działalności firmy, przebiega w następujących etapach:

1. doprowadzenie do przełomu w świadomości i sposobach działania,
2. analiza strategiczna przedsiębiorstwa (mocnych, słabych stron firmy oraz szans i zagrożeń otoczenia),
3. opracowanie listy problemów do rozwiązania oraz programu przedsięwzięć organizacyjno-technicznych,
4. analiza ekonomiczna opłacalności projektowanych zmian,
5. zmiana nastawienia całej kadry kierowniczej,

6. przewidywanie i rozpoznawanie ewentualnych oporów wdrożeniowych,
7. wdrożenie programu przedsięwzięć połączone z monitoringiem skutków i efektów,
8. kontrola efektywności wdrażanych zmian oraz ewentualna korekta i uzupełnianie programu przedsięwzięć.

Według K. Zimniewicza [1991] kolejność postępowania w technice zarządzania przez analizę punktów przełomowych składa się z trzech części:

1. stadiów przełomu: przygotowanie przełomu, diagnoza, ramy społeczne i kulturowe, nowy poziom doświadczeń. Podczas analizy faktów chodzi głównie o to, aby zidentyfikować wszystkie problemy pozwalające na określenie istoty zmian (przełomów) oraz zmodyfikować nastawienie kadry kierowniczej. W diagnozie bada się warunki działania organizacji oraz określa ryzyko i szanse powodzenia wprowadzanych zmian. Efektem diagnozy jest ocena działalności przedsiębiorstwa, lista problemów organizacyjnych, które należy rozwiązać oraz towarzysząca jej lista działań ze wskazówkami, jak te problemy rozwiązać. Rozważenie ram społeczno kulturowych dotyczy skutków w sferze społecznej i technologicznej, ponieważ naruszenie dotychczasowych przyzwyczajęń i interesów rodzi prawdopodobieństwo wystąpienia konfliktów lub oporów przeciwko zmianom,
2. funkcji aparatu kontroli: istota aparatu kontroli, system wczesnego ostrzegania, przygotowanie do decyzji, ocena informacji, wprowadzenie środków,
3. nowego przełomu: kierownictwo, przełom i kontrola.

Zarządzanie przez innowacje realizowane jest w pięciu podstawowych podsystemach mających następujące funkcje [A. Szrednicki, 2000]:

1. funkcja zarządzania – realizowana w podsystemie inicjująco-sterującym, którym z zasady jest zarząd przedsiębiorstwa,
2. funkcja merytoryczna – koncentrująca się na rozwiązaniu danego problemu. Jest ona realizowana w podsystemie dokonywania wynalazku lub odkrycia przez specjalnie zorganizowane zespoły zadaniowe, tworzone w różnych strukturach organizacyjnych,
3. funkcja logistyczna – realizowana w podsystemie logistyki, zabezpiecza ona informacje oraz środki materialne i finansowe na potrzeby tworzonego wynalazku lub odkrycia,
4. funkcja wdrożeniowa – realizowana w podsystemie wdrożeń za pośrednictwem specjalnie powoływanych zespołów działających w różnych strukturach organizacyjnych,
5. funkcja promocyjna – realizowana w podsystemie promocji, zabezpiecza prawa do stworzonego wynalazku lub odkrycia oraz jego skomercjalizowanie.

A. Szrednicki [2000] wskazuje na to, że powyższe funkcje mogą być realizowane w różnych strukturach: przez specjalistów zewnętrznych, przez zespoły innowatorów spośród pracowników (tzw. brygady racjonalizatorskie), przez komórki organizacyjne powołane do tworzenia innowacji (Dział Konstrukcyjny,

Dział Technologiczny, Dział Nowych Uruchomień) oraz do obsługi procesu innowacyjnego (Komórka Wynalazczości Pracowniczej, Komórkę Ochrony Patentowej, Prototypowanie itp.), przez autonomiczne struktury innowacyjne (Ośrodek Badawczo-Rozwojowy), przez osobne byty prawne (instytuty, laboratoria). Możliwe jest również sytuacja, w której dla realizacji poszczególnych funkcji wykorzystuje się wszystkie wymienione struktury, przy czym funkcja zarządzania procesem tworzenia innowacji powinna być realizowana przez zarząd przedsiębiorstwa macierzystego.

Podobnie jak w przypadku innowacji produktu, również w innowacjach procesu produkcyjnego nie ma jednego uniwersalnego sposobu postępowania oraz jednej najlepszej struktury innowacyjnej. Uzależnione to jest nie tylko wielkością przedsiębiorstwa czy wielkością środków, jakie można przeznaczyć na zorganizowanie procesu innowacyjnego, lecz przede wszystkim twórczym i interdyscyplinarnym charakterem procesów innowacyjnych.

2.2.3. Innowacja organizacyjna

Zmiany komponentów składających się na funkcjonowanie organizacji, wprowadzane w celu podniesienia sprawności działania określane są mianem *innowacji organizacyjnych*. Efektem tych innowacji jest np. racjonalizacja zatrudnienia lub wzrost wydajności pracy, co oznacza, że innowacje te niekoniecznie muszą bezpośrednio wpływać na fizyczny wygląd lub parametry osiągnięć produktów lub usług. R. W. Griffin [1996] określa innowacje organizacyjne mianem innowacji kierowniczych i definiuje je jako: *Zmiany w procesach kierowania sposobem obmyślenia, tworzenia i dostarczania klientom produktów i usług* [R. W. Griffin, 1996, s. 663]. Do innowacji takich zaliczyć można nowe metody i filozofie zarządzania wyróżnione przez D. K. Carra, K. J. Harda i W. J. Trahanta [1998]. Należą do nich:

- przemodelowanie systemu pracy (Business Process Reengineering),
- podzlecenie (Outsourcing),
- Total Quality Management (TQM),
- przebudowa starannie wybranych procesów, które mają poważny wpływ na odbiorców zewnętrznych³,
- restrykcyjny system produkcji (Lean Management),
- koncepcja *Just-In-Time*,
- redukcja czasu cyklu produkcji (CTR),
- nastawienie na klienta,
- delegowanie odpowiedzialności,
- praca zespołowa,
- nowe struktury organizacyjne.

³ Propozycję sposobu postępowania w ramach takiej przebudowy proponują G.A. Rummler i A.P. Brache [2000].

Podobnie jak w przypadku innowacji produktu również w przypadku innowacji organizacyjnych istnieją modele opisujące proces innowacyjny. Jeden z takich modeli dla innowacji społecznych (organizacyjnych) prezentują L. E. Greiner i L. B. Barnes [1974]. Składa się on z

- diagnozy organizacyjnych problemów,
- planowania procesu zmian (generowania pomysłów i ich oceny),
- wprowadzenia zmian organizacyjnych (implementacji pomysłów),
- dalszego śledzenia zmian organizacyjnych (kontroli).

Zaprezentowany model innowacji społecznych jest podobny do procedur reorganizacyjnych, które dotyczą zmian struktury organizacyjnej, proponowanych przez C. Sikorskiego [1975], [1988] lub H. Bienioka i J. Rokitę [1984]. C. Sikorski [1975] proponuje na przykład następujący przebieg czynności w badaniu i usprawnianiu pracy: konkretyzacja celu, prace badawcze, projektowanie usprawnienia, pozyskiwanie zasobów, wprowadzanie projektu usprawnienia do praktyki, kontrola przestrzegania nowych metod i ocena stopnia realizacji celu.

Należy jednak zauważyć, że procesy zmierzające do zastosowania poszczególnych koncepcji i metod zarządzania w organizacjach mogą znacznie różnić się od siebie. Przykładem odmiennego sposobu wprowadzania innowacji organizacyjnych jest wdrażanie koncepcji Lean Managementu oraz koncepcji BPR (Business Process Reengineering).

Wyróżnia się dwa podstawowe podejścia dokonywania zmian organizacyjnych [L. E. Greiner, 1972], [M. Osterloh, J. Frost, 1996], [Z. Sapijaszka, 1996], [M. Tushman, W. H. Newman, E. Romanelli, 1986]:

- zmianę rewolucyjną (wstrząs lub przewrót) – *upheaval, frame-breaking change, die Bombenwurfstrategie* oraz
- zmianę ewolucyjną – konwergencję.

M. Osterloh i J. Frost określają zmianę rewolucyjną jako zamierzone, nieodwołalne i *odgórne* wprowadzenie zaplanowanych zmian w przedsiębiorstwie. Zakłada się, że proponowane rozwiązanie jest jedynym możliwym oraz optymalnym, ponieważ jest opracowane przez specjalistów i ekspertów. Sukces strategii rewolucyjnego przeprowadzania zmian zależy od efektu zaskoczenia z jednej strony oraz zdolności złamania oporu pracowników z drugiej [M. Osterloh, J. Frost, 1996]⁴.

Postępowanie takie określa się mianem *top-down* – w punkcie centralnym podejmuje się decyzję, tzn. określa optymalne rozwiązanie organizacyjne, a wcielanie w życie nowego rozwiązania rozpatruje się przede wszystkim jako problem nakazów. Wynikiem takiego działania jest pojawienie się tzw. *oporu wobec zmian*. Termin ten oznacza blokadę emocjonalną wobec zmian, którą budują

⁴ Należy zaznaczyć, że według M. Osterloh i J. Frost [1996] zmiana rewolucyjna nie wyklucza możliwości współudziału szerokiej rzeszy pracowników w procesie implementacji BPR.

w sobie członkowie organizacji w obawie, że nadchodząca zmiana spowoduje w jakiś sposób pogorszenie ich obecnej sytuacji [H. Steinmann, G. Schreyögg, 1998].

M. Hammer oraz J. Champy w jednym z rozdziałów swojej książki *Reengineering w przedsiębiorstwie* poruszyli temat osób mających przeprowadzić proces reengineeringu. W rozdziale pod tytułem *Kto dokona reengineeringu?* przedstawili postaci lidera i właściciela procesu, zespół reengineeringu, komitet sterujący oraz osobę cara reengineeringu [M. Hammer, J. Champy, 1996]. Okazuje się, że osoby te prowadzą przed większością zatrudnionych w przedsiębiorstwie politykę faktów dokonanych. Obaj autorzy zalecają nawet wyłączyć z procesu zmian kierownictwo średniego szczebla, a zmiany dokonywać twardą ręką: *Większość niepowodzeń w reengineeringu wynika z załamania się siły przywództwa. Bez silnego, agresywnego, zaangażowanego i mądrego przewodnictwa nie znajdzie się nikt, kto przekonałby wszechwładnych „baronów” kierujących funkcjonalnymi działami w firmie o konieczności podporządkowania ich obszarów działania interesom procesów, które przechodzą przez ich granice* [M. Hammer, J. Champy, 1996, s. 120]. M. Hammer nie boi się według M. Osterloh nawet porównania osób przeprowadzających proces reengineeringu z osobą Al Capone, *który zawsze miał dla swoich ludzi przyjacielskie słowo (...) i pistolet w kieszeni* [M. Osterloh, J. Frost, 1996, s. 201]⁵.

Do zwolenników *zmian rewolucyjnych* obok M. Hammera oraz J. Champy'ego zaliczyć można M. Tushmana, W. H. Newmana oraz E. Romanelli'ego. Wszyscy wymienieni autorzy są świadomi deficytów proponowanej *terapii szokowej*, lecz jej zastosowanie tłumaczą fundamentalnym, radykalnym, dramatycznym i przełomowym charakterem zmian i poprawy, jakie wiążą się z BPR. Ponieważ BPR oznacza całkowicie nową kombinację elementów organizacji (ludzi, celów, struktury, technologii), zmiana ta jest szczególnie bolesna dla kierownictwa średniego szczebla (*wszechwładni baronowie kierujący funkcjonalnymi działami* [M. Hammer, J. Champy, 1996, s. 120]). Delegacja uprawnień decyzyjnych, spłaszczenie hierarchii lub ustanowienie nowych koncepcji przywództwa kwestionują dotychczasowe struktury władzy i posiadany status, a w działaniu przedsiębiorstwa zostają sformułowane nowe cele, zasady oraz standardy. Szybkie wprowadzanie zmian ma więc na celu [M. Tushman, W. H. Newman, E. Romanelli, 1986]:

- synergię – zreformowane i zmienione części organizacji wspierają całościowy proces zmian i likwidują opory w innych poddawanych zmianom częściach organizacji,
- uniknięcie powstania *gniazd oporu* ludzi związanych z dotychczasowymi strukturami. *Gniazda oporu* mogą się rozwinąć, jeśli proces przeprowadza-

⁵ Zalecając taki *rewolucyjny* sposób przeprowadzania procesu reengineeringu M. Hammer i J. Champy przyczyniają się, według niektórych instytutów badawczych, do niepowodzenia 60 do 70% wdrożeń projektu BPR w praktyce [M. Osterloh, J. Frost, 1996].

nia zmian będzie się przeciągał. *Gniazda oporu* są tym bardziej zwarte, im szerzej zakrojone i radykalne są wprowadzane zmiany,

- szybkie przywrócenie porządku, spokoju i kontroli – im dłuższy proces wdrażania nowych rozwiązań, tym dłużej trwa okres niepewności i niepokoju. Zmiany rewolucyjne gwarantują błyskawiczne rozwiązanie kryzysu i rozpoczynają kolejny okres stabilności oraz konwergencji. Im bardziej fundamentalnie i radykalnie zlikwidowano niepewność, tym wyższe były szanse pokonania kryzysu i dalszego rozwoju przedsiębiorstwa,
- szybkie i wymierne rezultaty – szybkie zmiany przyspieszają osiągnięcie z nich wymiernych korzyści (np. zysku).

Odmiernym rodzajem zmian jest zmiana ewolucyjna. Właśnie ze zmianami ewolucyjnymi utożsamia się koncepcję Lean Managementu. Cechą charakterystyczną zmian ewolucyjnych jest partycypacja pracowników w procesie dokonywania zmian. Udana zmiana organizacyjna opiera się według K. Lewina na czterech *złoty*ch regułach: aktywnym udziale w procesie zmian, grupie jako ważnej pomocy przy zmianach, współpracy oraz trzystopniowym modelu zmian (faza rozmrażania, zmiany i stabilizacji) [H. Steinmann, G. Schreyögg, 1998].

Według M. Osterloh i J. Frost [1996] przy ewolucyjnym przeprowadzaniu zmian organizacyjnych ważne są jeszcze dwie inne zasady:

- eksperci powinni pełnić wyłącznie funkcję moderatorów. Oznacza to, że inicjują oni i wprowadzają w ruch proces zmian. Pracownicy powinni móc jednak samodzielnie i niezależnie kształtować zainicjowany przez specjalistów proces przeobrażeń, ponieważ (jak wykazał K. Lewin) współpraca sprzyja powstawaniu późniejszej gotowości do zmian,
- uczenie się przez zdobywanie doświadczenia – poprzez zdobywanie doświadczenia przy kolejnych reorganizacjach powinno podwyższać się poziom wiedzy członków organizacji. Pracownicy poddają w ten sposób systematycznej refleksji dotychczasowe doświadczenia, porównują je z koncepcjami teoretycznymi oraz wyciągają istotne wnioski.

M. Osterloh i J. Frost zaznaczają jednak, że spełnienie powyższych zasad zależy od wyobrażeń kierownictwa o motywach zachowania i zdolności do rozwoju, kształcenia się oraz aktywnego udziału w procesie zmian załogi przedsiębiorstwa. Rozwój organizacyjny, który ma na celu podwyższenie sprawności organizacji i rozwój personelu, jest możliwy jedynie przy zwróceniu większej uwagi na stworzenie środowiska pozostawiającego pole do maksymalnego przejawiania inicjatywy, wynalazczości i samodzielności. Symbolem zmian ewolucyjnych jest idea ciągłego, stopniowego doskonalenia – *kaizen*. Według M. Imai *kaizen* oznacza ciągłe doskonalenie przez systematyczne procesy uczenia się na stanowisku pracy [M. Imai, 1992]. Celem tych wysiłków jest sprawniejsze wykonywanie tej samej pracy, a poprawa jakości ma zapewniać stałą, stopniową poprawę funkcjonowania procesów. *Kaizen* jest postępowaniem w stylu *bottom-up*, którego

podstawą są pracownicy wykonawczy wykorzystujący swą szczegółową wiedzę i doświadczenie.

Zasadniczą zaletą ewolucyjnego dokonywania zmian jest krótszy czas implementacji nowych rozwiązań i powszechniejsze ich zaakceptowanie przez członków organizacji. Wynika to z faktu, że konfrontacja ludzi ze zmianą organizacyjną zaczyna się już w momencie sformułowania problemu oraz powołaniu zespołów pracujących przy dokonywaniu reorganizacji. W strategii zmiany rewolucyjnej analizą i rozwiązaniem problemu zajmuje się wybrany i wąski zespół ekspertów, który przedstawia następnie gotowy wynik na arenie całej organizacji [M. Osterloh, J. Frost, 1996].

Zakładając, że ewolucyjny tryb zmian zachodzi podczas wdrażania Lean Managementu, a rewolucyjny podczas implementacji BPR, widać wyraźnie różnicę w procesie wdrażania innowacji organizacyjnych.

Na tym tle widoczne jest również, że podobnie jak w przypadku innowacji produktu i procesu również w innowacjach organizacyjnych nie ma jednego uniwersalnego sposobu postępowania oraz jednej najlepszej struktury innowacyjnej. Charakter procesu innowacyjnego uzależniony jest bowiem nie tylko od wspomnianych już wcześniej uwarunkowań (np. wielkości przedsiębiorstwa czy wielkości środków), lecz również od rodzaju innowacji organizacyjnej (np. Lean Management, BPR).

2.3. Innowacyjne przedsiębiorstwo

Efektywnie działająca jednostka gospodarcza to m.in. jednostka przedsiębiorcza. Według P. F. Druckera [1992] szczególnym narzędziem przedsiębiorców jest innowacja, która daje okazję do podjęcia nowej działalności gospodarczej lub świadczenia nowych usług. Przedsiębiorcy powinni nie tylko w celowy sposób szukać źródeł innowacji, szukać zmian i ich objawów, wskazujących na okazję do skutecznej innowacji, lecz powinni też wiedzieć, że to, co przedsiębiorcze, wymaga innego rodzaju zarządzania niż to, co istnieje. Na tej podstawie można więc mówić o zarządzaniu innowacyjnym, *które będzie nie tylko wymuszać generowanie zmian innowacyjnych, ale także tworzyć odpowiednie bodźce wywołujące potrzebę ich zaistnienia* [J. Penc, 1999, s. 175]. Według I. Durlika *[z]arządzanie innowacyjne można określić jako systemowo uporządkowany mechanizm tworzenia, rozwijania i promowania twórczego działania oraz wdrażanie tych pomysłów, co w efekcie zapewnia firmie stałą działalność rozwojową przy szybkim i elastycznym reagowaniu na wyzwania rynkowe* [I. Durlik, 1998, s. 18]. Istotną cechą tej definicji jest jej systemowy charakter, a mianowicie zarządzanie innowacyjne zapewnić ma systemowe funkcjonowanie działalności innowacyjnej. Podobnego zdania jest J. Hauschildt [1993], który określając czynności w ramach zarządzania innowacyjnego, jak np.:

- definiowanie celów i strategii co do koniecznych do przeprowadzenia innowacji,
- podejmowanie decyzji co do wyboru i realizacji innowacji,

- planowanie, sterowanie i kontrola procesów innowacyjnych,
- kształtowanie struktur organizacyjnych sprzyjających innowacji,
- ustalanie dróg komunikowania się i przepływu informacji,
- wspieranie i tworzenie stosunków społecznych w przedsiębiorstwie

wskazał na konieczność świadomego kształtowania całej organizacji, wewnątrz której procesy te są realizowane. Nie wystarczy więc koncentrować się na poszczególnych procesach (np. działaniach wymienionych powyżej), lecz należy wziąć pod uwagę wszystkie podsystemy, które warunkują innowacyjność przedsiębiorstwa i składają się na tzw. innowacyjne przedsiębiorstwo.

Wspomniany systemowy charakter zarządzania innowacyjnego oraz szeroki zestaw czynników warunkujących innowacyjność, wskazują na to, że nie jest ona rezultatem jedynie określonej struktury organizacyjnej czy specjalnych sposobów komunikowania się i przepływu informacji. Lista potencjalnych uwarunkowań innowacyjności jest dość długa, a do czynników najczęściej podawanych w literaturze przedmiotu zalicza się:

1. **luz organizacyjny** – w sytuacji, kiedy przedsiębiorstwo przez dłuższy okres ma pozytywną sytuację ekonomiczną, powstaje nadwyżka zasobów w postaci różnicy między ogólnymi zasobami organizacji a sumą koniecznych wydatków na rzecz uczestników i otoczenia [R. M. Cyert, J. G. March, 1963]. W literaturze przedmiotu nadwyżkę tę określa się mianem luzu organizacyjnego (*organizational slack*). W skład tego luzu może wchodzić niemal wszystko: *aktualna wielkość i asortyment dostaw oraz produkcji, rezerwy gotówkowe, marnotrawstwo i straty (...), przesadnie wysokie pensje i przywileje różnych grup pracowniczych, ukryte w technologii możliwości podniesienia wydajności pracy, opracowania i patenty dotychczas niewykorzystane jako zbyt ryzykowne i kosztowne itd.* [K. Obłój, 1987, s. 117]. Od obecności tak rozumianego luzu organizacyjnego (nadwyżki zasobów) zależą – zdaniem wielu autorów – działania innowacyjne przedsiębiorstwa,
2. **współpracowników** – pracownicy realizują różnorodne zadania w ramach procesu innowacyjnego i od ich indywidualnego potencjału innowacyjnego zależy powodzenie lub porażka generowanych i wdrażanych innowacji. Uzasadnia to stwierdzenie, że jednym z najważniejszych zadań kierownictwa jest sprzyjanie rozwojowi potencjału innowacyjnego u pracowników,
3. **styl kierowania** – w literaturze omawiającej wpływ stylu kierowania na procesy innowacyjne podkreśla się jednak przede wszystkim znaczenie partycypacyjnego stylu kierowania [R. A. Webber, 1996], [M. Greiling, 1998]. Partycypacyjny styl kierowania nawiązuje do klasycznej typologii stylów kierowania zaproponowanej przez K. Lewina, R. Lippitta i R. White'a [1939], którzy wyróżnili autokratyczny, demokratyczny i nieingerujący (*laissez-fair*) styl kierowania. W demokratycznym stylu kierowania zachęca się podwładnych do podawania celów, zadań i metod pracy dyskusji i umożliwia im udział w podejmowaniu decyzji. Podczas oceny pracowników, kryteria oceny są jawne. W grupach kierowanych demokratycznie zaobserwowano

większą stabilność, jakość i oryginalność w pracy niż w grupach kierowanych autokratycznie, w których większa wydajność występowała tylko podczas obecności kierownika. W przypadku wdrażania innowacji uważa się więc, że w organizacjach o demokratycznym stylu kierowania innowacje trafiają na mniejszy opór ze strony pracowników. Tłumaczy się to uczestnictwem członków organizacji w procesie opracowywania innowacji [H. Kasper, 1980],

4. **kooperację** – pozytywny wpływ kooperacji na innowacyjność przedsiębiorstw uzasadnia się m.in.: wysokością nakładów finansowych, zapotrzebowaniem na informacje, możliwością realizacji nawet złożonych projektów, chęcią rozłożenia ryzyka i szybkiego wdrożenia innowacji [M. Greiling, 1998]. Należy zauważyć, że powiązania o charakterze kooperacyjnym zakładają ponadto współczesne koncepcje zarządzania, jak np. outsourcing i wirtualna organizacja,
5. **informację i komunikację** – potencjał innowacyjny określony jest obok potencjału finansowego, ludzkiego i rzeczowego przez wiedzę techniczną i informacje rynkowe [K. Poznańska, 1998]. Również M. Oseka i J. Wipiński [1985] stwierdzają, że właściwy przebieg komunikacyjny jest istotnym elementem sprawności procesu innowacyjnego, ponieważ więź informacyjna jest decydującym elementem sieci sprzężeń umożliwiających koordynację⁶. M. Greiling [1998] zauważa, że do realizacji każdej fazy działalności innowacyjnej potrzebne są informacje, a zadaniem kierownictwa jest zaspokojenie tego zapotrzebowania,
6. **wymiary strukturalne** – źródłem innowacji w XIX wieku byli wielcy innowatorzy (J. Watt, I. K. Brunel, G. Stephenson, M. Faraday, T. Edison oraz J. Swan), co słusznie zwracało uwagę badaczy na twórcze jednostki. W przeciwieństwie do tego, obecnie źródłem najbardziej znaczących innowacji nie są już pojedyncze osoby lecz organizacje – P. Trott podaje przykłady firm, jak Pkington, Glaxo, Xerox czy Microsoft, które pod koniec XX wieku dokonywały wielkich innowacji. Znaczenie innowacji w organizacjach podkreślili również socjologowie (Szkoła Chicagowska), według których złożone procesy innowacyjne dają się podzielić na wiele osób oraz planować [M. Greiling, 1998]. Te spostrzeżenia otworzyły drogę do planowania, sterowania i kontrolowania działalności innowacyjnej oraz analizowania wpływu na nią uwarunkowań organizacyjnych, do których należy m.in. struktura organizacyjna wpływająca np. na alokację środków niezbędnych do realizacji projektu innowacyjnego,
7. **kulturę organizacyjną** – według C. Sikorskiego [1990] źródłem innowacyjności są postawy członków organizacji w odniesieniu do lokalizacji wzorców kulturowych w czasie. Postawy te można określić jako konserwatywne lub proinnowacyjne. Postawy konserwatywne występują wtedy, gdy przeważają

⁶ Należy zaznaczyć, że informacja tworzy istotę każdej zorganizowanej działalności [A. Pomykański, 2001].

wzorce kulturowe zakorzenione w dotychczasowych formach działalności, a proinnowacyjne, gdy dominują wzorce kulturowe powiązane z przeszłymi działaniami przyszłe działaniami.

Postawy konserwatywne służą obronie dotychczasowych wartości i sposobów ich osiągnięcia. Stosunek do wzorców kulturowych ma charakter autonomiczny, co powoduje traktowanie tych wzorców jako cel, a nie środek do celu.

W przeciwieństwie do postaw konserwatywnych, postawy proinnowacyjne polegają na poszukiwaniu i wykorzystywaniu nowych możliwości. Dominacja postaw innowacyjnych oznacza zmienność norm, wartości i wzorców zachowań w danym środowisku.

Według C. Sikorskiego [1990] występuje zależność między diagnostycznym sposobem podejmowania decyzji a postawami konserwatywnymi oraz prognostycznym sposobem podejmowania decyzji a postawami proinnowacyjnymi. Oznacza to, że im bardziej kultura organizacyjna jest zorientowana na przyszłość, tym wyższa jest innowacyjność przedsiębiorstwa i na odwrót.

Literatura:

1. Bieniok H., Majewski M., *Zarządzanie przez innowacje*, [w:] *Metody sprawnego zarządzania*, red. H. Bieniok i zespół. Agencja Wydawnicza PLACET, Warszawa 1997, s. 199-206.
2. Bieniok H., Rokita J., *Struktura organizacyjna przedsiębiorstwa*. PWE, Warszawa 1984.
3. Booz, Allen & Hamilton, *New Product Management for the 1980's*. New York 1982.
4. Carr D. K., Hard K. J., Trahant W. J., *Zarządzanie procesem zmian*. PWN, Warszawa 1998.
5. Cooper R. G., *Winning at New Products. Accelerating the Process from Idea to Lunch*. Addison-Wesley Publishing Company, Reading, Massachusetts 1993.
6. Corsten H., *Überlegungen zu einem Innovationsmanagement – organisationale und personale Aspekte*, [w:] *Die Gestaltung von Innovationsprozessen – Hindernisse und Erfolgsfaktoren im Organisations-, Finanz- und Informationsbereich*, red. H. Corsten. Schmidt, Berlin 1989, s. 1-56.
7. Cyert R. M., MARCH J. G., *A Behavioral Theory of the Firm*. Prentice-Hall, Englewood Cliffs (N. J.) 1963.
8. Drucker P. F., *Innowacja i przedsiębiorczość. Praktyka i zasady*. PWE, Warszawa 1992.
9. Durlik I., *Restrukturyzacja procesów gospodarczych*. Agencja Wydawnicza PLACET, Warszawa 1998.
10. Greiling M., *Faktoren der Innovationsfähigkeit von mittelständischen Unternehmen. Eine Vergleichsanalyse der Republik Polen und der Bundesrepublik Deutschland*. Akademia Ekonomiczna w Krakowie, Kraków 1998.

11. Greiner L. E., *Evolution and Revolution as Organizations Grow*. Harvard Business Review, 50, 1972, s. 37-46.
12. Greiner L. E., Barnes L. B., *Änderungs- und Entwicklungsprozesse in Organisationen*, [w:] *Management. Aufgaben und Instrumente*, red. E. Grochla. Econ, Düsseldorf, Wien 1974, s. 171-184.
13. Griffin R. W., *Podstawy zarządzania organizacjami*. PWN, Warszawa 1996.
14. Hammer M., Champy J., *Reengineering w przedsiębiorstwie*. Neumann Management Institute, Warszawa 1996.
15. Hauschildt J., *Innovationsmanagement*. Verlag Vahlen, München 1993.
16. Imai M., *Kaizen. Der Schlüssel zum Erfolg der Japaner im Wettbewerb*. Wirtschaftsverlag Langen Müller Herbig, München 1992.
17. Jasiński A. H., *Przedsiębiorstwo innowacyjne na rynku*. Książka i Wiedza, Warszawa 1992.
18. Kasper H., *Innovation in Organisationen. Konzeptionelle Arbeit mit empirischen Befunden*. Service, Wien 1980.
19. Krawiec F., *Zarządzanie projektem innowacyjnym produktu i usługi*. Difin, Warszawa 2000.
20. Lewin K., Lippitt R., White R., *Pattern of aggressive behavior in experimentally created „social climates”*. Journal of Social Psychology, 1939 nr 10, s. 271-299.
21. Marr R., *Innovationsmanagement*, [w:] *Enzyklopädie der Betriebswirtschaftslehre*, red. W. Wittmann. Schäffer-Poeschel, Stuttgart 1993, s. 1796-1812.
22. Martyniak Z., *Założenia systemu Shingeo Shingo*. Organizacja i Kierowanie, 1997 nr 2, s. 49-62.
23. McGowan P., *Innowacja i przedsiębiorczość wewnętrzna*, [w:] *Praktyka kierowania*, red. D. M. Stewart. PWE, Warszawa 1994.
24. Obłój K., *Strategia przetrwania organizacji*. PWN, Warszawa 1987.
25. Oseka M., Wipijewski J., *Innowacyjność przedsiębiorstw. Ekonomiczne i organizacyjne determinanty*. PWN, Warszawa 1985.
26. Osterloh M., Frost J., *Prozessmanagement als Kernkompetenz: wie Sie Business Reengineering strategisch nutzen können*. Gabler, Wiesbaden 1996.
27. Penc J., *Innowacje i zmiany w firmie. Transformacja i sterowanie rozwojem przedsiębiorstwa*. Agencja Wydawnicza PLACET, Warszawa 1999.
28. Pomykański A., *Zarządzanie innowacjami*. PWN, Warszawa, Łódź 2001.
29. Popławski W., *Mechanizmy procesów innowacyjnych w rozwoju przemysłów wysokiej techniki*. Wydawnictwo Uniwersytetu imienia Mikołaja Kopernika, Toruń 1995.
30. Poznańska K., *Uwarunkowania innowacji w małych i średnich przedsiębiorstwach*. Dom Wydawniczy ABC, Warszawa 1998.
31. Rogers E. M., *Diffusion of Innovations*. Free Press, New York, London 1983.
32. Rothwell R., Gardiner P., *Innovation and Re-Innovation. A Role of the User*. Technovation, 1985 nr 3, [za:] Jasiński A. H., *Przedsiębiorstwo innowacyjne na rynku*, Książka i Wiedza, Warszawa 1992.

33. Rothwell R., Zegveld W., *Reindustrialization and Technology*. Longman, London 1985, [za:] Jasiński A. H., *Przedsiębiorstwo innowacyjne na rynku*. Książka i Wiedza, Warszawa 1992.
34. Rummler G. A., Brache A. P., *Podnoszenie efektywności organizacji*. PWE, Warszawa 2000.
35. Sapijaszka Z., *Restrukturyzacja przedsiębiorstwa. Szanse i ograniczenia*. PWN, Warszawa 1996.
36. Sikorski C., *Reorganizacja a usprawnienie. Problem czasu realizacji usprawnienia*. PWE, Warszawa 1975.
37. Sikorski C., *Projektowanie i rozwój organizacji instytucji*. PWE, Warszawa 1988.
38. Sikorski C., *Kultura organizacyjna w instytucji*. Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 1990.
39. Sosnowska A., *Przedmiot zarządzania nowym produktem*, [w:] *Zarządzanie nowym produktem*, red. A. Sosnowska. Oficyna Wydawnicza Szkoły Głównej Handlowej, Warszawa 2000, s. 9-27.
40. Srzednicki A., *Zarządzanie przez innowacje*, [w:] *Zarządzanie przedsiębiorstwem przyszłości*, red. K. Perechuda. Agencja Wydawnicza PLACET, Warszawa 2000, s. 157-168.
41. Thom N., *Grundlagen des betrieblichen Innovationsmanagements*. Hanstein, Königstein/ Taunus 1980.
42. Tushman M., Newman W. H., Romanelli E., *Convergence and Upheaval: Managing the Unsteady Pace of Organizational Evolution*. California Management Review, 29, 1986 nr 1, s. 29-44.
43. Webber R. A., *Zasady zarządzania organizacjami*. PWE, Warszawa 1996.
44. Zimniewicz K., *Techniki zarządzania*. PWE, Warszawa 1991.

3. Wybór strategii sprzedaży – marketingu MIX

3.1. Wstęp – Zarządzanie marketingowe a zarządzanie strategiczne

Zarządzanie strategiczne ustala m.in. na jakich rynkach i w odniesieniu do jakich wyrobów przedsiębiorstwo ma być aktywne oraz jak ma aktywnie zwalczać konkurencję [H. Steinmann, G. Schreyögg, 1998]. Ukierunkowanie działań w przedsiębiorstwie odbywa się w fazie planowania. Słowo *planować* pochodzi od łacińskiego *planta* – szkic budynku. *Planować* według Słownika Wyrazów Obcych PWN [1980] oznacza: układać, opracowywać plany; snuć projekty, zamierzać coś. H. Kreikebaum [1997] podaje za H. Weberem [1964] trzy wyróżniki treściowe pojęcia planować:

- ogólne duchowe zajmowanie się przyszłością,
- konkretny sprawdzian alternatywnych możliwości postępowania w odniesieniu do przyszłej sytuacji otoczenia,

- wybór jednego z alternatywnych sposobów postępowania w sensie podjęcia decyzji.

H. Kreikebaum [1997] zaznacza przy tym, że podjęcie decyzji jest częścią składową pojęcia *planować* (podejmujący decyzję określany jest mianem planisty), a samo planowanie rozumie jako *ukierunkowaną na przyszłość działalność różnych planistów w organizacji. Planowanie jest zatem tą kolektywną działalnością w organizacji, która w danej chwili polega na przygotowaniu decyzji i dokonaniu wyboru spośród różnych możliwości postępowania. Rodzaj planowania określa strukturę systemu planowania i przebieg procesu planowania.* [H. Kreikebaum, 1997, s. 24].

H. Steinmann i G. Schreyögg [1998] wyróżniają planowanie:

- strategiczne – zakreśla ono ogólne ramy dla zasadniczych decyzji przedsiębiorstwa
- operatywne – ukierunkowuje działania codzienne przy uwzględnieniu celów strategicznych.

H. Kreikebaum [1997] podaje etymologię pojęcia strategii, pisząc że pochodzi ono od greckiego *strategos* – przywódca, wódz, kierownik, dowodzący (od *stratos* – armia, i *agein* – przewodzić). Pojęcie strategii zostało z kolei wprowadzone do literatury z dziedziny ekonomiki przedsiębiorstwa dzięki teorii gier – *strategia odpowiada w grze „kompletnemu planowi”, który „we wszystkich możliwych sytuacjach” umożliwia podjęcie właściwej decyzji* [H. Kreikebaum, 1997, s. 26].

Według H. Steinmanna i G. Schreyögga [1998] strategie dają odpowiedź na trzy podstawowe pytania (*podstawowe problemy planowania strategicznego*):

- W jakich domenach chcemy działać – czy koncentrować się na jednej domenie czy działać jednocześnie na wielu rynkach?
- Jak chcemy wygrać konkurencję w tych domenach – jak powinny konkurować między sobą przedsiębiorstwa i jak powinny zdobywać przewagę konkurencyjną na rynku?
- Co jest naszą długookresową podstawą sukcesu (rdzenną kompetencją)?

Odpowiedzią na tak postawione pytanie są strategie dotyczące dywersyfikacji (rozwoju) przedsiębiorstwa, strategie konkurencji czy też tworzenia rdzennych kompetencji. W tym kontekście strategie marketingowe są konkretyzacją i uściśleniem strategii konkurencji, które ukierunkowują przedsięwzięcia rynkowe. Według Ph. Kotlera [1994] strategie marketingowe stanowią wybór celów, rodzajów zasad czy reguł, które w określonym czasie nadają kierunek marketingowym działaniom przedsiębiorstwa, a dzięki temu wyznaczają rozmiary, kombinacje i alokacje w zależności od zmian sytuacji rynkowej (warunków otoczenia i konkurencji). Strategie marketingowe związane są z oddziaływaniem w kierunku samych nabywców, a ściślej tzw. grup docelowych.

Podsumowując, opracowanie strategii marketingowej firmy określa rynki docelowe i odbiorców, do których firma kieruje swoją ofertę. Strategia określa

działania, przez które strategia zostanie wdrożona w życie. W odniesieniu do strategii marketingowych działania te dotyczą zmiennych wchodzących w skład tzw. marketingu mix. W literaturze przedstawia się cztery podstawowe elementy marketingu mix:

- **politykę produktu** – mówiąc o produkcie omawiamy m.in.: asortyment, jakość, markę, opakowanie, usługi. Współcześnie mówiąc o cechach produktu koncentrujemy się na potrzebach docelowych klientów, jakie produkt ma zaspokajać,
- **politykę ceny** – cenę charakteryzuje się za pomocą: polityki cenowej, rabatów, warunków płatności,
- **politykę promocji** – promocja osobista, reklama, promocja dodatkowa (inaczej: promocja uzupełniająca, promocja sprzedaży), merchandising, public relations, sponsoring,
- **politykę dystrybucji** – omawia zarówno kanały dystrybucji, jak i rozwiązania logistyczne.

3.2. Produkt

Produkt jest pierwszą z czterech zmiennych zaliczanych do marketingu mix. Polityka produktu dotyczy m.in.: asortymentu, jakości, marki, opakowania czy usługi. Współcześnie, mówiąc o cechach produktu, koncentrujemy się na potrzebach docelowych klientów, jakie produkt ma zaspokajać. W tym elemencie zawierają się również działania wspierające produkt – gwarancja czy serwis. Jeżeli firma ma w swojej ofercie więcej niż jeden produkt; musi ustalić asortyment produktów, jakie zaoferuje swoim nabywcom – innymi słowy musi ustalić program asortymentowy. Program asortymentowy scharakteryzować można:

- cechami indywidualnymi produktów,
- wzajemnym związkiem poszczególnych produktów tzw. kompozycją produktów,
- stopniem innowacyjności w cechach poszczególnych produktów, jak i ich kompozycji.

W każdym produkcie można wyróżnić pewne poziomy, składające się na cały produkt. Ogólnie wyróżnia się:

- rdzeń produktu, inaczej istotę produktu, jego cechy funkcjonalne oraz pewne rozwiązania techniczne,
- produkt rzeczywisty to wszystko to, co ma wpływ na postrzeganie towaru (usługi) przez konsumenta – istotne są tutaj: marka, znak handlowy, model, materiał, cena, jakość, opakowanie, styl, a także wygląd i zachowanie personelu sprzedażowego,
- produkt poszerzony to korzyści dodatkowe dla konsumenta (dostawa, gwarancja, reklamacje, części zapasowe, dostępność punktów usługowych, kredyt, instrukcja, instalacja czy naprawy itp.).

Z kolei Ph. Kotler [1994] obejmuje pięć poziomów produktu: (1) podstawowy pożytek zaspokajający podstawową potrzebę, (2) produkt podstawowy – całe standardowe wyposażenie produktu konieczne do jego użytkowania, (3) produkt oczekiwany – oczekiwania klienta wobec produktu, (4) produkt rozszerzony elementy wykraczające wszystko poza oczekiwania klienta, (5) produkt potencjalny – wszystkie modernizacje, jakim może zostać poddany produkt w przyszłości.

Decyzje dotyczące działań w odniesieniu do produktu zależą w pierwszym rzędzie od fazy cyklu życia, w której znajduje się produkt. Cykl życia produktu pozwala bowiem na określenie wieku rynkowego każdego produktu i na rozsądne zaprojektowanie portfela produkcji, a także na zaplanowanie kosztów związanych z wdrożeniem i kreowaniem nowych wyrobów – „Cykl życia produktu obrazuje zjawisko stopniowego nabywania i utraty zdolności produktu do zaspokajania potrzeb konsumenta, a także proces ponoszenia kosztów związanych z innowacjami produktowymi, ich opracowaniem, wprowadzeniem na rynek i podtrzymywaniem ich obecności na rynku” [G. Gierszewska, M. Romanowska, 2003, s. 192]. Cykl ten składa się z czterech faz:

- wprowadzenie wyrobu na rynek – przedsiębiorstwo ponosi wysokie koszty związane z reklamą, promocją nowego wyrobu oraz dystrybucją, w tej fazie może wystąpić strata bądź niewielki zysk, tempo wzrostu sprzedaży jest wolne. Ponieważ produkt jest nowy występuje tu również wysoki stopień ryzyka,
- wzrost – jest to faza najszybszego wzrostu sprzedaży, liczba klientów wzrasta, nakłady na marketing oraz produkcję są duże, wzrastają koszty dystrybucji, pojawia się konkurencja, nadal utrzymuje się wysoki stopień ryzyka,
- nasycenie/dojrzałość rynku – w tej fazie tempo wzrostu sprzedaży jest niewielkie, maleje również przyrost zysku, następuje stabilizacja rynku; główną rolę odgrywa cena, pojawiają się promocje, obniżki, aby pozyskać klientów, powoduje to wypadnięcie niektórych firm z rynku,
- spadek wielkości sprzedaży – fazę tę cechuje wzrost jednostkowych kosztów wytworzenia produktu, spadek zysku, który może prowadzić do straty. Firmy decydują się na zaprzestanie produkcji lub wycofanie z rynku.

Produkt, zachowując swoje podstawowe i niezmiennie walory technologiczne i konstrukcyjne, w kolejnych fazach cyklu życia staje się produktem odmiennym ze względu na zdolność zaspokajania potrzeb klienta oraz jego możliwości sprzedaży na rynku. Okres od momentu wprowadzenia produktu na rynek do momentu jego wycofania jest zupełnie inny dla różnych wyrobów i szacuje się go w granicach od kilku do kilkudziesięciu lat (rozwój społeczno-ekonomiczny powoduje skrócenie tego cyklu). W związku z tym, nie można określić uniwersalnego modelu, należy więc go sporządzać dla każdego produktu lub grupy produktów oddzielnie. Poszczególne fazy cyklu życia można zilustrować w sposób następujący – tabela 2.

Tab. 2. Charakterystyka faz cyklu życia produktu na rynku

Faza	Wprowadzenie	Wzrost	Dojrzałość	Spadek
Cel marketingowy	uświadczenia nabywcom istnienia produktu	zwrócenie uwagi na zróżnicowanie produktu	utrzymanie lojalności wobec marki	dokonanie żniw, zawarcie kontraktu, wycofanie
Produkt	jeden model	kilka modeli	pełna linia produktu	modele najlepiej sprzedające się
Cena	wysoka (skimming) lub niska (penetration)	cena umożliwiająca wzrost udziału w rynku	cena umożliwiająca utrzymanie udziału na rynku	cena umożliwiająca utrzymanie określonej rentowności
Dystrybucja	ograniczony zasięg	wzrost liczby placówek	maksymalna liczba placówek	spadek liczby placówek
Promocja	informująca edukacyjna	podkreśla atuty konkurencyjne	przypominająca	minimalna
Konkurenci	brak	pojawiają się	wielu	spadek liczby

Źródło: opracowanie własne na podstawie [G. Gierszewska, M. Romanowska, 2003]

W kontekście powyższych rozważań wyróżnić można następujące grupy decyzji dotyczące działań produktowych [G. Gierszewska, M. Romanowska, 2003]:

- utrzymanie istniejącego produktu w niezmienionej postaci – istnieje wtedy i tylko wtedy, gdy potrzeby nie ulegają zmianom, których potencjał, rynku się zwiększa i brak jest towarów konkurencyjnych,
- usprawnienie produktu – podstawową przesłanką są zmiany potrzeb konsumentów oraz pojawienie się na rynku towarów konkurencyjnych,
- uproszczenie produktu – uproszczenie produktu ma na celu przede wszystkim minimalizację kosztów wytworzenia produktu,
- wycofanie istniejącego produktu z rynku – podjęcie tej decyzji wymaga przeprowadzenia szczegółowej analizy zmian wytwarzania i sprzedaży,
- wprowadzenie nowego produktu na rynek – nowy produkt to taki, który zaspokaja nowe potrzeby konsumentów lub w lepszy sposób zaspokaja potrzeby już istniejące. Zaletą wprowadzania nowego produktu jest to, że nie posiada on imitacji, zmniejsza się ryzyko związane z przestarzałą produkcją, nowy produkt ułatwia walkę konkurencyjną oraz wpływa na utrzymanie reputacji przedsiębiorstwa i lojalności konsumentów wobec marki. Wśród nowych produktów wyróżniamy: super nowości – produkty kreujące nowe potrzeby dotychczas nieodczuwalne, nowości oczekiwane – produkty zaspakajające potrzeby dotychczas niezaspokojone, nowości substytucyjne – produkty o wyższych walorach niż dotychczas znane i funkcjonu-

jące na rynku, nowości komplementarne – produkty pozwalające na lepsze wykorzystanie produktów już posiadanych przez konsumentów.

Do pozostałych elementów produktu zalicza się [G. Gierszewska, M. Romanowska, 2003]:

- jakość – określa stopień, w jakim dany produkt zdolny jest do zaspokojenia potrzeb, dla których został stworzony i preferencji nabywców,
- markę – może być to nazwa, termin, symbol, napis, wzór, wizerunek, oraz mniej lub bardziej złożone ich kombinacje, różnicowane ponadto kształtem liternictwa oraz kolorystyką. Dzięki marce konsument identyfikuje produkt na rynku, a dzięki firmie i odpowiedniemu pozycjonowaniu produktu unikać może kosztów prowadzenia innego rodzaju działań konkurencyjnych,
- opakowanie – oprócz ułatwienia transportu i przemieszczania towaru w sposób zapewniający nieuszkodzenie produktu, musi ułatwiać identyfikację produktu i być wygodne w użyciu.

Ostatecznie formułuje się następujące zasady polityki rozwoju produktu [Ph. Kotler, G. Armstrong, J. Saunders, V. Wong, 2002]:

- dana firma nie może utrzymywać produkcji jednego modelu wyrobu przez długi czas, gdyż firmy konkurencyjne, które tym czasem wprowadzą nowy model rozszerzą swój rynek jej kosztem,
- zasób ulepszeń technicznych, które firma posiada powinien być jak największy; wprowadzenie jednak wszystkich ulepszeń do jednego modelu powoduje znaczne podniesienie kosztów wytwarzania, co musiało by wyrazić się w odpowiednim podniesieniu ceny. Podniesienie ceny spowodowałoby natychmiast spadek popytu. Wniosek: nie należy wprowadzać do nowego modelu wszystkich ulepszeń, lecz jedynie takie i tyle, które nie wpłyną na większe podniesienie ceny danego modelu niż o kilka procent,
- należy prowadzić dalsze badania nad rozwojem produktu, aby w momencie, kiedy będzie to możliwe wprowadzić na rynek nowy wyrób, który umożliwi wytwórcy zajęcie na pewien czas pozycji monopolistycznej.

3.3. Cena

Kolejną zmienną stanowiącą część składową marketingu mix jest cena. Cenę można zdefiniować jako wartość przedmiotu (produktu lub usługi) transakcji rynkowej zgodną z oczekiwaniami kupującego i sprzedającego, określoną najczęściej w ujęciu monetarnym [G. Karasiewicz, 1997]. Zdaniem Ph. Kotlera, cena to wyrażona w pieniądzu relacja między dwoma towarami. W ujęciu marketingowym jest to zespół decyzji cenowych, mających na celu ustalenie ceny, akceptowanej przez nabywcę oraz przynoszącej zysk producentowi lub sprzedawcy [Ph. Kotler, G. Armstrong, J. Saunders, V. Wong, 2002]. Na cenę poważny wpływ mają zarówno koszty, jak i cena oferowana przez konkurencję.

Bardzo ważną rzeczą jest konieczność uwzględnienia związków między ceną a pozostałymi instrumentami marketingu w procesie tworzenia cen. Wszyst-

kie elementy oferty rynkowej powinny być ze sobą powiązane i wzajemnie się przenikać, co powoduje konieczność zintegrowania – produktu, dystrybucji, promocji i ceny w całość nastawioną na realizację określonych celów marketingowych. Przejawem występowania współzależności między poszczególnymi instrumentami marketingu mogą być relacje [G. Karasiewicz, 1997]:

- komplementarne, które określają istotę dostosowania do siebie poszczególnych elementów marketingu. Sukces rynkowy firmy zależy od spójności oraz stopnia dostosowania się wszystkich czynników, składających się na ofertę rynkową – żaden z elementów oferty rynkowej nie powinien wystąpić sam, ani żadnego z nich nie można pominąć,
- kompensacyjne (substytucyjne), które umożliwiają firmie tworzenie wielu alternatywnych kompozycji marketingu mix, spełniających podobne wymagania. Polega to na tym, że przedsiębiorstwo dysponujące np. jednym dobrym elementem oferty rynkowej może pozwolić sobie na zmniejszenie intensywności swojego działania w innych komponentach. Ogólnie, im większy stopień kompensacyjności poszczególnych komponentów oferty, tym większa możliwość firmy reagowania na zmieniające się warunki rynkowe.

Wyróżnia się następujące funkcje ceny [Ph. Kotler, G. Armstrong, J. Saunders, V. Wong, 2002]:

- informacyjno-bodźcowa – cena pozwala określić wielkość przychodów ze sprzedaży, a także parametru pobudzającego do określonego działania. Nabywcy ceny informują, o ile zmniejszą się jego zasoby pieniężne, jeśli dokona on zakupu. Sprzedającego ceny informują, o ile zwiększy się jego przychód, jeśli dokona on sprzedaży,
- redystrybucyjna – ceny są narzędziem podziału dóbr i usług oraz przesuwania dochodów od jednych grup społecznych do innych i do budżetu państwa,
- stymulacyjna – narzędzie oddziaływania na dostawców i odbiorców. Im wyższy jest poziom cen, tym większa jest opłacalność produkcji. Stymuluje to producentów do zwiększania rozmiarów produkcji. Niższy poziom cen zniechęca producentów i powoduje ograniczenia produkcji. Wyższy poziom cen może skłaniać producentów do zwiększenia produkcji, a nawet podnoszenia wartości użytkowej wyrobów (jakość, estetyka, funkcjonalność). Zazwyczaj wyższy poziom cen skłania konsumentów do ograniczenia spożycia a niższy stymuluje wzrost spożycia.

Marketingowe znaczenie ceny jest bardzo silne, ponieważ cena może być wykorzystana skutecznie prawie natychmiast, bez dużych nakładów. W świetle uzyskanych doświadczeń elastyczność cenowa jest prawie dwudziestokrotnie większa niż elastyczność reklamy, co oznacza, że 1% ceny przynosi w sprzedaży efekt blisko dwudziestokrotnie większy niż zmiana budżetu reklamowego o 1%. Mniej natomiast oczywista jest sprawa możliwości operowania ceną przez firmę, wykorzystania instrumentu ceny w zarządzaniu strategicznym, albowiem w praktyce decyzjom cenowym nadaje się niemal wyłącznie charakter taktyczny. W tym kontekście wyróżnia się następujące strategie cenowe:

- dumping – polega na akceptowaniu początkowych strat wynikających ze sprzedaży produktu poniżej kosztów w celu zwiększenia sprzedaży lub wprowadzenia do sprzedaży nowego produktu. Aby wprowadzić na rynek nowy produkt i szybko zwiększyć jego sprzedaż, wiele firm decyduje się w tym pierwszym okresie na ryzyko strat w nadziei, że rosnąca świadomość produktu (a zatem i popyt) oraz zmniejszające się z czasem koszty produkcji pozwolą stopniowo osiągnąć poziom opłacalności,
- dominacja – polega na jednoczesnym obniżeniu ceny w ślad ze spadkiem kosztów produkcji uzyskanym dzięki korzyściom skali. W ten sposób firma utrzymuje stałą marżę. Stosowanie tej strategii utrudnia wejście na rynek nowym firmom, a nawet eliminuje z rynku słabsze firmy. Stosowanie jej przez dłuższy czas pozwala firmie na przejęcie inicjatywy na rynku. Firma określa ceny na produkty ze swojej dziedziny i narzuca je konkurentom (mogą ją stosować raczej duże firmy),
- parasol cenowy – polega na tym, że firma zamiast obniżać ceny wraz ze spadkiem kosztów produkcji utrzymuje przez pewien czas wysoki poziom cen – można dzięki temu szybciej odzyskać zainwestowany kapitał,
- przechwycenie części rynku – krótkookresowa sprzedaż wyrobów po cenach niższych niż ceny u konkurentów – czasami nawet poniżej własnych kosztów produkcji (dumping). Tę strategię stosują firmy, które znalazły się w niekorzystnej pozycji na rynku i wciąż chcą zwiększyć swój udział procentowy na rynku,
- porzucenie rynku – firmy wycofujące się z ustalają ceny tak, aby wziąć z rynku najwięcej profitów i maksymalizują przez to swoją rentowność,
- prestiżowa/śmietankowa – zebranie w krótkim czasie maksymalnych zysków, dzięki ustaleniu możliwie najwyższej ceny na nowe produkty i oferowanie ich tym nabywcom, dla których ta cena nie stanowi bariery zakupu. U podstaw tej strategii leży założenie, że jest na rynku segment takich odbiorców, którzy skłonni są płacić nawet bardzo wysokie ceny kupując produkty, które wyróżnią ich spośród innych nabywców,
- penetracja rynku – sprzedaż dużej ilości tanich produktów. Zarobek jest tu skutkiem sprzedaży masowej, a nie na jednostkowej. Istnieją dwie odmiany penetracji rynku: szybka – nakłady na reklamę i promocję są wysokie oraz wolna – reklama i promocja ograniczona do minimum.

3.4. Promocja

Komunikowanie się z rynkiem to zestaw środków, za pomocą których firma przekazuje na rynek informacje związane z produktem lub firmą, kształtuje potrzeby nabywców oraz kieruje popytem [B. Żurawik, W. Żurawik, 1996]. Promocję określa się również jako pozacenową formę konkurencji. Synonimem słowa promocja jest określenie „oddziaływanie na rynek” lub „wpływanie na nabywców”. Użycie powyższych zwrotów podkreśla fakt wpływania zarówno na nabywców indywidualnych, czyli takich, którzy dokonują zakupu towarów

i usług w celu zaspokojenia własnych potrzeb dla własnej konsumpcji, jak i nabywców instytucjonalnych [Ph. Kotler, G. Armstrong, J. Saunders, V. Wong, 2002].

Pomiędzy przedsiębiorstwem oferującym swoje towary i usługi, a klientem, potencjalnym nabywcą tych towarów musi zachodzić proces wymiany informacji, składa się on z dwóch faz:

- pierwszej – otrzymanie przez przedsiębiorstwo informacji z rynku jako rezultat prowadzonych badań marketingowych. Mogą one dotyczyć np. tego czy wcześniejsza komunikaty dotarły do adresatów, czy zostały właściwie odebrane i zrozumiane, czy reakcje adresatów komunikatu są zgodne z zamierzeniami przedsiębiorstwa, czy miejsce i czas sprzedaży są właściwie dobrane, czy cena jest akceptowana przez nabywców i konsumentów, jakie opinie wyrażają klienci o produktach, czy dzielą się tymi opiniami z innymi, jaką opinię mają klienci o producencie i jego działaniach. System komunikowania się producenta z rynkiem jest procesem ciągłym, dlatego też bardzo istotną rolę w działaniach promocyjnych przedsiębiorstwa dużą rolę odgrywają analizy skuteczności przekazów i metod komunikowania się. Na tej podstawie doskonalą się treści i metody komunikowania się,
- drugiej – przekazywanie na rynek przez przedsiębiorstwo informacji dotyczących: towaru, miejsca, czasie i warunkach zakupu oraz przekonanie potencjalnego nabywcy o wyższości produktu nad innymi, oferowanymi przez konkurencję. Właściwie zorganizowane działania promocyjne powinny wywrzeć na adresacie promocji pożądane zachowanie; skłonić go do zakupu produktu, przywiązać do marki i spowodować by przychylną opinią na temat przedsiębiorstwa oraz sprzedawanymi przez nie towarami dzielił się z innymi.

Do zasadniczych elementów procesu komunikowania zalicza się:

1. kontekst – warunki, w jakich odbywa się proces komunikowania. Może to być np. kontekst fizyczny (wyznaczany przez otoczenie, zewnętrzną atmosferę) lub kulturowy (odnoszący się wierzeń, wartości, symboli i zachowań uznawanych przez tą zbiorowość),
2. uczestników komunikacji – odgrywają rolę nadawców i odbiorców, przy czym w procesach sformalizowanych role te są jednoznacznie określone i niewymienne,
3. komunikat – składa się na niego:
 - znaczenie – idee, istniejące w ludzkich umysłach, przekładane są na znaczenia, które muszą być dzielone z pozostałymi uczestnikami procesu,
 - symbole – słowa, dźwięki, działania, dzięki którym znaczenie jest oznajmiane innym jednostkom,
 - kodowanie i dekodowanie – proces transformowania idei w symbole i ich organizacja to kodowanie, a transformowanie zakodowanego przekazu w idee to dekodowanie,
 - forma i organizacja – kompleksowa struktura komunikatu,

4. kanał – droga przekazu, za pomocą której przekaz pokonuje drogę od nadawcy do odbiorcy,
5. szумы – zakłócenia mogące mieć charakter wewnętrzny (np. uczucia i predyspozycje psychiczne uczestników procesu) i zewnętrzny (wiąże się z otoczeniem zewnętrznym procesu, jak np. oddzielne stanowiska pracy, temperatura otoczenia, hałas) oraz semantyczny, np. będący konsekwencją zamierzonego lub niezamierzonego złego użycia przez nadawcę znaczenia, które blokuje jego precyzyjne odekodowanie przez odbiorcę,
6. sprzężenie zwrotne – reakcja odbiorcy na komunikat po jego odekodowaniu. W komunikowaniu bezpośrednim występuje sprzężenie natychmiastowe, natomiast w pośrednim opóźnione.

Pełny i skuteczny proces komunikacyjny obejmuje wszystkie ogniwa. Nadawca komunikatu powinien starać się, aby przekaz dotarł do właściwych odbiorców i aby treść tego komunikatu była przez odbiorcę zrozumiana w pożądanym sposób. Wymaga to wyboru takiego kanału, za pomocą którego dotrze się do odbiorców. Są to najczęściej media, które są słuchane i czytane przez tych, do których oferta jest skierowana. Nadawca komunikatu odniesie sukces, jeśli będzie umiał sformułować swoje myśli i nadać im kształt językowy. Bardzo ważne jest wcześniejsze poznanie odbiorcy – jego przekonań, potrzeb, dążeń, stopnia, w jakim oferowany produkt czy usługa spełniają jego wymagania. Komunikat musi być sformułowany w taki sposób, żeby przyciągnąć uwagę odbiorcy, a nadawca będzie się posługiwać znakami i symbolami zrozumiałymi dla odbiorcy. Komunikat musi być także dopasowany do wybranego środka przekazu, bowiem nie zawsze to, co nadaje się do radia, zdaje egzamin w telewizji. Komunikat przekazany we właściwej formie jest w stanie pobudzić świadome lub skryte potrzeby odbiorcy [Ph. Kotler, G. Armstrong, J. Saunders, V. Wong, 2002].

Należy pamiętać, że promocja oznacza uruchomienie całego systemu działań. Wypełnienie tych działań przez przedsiębiorstwo jest niemożliwe bez zorganizowania odpowiedniego systemu informacyjnego, nazywanym systemem promocji. Stanowi on zespół sprzężonych ze sobą instrumentów, za pomocą których firma komunikuje się z otoczeniem, i ma zapewnić przepływ informacji na trasie firma – pośrednicy – konsument. System promocji zawiera wiele komponentów zmiennych, wśród których reklama, promocja sprzedaży, sprzedaż osobista oraz public relations odgrywają główną rolę.

Reklamę definiujemy jako wszelkiego rodzaju płatną formę nieosobistej prezentacji oraz promocji pomysłów, dóbr lub usług przez określonego sponsora [Ph. Kotler, 1994]. Stosując reklamę, należy mieć na uwadze fakt jej dwoistej natury: z jednej strony ma ona charakter kreatywny, związany ze sztuką reklamy, z drugiej chodzi o *skuteczność i efektywność* reklamy w ogóle. Mówiąc o skuteczności reklamy ma się na myśli stopień osiągnięcia celów, które zostały przed nią postawione. Najczęściej formuluje się je następująco [L. Garbarski, I. Rutkowski, W. Wrzosek, 2000]: wspieranie procesu wprowadzania nowego produktu na rynek, pomoc w opracowaniu pożądanego rynku zbytu, ułatwianie realizacji

zadań sprzedawcom (przez prezentowanie firmy, zalet produktu itp.), utrzymywanie kontaktów z wybranym rynkiem docelowym, wywoływanie natychmiastowego zakupu, utwierdzanie nabywców o słuszności podjętych decyzji zakupu.

Stosowanie reklamy nawiązuje do cyklu życia produktu:

- wprowadzając nowy produkt na rynek, aby uświadomić potencjalnym nabywcom jego pojawienie się, firma musi prowadzić zmasowaną reklamę wprowadzającą, która udowadnia, że produkt jest potrzebny, jakie są jego zalety itp.,
- kiedy sprzedaż danego produktu ruszy, firma, rozbudowując kanały dystrybucji i ulepszając system sprzedaży, rozpoczyna reklamą utrwalającą,
- gdy natomiast krzywa sprzedaży spada, producenci i sprzedawcy zazwyczaj uruchamiają reklamę przypominającą, w której akcent kładzie się na to, że produkt nadal „żyje”, funkcjonuje na rynku i że się sprawdził.

Inne formy promocji to:

- sprzedaż osobista, która polega na prezentowaniu produktów firmy drogą bezpośrednich kontaktów osobowych handlowców z konsumentami,
- promocja sprzedaży, obejmująca zespół materialnych środków zwiększających atrakcyjność sprzedaży danego produktu oraz chęć zakupu,
- public relations obejmujący kompleks działań związanych z wypracowaniem odpowiednich relacji z otoczeniem w celu zbudowania pozytywnego wizerunku firmy na rynku.

3.5. Dystrybucja

Dystrybucja oznacza działalność obejmującą planowanie, organizację oraz kontrolę sposobu rozmieszczania gotowych produktów na rynku i zaoferowanie ich do sprzedaży [A. Czubała, 1996]. Części składowe dystrybucji to: kanał dystrybucji oraz dystrybucja fizyczna [Ph. Kotler, G. Armstrong, J. Saunders, V. Wong, 2002].

Kanał dystrybucji obejmuje doprowadzenie towarów lub sklepów oraz oferowanie tych towarów nabywcom (jest to droga, którą jest przesuwany towar od producenta do konsumenta). Kanał dystrybucji obejmuje wiele czynności: przemieszczenie fizyczne towaru, przekazywanie praw własności towaru lub jego użytkowania, promocję, zamawianie towaru, przekazywanie należności, informację rynkową.

Producent nie wykonuje wszystkich tych czynności i korzysta z licznych *pośredników – kupców*, mający pełny tytuł własności produktu i prawo do dalszej jego sprzedaży oraz *agentów*, którzy za sprzedaż powierzonych produktów otrzymują prowizję. Pośrednicy łagodzą dysproporcje w przepływie towarów i usług. Ta procedura jest konieczna w celu niwelowania rozbieżności występujących między asortymentem towarów i usług oferowanych przez producenta a asortymentem wymaganym przez konsumenta. Rozbieżności wynikają z faktu, że producenci wytwarzają duże ilości towarów w ograniczonym asortymencie,

podczas gdy konsumenci oczekują zwykle tylko ograniczonej ilości produktów spośród szerokiego asortymentu. Korzystanie z pośredników uzasadnione jest w dużym stopniu możliwością uzyskania korzyści wynikającej z ogromnej skuteczności w docieraniu z produktami do rynków docelowych [Ph. Kotler, G. Armstrong, J. Saunders, V. Wong, 2002].

Z kolei *fizyczny przepływ towarów* to proces, na który składają się [Ph. Kotler, G. Armstrong, J. Saunders, V. Wong, 2002]:

1. początkowe ogniwo fizycznego ruchu towarów – jest nim zakład produkcyjny, a momentem rozpoczynającym ten przepływ opuszczenie przez produkt hali produkcyjnej,
2. faza rzeczywistego ruchu towarów – opuszczenie przez produkt zakładu produkcyjnego,
3. faza względnego spoczynku towarów, kiedy produkty przebywają w różnych magazynach,
4. ostatnie ogniwo fizycznego ruchu towarów – miejsce fizycznego przejścia towaru przez konsumenta.

Literatura:

1. Czubała A., *Dystrybucja produktów*. PWE, Warszawa 1996.
2. Garbarski L., Rutkowski I., Wrzosek W., *Marketing – punkt zwrotny nowoczesnej firmy*. PWE, Warszawa 2000.
3. Gierszewska G., Romanowska M., *Analiza strategiczna przedsiębiorstwa*. PWE, Warszawa 2003.
4. Kotler Ph., *Marketing, Analiza, Planowanie, Wdrażanie I Kontrola*, Gebethner i Ska, Warszawa 1994, s. 574.
5. Kotler Ph., Armstrong G., Saunders J., Wong V., *Marketing*. PWE, Warszawa 2002.
6. Kreikebaum H., *Strategiczne planowanie w przedsiębiorstwie*. PWN, Warszawa 1997.
7. *Słownik Wyrazów Obcych PWN*. PWN, Warszawa 1980.
8. Steinmann H., Schreyögg G., *Zarządzanie – Podstawy kierowania przedsiębiorstwem. Koncepcje, funkcje, przykłady*. Oficyna Wydawnicza Politechniki Wrocławskiej, Wrocław 1998.
9. Weber H., *Die Spannweite des betriebswirtschaftlichen Planungsbegriffs*. Zeitschrift für Betriebswirtschaftliche Forschung, 1964 nr 16, s. 716-724.
10. Żurawik B., Żurawik W., *Zarządzanie Marketingiem w przedsiębiorstwie*. PWE, Warszawa 1996.

4. Współczesne funkcje menedżera w firmie

4.1. Wstęp

Klasyczne funkcje menedżera zdają się określać przede wszystkim role określone przez H. Mintzberga. Role te zakreślają treść zadań menedżera i składają się one z trzech grup czynności: stworzenie i utrzymywanie stosunków międzyludzkich, przyjmowanie i wydawanie informacji oraz podejmowanie decyzji. Tak więc w przypadku stosunków międzyludzkich wskazuje on na [H. Steinmann, G. Schreyögg, 2001]:

1. rolę reprezentanta – polega ona na reprezentowaniu przedsiębiorstwa lub działu na zewnątrz firmy i wewnątrz niej. Menedżer funkcjonuje tu w pewnym sensie jako figura symboliczna. Nie konkretna praca, ale jego obecność lub jego podpis jako takie mają znaczenie. Przykładem może być zdernerwowany klient, który chciałby rozmawiać z szefem lub kierownik działu prosi prezesa zarządu na coroczne przyjęcie noworoczne,
2. rolę przełożonego – czyli innymi słowy kierowanie w węższym znaczeniu i motywowanie podległych pracowników oraz ich dobór i ocena. Przykładem może być sytuacja, w której menedżer dyskutuje z podległym zespołem obroty ubiegłego miesiąca,
3. rolę organizatora – polega ona na budowaniu i utrzymaniu sprawnej, wzajemnej sieci powiązań (kontaktów) wewnątrz i zewnątrz przedsiębiorstwa. Przykładem może być sytuacja, w której menedżer przyłącza się do wymiany doświadczeń w ramach izby handlowej. Innym przykładem może być tworzenie struktury organizacyjnej, określanie, kto komu podlega, kto i jakie wykonuje zadania, kto i za co odpowiada oraz jakie ma uprawnienia,

Do ról informacyjnych należą:

1. rola odbiornika – zbieranie i przyjmowanie informacji wewnętrznych i zewnętrznych nowościach, zmianach w otoczeniu dalszym i bliższym, jak i wewnątrz organizacji,
2. rola nadajnika – przekazywanie i interpretowanie istotnych informacji oraz wartości wiodących w działaniu współpracownikom i innym członkom organizacji. Na przykład menedżer odwiedza dostawcę i przekazuje swym współpracownikom swoje wrażenia,
3. rola rzecznika – polegająca na informowaniu zewnętrznych zespołów i reprezentowaniu organizacji na zewnątrz (menedżer bierze udział w telewizyjnej dyskusji na temat socjalnych następstw nowoczesnych technologii).

Trzecia grupa ról dotyczy podejmowania decyzji. Oznacza to, że:

1. menedżer musi być nowatorem, czyli musi inicjować i kształtować planowane przemiany w organizacjach. Podstawą tej aktywności jest ciągłe tropienie problemów i wykorzystywanie nadarzających się szans (np. przykład: menedżer powołuje grupę roboczą, aby wynalazek jednego z pracow-

- ników, pochodzący z badań podstawowych, przekształcić w ideę nowego wyrobu).
2. menedżer musi rozwiązywać problemy – łagodzenie konfliktów i usuwanie nieoczekiwanych problemów i zakłóceń, np. menedżer wstrzymuje budowę filii na z uwagi na dramatyczny spadek cen na określonym rynku,
 3. menedżer przydziela zasoby w odniesieniu do podziału własnego czasu i przez to wyznacza, co jest ważne, a co nieważne; rozdziału zadań i kompetencji ogólnych (organizacja) selektywne autoryzowanie propozycji działania, a tym samym przydzielanie zasobów finansowych (przykład: pracownik przedkłada plan zakupu urządzenia X, menedżer odmawia, gdyż wydaje mu się ważniejszy zakup urządzenia Y),
 4. menedżer musi prowadzić rokowania – np. musi negocjować warunki jako partner we wspólnym przedsięwzięciu.

Przedstawione 10 ról powinno, zdaniem H. Mintzberga, obowiązywać w zasadzie na każdym stanowisku kierowniczym i w tym sensie należy je traktować jako całość. W zależności od branży, szerokości w hierarchii, zespołu roboczego, osobowości itd. poszczególne role mogą być odmiennie eksponowane. W przypadku sfery produkcyjnej (kierownicy warsztatów, mistrzowie punktem ciężkości jest często pokonywanie nagle występujących zakłóceń – rola, rozwiązującego problemy. Z kolei w przypadku sfery handlowej punktem ciężkości jest z reguły nawiązywanie kontaktów („organizator”) i reprezentowanie („reprezentant”).

Zaprezentowany powyżej, klasyczny podział ról menedżera do dziś nie stracił na aktualności. Pojawia się jednak pytanie, czy w kontekście wspierania innowacyjności nie należałoby dokładnie przeanalizować relacji między funkcjami menedżera a generowaniem i wdrażaniem innowacji. Temu problemowi poświęcony będzie kolejny podrozdział.

4.2. Funkcje menedżera w innowacyjnym przedsiębiorstwie

Efektywnie działająca jednostka gospodarcza to m.in. jednostka przedsiębiorcza. Według P. F. Druckera [1992] szczególnym narzędziem przedsiębiorców jest innowacja, która daje okazję do podjęcia nowej działalności gospodarczej lub świadczenia nowych usług. Funkcja współczesnego przedsiębiorcy, to nie tylko w celowe poszukiwanie źródeł innowacji, zmian i ich objawów, wskazujących na okazję do skutecznej innowacji, lecz również Zarządzanie innowacyjne, *które będzie nie tylko wymuszać generowanie zmian innowacyjnych, ale także tworzyć odpowiednie bodźce wywołujące potrzebę ich zaistnienia* [J. Penc, 1999, s. 175]. Według I. Durlika *[z]arządzanie innowacyjne można określić jako systemowo uporządkowany mechanizm tworzenia, rozwijania i promowania twórczego działania oraz wdrażanie tych pomysłów, co w efekcie zapewnia firmie stałą działalność rozwojową przy szybkim i elastycznym reagowaniu na wyzwania rynkowe* [I. Durlik, 1998, s. 18]. Istotną cechą tej definicji jest jej systemowy charakter, a mianowicie zarządzanie innowacyjne zapewnić ma systemowe funkcjonowanie

działalności innowacyjnej. Podobnego zdania jest J. Hauschildt [1993], który określając czynności w ramach zarządzania innowacyjnego, jak np.:

1. definiowanie celów i strategii co do koniecznych do przeprowadzenia innowacji,
2. podejmowanie decyzji co do wyboru i realizacji innowacji,
3. planowanie, sterowanie i kontrola procesów innowacyjnych,
4. kształtowanie struktur organizacyjnych sprzyjających innowacji,
5. ustalanie dróg komunikowania się i przepływu informacji,
6. wspieranie i tworzenie stosunków społecznych w przedsiębiorstwie,

wskazał na konieczność świadomego kształtowania całej organizacji, wewnątrz której procesy te są realizowane. Nie wystarczy więc koncentrować się na poszczególnych procesach (np. działaniach wymienionych powyżej), lecz należy wziąć pod uwagę wszystkie podsystemy, które warunkują innowacyjność przedsiębiorstwa. Subsystemy te, które można określić również mianem czynników warunkujących innowacyjność. Były one przedmiotem rozważań wielu autorów i stanowią, jak można sądzić obszary działań współczesnego menedżera chcącego sprzyjać innowacyjności organizacji. Należą do nich przede wszystkim:

1. tworzenie luzu organizacyjnego – nadmiar szeroko pojętych zasobów jest niezbędny do kwestionowania dotychczasowych rozwiązań,
2. zapewnienie finansowania działalności innowacyjnej,
3. zarządzanie zasobami ludzkimi w sposób sprzyjający innowacyjności organizacji – im wyższe są bowiem kwalifikacje pracowników danego przedsiębiorstwa, tym wyższa jest jego innowacyjność i na odwrót. Wyniki badań empirycznych wskazują ponadto na szczególne znaczenie selekcji pracowników. Podczas procedury selekcji, działania sprzyjające innowacyjności przedsiębiorstwa polegać mogą m.in. na:
 - odejściu od szczegółowych opisów stanowisk,
 - pozytywnym traktowaniu (jako potencjalnie przydatnych w przyszłości) umiejętności i kwalifikacji, które nie są aktualnie wymagane na danym stanowisku,
 - szczególnym uwzględnianiu zdolności uczenia się i umiejętności przystosowania się do nowych warunków (zadań).
 - uwzględnianiu poza kwalifikacjami o charakterze technicznym, również pozostałych umiejętności pracownika – między innymi umiejętności pracy w grupie, kreatywności itp.,
4. praktykowanie partycypacyjnego stylu kierowania – istotnymi cechami stylu kierowania sprzyjającego innowacjom jest partycypacja: delegowanie odpowiedzialności na pracowników i zapewnienie im odpowiedniej swobody w podejmowaniu decyzji, informowanie ich o strategii przedsiębiorstwa, jego wizji oraz roli, jaką w niej odgrywają,
5. sprzyjanie kooperacji – im więcej bowiem kooperantów ma dane przedsiębiorstwo, tym wyższa jest jego innowacyjność i na odwrót,

6. proinnowacyjne motywowanie pracowników przez zróżnicowany system bodźców. W pierwszym etapie działalności innowacyjnej skuteczne będą wszelkie formy uznania, szacunku, pomocy w rozwiązywaniu trudności organizacyjnych. Bodźce pozamaterialne mogą być również skuteczne w drugim etapie działalności innowacyjnej – w pracach rozwojowych. Proponuje się tu np. wyjazdy do innych przedsiębiorstw, konsultacje ze specjalistami lub naukowcami. Bodźce materialne nabierają zaś decydującego znaczenia w trzecim etapie – pracach wdrożeniowych. Podobnie, bodźce pozamaterialne dominują w fazie generowania pomysłów, a bodźce materialne w fazie ich realizacji. Oznacza to, że każda z faz szeroko pojętego procesu innowacyjnego wymaga nie tylko odmiennego systemu płac, ale elastyczności całego systemu bodźców,
7. informacja i komunikacja – im więcej bowiem kontaktów i powiązań informacyjnych występuje w danym przedsiębiorstwie, tym wyższa jest jego innowacyjność i na odwrót,
8. kształtowanie proinnowacyjnej struktury organizacyjnej cechującej się płaską strukturą organizacyjną, zdecentralizowaniem, niskim stopniem specjalizacji, standaryzacji i formalizacji działań,
9. umiejętności pokonywania oporu wobec zmian przez współdziałanie i kooperację pracowników. Im częstsze jest uczestnictwo podwładnych w zmianach (np. możliwość zgłaszania krytycznych uwag), bardziej dostępna oraz wyczerpująca informacja na ich temat, częstsze kształcenie pracowników w sferze stosunków międzyludzkich i zachowań organizacyjnych oraz bardziej wyraźne wizjonerskie przywództwo, tym bardziej udane jest wdrażanie innowacji i wyższa innowacyjność przedsiębiorstwa,
10. kształtowanie atmosfery zaufania – zbyt szybkie innowacje powodują bowiem utratę ważności dotychczasowych schematów myślowych oraz zmianę w funkcjonowaniu określonych instytucji. Oznacza to, że jednostka przestaje rozumieć swoje nowe otoczenie, a schematy myślowe nie dają jej dostatecznej w nim orientacji. Wyraźne staje się więc, że utrata zaufania powodować może znaczne obciążenie psychiczne jednostki i utrudnia wdrażanie innowacji,
11. kształtowanie innowacyjnej kultury organizacyjnej. W praktyce, działania sprzyjające tworzeniu otwartej kultury organizacyjnej mogą polegać m.in. na:
 - zapewnianiu pracownikom swobody doboru sposobu działania,
 - pełnieniu przez kierowników roli doradców i partnerów intelektualnych względem podwładnych (a nie decydentów i kontrolerów),
 - udostępnianiu podwładnym informacji,
 - dyskusowaniu proponowanych przez przełożonych rozwiązań,
 - stałym „wychwytywaniu” przez kierowników pomysłów pracowników niższych szczebli i wspieraniu realizacji oddolnych inicjatyw,
 - umożliwieniu szeregowemu pracownikowi, gdy odkryje coś ważnego, bycia liderem,

- premiowaniu wśród pracowników gotowości do ponoszenia odpowiedzialności za działania,
- stopniowym rozwijaniu w pracownikach wewnętrznego poczucia pewności i bezpieczeństwa (tak, by nie musieli go zapewniać przełożeni).

Literatura:

1. Drucker P. F., *Innowacja i przedsiębiorczość. Praktyka i zasady*. PWE, Warszawa 1992.
2. Durlik I., *Restrukturyzacja procesów gospodarczych*. Agencja Wydawnicza PLACET, Warszawa 1998.
3. Hauschildt J., *Innovationsmanagement*. Verlag Vahlen, München 1993.
4. Penc J., *Innowacje i zmiany w firmie. Transformacja i sterowanie rozwojem przedsiębiorstwa*. Agencja Wydawnicza PLACET, Warszawa 1999.
5. Steinmann H., Schreyögg G., *Zarządzanie – Podstawy kierowania przedsiębiorstwem. Koncepcje, funkcje, przykłady*. Oficyna Wydawnicza Politechniki Wrocławskiej, Wrocław 2001.

5. Dobry menedżer

5.1. Wstęp

Zagadnienie efektywnego kierowania uczestnikami organizacji⁷ jest jednym z ważniejszych nauki o zarządzaniu. I tak, początkowo koncentrowano uwagę na poszukiwaniu jednego, najlepszego stylu zarządzania, którym w świetle różnych koncepcji (m.in. R. Likerta oraz R. Tannenbauma i W. Schmidta) był z reguły styl zorientowany na podwładnych, umożliwiający im zaspokajanie potrzeb wyższego rzędu. Następnie pojawiło się podejście sytuacyjne uzależniające stosowanie określonego stylu zarządzania od sytuacji. Na przykład według F. Fiedlera styl zorientowany na zadania należy stosować w innych warunkach niż styl zorientowany na osoby. Jeżeli są one stosowane w niewłaściwych warunkach, efektywność kierowania jest niewielka.

Następnie popularność zyskała tematyka przywództwa w organizacji, według której menedżerowie musieli bardziej realizować się jako liderzy. Mieli oni m.in. [J. Penc, 2001]:

- mieć pełną wiedzę o wydarzeniach,
- wyznaczać podwładnym jednoznaczny kierunek działania i dbać o to, by trzymali się wyznaczonego kursu,

⁷ Tekst oparto na artykule: Ciurla M., Hopej M., Kamiński R., *Zarządzanie według Jacka Welcha*. „Przegląd Organizacji”, nr 2006, nr 7/8, s. 18-20.

- wspierać, otwierać drzwi oraz oczyszczać drogę, bez przejmowania obowiązków od podwładnych, którym zostały one przekazane,
- podejmować tylko te decyzje, których inni z braku czasu lub wiedzy nie byli w stanie podjąć.

Mieli oni zatem władzę eksperta, która umożliwiała stosowanie stylu partycypacyjnego, przenoszącego środek ciężkości z władzy i celów przełożonego na władzę i cele podwładnych. *Styl ten zasadza się na formule 3W (wspomaganie, wiązanie działań i wyznaczanie wyników). Jest to styl wyraźnie zorientowany na dokonania i poszerzenie pola działania pracowników (zakresu samodzielności), co określa się często terminem uprawniania (empowerment). Oznacza on przekazywanie pracownikom zadań, prawo do podejmowania decyzji, wiedzy i zasobów umożliwiających osiągnięcie wyznaczonych celów i poszerzenie odpowiedzialności za ich realizację* [J. Penc, 2001, s. 30].

Ostatecznie bardzo szybko zaczęto zwracać uwagę na fakt, że te interesujące koncepcje stawiają – po pierwsze, bardzo wysokie wymagania zarówno liderowi, jak i podwładnym. Styl oparty na formule 3W sprawdza się wtedy, kiedy wszyscy potrafią nie tylko sprawnie działać i podejmować decyzje, ale także są prawi, a więc uczciwi, prawdomówni, lojalni i otwarci. Po drugie, wskazują na jeden, najlepszy sposób działania przełożonego.

Ostatecznie do dnia dzisiejszego dokonuje się swego rodzaju historycznego wyróżnienia czterech paradygmatów przywództwa. Są nimi: najstarszy paradygmat klasyczny, paradygmat transakcyjny i wizjonerski (transformacyjny) oraz najmłodszy paradygmat organiczny [G. C. Avery, 2008].

Przywództwo klasyczne oznacza, że wszystkie kluczowe decyzje podejmuje jakaś wybitna jednostka lub elitarna grupa osób. Jednostka lub grupa wydaje innym polecenia, które nie są kwestionowane, przede wszystkim z szacunku dla przywódcy, z obawy przed niemiłymi konsekwencjami, albo z obu tych przyczyn jednocześnie. Przywódca, zajmujący w organizacji centralną pozycję, nie musi włączać innych jej uczestników w proces podejmowania decyzji, ani uwzględniać w swoich działaniach ich pragnień, potrzeb czy pomysłów. Jak podkreśla G. C. Avery, przywództwo klasyczne sprawdza się w stabilnych warunkach, względnie zmieniających się powoli. Sprzyja ponadto dokonywaniu głęboko i szeroko zakrojonych zmian bez konsultacji, pod warunkiem, że podwładni są przekonani, iż przywódca wie, w jaki sposób można osiągnąć zamierzone cele.

Przywództwo transakcyjne opiera się na popularnej definicji przywództwa jako *procesu, w którym jednostka świadomie wykorzystuje swój wpływ, aby ukierunkować, porządkować oraz wspomagać czynności i relacje w grupie lub organizacji*. Uczestnicy organizacji mają pewien udział w tym przywództwie, ponieważ negocjowane są z nimi umowy, a więc zawierają z przywódcą „transakcje”. Bardzo ważne jest przeto, by mógł on nagradzać innych, korygować podejmowane przez nich decyzje (dotyczące rozwiązywania rutynowych problemów) oraz koncentrować swoją uwagę na rozstrzygnięciu spraw o zasadniczym znaczeniu dla funkcjonowania i rozwoju organizacji.

Przywództwo transakcyjne sprawdza się wtedy, kiedy istnieją możliwości negocjowania z uczestnikami organizacji, a więc raczej w stabilnych warunkach. Nie sprzyja zatem innowacjom, umożliwiającym osiągnięcie przewagi konkurencyjnej w dynamicznie zmieniającym się otoczeniu.

Kolejny typ przywództwa określany jest jako **wizjonerski**, względnie transformacyjny. Wizja przywódcy jest tu inspiracją dla uczestników organizacji do większych sukcesów. Oczekuje się od niego również opracowania planu osiągnięcia nakreślonych celów oraz skutecznego motywowania do realizacji jasnego obrazu przyszłości organizacji. Od podwładnych wizjonerskiego przywódcy oczekuje się z kolei, że z dużym zaangażowaniem będą pracować, aby realizować wizję oraz wyrażą swoje opinie wpływające na kierunek podejmowanych decyzji. Wizjonerski przywódca konsultuje się bowiem w znacznie większym stopniu z podwładnymi niż przywódca transakcyjny, uwzględniając także poglądy spoza najbliższego otoczenia.

Przywództwo wizjonerskie jest skuteczne w warunkach zawirowań i zamętu, słusznie porównywanych *do warunków panujących na spływie kajakowym górską rzeką o bystrym nurcie*. Niezbędne jest także, może nawet przede wszystkim, trudne do uzyskania w dzisiejszym globalnym świecie poparcie uczestników organizacji dla jednej jej wizji.

I wreszcie **przywództwo organiczne**, w którym przywódca nie jest już centralną postacią, ponieważ najważniejszy jest zespół jako całość (zdarza się, że opinia zespołu decyduje o tym, czy przywódca jest niezbędny i na jak długo). Przywództwo wyłania się tu z relacji między uczestnikami organizacji, którzy *stale ze sobą się komunikują, próbując zrozumieć znaczenie błyskawicznie zmieniających się warunków. Podstawą przywództwa jest komunikacja, która służy często wspólnym próbom zmian. Członkowie organizacji tworzą wizję, wartości i procesy oraz dzielą się nimi*.

Zgodnie z podejściem postmodernistycznym autorzy dystansują się od stwierdzenia, który z paradygmatów jest najbardziej pożądanym. Pojawia się więc pytanie, na czym opierać ma swoje zachowanie współczesny menedżer? Pewną odpowiedź na to pytanie mogą dostarczyć książki pt. *Winning znaczy zwyciężać* [J. Welch, S. Welch, 2005] oraz *24 lekcje najwybitniejszego CEO na świecie* [J. A. Krames, 2005] prezentujące zarządzanie według J. Welcha. Składa się ono m.in. z następujących elementów:

- jasnej misji przedsiębiorstwa,
- zarządzania przez nadrzędne wartości,
- otwartości we wszelkich obszarach zarządzania,
- zarządzania zasobami ludzkimi oparte na nadrzędnych wartościach,
- elastycznych rozwiązań strukturalnych.

5.2. Jasna misja przedsiębiorstwa

Zdaniem J. Welcha, działaniom pracowników należy nadać jednoznaczny kierunek przez komunikowanie im jasnej misji przedsiębiorstwa. Misja jako ze-

staw wartości akcentujący specyficzną rolę danej organizacji na rzecz otoczenia, tym samym uzasadniających istnienie danej jednostki, odpowiada na takie pytania jak: *po co istnieje przedsiębiorstwo?, do czego dąży?, kto jest jego klientem?, jakie zaspokaja potrzeby?* J. Welch uważał, że najlepsze przykłady misji przedsiębiorstwa balansują między tym, co możliwe, a tym, co niemożliwe. Dlatego też od 1981 r. misją General Electric było stworzenie „najbardziej konkurencyjnego przedsiębiorstwa świata”. W praktyce oznaczało to, że albo GE zajmowało na każdym rynku pierwszą lub drugą pozycję, albo naprawiało, sprzedawało lub zamykało każdą firmę niespełniającą tych wymogów.

5.3. Zarządzanie przez nadrzędne wartości

Przyjmuje się, że nadrzędne wartości przedsiębiorstwa są zbiorem przekonania sprzyjających osadzeniu go na trwale w rzeczywistości. Mają one charakter wartości autotelicznych (ostatecznych), od których nie można odstępować w realizacji konkretnych zamierzeń, przedsięwzięć i zadań. Są jakby kamieniem węgielnym firmy, wywierającym wpływ na strategię, kulturę organizacyjną, styl zarządzania i strukturę organizacyjną. J. Welch słynął z tego, że niejako pozwalał rządzić wartościom. Uważał, że jeżeli w przedsiębiorstwie są przestrzegane wspólnie wypracowane wartości, wszystko pozostałe przyjdzie samo [J. A. Krammes, 2005]. Nadrzędne wartości General Electric obejmowały m.in. takie zalecenia jak [J. Welch, S. Welch, 2005]: „działaj w sposób bezgraniczny, zawsze poszukuj najlepszych pomysłów i stosuj je bez względu na źródło”, „bądź nietolerancyjny wobec biurokracji” czy też „postrzegaj zmianę jako możliwość rozwoju”.

Według zaleceń J. Welcha, zarządzanie przez nadrzędne wartości powinno składać się z:

- zapewnienia precyzyjnego rozumienia nadrzędnych wartości przez pracowników. Na przykład wartość: „traktujemy naszych klientów tak, jak sami chcielibyśmy być traktowani”, jest wprawdzie bardzo konkretna, jednak może być urzeczywistniana m.in. przez następujące wzorce zachowań organizacyjnych:
 - „Nie pozwól, by konflikty związane z podziałem zysków przeszkadzały w robieniu tego, co najlepsze dla klienta.
 - Proponuj klientom dobrą, uczciwą transakcję. Doskonałe relacje z klientem wymagają czasu. Nie przekładaj jednorazowego zysku nad budowanie trwałych relacji.
 - Nieustannie poszukuj sposobów na to, by robienie interesów z naszą firmą było łatwe.
 - Utrzymuj stały kontakt z klientami. Jeśli rozmawiają z nami, nie mają czasu na rozmowy z konkurencją.
 - Nie zapominaj mówić dziękuję” [J. Welch, S. Welch, 2005, s. 34].
- zapewnienia spójności sformułowanych wartości z misją przedsiębiorstwa. Dość często bywa niestety inaczej, tj. pojawia się rozdźwięk i między wartościami i misją, które mogą doprowadzić do upadku organizacji, o czym

świadczy to, co stało się firmami A. Andersen czy Enron [J. Welch, S. Welch, 2005],

- propagowania nadrzędnych wartości – jasne sprecyzowanie wartości oraz wzorców zachowań nie wystarcza, jeżeli nie zmienia się słów w czyny. Pierwszym krokiem jest intensywne propagowanie tego, co w firmie jest pozytywnie ocenione oraz uznawane za godne pożądanego i dążeń. J. Welch podkreśla, że jest ono tym łatwiejsze, im większe jest zaangażowanie pracowników w określanie wartości oparte na atmosferze nastawionej na dialog, w której ludzie mogą w otwarty sposób wrażyć swoje zdanie. Jedną ze stosowanych w General Electric metod propagowania sformułowanych wartości, było ich wydrukowanie na niewielkich kartkach mieszczących się w portfelu. Niektóre wartości i wzorce zachowań wymagały jednak wyjaśnienia i omówienia. Robiono to nieustannie podczas narad, oceny pracowników i każdej innej nadarzającej się sposobności. Nagradzano też tych wszystkich, którzy uczestniczyli w ciągłym procesie upowszechniania tego, co naprawdę było prawdziwym „szefem” firmy.

5.4. Otwartość we wszelkich obszarach zarządzania

Według J. Welcha fundamentalną wartością w przedsiębiorstwie jest otwartość. To przekonanie, deklaratywnie dla wszystkich oczywiste, wymaga od ludzi bardzo świadomego działania, pokonania zakorzenionych wzorców zachowań. Od najmłodszych lat w kontaktach międzyludzkich uczymy się bowiem łagodzenia złych wiadomości i unikania niezręcznych tematów. Zdaniem J. Welcha, nie ma najmniejszego powodu, dla którego pracownicy mieliby nie wiedzieć o wszystkich istotnych sprawach związanych z działalnością firmy, o tym, jak jest oceniana ich praca, ich wydajność, jaka jest ekonomiczna sytuacja firmy czy jakie zmiany ją czekają. Brak atmosfery otwartości jest piętą achillesową świata biznesu, ponieważ nie tylko blokuje kreatywność, ale również szybkie działania. Tymczasem w atmosferze otwartości [J. Welch, S. Welch, 2005]:

- informacje krążą bez przeszkód, przeto ludzie angażują się w rozmowy i dyskusje, rodzą się też nowe rozwiązania problemów organizacyjnych,
- dzieląc się swoimi pomysłami, ludzie mogą szybciej je omówić, przeanalizować i zastosować w praktyce,
- zredukowane są koszty, chociaż precyzyjna kalkulacja oszczędności nie jest możliwa.

5.5. Zarządzanie zasobami ludzkimi oparte na nadrzędnych wartościach

Jeżeli propagowane wartości mają mieć realny wpływ na rozwój i funkcjonowanie przedsiębiorstwa, należy nimi nasycić wszelkie działania związane z zarządzaniem zasobami ludzkimi. Procedury zatrudniania, oceny i zwalniania

ludzi muszą być tak zaprojektowane, by pracownicy nie mieli najmniejszych nawet wątpliwości, jakie wartości regulują zachowania organizacyjne.

J. Welch uważa, że każdy kandydat do pracy powinien być poddany trzem próbom: na uczciwość, inteligencję i dojrzałość. Chodzi o to, by pracownikami przedsiębiorstwa byli ludzie, którzy:

- mówią prawdę i dotrzymują słowa, biorą za siebie odpowiedzialność za działania z przeszłości, przyznają się do błędów i usiłują je naprawiać,
- mają szerokie horyzonty i odznaczają się dociekliwością poznawczą,
- potrafią znosić napięcia i radzić sobie z niepowodzeniami i stresem.

Pozyskiwaniu ludzi charakteryzujących się cechami odpowiadającymi preferowanym w General Electric wartościom służył również realizowany plan zatrudniania, noszący nazwę 4-E (1-P). Jego nazwa pochodzi od czterech cech zachodzących się na literę E i jednej na P. Cechami tymi są:

- pozytywna energia (*energy*). Ludzie z taką energią łatwo nawiązują kontakty i są ukierunkowani na działanie i zmiany,
- umiejętność stymulowania innych (*energize*), wyrażająca się w zdolności inspirowania swojego zespołu do podejmowania się rzeczy niemożliwych,
- śmiałość (*edge*), czyli odwaga podejmowania trudnych decyzji,
- skuteczność (*execute*), tj. zdolność realizowania celów,
- pasja (*passion*), rozumiana jako szczerza i głęboka ekscytacja pracą [J. Welch, S. Welch, 2005].

Wstępne testy i plan 4-E (1-P) należy stosować przy każdej rekrutacji, na wszystkich szczeblach hierarchii. Natomiast u kandydatów na menedżerów najwyższego szczebla trzeba poszukiwać jeszcze czterech cech, tj.:

- autentyczności, czyli pewności siebie i przekonania do swoich racji,
- przenikliwości, czyli zdolności przewidywania przyszłości,
- skłonności do otaczania się ludźmi zdolniejszymi od siebie,
- prężności, a więc zdolności mobilizowania się po popełnionych błędach i podejmowania działań z nową wiarą, siłą i pewnością [J. Welch, S. Welch, 2005].

Istotnym elementem zarządzania przez wartości jest pozbawiony biurokracji system oceniania pracowników. Zdaniem J. Welcha, powinien on odznaczać się:

- przejrzystością i prostotą – *Jeżeli w ramach stosowanego przez Ciebie systemu potrzeba więcej niż dwóch kartek papieru na ocenę jednej osoby, to coś jest nie tak. Często oceniałem swoich ponad dwudziestu podwładnych, robiąc odręczne notatki, które zawierały dwie informacje: co moim zdaniem dana osoba robiła dobrze i jak moim zdaniem mogłaby poprawić swoją wydajność* [J. Welch, S. Welch, 2005, s. 129],
- tym, że przynajmniej dwukrotnie w roku menedżer ocenia podwładnych podczas rozmowy „w cztery oczy”,
- ukierunkowaniem na rozwój zawodowy [J. Welch, S. Welch, 2005].

Jeżeli nadchodzi czas rozstania spowodowany naruszeniem norm etycznych i prawa, menedżer nie może wahać się ani chwili. Powinien zagrozić zwolnieniem lub po prostu zwolnić pracownika i zrobić wszystko, by inni dowiedzieli się o tym i mieli świadomość skutków nieprzestrzegania zasad zwykłej przyzwoitości. Bardziej złożona jest sytuacja, kiedy pracownika trzeba zwolnić z powodu niewielkiej wydajności, a tym samym kierowania się w pracy innymi niż przyjęte wartościami. J. Welch podkreśla, że trzeba wówczas polegać na własnej intuicji i ciągle doskonalić trudną sztukę zwalniania ludzi [J. Welch, S. Welch, 2005].

5.6. Elastyczne rozwiązania strukturalne

Podstawą, na której opiera się zarysowane wyżej zarządzanie przez wartości musi być wysoce elastyczna struktura organizacyjna. Charakteryzuje się ona bardzo słabo rozbudowaną hierarchią, gdyż każdy kolejny szczebel *opóźnia nową inicjatywę czy przedsięwzięcie. Przypomina to dziecięcą zabawę w głuchy telefon. Za każdym razem, gdy informacja jest przekazywana następnej osobie, ulega zmianie. Dotyczy to również szczebli organizacyjnych w firmie – dorabiane interpretacji i ubarwianie wraz z tym jak informacje krążą w górę, to w dół. Rzecz w tym, by tych szczebli było jak najmniej* [J. Welch, S. Welch, 2005, s. 141-142].

W płaskich rozwiązaniach strukturalnych powinno znaleźć się odpowiednie miejsce dla działu zajmującego się zarządzaniem ludźmi (HR). Musi on mieć takie same znaczenie, jak np. dział finansowy – wraz z dyrektorem naczelnym kierownik działu HR musi podejmować wszystkie ważniejsze decyzje. Układem odniesienia może być drużyna baseballowa, w której wkład księgowego jest wprawdzie bardzo ważny, ale nie liczy się bardziej niż osoby odpowiedzialnej za transfery zawodników.

Wysoka elastyczność podstawy zarządzania przez wartości oznacza również dużą swobodę decyzyjno-działaniową, ponieważ działalność gospodarcza opiera się na intelekcie i niezbędna jest samodzielność w myśleniu i działaniu. Jeżeli swoboda ta jest ograniczana, ludzie są mniej kreatywni, a przedsiębiorstwo mniej konkurencyjne w porównaniu z tym, w którym uprawnienia decyzyjne są lokowane na możliwie najwyższych szczeblach hierarchii.

J. Welch jest wielkim zwolennikiem obniżania stopnia specjalizacji działań. Jego zdaniem, ludziom należy dawać do wykonywania więcej różnorodnych działań, pozostawić swobodę w określaniu tempa pracy, ustalaniu najlepszego sposobu jej wykonywania i naprawianiu własnych błędów. Robił także wiele, by usuwać, względnie osłabiać granice oddzielające pracowników od siebie. Był autorem programu Work-Out, którego celem było opracowanie nowych sposobów usprawniania pracy i eliminowania biurokracji oraz zwiększania przepustowości zarówno zewnętrznych, jak i wewnętrznych granic. Takie podejście określone zostało mianem „bezgraniczności” i odegrało istotną rolę w generowaniu i wdrażaniu innowacji.

Były dyrektor generalny General Electric uważa ponadto, iż wzrostowi sprawności funkcjonowania każdego przedsiębiorstwa sprzyja odformalizowanie

relacji organizacyjnych. Formalizacja zabija bowiem w ludziach pewność siebie, która jest niezbędna w osiąganiu ich własnych celów i celów całej organizacji. Nie może przeto dziwić, że kiedy student pewnego college'u zapytał kiedyś, co powinien zrobić, gdy znajdzie się w zbiurokratyzowanej, tj. m.in. wysoce sformalizowanej firmie, J. Welch odpowiedział, aby wrzucił tam granat [J. A. Krames, 2005]⁸.

5.7. Wnioski końcowe

Poszukując odpowiedzi na pytanie, jak być dobrym menedżerem, należy więc większym stopniu skupić się na zarządzaniu przez nadrzędne wartości niż na próbie poszukiwania jedynie właściwego paradygmatu przywództwa lub stylu zarządzania. Właściwie skonstruowany i konsekwentnie wdrażany system wartości może wyróżniać przedsiębiorstwo wśród konkurentów, kształtując jego tożsamość i jednocząc pracowników. Mogą oni wówczas osiągać wspaniałe rezultaty, a przedsiębiorstwo nie będzie – mówiąc językiem sportowym – sprinterem, lecz maratończykiem [M. Hopej, 2005, s. 14].

Za sprawą J. Welcha w General Electric najważniejszym składnikiem firmy był określony system wartości. Mniej przejmowano się liczbami, natomiast pierwszorzędne znaczenie miało przestrzeganie sformułowanych zasad działania. „Najwybitniejszy CEO na świecie” powiedział kiedyś, że *testem uczciwości GE jest bezwzględne postępowanie z menedżerami osiągającymi dobre wyniki (wyrażone w liczbach), ale nieprzestrzegającymi zasad* [J. Welch, S. Welch, 2005, s. 30-31]. Jeżeli pracownik zachowywał się zgodnie z przyjętymi wartościami, ale nie osiągał założonych wyników, miał szansę usprawnienia swoich działań. Szansy tej nie mieli natomiast ci, którzy łamali nadrzędne wartości, od których nie można było odstępować w realizacji konkretnych zamierzeń, przedsięwzięć i zadań.

Literatura:

1. Avery G. C., *Przywództwo w organizacji. Paradygmaty i studia przypadków*. Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2008.
2. Hopej M., *Zarządzanie przez kluczowe wartości – zarys koncepcji*. „Przegląd Organizacji”, 2/ 2005.
3. Krames J. A., *24 lekcje najwybitniejszego CEO na świecie*. Studio Emka, Warszawa 2005.
4. Penc J., *Umiejętność kierowania ludźmi*. *Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa*, 6/ 2001
5. Welch J., Welch S., *Winning znaczy zwyciężać*. Studio Emka, Warszawa 2005.

⁸ Preferowane przez J. Welcha rozwiązania strukturalne zostały szerzej omówione w tekście M. Hopeja i R. Kamińskiego pt. *Struktura organizacyjna według J. Welcha*. „*Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa*”, 2006, R. 57, nr 11, s. 104-109.

6. Sposoby efektywnej komunikacji menedżerskiej

6.1. Wstęp

Najogólniej, komunikacja interpersonalna, to proces, dzięki któremu jednostka przekazuje i otrzymuje informacje w bezpośrednim kontakcie z inną osobą. Dokonywać można tego za pomocą przekazu werbalnego (wypowiedzi) oraz niewerbalnego, na który składają się m.in. mimika, gesty, pozycja ciała, przestrzenne stosunki między komunikującymi się osobami, wysokość i natężenie głosu itp. Celem komunikacji jest spowodowanie u odbiorcy informacji zmiany świadomości zamierzonej przez nadawcę, a skuteczne komunikowanie się to proces wysyłania wiadomości w taki sposób, że wiadomość otrzymana ma możliwie zbliżone znaczenie do wiadomości zamierzonej. W niniejszym opracowaniu przyjmuje się definicję R. W. Griffina, według którego dane to *[s]urowe liczby i fakty odzwierciedlające pojedynczy aspekt rzeczywistości* [R. W. Griffin, 1996, s. 676], informacja to *[d]ane zaprezentowane w sposób mający znaczenie* [s. 676], a komunikowanie się to *[p]roces przekazywania informacji od jednej osoby do drugiej* [s. 554].

W przypadku komunikacji menedżerskiej uważa się, że przepływ informacji jest jednym z fundamentów wszystkich działań przedsiębiorstwa, a trafność decyzji jest w znacznym stopniu uzależniona od jakości i aktualności informacji dostępnej dla współpracujących osób. Tak więc, dzięki procesom komunikacji, członkowie zespołu wiedzą, jakie mają zadania do zrealizowania, jaki jest cel przedsiębiorstwa i jaka jest jego misja. Komunikacja umożliwia również dzielenie się wiedzą, tworzenie znaczeń, koordynowanie działań między stronami, którymi mogą być jednostki, grupy, organizacje. Zwięzłe omówienie wszystkich aspektów komunikowania się w organizacji przekracza ramy niniejszego opracowania. Jego celem będzie jedynie próba przedstawienia efektywnej komunikacji menedżerskiej z punktu widzenia stymulowania innowacyjności organizacji oraz wykorzystania nowoczesnych technik informatycznych.

6.2. Proces komunikowania się, rodzaje i poziomy komunikacji

Do zasadniczych elementów procesu komunikowania zalicza się:

1. kontekst – warunki, w jakich odbywa się proces komunikowania. Może to być np. kontekst fizyczny (wyznaczany przez otoczenie, zewnętrzną atmosferę) lub kulturowy (odnoszący się do wierzeń, wartości, symboli i zachowań uznawanych przez tą zbiorowość),
2. uczestników komunikacji – odgrywają rolę nadawców i odbiorców, przy czym w procesach sformalizowanych role te są jednoznacznie określone i niewymienne,
3. komunikat – składa się na niego:
 - znaczenie – idee, istniejące w ludzkich umysłach, przekładane są na znaczenia, które muszą być dzielone z pozostałymi uczestnikami procesu,

- symbole – słowa, dźwięki, działania, dzięki którym znaczenie jest oznajmiane innym jednostką,
 - kodowanie i dekodowanie – proces transformowania idei w symbole i ich organizacja to kodowanie, a transformowanie zakodowanego przekazu w idee to dekodowanie,
 - forma i organizacja – kompleksowa struktura komunikatu,
4. kanał – droga przekazu, za pomocą której przekaz pokonuje drogę od nadawcy do odbiorcy,
 5. szумы – zakłócenia mogące mieć charakter wewnętrzny (np. uczucia i predyspozycje psychiczne uczestników procesu) i zewnętrzny (wiąże się z otoczeniem zewnętrznym procesu, jak np. oddzielne stanowiska pracy, temperatura otoczenia, hałas) oraz semantyczny np. będący konsekwencją zamierzonego lub niezamierzonego złego użycia przez nadawcę znaczenia, które blokuje jego precyzyjne odcodowanie przez odbiorcę,
 6. sprzężenie zwrotne – reakcja odbiorcy na komunikat po jego odcodowaniu. W komunikowaniu bezpośrednim występuje sprzężenie natychmiastowe, natomiast w pośrednim opóźnione.

W tym kontekście wyróżnia się:

- komunikację ustną – są to formalne rozmowy, dyskusje lub nieformalne sieci plotek i pogłosek. To typ komunikacji prędkiej i zwrotnej. Główna jej wada ujawnia się w organizacjach albo wszędzie tam, gdzie komunikat musi przejść przez większą liczbę osób, gdyż niesie to ze sobą możliwość zniekształceń,
- komunikaty pisemne – notatki, listy, poczta elektroniczna, biuletyny wewnętrzne. Są one materialne i łatwo sprawdzalne. Komunikat można przechowywać przez nieograniczony czas. Ujemnymi stronami komunikatów pisemnych jest ich czasochłonność,
- komunikację niewerbalną – możemy do niej zaliczyć ruchy ciała, intonację lub akcentowanie słów, wyraz twarzy i fizyczną odległość pomiędzy nadawcą a odbiorcą. Bardzo często te komunikaty są wyrażane nieświadomie, niezależnie od woli nadawcy.

W przypadku poziomów komunikowania się wyróżnić możemy:

- komunikację interpersonalną – jest to wymiana informacji między co najmniej dwojgiem ludzi odnosząca się do tego, co kto ma na myśli, jakie są jego intencje i na ile zgodne są zachowania każdego z uczestników komunikacji. To przepływ przekazów formalnych i nieformalnych związanych z wykonywaniem zadań,
- komunikację grupową – dotyczy ona sytuacji, gdy koordynacja zachowań regulowana przepływem informacji wiąże kilku członków organizacji, np. praca w zespole zadaniowym, posiedzenia rady nadzorczej. Grupy interesariuszy mogą tworzyć zwarte, spójne zespoły lub luźne, zdeintegrowane,

- komunikację międzygrupową – jest to wymiana informacji werbalnych, wokalnych i niewerbalnych, której celem jest dopasowanie działań grup występujących w organizacjach, np. grupy strategicznej (zarządzający), grupy pracowniczej oraz tymczasowych zespołów zadaniowych. Efektywny sposób komunikowania między zespołami to taki, który zapewnia, że nie konkurują one między sobą ze szkodą dla organizacji, a przepływ informacji od i do zespołów zwiększa ich skuteczność,
- komunikację organizacyjną – poziom organizacyjny charakteryzuje się największą złożonością procesów. Występują tu bowiem procesy komunikacji między grupami pracowniczymi, wewnątrz grup, komunikacja interpersonalna i specyficzna komunikacja intrapersonalna (jest to mowa wewnętrzna, dialog ze samym sobą). Każdy z poziomów jest na bieżąco w relacjach aktualizowany, może odnosić się do innych zakresów problemowych i przebiegać według różnych, wcześniej zaprezentowanych modeli. Należy zauważyć, że każda organizacja posiada swój unikatowy system komunikacji. Wraz z rozwojem nowoczesnych technologii ulegają zmianie sposoby komunikacji. Nie bez znaczenia jest też proces globalizacji i powszechnego dostępu do Internetu – kiedyś cała firma mieściła się w sali konferencyjnej, a prezes zarządu mógł osobiście przekazać wizję – teraz firmy mają oddziały na całym świecie i również realizują spójną wizję, która została przekazana za pośrednictwem poczty e-mailowej do kilku tysięcy pracowników jednocześnie. Znaczenie tego systemu jest ogromne, ponieważ zapewnia organizacji przepływ informacji, zarówno pomiędzy członkami zespołu, jak i pomiędzy zespołami i działami.

6.3. Skuteczna komunikacja menedżerska a innowacyjność organizacji

Jak już wspomniano, przepływ informacji jest jednym z fundamentów wszystkich działań przedsiębiorstwa, a trafność decyzji jest w znacznym stopniu uzależniona od jakości i aktualności informacji dostępnej dla współpracujących osób. O znaczeniu komunikowania się w zarządzaniu pisze m.in. R. W. Griffin [1996], który, odwołując się do dziesięciu ról menedżera według H. Mintzberga, stwierdza, że nie da się ich wypełnić bez komunikowania się.

Powszechnie uważa się, że właściwy przebieg komunikacyjny jest istotnym elementem sprawności procesu innowacyjnego, ponieważ więź informacyjna jest decydującym elementem sieci sprzężeń umożliwiających koordynację [M. Osęka, J. Wipijewski, 1985]. M. Greiling [1998] zauważa, że do realizacji każdej fazy działalności innowacyjnej potrzebne są informacje, a zadaniem kierownictwa jest zaspokojenie tego zapotrzebowania.

Do funkcji komunikacji w procesie innowacyjnym zaliczyć można m.in.: [M. Greiling, 1998], [H. Steinmann, G. Schreyögg, 1998], [F. Krawiec, 2000], [J. Baruk, 2001]:

- ocenę wewnętrznego i zewnętrznego otoczenia firmy,
- zmniejszanie obszaru niewiedzy przez poszukiwanie, gromadzenie, opracowywanie i upowszechnianie informacji naukowo-technicznej oraz ekonomicznej,
- integrację i koordynację działań w ramach procesu innowacyjnego (np. współpraca różnych komórek organizacyjnych),
- przewycięzanie oporu wobec zmian u osób objętych innowacjami (np. informacje dotyczące celu innowacji procesu produkcyjnego lub innowacji organizacyjnych),
- umożliwienie grupowego rozwiązywania problemów (większa liczba pomysłów i rozwiązań, większa akceptacja problemu i rozwiązania),
- stworzenie warunków funkcjonowania kontroli strategicznej dzięki przekazywaniu celów i strategii przedsiębiorstwa członkom organizacji.

Wspomniane powyżej zapotrzebowanie na informację musi być zaspokojone informacją użyteczną dla danego odbiorcy. Użyteczna informacja jest według R. W. Griffina [1996] dokładna, aktualna, kompletna i odpowiednia. Spełnienie tych wymogów często okazuje się trudne, ponieważ w przypadku np. dynamicznego otoczenia informacja szybko ulega dezaktualizacji oraz staje się informacją niedokładną. Ponadto zapotrzebowanie na informację może mieć charakter obiektywny i subiektywny [M. Greiling, 1998], [A. Pomykański, 2001]. Kiedy zapotrzebowanie obiektywne wynika z charakteru realizowanych zadań, działań lub pełnionych funkcji, to zapotrzebowanie subiektywne zależy od danej osoby, jej uzdolnień i osobowości. W tym kontekście łatwo jest zauważyć, że szczególnie w pierwszych fazach procesu innowacyjnego (faza poszukiwania pomysłów) określenie obiektywnego zapotrzebowania na informację nie jest proste i staje się odrębnym problemem (przykładem tego mogą być systemy informacji rynkowej [A. H. Jasiński, 1992], [F. Krawiec, 2000], system *Competitive Intelligence* lub proponowane klasyfikacje potrzeb informacyjnych [A. Pomykański, 2001]).

Źródła informacji i sposób komunikacji na potrzeby innowacji były przedmiotem rozważań wielu autorów [M. Osęka, J. Wipijewski, 1985], [A. H. Jasiński, 1992], [M. Greiling, 1998], [J. Baruk, 2001], [A. Pomykański, 2001].

Do źródeł informacji zalicza się źródła prymarne i wtórne [A. Pomykański, 2001]. Źródłami prymarnymi są książki, czasopisma, patenty, opublikowane raporty, normy i specyfikacje, kody postępowania, ustawy i zarządzenia, wewnętrzne raporty przedsiębiorstw, rysunki techniczne i referaty naukowe. Źródła wtórne w odróżnieniu od prymarnych nie zawsze dostarczają informacji, którą można zastosować bezpośrednio, ale są kluczem, który ułatwia dotarcie do informacji w źródłach prymarnych.

W przypadku metod komunikowania się (sposobów przekazywania informacji) wyróżnia się metody pośrednie i bezpośrednie [A. Pomykański, 2001]. Podział ten jest dokonywany przede wszystkim z punktu widzenia możliwości kontaktowania się informatora z odbiorcą. W metodach pośrednich odbiorca uzyskuje informacje bez równoczesnego kontaktu z nadawcą informacji – informacja

pochodzi np. ze sprawozdań, artykułów lub materiałów audiowizualnych. W metodach bezpośrednich odbiorca uzyskuje informacje podczas kontaktu osobistego z informatorem – informacja pochodzi np. z odczytów, staży, obserwacji i konsultacji. Według M. Greilinga [1998] lub A. Pomykalskiego [2001] w badaniach naukowych należy stosować przekaz ustny i spotkania osobiste. Tłumaczy się tym m.in. wysoką innowacyjność przemysłu japońskiego: *Wiedza i informacje w zakresie B + R przepływają bardziej dzięki kontaktom międzyludzkim niż za pośrednictwem przekazu drukowanego czy elektronicznego* [A. Pomykalski, 2001, s. 186].

W przypadku omawiania metod komunikowania się w literaturze przedmiotu porusza się problem przepływu informacji w organizacji i jego wpływ na innowacyjność. Według D. Geberta [1979] innowacyjność wzrasta wraz ze wzrostem intensywności zawodowych kontaktów na zewnątrz organizacji oraz wraz ze wzrostem otwartości kanałów informacyjnych w przedsiębiorstwie. M. Aiken i J. Hage [1971] stwierdzają, że w organizacjach silnie innowacyjnych dominuje przepływ informacji z dołu do góry hierarchii organizacyjnej oraz horyzontalnie i diagonalnie, kiedy w organizacjach słabo innowacyjnych informacja przepływa głównie z góry do dołu hierarchii i pozostaje w granicach działów organizacyjnych. Podobnie [M. Osęka, J. Wipijewski, 1985] stwierdzają, że sprawność procesu innowacyjnego będzie wyższa, kiedy drogi przepływu informacji będą krótkie, szybkość przepływu wysoka, a przepustowość kanałów informacyjnych duża. Preferować należy więc porozumiewanie się pracowników w poziomie, a nie w pionie wzdłuż linii służbowej.

M. Osęka i J. Wipijewski [1985] zauważają ponadto, że skuteczne działanie systemu komunikowania się wiąże się z koniecznością zaprojektowania właściwego systemu wychwytywania informacji, eliminowania dublujących się kanałów, koordynacji w przekazywaniu danych oraz systematycznej jego kontroli. Nie mogą bowiem występować obawy przed dostarczaniem niewygodnych informacji, technicznie przestarzałe informacje lub niezgodności układów informacyjnych ze strukturą przedsiębiorstwa.

Oznacza to, że skuteczna komunikacja w przedsiębiorstwie opiera się na osobistych kontaktach w ramach działalności innowacyjnej, licznych, sieciowych powiązaniach informacyjnych w odróżnieniu od komunikowania się w pionie, otwarciu granic informacyjnych między działami oraz utrzymywaniu powiązań informacyjnych z otoczeniem sprzyja innowacyjności przedsiębiorstwa. Pożądane funkcjonowanie systemu informacji i komunikacji jest jednak uzależnione od innych czynników, które są często źródłem patologii informacyjnych [M. Greiling, 1998]. Należą do nich czynniki psychologiczne (indywidualne postrzeganie i zdolność przetwarzania informacji, różnice językowe i osobowościowe, myślenie grupowe), czynniki strukturalne (zniekształcenia informacji przekazywanej w górę hierarchii organizacyjnej, konserwatyzm kierownictwa) oraz czynniki doktrynalne tkwiące np. w kulturze przedsiębiorstwa.

6.4. Skuteczna komunikacja menedżerska a rozwiązania informatyczne

Nowoczesne rozwiązania informatyczne dostarczają narzędzi do automatyzacji przepływu informacji i komunikowania się. Systemy wspomagające pracę grupową:

- umożliwiają współpracę, wymianę informacji i koordynowanie działań,
- automatyzują obieg dokumentów w postaci elektronicznej lub graficznej (lecz nie papierowej),
- umożliwiają równoległą pracę osób korzystających z tych samych informacji (praca nad jednym zagadnieniem) niezależnie od tego, gdzie każda z nich się znajduje,
- dają możliwość tworzenia bibliotek dokumentów lub obiektów multimedialnych (np. pliki video),
- są platformą do prowadzenia grup dyskusyjnych,
- umożliwiają świadczenie usług w ramach systemów intranetowych oraz systemów informacji telefonicznej.

Jak wspomniano, autorzy podejmujący problematykę komunikacji [R. W. Griffin, 1996], [J. Stankiewicz, 1999] wyróżniają komunikowanie się werbalne, niewerbalne i pisemne. Ze względu na to, że systemy informatyczne automatyzują obieg dokumentów w postaci elektronicznej, przyjrzeć należy się pisemnemu komunikowaniu się.

Nowoczesne rozwiązania informatyczne rozwiązują część problemów związanych z pisemną formą komunikacji interpersonalnej. Jedną z jej wad, podawaną przez R. W. Griffina, jest niedostateczna reakcja zwrotna oraz wymiana poglądów [R. W. Griffin, 1996]. Okazuje się jednak, że system może poinformować nadawcę wiadomości, czy i kiedy adresat ją odczytał oraz umożliwia bezpośredni wgląd (jeśli dysponuje się prawami dostępu) w dokumenty, w których powinny się pojawić zmiany. Możliwe jest również prowadzenie list dyskusyjnych, gdzie przeczytać można wszelkie dotychczasowe uwagi na dany temat i łatwo dodać swoje spostrzeżenia. Słabą stroną komunikacji pisemnej jest również to, że jest trudniejsza i bardziej czasochłonna od ustnej. Można sądzić, że systemy informatyczne przewyższają ten problem, oferując możliwość korzystania z przygotowanych dotychczas formatów korespondencji (np. w MS Office), zamieszczania grafiki lub plików multimedialnych oraz odwołań do innych dokumentów. Ciekawym uzupełnieniem są aplikacje służące bezpośredniemu dyktowaniu tekstu komputerowi, co eliminuje konieczność maszynopisania.

Nowoczesne rozwiązania informatyczne rozwiązują również komunikację pionową (między menedżerami i ich podwładnymi, zwykle po linii służbowego podporządkowania). Organizacje posiadające oddziały w wielu rozproszonych miejscach stwierdzają, że idealną formą komunikacji między oddziałami i naczelnym kierownictwem są systemy komunikacji elektronicznej, ponieważ eliminują zbędną wieloszczebelowość zarządzania i umożliwiają najwyższemu kierownictwu

utrzymanie ścisłego kontaktu z pracownikami [R. W. Griffin, 1996]. Warto zauważyć, że w przypadku takiej komunikacji z góry w dół za pomocą systemu informatycznego słabnie możliwość filtrowania, modyfikowania lub zatrzymywania na poszczególnych szczeblach informacji, gdy kierownicy zastanawiają się, co przekazać swoim podwładnym. Podobnie usprawnia się komunikację z dołu w górę. Osoby na wyższych szczeblach mają nie tylko wgląd w pracę swoich podwładnych, ale mogą także zdobywać informacje o postawach pracowników, o skargach i zażaleniach. W przedsiębiorstwie Federal Express znajduje się skomputeryzowany system komunikowania w górę, dzięki któremu 88 tys. pracowników corocznie wypełnia ankiety dotyczące atmosfery w pracy i oceny kierownictwa [S. P. Robbins, 1998].

Komunikacja pozioma obejmuje kierowników takiego samego szczebla lub pracowników na równorzędnych stanowiskach, a także grup roboczych na tym samym szczeblu hierarchii. W zamierzeniach programistów właściwym zastosowaniem wielu systemów informatycznych służących komunikowaniu się jest praca grupowa. Stąd też systemy informatyczne dysponują:

- terminarzami, w których użytkownicy mogą obejrzeć zaplanowane wydarzenia, terminy, zadania;
- funkcjami ułatwiającymi organizowanie spotkań, jeśli planuje się spotkanie można zaznaczyć, które osoby są potrzebne, a które mogą w nim uczestniczyć, ale nie muszą. Po uruchomieniu aplikacji rozpoczyna się automatyczne sprawdzanie, w jakich terminach osoby zapraszane na spotkanie mają wolny czas odnotowany w swoich kalendarzach. Jako wynik otrzymuje się możliwe do wykorzystania terminy planowego spotkania i zarezerwowanie sali konferencyjnej;
- aplikacjami wspierającymi do aprobowanie dokumentów, jeśli chce się zatwierdzić dany dokument, rozsyła się go do członków kierownictwa. Gdy ostatni z członków kierownictwa podpisze dokument, użytkownik jest automatycznie informowany i może podjąć stosowne działania;
- mechanizmami dzielenia informacji – tworzenie w poczcie elektronicznej odwołań do dokumentu i przesyłanie ich wszystkim korzystającym z niego. Otrzymujący pocztę mogą od razu wczytać ten dokument na podstawie odwołania do niego;
- systemem replikacji i synchronizacji danych, na przykład w podróży wystarczy raz nawiązać połączenie telefoniczne, aby uzyskać dane z różnych serwerów.

6.5. Wpływ efektywnej komunikacji menedżerskiej na organizację

Ludzie, mając dostęp do informacji, powinni podejmować trafne decyzje. Jednak nadmiar informacji często utrudnia proces racjonalnego podejmowania decyzji ze względu na tzw. ograniczoną racjonalność. Większość ludzi w konfrontacji ze złożonym problemem redukuje go do poziomu, jaki łatwo zrozumieć. Ograniczona ludzka zdolność przetwarzania informacji uniemożliwia przyswoje-

nie sobie wszystkich informacji potrzebnych w racjonalnym podejmowaniu decyzji. Lotus nie tylko daje użytkownikowi dostęp do bogatych informacji, ale i dysponuje mechanizmami pozwalającymi uporać się z ich nadmiarem. Nowoczesne systemy służące komunikowaniu się pozwalają szybko wyodrębnić dokumenty z wymaganą informacją z bazy danych, przy czym przeszukują nie tylko tekst znajdujący się w polach, ale i w załączonych do nich obiektach i plikach. Opiekunowie stron to aplikacje pracujące zazwyczaj w tle, a służące do wychwytywania zmian zachodzących na stronach internetowych, co eliminuje konieczność ich osobistego penetrowania.

Chcąc określić wpływ nowej technologii na **cele** organizacji, należy zwrócić uwagę, że w przypadku omawianych systemów sercem nie jest superkomputer o najlepszych parametrach w porównaniu z resztą sprzętu wchodzącego w skład instalacji. Miejsce superkomputera zajęła instalacja klient-serwer oparta na zasadzie prawie równoprawnego dostępu, a wydajność systemu zależy od liczby zespolonych możliwości procesorów zainstalowanych w różnych maszynach. Analogicznie zmianie uleg mogą sposoby ustalania celów w organizacji, które są formułowane obecnie na wyższych szczeblach hierarchii. Nowa technologia pozwala nie tylko uwzględnić opinie pracowników (jak się to dzieje w np. przedsiębiorstwie Federal Express), lecz przez dostęp do informacji i zespolenie ludzkiego intelektu daje możliwość aktywnego wpływu na politykę przedsiębiorstwa. W celach uwzględnione więc będą interesy większej liczby pracowników i szybsza będzie reakcja na potrzeby otoczenia.

Wpływ nowej techniki komunikowania się na **strukturę** organizacyjną rozpatrzono ze względu na centralizację, specjalizację, formalizację, standaryzację i konfigurację.

Nowe środki komunikacji mogą zarówno zmniejszyć (przykładem jest re-engineering), jak i zwiększyć stopień centralizacji. Okazuje się, że nowoczesne systemy służące komunikowaniu się mogą minimalizować wady nadmiernej centralizacji (skraca czas przepływu informacji między szczeblami, pozwala operować dużymi jej ilościami, zapobiega przeciążeniu kanałów komunikacyjnych oraz zniekształceniu meldunków sytuacyjnych i poleceń), co sprzyja podwyższeniu lub utrzymaniu jej stopnia na dotychczasowym poziomie.

Podobnie stać się może ze stopniem specjalizacji. Technika informatyczna sprzyja scalaniu pracy, ale może również skutecznie temu przeciwdziałać. M. Hammer i J. Champy piszą, że przedsiębiorstwa, zamiast łączyć różne stanowiska, aby minimalizować konieczność uzgadniania, automatyzują istniejące podzielone na drobne części procesy za pomocą technologii informatycznej [M. Hammer, J. Champy, 1996].

Przyjmując, że formalizacja charakteryzuje zakres, w jakim łączność, wzorce działania i postępowania są zapisane i zarejestrowane w dokumentach organizacyjnych, zastosowanie technik informatycznych w komunikowaniu się będzie oznaczało znaczący wzrost jej stopnia. Wystarczy w tym miejscu przypomnieć, że zasada (permanentnej) dokumentacji to jedno z założeń idealnej biurokracji M. Webera.

Z drugiej jednak strony, w znaczącym stopniu zmienia się sposób komunikowania w pionie i poziomie, przełamując granice komórek organizacyjnych i pionów oraz zmniejszając znaczenie dotychczasowego kształtu struktur ról i pozycji organizacyjnych. Systemy komunikacji elektronicznej umożliwiają kierownictwu najwyższego szczebla utrzymanie ścisłego kontaktu z pracownikami, co (wraz z decentralizacją i obniżeniem stopnia specjalizacji) może przyczynić się do wyeliminowania szczebli pośrednich i doprowadzić do spłaszczenia struktury organizacyjnej.

Literatura:

1. Aiken M., Hage J., *The Organic Organization and Innovation*. Sociology, 1971 nr 5, s. 63-82.
2. Baruk J., *Organizacyjne uwarunkowania działalności innowacyjnej przedsiębiorstwa*, [w:] *Zarządzanie innowacjami technicznymi i organizacyjnymi*, red. M. Brzeziński. Difin, Warszawa 2001, s. 66-109.
3. Gebert D., *Innovation – organisationsstrukturelle Bedingungen innovatorischen Verhaltens*. Zeitschrift für Organisation, 48, 1979, s. 283-292.
4. Greiling M., *Faktoren der Innovationsfähigkeit von mittelständischen Unternehmen. Eine Vergleichsanalyse der Republik Polen und der Bundesrepublik Deutschland*. Akademia Ekonomiczna w Krakowie, Kraków 1998.
5. Griffin R. W., *Podstawy zarządzania organizacjami*. PWN, Warszawa 1996.
6. Jasiński A. H., *Przedsiębiorstwo innowacyjne na rynku*. Książka i Wiedza, Warszawa 1992.
7. Hammer M., Champy J., *Reengineering w przedsiębiorstwie*. Neumann Management Institute, Warszawa 1996.
8. Krawiec F., *Zarządzanie projektem innowacyjnym produktu i usługi*. Difin, Warszawa 2000.
9. Mintzberg H., *The nature of managerial work*. Englewood Cliffs, New York 1980.
10. Osęka M., Wipijewski J., *Innowacyjność przedsiębiorstw. Ekonomiczne i organizacyjne determinanty*. PWN, Warszawa 1985.
11. Pomykański A., *Zarządzanie innowacjami*. PWN, Warszawa, Łódź 2001.
12. Robbins S. P., *Zachowania w organizacji*. PWE, Warszawa 1998.
13. Stankiewicz J., *Komunikowanie się w organizacji*. Wydawnictwo Astrum, Wrocław 1999.
14. Steinmann H., Schreyögg G., *Zarządzanie – Podstawy kierowania przedsiębiorstwem. Koncepcje, funkcje, przykłady*. Oficyna Wydawnicza Politechniki Wrocławskiej, Wrocław 1998.

7. Motywowanie zespołu

7.1. Wstęp

Kierując zespołem menedżer powinien pamiętać o właściwym motywowaniu swoich podwładnych. Skuteczność pracy jest w dużej mierze zależna od tego, w jaki sposób kierownik zachęca pracowników do realizacji zadań. Niestety, nie istnieje gotowa recepta na dobór idealnych motywatorów. Każdego bowiem mobilizują do pracy inne czynniki. Kluczem do satysfakcji i jednocześnie wzrostu motywacji wewnętrznej jest poznanie indywidualnych potrzeb pracowników oraz dopasowanie odpowiednich narzędzi do poszczególnych osób. Motywowanie zespołu z punktu widzenia kreowania innowacyjności jest problemem dość złożonym. Wymaga omówienia pojęcia motywacji i motywowania, przedstawienia modeli motywacji oraz sposobów motywowania i ostatecznie powiązania systemu bodźców ze specyfiką procesu motywacyjnego.

7.2. Pojęcie motywacji i motywowania

W literaturze przedmiotu nie ma jednej definicji „motywacji” [B. Nogalski, J. Apanowicz, R. Rutka, A. Czermiński, M. Czerska, 2002]. W ujęciu etymologicznym „motywacja” pochodzi od łacińskiego słowa *movere*, co znaczy poruszać, wprawiać w ruch, a zatem termin ten jest ściśle związany z energią, pobudzaniem do działania [Z. Ścibiorek, 2004]. Zarówno na gruncie psychologii, jak i zarządzania powstało wiele definicji próbujących najdokładniej ująć istotę motywacji, jednak jak dotąd nikomu się to nie udało, gdyż jest to zagadnienie bardzo szerokie, a poszczególni badacze eksponują w swoich definicjach te aspekty, które akurat ich najbardziej interesują [E. Górska, J. Lewandowski, 2002].

Na potrzeby niniejszego opracowania przyjęto definicję sformułowaną przez K. Piotrkowskiego, iż motywacja to *chęć działania, która wzmaga zachowania człowieka i ukierunkowuje je, jest uzależniona od zaspokojenia konkretnej potrzeby* [K. Piotrowski, 2006, s. 149]. Z pojęciem motywacji powiązane jest oczywiście pojęcie motywowania. Motywowanie traktuje się jako *„proces świadomego i celowego oddziaływania na motywy postępowania ludzi poprzez stwarzanie środków i możliwości realizacji ich systemów wartości i oczekiwań (celów działania) dla osiągnięcia celu motywującego (dotyczy to tzw. motywacji pracowniczej)* [A. Stabryła, 1998, s. 183].

Według M. Czerskiej, można wyszczególnić **dwa podejścia do motywacji**, tzn. **podejście rezultatywne** i **podejście czynnościowe** (przy czym motywacja w drugim ujęciu bliższa jest definicji motywowania).

Pierwsze podejście traktuje motywację jako stan napięcia (chęć działania) wywołany motywem [B. Nogalski, J. Apanowicz, R. Rutka, A. Czermiński, M. Czerska, 2002]. Aby zaistniał motyw, musi pojawić się potrzeba rozumiana jako poczucie braku czegoś. Ponadto, potrzeba ta musi być istotna dla danej osoby oraz musi być ona oceniona przez tę osobę jako możliwa do zaspokojenia, a także

musi zaistnieć sytuacja, która przypomni o tej potrzebie (tzw. bodziec lub motywator). Nie dla każdego człowieka ten sam element sytuacji będzie bodźcem, co oznacza, że aby daną sytuację nazwać bodźcem, musi zajść określona relacja między ową sytuacją a człowiekiem [Cz. Sikorski, 2004].

Proces motywacji zaczyna się od odczuwania jakiejś potrzeby [R. W. Griffin, 2004]. Potrzeba ta nie jest jeszcze zaspokojona, a zatem wywołuje ona napięcia, które dana osoba chce złagodzić, podejmując określone działania [S. P. Robbins, D. A. DeCenzo, 2002]. Osoba ta zaczyna poszukiwać sposobów, które mają doprowadzić do zaspokojenia tej potrzeby i dokonuje wyboru jednego z nich. Po pewnym czasie następuje ocena efektów, czyli stopnia zaspokojenia danej potrzeby. Jeżeli dany sposób dostarcza oczekiwanych rezultatów, osoba będzie odczuwała zadowolenie i prawdopodobnie dalej będzie stosowała wybrany przez siebie sposób zaspokajania danej potrzeby. Jeżeli jednak po określonym czasie nie będzie oczekiwanej korzyści, osoba ta najprawdopodobniej będzie poszukiwała innych rozwiązań [R. W. Griffin, 2004].

Drugie podejście, czynnościowe, uznaje motywację za proces, w którym świadomie i celowo oddziałuje się na zachowania poszczególnych osób, aby wzbudzić u nich chęć działania. Podejście to właściwe jest dla zarządzania, gdzie jedną z funkcji kierowniczych jest właśnie motywacja (tutaj rozumiana jako motywowanie) [B. Nogalski, J. Apanowicz, R. Rutka, A. Czermiński, M. Czerska, 2002].

A zatem, aby cele organizacji były osiągnięte, działania podwładnych mające zaspokoić ich potrzeby powinny być również zgodne z celami organizacji i dopasowane do nich [S. P. Robbins, D. A. DeCenzo, 2002]. Ponadto bodźce, które oddziałują na podwładnych powinny być spójne wewnętrznie. Proces motywowania nie przyniesie oczekiwanych rezultatów, jeśli na pracownika działają dwa przeciwstawne bodźce, np. chęć uzyskania nagrody w postaci premii za zwiększoną wydajność pracy i chęć utrzymywania dobrych relacji z współpracownikami, którzy nie akceptują przekraczania ustalonych norm [Cz. Sikorski, 2004].

7.3. Modele motywacji

U podstaw ewolucji modelu motywacji leży ewolucja koncepcji człowieka i jego potrzeb [B. Nogalski, J. Apanowicz, R. Rutka, A. Czermiński, M. Czerska, 2002]. Z teorii hierarchii potrzeb wyodrębniają się trzy podstawowe rodzaje motywacji do pracy, tzn. ekonomiczna, społeczna i oparta na samorealizacji, co znalazło odzwierciedlenie w sposobie postrzegania pracowników w miejscu pracy. Na tej podstawie, na przestrzeni lat, pojawiły się trzy koncepcje, które wpłynęły na zróżnicowanie w sposobach kierowania ludźmi [B. Nogalski, J. Apanowicz, R. Rutka, A. Czermiński, M. Czerska, 2002]:

- człowieka ekonomicznego (*homo economicus*),
- człowieka społecznego (*homo sociologicalis*),
- człowieka samorealizującego się (*homo creativus*) oraz
- człowieka totalnego (*homo complex*).

Charakterystykę tych koncepcji przedstawiono w tabeli poniżej (tab. 3).

Tab. 3. Charakterystyka założeń koncepcji człowieka ekonomicznego, społecznego, samorealizującego się i totalnego

Koncepcja człowieka	Założenia koncepcji
Człowiek ekonomiczny	Praca nie leży w naturze człowieka, traktowana jest wyłącznie jako źródło zarobku. Zarówno pracownicy, jak i pracodawcy dokładnie kalkulują wkład pracy do zapłaty za tę pracę. Pracownik jest skłonny wkładać dodatkowy wysiłek tylko wtedy, gdy wpływa to na wyższą wysokość wynagrodzenia.
Człowiek społeczny	Praca nadal traktowana jest jako przykra konieczność, jednak przykrość tę zmniejsza przyjazna atmosfera w organizacji. Na pracowników działają nie tylko bodźce ekonomiczne, ale przede wszystkim odpowiednie warunki współdziałania ludzi i dobre stosunki w miejscu pracy. Dobre traktowanie pracowników wpływa na ich zadowolenie, co sprzyja zwiększeniu wydajności.
Człowiek samorealizujący się	Praca jest dobrem samoistnym, może być źródłem zaszczytu i satysfakcji. Dobra atmosfera, wyrażanie uznania i stworzenie warunków do samorealizowania się sprzyjają wzbudzeniu kreatywności i innowacyjności. Możliwość wykazywania własnej inwencji i pomysłowości przez pracowników może sprawić, że oprócz powierzonych zadań wykonywane będą także dodatkowe czynności.
Człowiek totalny	Człowiek wyznacza sobie różne cele. Praca może być jednym z nich, może też utrudniać lub ułatwiać realizację innych wyznaczonych celów. Ludzie osiągają lepsze efekty w pracy, gdy ich cele są bardziej zbieżne z celami organizacji oraz gdy posiadają większe możliwości współdecydowania. Pracownicy mają duże możliwości, które mogą ujawnić się pod wpływem pochwał, poczucia przydatności i sensu wykonywanego zadania.

Źródło: na podstawie [B. Nogalski, J. Apanowicz, R. Rutka, A. Czermiński, M. Czerska, 2002], [Cz. Sikorski, 2004]

Ewolucja koncepcji człowieka w organizacji widoczna jest również w wynikających z nich modelach motywacji. Zestawienie wyróżnionych modeli i ich charakterystykę wyróżniono w kolejnej tabeli (tab. 4).

Jak można zauważyć, w powyższej tabeli **ewolucja modeli motywacyjnych** wynikała z dostrzegania coraz wyższych potrzeb pracowników oraz z założenia, że ich zaspakajanie może przynosić organizacji większe korzyści. Ewolucja ta wynikała również ze zmiany postrzegania pracownika w organizacji. W każdym kolejnym modelu motywacyjnym coraz bardziej zaczęto cenić zasoby ludzkie, dostrzegając w nich coraz większe możliwości, potencjał. Zauważano, że cele organizacji mogą być osiągnięte w inny sposób niż dotychczas sądzono. W sposób, który nie tylko daje większe korzyści dla organizacji, ale również dla pracownika, powodując u niego zadowolenie, a w późniejszych modelach nawet satysfakcję z pracy. W każdym następnym modelu występuje większa zgodność celów organizacji z celami osobistymi pracowników. Coraz bardziej zauważano, a nawet doceniano indywidualny charakter jednostki, co odbijało się w coraz

Tab. 4. Cechy charakterystyczne modeli motywacji

Model tradycyjny	Model stosunków współdziałania	Model zasobów ludzkich	Model sytuacyjny
<ul style="list-style-type: none"> • przedstawicielami są taylorysty; • celem organizacji jest sprawne i niezawodne wykonywanie zadań. Ma on być osiągnięty poprzez dużą powtarzalność i prostotę wykonywanych przez pracowników czynności; • zadania są ściśle określone; • występuje wysoki stopień specjalizacji; • procedury zadań są ściśle określone; • kładziony jest duży nacisk na kontrolę zewnętrzną, zarządzanie odbywa się w sposób autokratyczny; • pracownicy dobierani są na podstawie operatywnej przydatności do aktualnych zadań; • normy akordowe ustalane są w oparciu o najwydajniejszych pracowników; • przekroczenie normy skutkuje aktywizacją finansową, natomiast niewypełnienie normy – karą; • w organizacji ważna jest hierarchia i dyscyplina; • człowiek postrzegany jest jako dodatek do maszyny, a nie jako indywidualność; • zapewniane są wyłącznie fizyczne warunki pracy. 	<ul style="list-style-type: none"> • przedstawicielami są Mayo i kontynuatorzy; • celem organizacji jest wzrost wydajności pracowników wynikającej z ich zadowolenia; • występują ramowe instrukcje; • menedżerowie stosują paternalistyczny styl kierowania; • pracownicy są dobierani do grupy względem ich preferencji do współpracy; • pracownicy są aktywizowani do pracy poprzez kształtowanie pozytywnych relacji międzyludzkich; • obszar motywacji poszerzony jest o rodziny pracowników; • ważniejsza od dyscypliny jest zasada fair-play; • kierownik reprezentuje interesy dwóch stron – firmy i podległych pracowników; • człowiek odbiera motywację nie jako jednostka, ale jako uczestnik grupy; • za karę traktuje się tutaj cofnięcie zainteresowania podwładnym. 	<ul style="list-style-type: none"> • przedstawicielami są McGregor, Maslow, Likert; • celem jest efektywność organizacji osiągnięta poprzez kształtowanie i wykorzystywanie intelektualnego potencjału pracowników; • pracownicy uważani są za największy, najcenniejszy zasób organizacji; • występuje delegowanie uprawnień, pracownicy mają dużą samodzielność; • na wynagrodzenie mają również wpływ wyniki całej organizacji; • ludzie są zaangażowani w budowanie sukcesu organizacji, a ich cele łączone są z celami firmy; • zaangażowanie w pracy ma być osiągnięte poprzez samodzielność i szerokie pasmo zadań; • za karę stosuje się tutaj zawężanie uprawnień; • pracownicy są dobierani ze względu na ich kreatywność i kompleksowość widzenia organizacji. 	<ul style="list-style-type: none"> • przedstawicielami są P. Jersey, K. Blanchard, Ouchi, Lawless; • celem jest elastyczne, a nawet wyprzedzające przystosowanie organizacji do zmian w otoczeniu; • inwestowanie w pracownika, w jego rozwój ma pomóc w elastycznym dostosowywaniu się do tych zmian; • pracownik traktuje klienta jako pracodawcę i – poprzez fakt zakupu – jako główny czynnik motywujący; • występuje wysoki poziom integracji interesów organizacji i pracownika; • bodźce kierownicze są zindywidualizowane i zmienne w czasie; • pracownicy są dobierani ze względu na lojalność i zdolność do rozwoju; • występuje niski stopień formalizacji.

Źródło: [K. Piotrowski, 2006]

większej złożoności systemu motywacyjnego. Najpierw stosowano wyłącznie bodźce materialne (pieniężne) i kary jako motywatory. W kolejnym modelu za motywator uznano również dobrą atmosferę w pracy, dobre relacje z pracownikami, a zatem obok bodźców materialnych pojawiły się pewne bodźce niematerialne. Trzeci model rozszerza motywowanie o zapewnianie współuczestnictwa, samodzielności i zwiększanie uprawnień, by pracownik miał możliwość realizować się w miejscu pracy. Ostatni model natomiast polega na dostrzeganiu różnic między pracownikami i ich potrzebami, które dodatkowo są zmienne w czasie, dlatego motywowanie jest tutaj najbardziej złożone. Motywatory są tutaj dostosowywane do indywidualnych potrzeb danego pracownika w danym momencie czasu. Zatem na dwóch różnych pracownikach pracujących w jednej organizacji mogą oddziaływać inne motywatory, bo w danym momencie są rozpoznane u nich inne potrzeby [K. Piotrowski, 2006].

7.4. Sposoby motywowania

Instrumenty motywowania lub inaczej motywatory, służą do kształtowania zachowania osoby bądź osób motywowanych zgodnego z oczekiwaniami motywującego. Klasyfikację tych narzędzi można przeprowadzić w oparciu o różne kryteria. Takim kryterium może być na przykład cel stosowania danego narzędzia. Wyróżnia się wtedy narzędzia wzmocnienia (mające wywoływać trwałe zachowania pracowników), narzędzia systemowe (mające wzmocnić poczucie więzi pracowników z organizacją) i narzędzia pobudzania doraźnego (stosowane do uzyskania epizodycznych wyników przez pracowników). Jednak za najbardziej popularny, a zarazem najbardziej przejrzysty uważa się podział narzędzi motywowania na trzy zasadnicze grupy [K. Piotrowski, 2006]:

- narzędzia perswazji,
- narzędzia zachęty,
- narzędzia przymusu.

Perswazja jest środkiem motywowania, który oddziałuje na sferę psychologiczną pracownika i odwołuje się do jego motywacji wewnętrznej [A. Wajda, 2003]. Proces perswazji wywodzi się z komunikacji społecznej. Rozpoczyna go nadawca – kierownik, który powinien być postrzegany jako wiarygodny przez pracownika, aby jego oddziaływanie przyniosło pożądaną skuteczną zmianę. Wiarygodność może być wywołana dzięki tytułowi i pozycji społecznej kierownika, jego wiedzy i umiejętności w dziedzinie, której dotyczy przekaz, jego komunikatywności, szybkości i pewności podczas przekazywania treści oraz dzięki pozytywnej ocenie intencji nadawcy przez pracownika. Kierownik wysyła sygnał – przekaz nadany – werbalny lub niewerbalny, który ma wpłynąć na postawę pracownika. Przekaz wysyłany jest kanałem, którym może być na przykład słowo drukowane, mówione czy rysunek. Pracownik (odbiorca) odbiera przekaz przez swoje zmysły (wzrok, słuch, dotyk itd.), ocenia go, a następnie albo go akceptuje i zachowuje się w oczekiwany sposób (czyli przekaz zostaje przyjęty), albo odrzuca (przekaz

nie jest skuteczny) [B. Nogalski, J. Apanowicz, R. Rutka, A. Czermiński, M. Czerska, 2002].

Najczęściej wyróżnia się:

- perswazję emocjonalną – odwołuje się ona do emocji, uczuć i ambicji pracowników [K. Piotrowski, 2006]. Ma charakter oddziaływania jednostronnego, np. poprzez wmawianie, propagandę, autorytet, sugerowanie poprzez reklamę itp. [Z. Ścibiorek, 2004], dlatego często perswazji emocjonalnej zarzuca się manipulację,
- perswazję racjonalną – polega na przytaczaniu rzeczowych argumentów [K. Piotrowski, 2006], wzajemnym, partnerskim przekonywaniu i przepływie informacji, a więc zachodzi tutaj reakcja dwustronna [Z. Ścibiorek, 2004]. Ten rodzaj perswazji może być bardziej skuteczny, gdy pracownicy mają wyższe kwalifikacje [K. Piotrowski, 2006].

Zachęty są najobszerniejszą, a zarazem najskuteczniejszą grupą narzędzi motywowania [K. Piotrowski, 2006], mającą wzbudzić zainteresowanie motywowanego lepszym wykonaniem pracy [Z. Ścibiorek, 2004]. Narzędzia zachęty dzieli się na [K. Piotrowski, 2006], [Z. Ścibiorek, 2004]:

- zachęty materialne (obejmujące instrumenty finansowe i pozafinansowe) będące ofertą określonych korzyści ekonomicznych (np. premia),
- zachęty niematerialne dodające pracownikowi powagi i godności, np. poprzez awans. Zachęty niematerialne są nieco mniejszą podgrupą zachęt niż zachęty materialne. Według M. Czerskiej wśród motywatorów niematerialnych można dopatrzeć się dwóch rodzajów ukierunkowań tych motywatorów, tzn. ukierunkowania na pracę i ukierunkowania na wykonawcę. Narzędzia niematerialne związane z procesem pracy odwołują się przede wszystkim do potrzeby samorealizacji i można do nich zaliczyć: organizację pracy (w tym elastyczny czas pracy), charakter realizowanych zadań, partycypację i delegowanie uprawnień. Z kolei do narzędzi niematerialnych ukierunkowanych na wykonawcę zalicza się: sprawiedliwą ocenę, awans hierarchiczny, rozwój kwalifikacji, propagowanie pożądanых zachowań i wyrażanie uznania, a odnoszą się one do potrzeb afiliacyjnych, tj. uznania, szacunku, prestiżu i niezależności.

Narzędzia przymusu to narzędzia uruchamiające motywację negatywną. Mogą być stosowane przez przełożonego w celu podporządkowania zachowań pracowniczych swojej woli i interesom [K. Piotrowski, 2006]. Mogą także wypływać od samego pracownika w postaci własnych zobowiązań i powinności dobrowolnie przyjętych na siebie, które zmuszają go do określonych zachowań, działań w organizacji [Z. Ścibiorek, 2004]. Narzędzia przymusu wypływające z zewnątrz (od przełożonego) mogą przyjąć formę rozkazu (nakazu lub zakazu), polecenia lub zalecenia, a zawarte są one w normach, instrukcjach czy regulaminach pracy. Najbardziej rygorystyczne są rozkazy, gdyż oprócz zachowania, działania, określają również termin i sposób jego wykonania. Z kolei zalecenia są najmniej restrykcyjne, bo określają tylko samo zachowanie (działanie), co pozostawia

stawia większą swobodę osobie motywowanej, która sama decyduje o terminie i sposobie jego wykonania [K. Piotrowski, 2006].

Narzędziem przymusu mogą być również rady przełożonego. Przeważnie kierownik stosujący narzędzia przymusu uważa, że jego rady są słuszne i podwładni powinni się do nich stosować, a jeśli tego nie zrobią, mogą narazić się na nieprzyjemności ze strony przełożonego [Z. Ścibiorek, 2004].

Narzędzia przymusu mają więc charakter jednokierunkowy. Wzbudzając lęk u podwładnych przed określonymi sankcjami, mogą pobudzać ich do oczekiwanego przez podwładnego zachowania. Ten sposób motywowania nie wzbudza u pracowników satysfakcji czy zadowolenia, gdyż nie są zaspakajane ich oczekiwania, potrzeby i interesy [K. Piotrowski, 2006].

Dodatkowo, motywując pracowników czynnikami zewnętrznymi powinno się jednocześnie dążyć do wykształcania u nich o wiele ważniejszej **motywacji wewnętrznej**. Motywacja wewnętrzna daje bowiem lepsze rezultaty w pracy, gdyż wynika z osobistych zainteresowań, chęci doskonalenia się i realizacji własnych predyspozycji. Dlatego właśnie przełożony powinien wzmacniać ją u pracowników na różne sposoby. Tak ważną motywację wewnętrzną (zarówno dla przełożonego, jak i pracowników) można jednak w dość łatwy sposób osłabić, np. poprzez nagrody. Stosowanie zachęt materialnych wpływa negatywnie na motywację wewnętrzną pracownika, tzn. zaburza ją lub obniża, dlatego w miarę możliwości nie powinno się stosować zachęt materialnych wobec tak motywowanych pracowników. Nie chodzi tu o zrezygnowanie z wypłacania wynagrodzenia za ich pracę (jest to niezgodne z prawem), ale nie powinno się stosować czynników dodatkowych, np. premii. Dla pracownika motywowanego wewnętrznym sposobem sama praca jest nagrodą, dlatego otrzymywanie bądź wzbudzanie większej motywacji wewnętrznej można osiągnąć poprzez doskonalenie warsztatu pracy danego pracownika, polepszanie warunków pracy, poszerzanie jego pola aktywności o elementy pracy zgodne z jego zainteresowaniami czy wykazywanie obszarów, gdzie potrzeba unowocześnień, innowacji. Takie narzędzia motywowania sprawią, że pracownik jeszcze bardziej będzie lubił wykonywać swoją pracę. Działanie takie pozwoli mu poczuć się nie tylko „najemnikiem”, ale również „współtwórcą” organizacji, co jest dla niego wystarczającym motywatorem do pracy.

Pracownik, który jest motywowany wewnętrznym sposobem, jest bardziej zaangażowany w jej wykonywanie, bardziej identyfikuje się z organizacją i łatwiej akceptuje normy oraz reguły funkcjonowania organizacji, dlatego należy uważnie dobierać wyróżnione narzędzia motywowania do poszczególnych pracowników organizacji, aby nie zniwelować ich wewnętrznej motywacji, jeśli ją mają i motywować ich stosownie do ich potrzeb [Z. Ścibiorek, 2004]. Złożony mechanizm motywowania zespołu sprzyjający innowacyjności opisano poniżej.

7.5. System bodźców a kreowanie innowacyjności

W procesie kierowania ludźmi bodźce stanowią jeden z najważniejszych instrumentów kierownictwa: *skoro nie ma działania bez pobudek i pobudek bez*

bodźców, przeto nie ma kierowania bez pobudzania za pomocą bodźców [J. Zieleński, 1982, s. 389]. System pobudzania obejmuje normy, których zadaniem jest wywołanie u pracowników postaw sprzyjających zwiększeniu ilości i jakości świadczonej pracy [Z. Fedorowicz, 1978]. Składa się na niego suma wszystkich świadomie ukształtowanych warunków pracy, które wzmacniają jedne sposoby zachowań (np. przez wzmocnienie pozytywne), a osłabiają drugie (np. przez wzmocnienie negatywne) [J. Wild, 1973]. M. Greiling [1998] uważa, że w tak rozumianym systemie pobudzania zawarte są wszystkie materialne i niematerialne bodźce w przedsiębiorstwie.

Wpływ bodźców materialnych na innowacyjność przedsiębiorstwa analizuje wielu autorów [M. Osęka, J. Wipijewski, 1985], [R. W. Griffin, 1996], [M. Greiling, 1998], [H. Steinmann, G. Schreyögg, 1998].

Według M. Greilinga [1998] system bodźców materialnych różni się w przypadku kierownictwa i szeregowych pracowników. W pierwszym przypadku ma on charakter zindywidualizowany. Wynagradzanie kadry kierowniczej realizowane jest bowiem na drodze umów indywidualnych i najczęściej jest określane przez samo przedsiębiorstwo [H. Steinmann, G. Schreyögg, 1998]. Obok dochodów stałych i płacy zasadniczej, problemem jest tutaj kwestia zmiennych składników wynagrodzenia zależnych od wyników pracy na podstawie ogólnych wskaźników, jak np. zysk roczny, wypłacona dywidenda lub *wartość przedsiębiorstwa dla udziałowców*. Wbrew pierwotnym oczekiwaniom, że taki sposób wynagradzania sprzyjać będzie tworzeniu przedsiębiorstwa przedsiębiorczego, a co się z tym wiąże i innowacyjnego [P. F. Drucker, 1992]. H. Steinmann i G. Schreyögg [1998] zwracają np. uwagę, że kierowanie za pomocą *wartości przedsiębiorstwa dla udziałowców* prowadzi do błędnych alokacji, ponieważ preferuje zachowania taktyczno-operacyjne i krótkoterminowe, a zaniedbuje długoterminowe sprawy strategiczne. Podobnie, rygorystyczne zorientowanie wynagrodzeń na wdrażanie strategii przedsiębiorstwa może zdominować działania członków przedsiębiorstwa i ograniczyć swobodę w myśleniu innowacyjnym. Kierownicy mogą bowiem stracić niektóre okazje, gdy nie podejmują prób czegoś nowego i ryzykownego, bo poświęcają całą swoją energię realizacji dotychczasowej strategii.

System bodźców materialnych stosowany wobec pracowników omawiają również M. Osęka i J. Wipijewski [1985]. Analizują oni wpływ czterech systemów płac – formalnego, efektywnościowego, uznaniowego jawnego i uznaniowego tajnego – na działalność innowacyjną.

W formalnym systemie płace są uzależnione od zajmowanego stanowiska, tytułu i stażu pracy, co zachęca pracowników do kariery w pionowym układzie organizacyjnej struktury przedsiębiorstwa. Według cytowanych autorów, kiedy droga do stanowiska kierownika nie wiedzie przez osiągnięcia zawodowe, lecz przez inne formy aktywności (np. staż), pracownicy ambitni i aktywni nie będą w dostatecznym stopniu zainteresowani tworzeniem i wdrażaniem innowacji – są oni wynagradzani za sam fakt zatrudnienia, a nie za wykonanie określonej pracy. System formalny nie wywołuje wprawdzie sytuacji konfliktowych lub współzawodnictwa oraz zapewnia dobre stosunki międzyludzkie, często sprzyja jednak

skostnieniu zespołów pracowniczych, niskiej efektywności i kreatywności pracowników.

W efektywnościowym systemie płace są uzależnione od osiągniętych przez pracownika efektów produkcyjnych, wdrożeniowych itp. Nacisk na efekty zmniejsza zainteresowanie awansem w hierarchii organizacyjnej, zwiększa niezależność pracowników, preferuje ludzi zdolnych, ambitnych i samodzielnych. Do wad systemu należą atmosfera współzawodnictwa, co uniemożliwia harmonijną współpracę i przyjacielską atmosferę na tym samym szczeblu organizacyjnym oraz uniezależnia pracownika od ocen przełożonego.

W uznaniowym jawnym systemie płace są uzależnione od ocen dokonywanych przez bezpośrednich przełożonych. Przełożeni uwzględniają wiele aspektów zachowań podległych pracowników, co oznacza, że ocenie podlegać może również innowacyjna aktywność pracownika (inaczej niż w systemie efektywnościowym i formalnym). Podporządkowanie kierownikowi i utrata obiektywizmu ocen może powodować konflikty między kierownikiem a pracownikami oraz między pracownikami, kiedy przy podobnej pracy otrzymują oni inną płacę⁹. M. Oseka oraz J. Wipijewski [1985] stwierdzają, że kiedy konflikty te występują w ograniczonym zakresie, mogą mieć wpływ pozytywny na motywację do pracy.

W uznaniowym tajnym systemie płace są uzależnione od ocen dokonywanych przez bezpośrednich przełożonych, są jednak utrzymywane w tajemnicy. Brak znajomości płac innych pracowników wyklucza konflikty, a płaca stanowi dla pracownika źródło informacji o ocenie jego pracy.

M. Oseka i J. Wipijewski [1985], podsumowując zalety i wady poszczególnych systemów płac, stwierdzają, że:

- w zespołach kreatywnych powinno stosować się system formalny ze względu na trudny pomiar efektów działalności, motywację wewnętrzną pracowników oraz brak konieczności wpływu kierownika na pracownika,
- w zespołach konstrukcyjno-projektowych powinno stosować się system uznaniowy ze względu na brak jednego zasadniczego kryterium oceny członków zespołu (kryteria muszą być dopasowane do sytuacji), premiovana jest duża mobilność pracowników, zmienna wysokość miesięcznej płacy jest wskaźnikiem uznania,
- w zespołach wdrożeniowych powinno stosować się system efektywnościowy ze względu na jednoznacznie sformułowane kryterium działania (np. maksymalizacja produkcji), możliwość pomiaru efektów działalności produkcyjnej, współzawodnictwo zorientowane na uzyskanie jak najwyższych zarobków, które sprzyja wzrostowi produkcji.

Oznacza to, że każda z faz szeroko pojętego procesu innowacyjnego wymaga odmiennego systemu płac, co w obrębie jednego przedsiębiorstwa i wobec (często) tych samych pracowników jest niemożliwe.

⁹ Działa wtedy mechanizm opisany w teorii sprawiedliwości J.S. Adamsa [1963], [R.W. Griffin, 1996].

Odmienne R. W. Griffin [1996] porusza problem kar (wzmocnienia negatywnego). Zauważa on, że organizacje nie tylko muszą nagradzać zachowania twórcze, ale powinny unikać karania pracowników za to, że ich twórcze pomysły nie zawsze dają w rezultacie pomysłów innowacji – zarówno proces twórczy, jak i proces innowacji obdarzony jest bowiem niepewnością. Jednak, jeżeli niepowodzenie wywołane jest niekompetencją, systematycznymi błędami lub zaniedbaniami kierownictwa, odpowiednie osoby powinny zostać ukarane. Oznacza to, że w organizacji odróżniać należy działalność twórczą, która nie przyniosła oczekiwanych wyników od niekompetencji, błędów lub zaniedbań.

Problemy związane ze stosowaniem bodźców niematerialnych można przezwyciężyć przy pomocy bodźców o charakterze pozamaterialnym. Jest to zgodne m.in. z poglądem, że płace jako bodziec mają ograniczoną lub niską skuteczność [F. Herzberg, 1968], [A. H. Maslow, 1954], [V. H. Vroom, 1964]. Istotne jest również typowe dla społeczeństw zachodnich zjawisko przejścia od wartości *materialistycznych* (silnie zorientowanych na wynik) do *postmaterialistycznych*, które nie koncentrują się na dążeniu do osiągnięcia materialnego dobrobytu, lecz na zapewnieniu sobie indywidualnej autonomii, posiadaniu wartościującej pracy i samorealizacji [R. Ingelhart, 1995], [D. Gebert, L. v. Rosenstiel, 1996].

Powyższe rozważania potwierdzają np. badania dotyczące motywów prowadzenia działalności innowacyjnej przez twórców i realizatorów innowacji przeprowadzone przez zespół INES Politechniki Warszawskiej [M. Osęka, 1979]. Do głównych czynników motywujących należą (wg stopnia ważności):

- poczucie autonomiczności – niezależność w zakresie wykonywanej pracy i podejmowania decyzji, autorytet zawodowy, możliwość rozwoju osobistego i wykorzystania specyficznych zdolności,
- poczucie uznania w środowisku pracy – poważanie ze strony kierownictwa i szeregowych pracowników,
- poczucie bezpieczeństwa – podejmowanie działalności innowacyjnej stwarza możliwość umocnienia swojej pozycji,
- korzyści materialne – płaca, premie, nagrody,
- potrzeby społeczne – pragnienie bezinteresownego działania na rzecz grupy, działalność innowacyjna pozwala pomagać innym pracownikom oraz umożliwia nawiązanie kontaktów,
- możliwość awansu zawodowego – umiejętności zdobyte podczas działalności innowacyjnej stanowią istotną podstawę awansowania,
- korzyści dla przedsiębiorstwa – chęć udoskonalenia produktu lub procesu produkcyjnego,
- chęć podjęcia ryzyka innowacyjnego.

Do bodźców o charakterze pozamaterialnym zaliczyć można [M. Greiling, 1998]: styl kierowania oparty na partycypacji w ramach procesu innowacyjnego, możliwość podnoszenia kwalifikacji, informowanie pracowników (członkowie organizacji są i chcą być bowiem podmiotami świadomymi swoich obowiązków i uprawnień, a to oznacza, że powinni być dobrze poinformowani o celach i zada-

niach organizacji), delegowanie uprawnień, możliwość awansu zawodowego w sensie zajęcia wyższego stanowiska.

Podział na bodźce materialne i pozamaterialne nie daje jednak wystarczającej odpowiedzi, jak motywować pracowników. Okazuje się, że odmienny charakter poszczególnych faz procesu innowacyjnego (kreatywność i gotowość ponoszenia ryzyka w fazie generowania pomysłów, a dokładność i precyzja w fazie implementacji) zmuszają do zróżnicowania systemu bodźców.

Na przykład, w pierwszym etapie działalności innowacyjnej skuteczne będą wszelkie formy uznania, szacunku, pomocy w rozwiązywaniu trudności organizacyjnych. Bodźce pozamaterialne mogą być również skuteczne w drugim etapie działalności innowacyjnej – w pracach rozwojowych. M. Osęka i J. Wipijewski [1985] proponują tu np. wyjazdy do innych przedsiębiorstw, konsultacje ze specjalistami lub naukowcami. Bodźce materialne nabierają zaś decydującego znaczenia w trzecim etapie – pracach wdrożeniowych. Podobnie wg M. Greilinga [1998] bodźce pozamaterialne dominują w fazie generowania pomysłów, a bodźce materialne w fazie ich realizacji. Oznacza to, że każda z faz szeroko pojętego procesu innowacyjnego wymaga nie tylko odmiennego systemu płac, ale elastyczności całego systemu bodźców.

Powyższe rozważania wskazują na zależność systemu bodźców od faz procesu innowacyjnego. Należy jednak pamiętać o innych uwarunkowaniach, jak np. o dostępności środków finansowych (służących motywowaniu materialnemu) lub kształcie struktury organizacyjnej (płaskie struktury ograniczają bowiem możliwości tradycyjnego awansu). Biorąc pod uwagę podstawowe twierdzenia ujęcia sytuacyjnego o człowieku i wzorcach jego motywacji, które opierają się na założeniach teorii człowieka złożonego [T. Maracz, 1983], można stwierdzić, że sprzyjający innowacyjności przedsiębiorstwa system bodźców, będzie systemem zróżnicowanym. Oznacza to, że będzie on kombinacją bodźców materialnych oraz pozamaterialnych, a kombinacja ta będzie się zmieniać w zależności od fazy procesu innowacyjnego i konkretnego pracownika.

Literatura:

1. Drucker P. F., *Innowacja i przedsiębiorczość. Praktyka i zasady*. PWE, Warszawa 1992.
2. Fedorowicz Z., *Mechanizm ekonomiczno-finansowy sterowania jednostkami gospodarczymi*. PWE, Warszawa 1978.
3. Gebert D., Rosenstiel L. V., *Organisationspsychologie*. Kohlhammer, Stuttgart, Berlin, Köln 1996.
4. Greiling M., *Faktoren der Innovationsfähigkeit von mittelständischen Unternehmen. Eine Vergleichsanalyse der Republik Polen und der Bundesrepublik Deutschland*. Akademia Ekonomiczna w Krakowie, Kraków 1998.
5. Górka E., Lewandowski J., *Podstawy zarządzania i kształtowania środowiska pracy*. Oficyna Wydawnicza Politechniki Warszawskiej, Warszawa 2002.

6. Griffin R. W., *Podstawy zarządzania organizacjami*. Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2004.
7. Herzberg F., *One more time: How do you motivate employees*. Harvard Business Review, 46, 1968 nr 1, s. 109-120.
8. Ingelhart R., *Kultureller Umbruch. Wertewandel in der westlichen Welt*. Campus, Frankfurt am Main 1995.
9. Maslow A. H., *Motivation and personality*. Harper, New York 1954.
10. Nogalski B., Apanowicz J., Rutka R., Czermiński A., Czerska M., *Zarządzanie organizacjami*. Wydawnictwo Dom Organizatora, Toruń 2002.
11. Oseka M., *Ekonomiczne uwarunkowania innowacyjności przedsiębiorstw przemysłowych*. INES PW, Warszawa 1979, (maszynopis).
12. Oseka M., Wipijewski J., *Innowacyjność przedsiębiorstw. Ekonomiczne i organizacyjne determinanty*. PWN, Warszawa 1985.
13. Piotrowski K., *Organizacja i zarządzanie*. Almamater Wyższa Szkoła Ekonomiczna, Warszawa 2006.
14. Robbins S. P., DeCenzo D. A., *Podstawy zarządzania*. Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2002.
15. Sikorski Cz., *Motywacja jako wymiana – modele relacji między pracownikiem a organizacją*. Difin, Warszawa 2004.
16. Stabryła A., *Podstawy zarządzania firmą. Modele, metody, praktyka*. Antykwa, Kraków-Kluczbork 1997, 1998.
17. Steinmann H., Schreyögg G., *Zarządzanie – Podstawy kierowania przedsiębiorstwem. Koncepcje, funkcje, przykłady*. Oficyna Wydawnicza Politechniki Wrocławskiej, Wrocław 1998.
18. Ścibiorek Z., *Ludzie – cenny kapitał organizacji*. Wydawnictwo Adam Marszałek, Toruń 2004.
19. Vroom V. H., *Work and motivation*. John Wiley and Son, New York 1964.
20. Wajda A., *Podstawy nauki o zarządzaniu organizacjami*. Difin, Warszawa 2003.
21. Wild J., *Organisation und Hierarchie*. Zeitschrift für Organisation, 1973 nr 42, s. 45-54.
22. Zieleniewski J., *Organizacja zespołów ludzkich. Wstęp do teorii organizacji i kierowania*. PWN, Warszawa 1982.

8. Jak należy dokonywać oceny podwładnych

8.1. Wstęp

Przedsiębiorstwo, które chce utrzymać się na zmieniającym się rynku, musi zadbać o posiadanie kadry, która dysponuje odpowiednimi kompetencjami, jest zmotywowana i silnie utożsamiona z firmą, jej działaniami i celami. Za to, aby tak się stało, w dużej mierze odpowiedzialny jest system ocen podwładnych.

Ocena podwładnych jest elementem procesu zarządzania zasobami ludzkimi. Zarządzanie zasobami ludzkimi odnosi się do ludzi jako obiektu oddziaływania, ale również jako podmiotów sprawczych, kształtujących zespoły pracownicze pod względem liczebnym, cech jakościowych, ich zaangażowania i uzyskiwanych wyników. Ludzie występują tu w podwójnej roli: są jednocześnie najważniejszym i najbardziej zawodnym składnikiem, spośród wszystkich zasobów organizacji. Elementami, które wchodzą w skład procesu zarządzania zasobami ludzkimi są:

- planowanie zasobów ludzkich – służy zaspokajaniu przyszłych potrzeb kadrowych organizacji z uwzględnieniem zarówno czynników wewnętrznych, jak i czynników otoczenia,
- nabór pracowników (rekrutacja) – przygotowuje pulę kandydatów do pracy zgodnie z planem zasobów ludzkich; dobór – dwukierunkowy proces, w którym organizacja podejmuje decyzję, czy zaoferować pracę kandydatowi, a kandydat podejmuje decyzję, czy tę ofertę przyjąć,
- wdrożenie (adaptacja pracownika) – ma na celu bezkonfliktowe włączenie się nowoprzyjętych pracowników do organizacji i szkolenie pracowników (rozwój) – proces służący utrzymaniu lub podwyższeniu wydajności na obecnie zajmowanym stanowisku,
- ocenianie efektów pracy – dostarczanie podwładnym informacji o efektywności ich pracy,
- nagradzanie pracowników (związane z ich motywowaniem).

8.2. Ocena podwładnych – definicja i cele

Najkrótszą definicją pojęcia oceny pracowników to wartościowanie postaw podwładnych, ich cech osobowości, umiejętności, zachowań i poziomu wykonania przez nich zadań, istotnych z punktu widzenia celów organizacji, wyrażonej w formie ustnej lub pisemnej.

Z kolei, system oceniania pracowników to spójny zbiór wzajemnie ze sobą powiązanych elementów, które tworzą: cele oceniania, zasady oceniania, kryteria oceniania, podmioty oceniania, techniki oceniania, częstotliwość oceniania i procedury oceniania.

Do dwóch zasadniczych celów oceniania zaliczyć można – po pierwsze – zdobywanie informacji niezbędnych do podejmowania decyzji personalnych dotyczących zatrudnienia pracownika, jego ewentualnego przemieszczenia wewnątrz

firmy, planowania kariery zawodowej pracowników, zwalniania, ustalania potrzeb szkoleniowych i oceny szkoleń przeprowadzonych, przyznawania premii, nagród, nakładania kar, rozpoznawania potencjału pracowników bądź ich zespołów.

Drugim celem, jest cel psychospołeczny, który osiągany jest przez zwiększenie motywacji, kształtowanie zachowań i postaw, poprzez przekazywanie pracownikom informacji na temat ich postępów i niepowodzeń oraz szans rozwoju.

8.3. Rodzaje ocen pracowniczych

Oceny pracownicze można podzielić na [R. Korach, 2009], [R. Rostkowski, Ł. Sienkiewicz, 2008]:

- **bieżące** – dokonywane w trakcie codziennych obowiązków i z nimi związane. Oceny bieżące mogą być sformalizowane lub niesformalizowane. Te pierwsze są przeprowadzane według określonej procedury i przekazywane z zasady w formie pisemnej, te drugie natomiast są przekazywane ustnie i mają bardziej spontaniczny charakter.

Ocena bieżąca sformalizowana dotyczy z reguły efektywności pracownika (lub grupy pracowników, np. brygady na linii produkcyjnej), czyli jego wyników pracy, a jej celem najczęściej jest określenie wysokości premii miesięcznej danego pracownika. W takim wypadku ocena ta jest dokonywana niejako automatycznie – na podstawie „twardych” wskaźników wykonania. Do sformalizowanych ocen bieżących zalicza się upomnienia, nagany i kary pieniężne oraz nagrody i wyróżnienia, które wpisywane są do akt osobowych pracownika. Do celów oceny bieżącej sformalizowanej mogą należeć: ocena bieżąca funkcjonowania w pracy i wykonywania bieżących zadań, przyznanie premii, np. miesięcznych, zwiększenie wydajności pracy, rozwój kapitału ludzkiego.

Ocena bieżąca niesformalizowana ma z kolei podstawowe znaczenie w codziennym zarządzaniu ludźmi, ale jest stosunkowo trudna do prawidłowego zastosowania. Jest to ocena dokonywana w trakcie codziennych obowiązków – dotyczy aktualnie wykonywanych zadań. Do celów oceny bieżącej niesformalizowanej należą: monitoring i korekta wykonywania bieżących zadań oraz funkcjonowania w pracy, bieżący dobór zadań oraz narzędzi i środków ich realizacji, zwiększenie wydajności pracy, poprawa jakości pracy, rozwój kapitału ludzkiego.

- **okresowe** – wykonywane planowo, co jakiś czas, najczęściej raz do roku, dotyczące całości funkcjonowania pracownika w pracy i realizowane są przez profesjonalnie przygotowane do tego osoby w imieniu organizacji. Oceny okresowe prowadzone w celu rzetelnej analizy efektów pracy, potrzeb i potencjału rozwojowego pracowników są niezbędne do właściwego planowania oraz prowadzenia wszelkich działań z obszaru zarządzania kapitałem ludzkim organizacji zgodnie z jej misją i strategią. Do celów stawianych ocenom okresowym należą: przyznanie premii i innych form wynagrodzeń, konstruowanie racjonalnych systemów wynagrodzeń, zwiększenie

szanie wydajności pracy, poprawa jakości pracy, planowanie szkoleń, planowanie kariery i sukcesji, awanse, przemieszczenia, zwolnienia, określenie przydatności do pracy na danym stanowisku, tworzenie rezerw kadrowych w firmie oraz diagnoza kapitału ludzkiego firmy, rozwój kapitału ludzkiego.

8.4. Funkcje ocen pracowniczych

W literaturze przedmiotu podaje się następujące funkcje ocen pracowniczych [M. Kostera, 1999], [M. Adamiec, B. Korzusznik, 2000], [R. Korach, 2009]:

- **funkcję ewaluacyjną** – dostarcza informacji na temat dotychczasowego i obecnego poziomu pracy, jej jakości, wywiązywania się z powierzonych obowiązków, stopnia przydatności pracownika na zajmowanym przez niego stanowisku. Wyniki oceny z punktu widzenia tej funkcji mogą zostać wykorzystane jako podstawy do dokonania zmian w strukturze zatrudnienia, do podziału wynagrodzeń, a także do oceny posiadanego systemu rekrutacji i selekcji,
- **funkcję rozwojową** – ocenia pracownika pod względem potencjału rozwojowego i umiejętnościowego. Ocena tu może spełniać funkcję motywującą dostarczając informacji zwrotnych dla pracownika, wskazywać na zachowania zgodne z oczekiwaniami organizacji, dostarczać danych, na podstawie których planuje się rozwój i kształcenie pracowników,
- **funkcję informacyjną** – oceny pracowników dostarczają cennych i formacji zarówno ocenianemu, jak i jego przełożonemu. Pracownik ma okazję dowiedzieć się, jak jest postrzegany zarówno przez przełożonego, jak i przez współpracowników, jak będzie przebiegała jego kariera, jakie ma szanse na rozwój. Oceniający natomiast może poznać lepiej swoich podwładnych, ich możliwości i potencjał,
- **funkcję decyzyjną** – oceny mogą stać się podstawą do podjęcia istotnych decyzji personalnych dotyczących przesunięć, awansów, szkoleń, planowania kariery,
- **funkcję motywacyjną** – dokonana ocena ma silny wpływ na ocenianego, może więc stać się silnie oddziałującym na niego czynnikiem, skłaniającym do samodoskonalenia i rozwoju,
- **funkcję kulturoznawczą**, która wskazuje na znaczenie ocen w kształtowaniu kultury organizacyjnej, umożliwia poprawę relacji pracownika z przełożonym, lepsze poznanie się, wzrost wzajemnego zaufania,
- **funkcję diagnostyczną**, która dotyczy dwóch aspektów: diagnozy wykonanych zadań, sposobów osiągania wyników oraz diagnozy potencjału ludzkiego, czyli kompetencji, oraz możliwości ich rozwijania.

8.5. Uczestnicy systemu – kto jest objęty ocenianiem i kto ocenia

W ideale system ocen pracowniczych powinien obejmować wszystkich zatrudnionych pracowników. Kto powinien przeprowadzać ocenę zależy od tego, jaki jest jej cel. Najprostszym jest system oceniania podwładnych przez bezpośrednich przełożonych, najbardziej rozbudowanym jest system, w którym pracownicy są oceniani przez swoich przełożonych, swoich podwładnych, współpracowników, klientów i sami dokonują swojej oceny – tzw. ocena 360°. W niektórych organizacjach w ocenach pracowniczych może brać udział specjalista z działu zarządzania zasobami ludzkimi, w celu zachowania poprawności procedury [R. Korach, 2009].

8.6. Częstotliwość oceniania

Najczęściej spotykane rozwiązania dotyczące odstępu czasowego pomiędzy ocenami to pół roku lub rok. Wybór częstotliwości oceny zależy m.in. od [R. Korach, 2009]:

- praktyki firmy w zakresie różnych aspektów zarządzania kapitałem ludzkim związanych z procesem oceniania, np. podwyżek wynagrodzeń zasadniczych,
- możliwości wprowadzania zmian w obszarach zweryfikowanych za pomocą systemu ocen okresowych,
- wybranej metody oceny pod kątem czasochłonności prowadzenia procesu dla wszystkich uczestników systemu (im bardziej pracochłonna metoda, tym częstotliwość przeprowadzania ocen powinna być mniejsza),
- charakter pracy, potrzeby pracownika, bieżące zadania, kalendarz, etap życia firmy i przedmiotu oceny.

8.7. Elementy oceny

Ocenianie ma przyczynić się do tego, aby pracownicy sami rozwiązywali problemy i sami korygowali swoje błędy w celu podniesienia efektów pracy. Dlatego też, aby ocena spełniała swoją rolę w polityce zarządzania zasobami ludzkimi, powinna obejmować następujące elementy [J. Łucewicz, 2002]:

- indywidualne wyniki osiągnięte przez pracownika na jego stanowisku pracy w określonym przedziale czasowym, według przyjętych kryteriów wcześniej znanych pracownikowi,
- indywidualne cechy i umiejętności, które są niezbędne do wykonywania pracy na danym stanowisku pracy,
- zakres odpowiedzialności i samodzielności podejmowanych decyzji na danym stanowisku,
- wysłuchanie przez przełożonego komentarza pracownika na temat uzyskanej oceny,

- omówienie aspiracji zawodowych pracownika i indywidualnej ścieżki kariery,
- przewidywane formy podnoszenia kwalifikacji (kształcenie, doskonalenie) na następny okres oceny.

8.8. Narzędzia służące ocenie pracowników

Pod pojęciem narzędzia ocen okresowych, rozumie się wszystkie procedury, materiały pomocnicze, kwestionariusze itp., normujące zarówno proces oceny, jak i inne uzależnione od tego procesu działania. Do typowych narzędzi należą [T. Rostowski, Ł. Sienkiewicz, 2008]:

- kwestionariusz oceny okresowej – pozwala na uporządkowanie rozmowy oceniającej i zebranie wszystkich niezbędnych informacji z punktu widzenia celów systemu oceny,
- instrukcje dla oceniających i ocenianych – pozwalają na lepsze przygotowanie się do procesu ocen okresowych oraz wskazują, jakie oczekiwania względem siebie powinni mieć poszczególni uczestnicy procesu oceniania,
- informacje na temat terminów przeprowadzania ocen – zgodnie ze strategią firmy w zakresie zarządzania kapitałem ludzkim,
- procedury wykorzystywania wniosków z ocen, tj. zasady przeprowadzania podwyżek wynagrodzeń, procedury przydziału nagród, procedury tworzenia planów szkoleniowych itd.,
- procedury odwoławcze (dotyczące możliwości odwołania się ocenianego od oceny) – w celu zachowania jak największej obiektywności dokonywanych ocen,
- program i materiały szkoleniowe dla uczestników procesu.

8.9. Przedmioty oceny

Ocenie pracowniczej podlegają przede wszystkim **kompetencje** pracowników. Pod pojęciem kompetencji kryją się m. in. umiejętności, wiedza, zdolności, talenty oraz postawy, oparte na cechach osobowościowych – temperamencie i charakterze, wykorzystywane przez niego do efektywnego wykonania zadań, zgodnie z wymaganiami pracy.

Ocenie pracowniczej podlegać mogą następujące kategorie kompetencji [P. Smółka, 2008]:

- kompetencje twarde (techniczne) – obejmujące zawodową wiedzę oraz umiejętności, *know-how*, a także kwalifikacje formalne (dyplomy, uprawnienia itp.),
- kompetencje językowe (lingwistyczne) – związane z posługiwaniem się językiem ojczystym i językami obcymi, umiejętność wysławiania się,
- kompetencje poznawcze – związane z przetwarzaniem informacji (inteligencja, pamięć, uczenie się, rozumienie pojęć, tworzenie koncepcji itp.),

- kompetencje społeczno-psychologiczne (miękkie) – zarządzanie sobą i relacjami z ludźmi, umiejętności psychospołeczne (interpersonalne), inteligencja emocjonalna, umiejętności psychologiczne.

Oprócz kompetencji, podlegającym ocenie pracowniczej jest **efektywność pracy** oraz **motywacja pracownika**. Mierzy się więc wartość produkcji, wielkość sprzedaży, stopień realizacji zadań, koszty wytworzenia i czas wykonania zadania, a w przypadku **motywacji** do pracy, poświęcenie, wysiłek, zaangażowanie, chęć do pracy oraz postawę pracownika wobec pracy czy firmy.

8.10. Kryteria oceny

Do kryteriów oceny zalicza się [A. Poczowski, 2003]:

- **kryteria kwalifikacyjne**, które obejmują ogół wiedzy i umiejętności nabywanych w szkole, uczelni, na kursach, w toku wykonywania pracy czy w ramach samokształcenia. Do tej grupy kryteriów można zaliczyć: wykształcenie, doświadczenie zawodowe, wprawę w wykonywaniu określonych czynności, znajomość języków obcych, znajomość techniki komputerowej, znajomość konkretnych procedur czy przepisów prawa, znajomość technik zarządzania czy technik sprzedaży, sprawność fizyczna i psychofizyczna. Kryteria tego typu znajdują zastosowanie przede wszystkim w procesie oceny kandydatów do pracy, w systemach szkoleń i rozwoju pracowników,
- **kryteria efektywnościowe** obejmują wyniki pracy w ujęciu rzeczowym lub wartościowym. Mogą odnosić się do jednego pracownika, grupy pracowników tworzących zespół lub całego przedsiębiorstwa. Do tej grupy kryteriów należą: ilość wykonanej pracy, jakość i terminowość wykonanej pracy, koszt realizacji powierzonych zadań, uzyskane oszczędności, wartość sprzedaży, skrócenie czasu realizacji zadań. Kryteria te stosuje się np. w przypadku przyznawania premii lub redukcji personelu,
- **kryteria behawioralne** są stosowane tam, gdzie mierzenie efektów pracy jest niemożliwe lub znacznie utrudnione. W takich przypadkach dąży się do określenia specyficznych (dla różnych stanowisk czy grup stanowisk) wzorów zachowań zakładając, że ich spełnienie sprzyja efektywności pracy. Kryteriami behawioralnymi są m.in.: wytrwałość i systematyczność w działaniu, staranność wykonania pracy, profesjonalizm, uczciwość, lojalność, gotowość doskonalenia zawodowego, stosunek do współpracowników (klientów, przełożonych),
- **kryteria osobowościowe** to cechy psychiki pracownika istotne z punktu widzenia wymagań stanowiska pracy. Przykładami kryteriów osobowościowych są: rzetelność, energia, odpowiedzialność, kreatywność, wyobraźnia, opanowanie, asertywność, odporność na stres. Ta grupa kryteriów jest stosowana stosunkowo rzadko i stosuje się głównie w procesie rekrutacji i selekcji kandydatów na dane stanowisko. W procesie ocen pracowniczych są jednak nieprzydatne, ze względu na brak pozytywnej korelacji pomiędzy większością lub nawet wszystkimi tego rodzaju kryteriami a wynikami pracy ocenianych osób.

8.11. Skale ocen

Do najczęściej stosowanych skal oceniania należą [T. Rostowski, Ł. Sienkiewicz, 2008]:

- **Skale przymiotnikowe i punktowe** (np. niska, poniżej normy, bardzo wysoka, w normie, przewyższająca normę oraz np. 1, 2, 3, 4, 5, 6) nie różnią się znacznie od siebie z punktu widzenia sposobu tworzenia ocen. Zadaniem osoby oceniającej jest wskazanie stopnia, w jakim pracownik spełnia jedno wybrane kryterium. Ze względu na rzetelność wykonania oceny, kwestionariusz oceny powinien zawierać definicję stopni spełnienia poszczególnych kryteriów. Np. znajomość pracy określić można w sposób następujący:
 1. *Słabo poinformowany o obowiązkach wynikających z zajmowanego stanowiska.*
 2. *Niewielka wiedza na temat niektórych czynności składających się na proces pracy na danym stanowisku.*
 3. *Dość dobrze poinformowany, potrafi odpowiedzieć na większość pytań dotyczących pracy.*
 4. *Rozumie wszystkie czynności i składniki pracy na danym stanowisku.*
 5. *Osiąga znakomity poziom znajomości wszystkich czynności i składników pracy na danym stanowisku.*
- **Skala graficzna** jest oparta na podobnych podstawach co metody przymiotnikowe i punktowe. Jednak przy użyciu skal graficznych możliwa jest większa dokładność dokonywania ocen. Osoba oceniająca nie musi ograniczać się tylko do wymagań skali, która ma charakter skokowy. Większa dokładność ocen sprawia więcej kłopotów przy ich analizie.
- **Skale behawioralne** to grupa metod oceny kładących największy nacisk na rzetelność prowadzonego procesu z punktu widzenia użytkowanych narzędzi. Metoda ta wymaga przygotowania dokładnego opisu pracy na danym stanowisku w kategoriach behawioralnych i wybrania zadań szczególnie istotnych z punktu widzenia realizacji celów organizacji. Sprawdza się, jak często pracownik zadania te wykonuje i jak dane wykonanie powinno wyglądać w kategoriach behawioralnych, a więc związanych wyłącznie z zachowaniem pracownika. Narzędzia, które uznaje się za najbardziej obiektywne, są oparte na prawdziwych zachowaniach obserwowanych w organizacji, zwanych przypadkami krytycznymi. Rejestrując zdarzenia opisujące szczególnie skuteczne lub szczególnie nieskuteczne działania pracownika i przytaczając konkretne zachowania, można zastąpić abstrakcyjnie brzmiące kryteria oceny językiem zrozumiałym dla pracownika. Podstawową wadą skal behawioralnych jest długi czas opracowania systemu ocen oraz bardzo słaba odporność systemu na wprowadzane w organizacji zmiany. Stąd niezależnie od ich zalet są one spotykane stosunkowo rzadko.

8.12. Arkusz oceny

Arkusze oceny są podstawowym narzędziem większości systemów ocenia-
nia. Pozwalają one na dokonanie oceny pracowników, bądź ich grup, według tych
samyh kategorii i miar. Służą zbieraniu informacji na temat osiąganych przez
pracowników wyników. Zgromadzone w ten sposób dane są następnie wartościo-
wane za pomocą skal. Arkusze ocen mogą być w różnym stopniu rozbudowane.
Mogą składać się z jednej lub kilku części. Budowa arkusza ocen odpowiada
przyjętej technice dokonywania ocen. Arkusz oceny pracowników zawierać po-
winien następujące części [T. Rostowski, Ł. Sienkiewicz, 2008]:

- część informacyjną, zawierającą dane o ocenianych pracownikach, takie
jak chociażby imiona i nazwiska, zajmowane stanowiska, wiek, płeć, adres
zamieszkania, wykształcenie, staż pracy,
- część wypełnianą przez pracownika, w której znaleźć powinny się informac-
je na temat zdania osób ocenianych na temat rezultatów pracy własnej,
postaw, problemów, z którymi mają do czynienia w pracy,
- część wypełnianą przez osoby dokonujące ocen, która ma stać się źródłem
pozyskania niezbędnych do dokonania oceny informacji.

8.13. Rozmowa oceniająca

Rozmowa oceniająca jest ostatnim etapem procesu okresowej oceny pra-
cowniczej, ale jej znaczenie jest porównywalne do znaczenia wszystkich po-
przednich etapów oceny razem wziętych. Poprzednie etapy stanowią proces for-
mułowania oceny, budowania jej, a rozmowa oceniająca służy przekazaniu oceny.
Aby rozmowa została poprowadzona prawidłowo, wymagane jest od oceniające-
go odpowiednie przygotowanie. Można wyróżnić następujące elementy przygo-
towania [J. Jędrzejczak, 2000]:

- przypomnienie sobie zakresu obowiązków osoby ocenianej oraz danych
zamieszczonych w opisie i profilu jej stanowiska pracy;
- podsumowanie stopnia realizacji celów i wykonania zadań, uzgodnionych
z ocenianym przy poprzedniej rozmowie okresowej;
- sporządzenie listy zachowań pracownika, które będą poddane ocenie;
- sformułowanie celów i zadań dla pracownika na następny okres, z uwzględ-
nieniem celów działu i firmy;
- wypełnienie formularza oceny zgodnie z przyjętą w firmie procedurą;
- uzgodnienie z ocenianym terminu rozmowy.

Osoba oceniająca powinna również pamiętać, aby podczas rozmowy oce-
niającej kierować się następującymi zasadami [R. Korach, 2009]:

- stworzyć dobrą atmosferę rozmowy, która umożliwi szczerłość i otwartość;
rozmowa powinna być prowadzona w cztery oczy,
- nie przystępować od razu do rzeczy, konieczny jest wstęp, nawiązanie kon-
taktu,

- być merytorycznym – dopilnować, aby rozmowa nie zeszła na tematy osobiste,
- nie wykraczać poza zapowiedziane tematy rozmowy,
- nie podsumowywać przeszłości, zanim zrobi to pracownik, nie odsłaniać pierwszym swoich poglądów,
- zachęcać pracownika do wypowiedziania się,
- stawiać pytania otwarte i nie zadawać zbyt wielu pytań na raz,
- nie obawiać się ciszy, czasami rozmówca potrzebuje więcej czasu, aby zebrać myśli,
- pomóc pracownikowi w analizie jego mocnych i słabych stron,
- mówić szczerze o negatywnie ocenianych zachowaniach i wynikach, a jeśli coś wymaga mocnej reakcji – być odpowiednio surowym,
- więcej chwalić niż krytykować, o ile to możliwe,
- nie składać obietnic bez pokrycia,
- zapewnić pracownikowi pomoc i wsparcie w nowych zadaniach,
- zakończyć rozmowę elementem pozytywnym i/lub optymistycznym.

8.14. Błędy oceniania

Do najczęściej popełnianych błędów przy ocenianiu zalicza się [J. Łucewicz, 2002], [Z. Pawlak, 2003], [M. Sidor-Rządkowska, 2010]:

- efekt halo – sugerowanie się jedną lub kilkoma cechami (pozytywnymi lub negatywnymi) i uogólnianie ich na pozostałe cechy, co powoduje, że ocena wszystkich kryteriów wypada mniej więcej równo,
- efekt kontaktu – formułowanie oceny tym bardziej pozytywnej, im częstszy jest kontakt ocenianego z ocenianym. Wpływ na popełnienie tego błędu mają także wyuczone techniki i stosowane świadomie przez podwładnych techniki ingracji, czyli wkradania się w łaski, szczególnie przełożonych, którzy oceniają,
- efekt hierarchii – oceniany uzyskuje tym wyższe oceny, im wyższa jest jego pozycja w hierarchii. Jest to skutek dążenia do zachowania spójności między statusem a oceną,
- faworyzowanie osób lub zaniżanie oceny na skutek sympatii, znajomości albo urazu i niechęci,
- mechanizm projekcji – podświadome przenoszenie cech własnych na osoby oceniane, lepiej są oceniani pracownicy podobni do oceniającego,
- mechanizm atrybucji – nieświadome przenoszenie na ocenianego cech innych osób,
- uleganie koneksjom i powiązaniom,
- uleganie stereotypom i transfer stereotypu estetycznego, który polega na tym, że osoby eleganckie i przystojne oceniane są lepiej niż osoby o mniej efektownym wyglądzie,

- tendencje centralne – ocenianie wszystkich na skali przeciętności, co oznacza, że oceniający nie potrafi jasno różnicować poszczególnych osiągnięć ocenianego i przypisuje mu niezależnie od kryterium te same oceny,
- zjawisko promieniowania – kierowanie się wrażeniem ogólnym, naginanie ocen cząstkowych ocenianego do wrażenia ogólnego.
- efekt pierwszeństwa, który polega na uleganiu pierwszemu wrażeniu, jakie wywołała na oceniającym osoba oceniana przy formułowaniu wyników oceny,
- efekt świeżości, który sprawia, że oceniający przy dokonywaniu oceny bierze pod uwagę głównie informacje, które zdobył podczas ostatnich kontaktów z ocenianym,
- efekt zbyt luźnych kontaktów – oceniający nie potrafi sformułować oceny ze względu na zbyt małą częstotliwość kontaktów z ocenianym,
- błąd liberalizmu – oceniający zbyt łagodnie ocenia pracowników, chcąc zdobyć sobie ich sympatię i przychyłność,
- błąd surowości – oceniający chce podnieść swój autorytet, pokazać że ma władzę i w związku z tym formułuje zbyt surowe oceny,
- efekt nastroju – ocena pracownika jest efektem złej lub dobrej dyspozycji psychicznej oceniającego,
- efekt publiczności – wynika ze zbyt konformistycznej postawy oceniającego, z ulegania zdaniu innych osób, szczególnie grupy,
- kierowanie się przesłankami pozamerytorycznymi – kierowanie się w ocenie takimi kryteriami jak np. płeć, wiek, narodowość staż pracy ocenianego.

Błędy podczas dokonywania ocen mogą powodować niezadowolenie pracownika z uzyskanej oceny, przekładać się na jego niezadowolenie z pracy, poczucie krzywdy, w efekcie nawet odejście pracownika z firmy. Mogą one również być źródłem konfliktów w grupie pracowniczej, spadku dyscypliny czy zaangażowania w pracę i przyczyniać się do obniżenia efektywności. Dla organizacji błędy w ocenach skutkować mogą podejmowaniem błędnych decyzji kadrowych i niewłaściwym wykorzystaniem posiadanego potencjału kadrowego.

Błędów oceny podwładnych można się ustrzec przestrzegając następujących zasad [M. Sidor-Rządkowska, 2010], [R. Korach, 2009]:

- zasady celowości – system ocen musi być związany z celami strategicznymi firmy,
- zasady użyteczności – system ocen powinien umożliwiać podejmowanie racjonalnych decyzji personalnych (zgodnie z przyjętymi celami ocen),
- zasady powszechności – ocenie powinni bezwzględnie podlegać wszyscy pracownicy firmy, na wszystkich jej szczeblach, niezależnie od wymiaru czasu pracy i rodzaju umowy,
- zasady systematyczności – oceny powinny być przeprowadzane cyklicznie, według ustalonego stałego porządku, w równych odstępach czasu,
- zasady adekwatności – procedury i kryteria oceny powinny być ściśle dopasowane do specyfiki firmy oraz specyfiki danego stanowiska pracy,

- zasady jednolitości – system ocen powinien umożliwiać standaryzację procesu oceniania, a więc możliwość porównywania wyników zarówno w czasie, jak i z wynikami osób z tej samej grupy pracowników,
- zasady prostoty – procedury systemu oceniania muszą być jasne i zrozumiałe dla osób ocenianych oraz łatwe w zastosowaniu dla osób oceniających,
- zasady jawności – osoby oceniane muszą mieć możliwość poznania wszystkich elementów ocen, a zwłaszcza: kryteriów oceniania, wyników swojej oceny, procedury odwoławczej, sposobu przygotowania i przechowywania dokumentacji oceny, sposobów wykorzystania wyników oceny,
- zasady elastyczności – osoba oceniająca powinna uwzględniać w ocenie czynności i okoliczności dodatkowe (nieprzewidziane w procedurach),
- zasady poufności wyników – wyniki oceny i formularze oceny powinny być objęte poufnością, tak samo jak wszystkie dokumenty personalne, zgodnie z prawem pracy,
- zasady sprawiedliwości – takie same metody i kryteria oceny oraz takie same wskaźniki zachowań i wskaźniki efektywności powinny być stosowane wobec wszystkich osób zajmujących to samo stanowisko,
- zasady możliwości odwołania się – osoby oceniane muszą mieć możliwość skorzystania z procedury odwoławczej, jeśli nie zgadzają się z wynikami oceny.

Literatura:

1. Adamiec M., Kożusznik B., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*. Wydawnictwo AKADE, Kraków 2000.
2. Jędrzejczak J., *Oceny okresowe. Zarządzanie przez ocenianie*. ODDK, Gdańsk 2000.
3. Korach R., *Nagroda i Kara Profesjonalna ocen pracownika*. Helion One Press, Gliwice 2009.
4. Kostera M., *Zarządzanie personelem*. PWE, Warszawa 1999.
5. Łucewicz J., *Ocenianie pracowników*, [w:] *Zarządzanie kadrami*, red. T. Listwan. Wydawnictwo C. H. BECK, Warszawa 2002.
6. Pawlak Z., *Personalna funkcja firmy, procesy, procedury kadrowe*. Poltext, Warszawa 2003.
7. Poczowski A., *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Strategie – procesy – metody*. PWE, Warszawa 2003.
8. Rostowski T., Sienkiewicz Ł., *Ocena okresowa pracowników*, [w:] *Narzędzia i praktyka zarządzania zasobami ludzkimi*, red. M. Juchnowicz. Oficyna Wydawnicza Szkoły Głównej Handlowej, Warszawa 2008.
9. Sidor-Rządkowska M., *Kształtowanie nowoczesnych systemów ocen pracowników*. Wolters Kluwer, Kraków 2010.
10. Smółka P., *Kompetencje społeczne, metody pomiaru i doskonalenia umiejętności interpersonalnych*. Wolters Kluwer, Kraków 2008.

Część III – Finansowanie

Danuta Seretna-Salamaj

1. Akademickie spin off/out

1.1. Wstęp

Od kilku lat w Polsce mówi się o przedsiębiorczości w środowisku akademickim. Jednym z głównych nurtów takiej przedsiębiorczości są firmy typu spin off/out, których istnienie stanowi jeden z bardziej aktywnych mechanizmów komercjalizacji wyników badań naukowych i transferu technologii. Firma typu spin off/out jest doskonałym pomysłem dla osób, które chcą założyć działalność gospodarczą, mającą na celu wykorzystanie osiągnięć naukowych w praktyce. Firmy tego rodzaju istnieją w Polsce mniej więcej od 22 lat i wiele przemawia za tym, że będzie ich powstawać coraz więcej. Warto podkreślić, iż powstawanie tego typu spółek nastąpiło w drugiej połowie XX wieku w USA, a kilkanaście lat później w Europie. Jednakże początków opisywanego zjawiska historycy doszukali się u schyłku XIX wieku [Matusiak K., 2005, s. 31].

1.2. Definicja spółek spin off/out

Powstawanie spółek spin off/out od lat budzi żywe zainteresowanie, jednakże do tej pory nie została opracowana jednolita, powszechnie akceptowana definicja tego typu podmiotów. Nie dokonali tego ani akademicy zajmujący się badaniem tego zjawiska, ani instytucje międzynarodowe (np. OECD). Powoduje to dosyć duże zamieszanie, szczególnie, jeśli chodzi o gromadzenie statystyk oraz porównania międzynarodowe [Matusiak K., 2005, s. 149].

Firmy spin off/out są to nowe przedsiębiorstwa, tworzone na bazie wiedzy i rozwiązań powstałych w trakcie badań prowadzonych na uczelniach i w instytucjach naukowo-badawczych. Tego typu przedsięwzięcia gospodarcze są inicjowane w celu komercyjnego wykorzystania pomysłów i technologii rozwiniętych w ośrodkach akademickich [Matusiak K., 2011, s. 15].

W literaturze spotykamy się z wąskim i szerokim rozumieniem pojęcia akademickich firm odpryskowych. W pierwszym przypadku inicjatorami przed-

sięwzięć są pracownicy naukowcy, którzy wykorzystują pomysły i technologie stanowiące element własności intelektualnej wytworzonej w macierzystej instytucji.

Można wyróżnić trzy elementy charakterystyczne dla firm odpryskowych [Tamowicz P., 2006, s. 12]:

- pracownicy instytucji naukowo-badawczej wśród założycieli firmy,
- bazowanie firmy na technologii przekazanej w formie licencji,
- wsparcie finansowe podmiotu przez sektor publiczny.

W przypadku firm odpryskowych wyróżniamy tzw.:

- Spin off, gdy występuje powiązanie własnościowe, finansowe i organizacyjne z macierzystą uczelnią oraz
- Spin out, gdzie takie powiązania nie występują.

W ramach szerokiej definicji akademickich firm odpryskowych uwzględnia się firmy zakładane przez kadre naukową niezależnie od tego czy bazują na własności intelektualnej wytworzonej w macierzystych uczelniach a także podmioty gospodarcze uruchamiane przez studentów i absolwentów. Szeroka definicja wydaje się jednak mało przydatna, gdyż w dużym stopniu pokrywa się pojęciem przedsiębiorczości akademickiej.

Akademickie firmy odpryskowe z reguły charakteryzują się ponad przeciętną dynamiką rozwoju. Branże, w których najczęściej powstają spółki typu spin off/out to:

1. informatyka,
2. elektronika,
3. inżynieria produkcji,
4. biotechnologia,
5. medycyna.

W praktyce identyfikujemy różne formy formalizacji relacji akademickich firm odpryskowych z macierzystą instytucją naukową, np.:

- brak formalnych powiązań, a jedynie więzi natury organizacyjnej,
- umowy licencyjne na wykorzystanie rozwiązań technicznych,
- udział kapitałowy, objęty przez instytucję naukową w zamian za udostępnienie praw własności intelektualnej.

1.3. Zasady tworzenia firm akademickich

Ze względu na sposób zaangażowania i powiązania kluczowych czynników (człowiek, instytucja naukowa, powiązania własnościowe) wyróżnia się trzy typy akademickich firm odpryskowych [Santarek T., 2008]:

1. ortodoksyjny – gdzie podmiot bazuje na akademiku-wynalazcy oraz transferowaniu technologii;
2. hybrydowy – gdzie podmiot bazuje na transferowanej technologii, podczas gdy akademicy (wszyscy zaangażowani w projekt lub tylko niektórzy) mogą

nadal pozostać w ramach uczelni, pełniąc w spółce funkcje doradcze (rada naukowa), kontrolne (rada nadzorcza) itd.;

3. technologiczny – gdzie podmiot bazuje na technologii przenoszonej z uczelni, jednakże akademik (wynalazca) nie ma żadnego kontaktu z nowopowstałą firmą. Może jednakże posiadać w niej udziały lub świadczyć na jej rzecz usługi doradcze.

Tab. 1. Różnice pomiędzy spółkami typu spin off i spin out w ramach przedsiębiorczości akademickiej

Przedmiot różnicy	Spółka spin off	Spółka spin out
Sytuacja prawna	Wewnętrzne powiązanie formalno-prawne spółki spin off z jej macierzystą uczelnią wyższą (np. kapitałowe w formie udziałów w spółce lub niekapitałowe, w postaci formalno-prawnych zapisów wiążących w statucie/umowie spółki spin off).	Brak wewnętrznych powiązań formalno-prawnych spółki spin out z macierzystą uczelnią wyższą. Ewentualne związki z uczelnią wyższą (np. w zakresie licencji własności intelektualnej) zwykle stanowią przedmiot odrębnych, zewnętrznych umów (licencyjnych).
Zarządzanie i nadzór	Przedstawicielstwo administracji macierzystej uczelni wyższej w organach zarządczych i/lub nadzorczych spółki oraz udział w reprezentacji woli spółki spin off.	Brak przedstawicielstwa administracji macierzystej uczelni wyższej w organach zarządczych i nadzorczych spółki typu spin out.
Wkład i finansowanie	W przypadku spółek spin off zwykle wnoszony jest wkład macierzystej uczelni wyższej w założenie i rozwój spółki (finansowy lub niefinansowy, np. w formie własności intelektualnej, w tym prawa autorskiego i własności przemysłowej, infrastruktury, urządzeń lub narzędzi). Spółka spin off w początkowym okresie rozwoju finansowana jest także często tylko przez uczelnię. W późniejszym okresie zwykle w partnerstwie z uczelnią wyższą spółki takie aplikują o środki zewnętrzne na swoje działania w ramach odpowiednich programów badawczych, finansowanych np. z funduszy Unii Europejskiej.	Spółka spin out zwykle nie korzysta z wkładu uczelni wyższej, za wyjątkiem własności intelektualnej, będącej efektem pracy naukowej zakładających ją pracowników naukowych uczelni (a także studentów, absolwentów lub np. doktorantów). W takim przypadku spółka spin out, swoją działalność opiera najczęściej o zapisy odrębnej umowy licencyjnej, którą zawiera z uczelnią, która posiada przedmiotowe prawa własności intelektualnej. Czasami profil działania spółki nie wymaga zawierania umów licencyjnych, a spółka ma formę spin out, jedynie ze względu na zakorzenienie w środowisku akademickim.
Kwalifikacje w sektorze MŚP	Możliwość interpretacji jako spółki niespełniającej kryteriów MŚP lub mikroprzedsiębiorstwa (w ramach zależności kapitałowej w przypadku	O ile spółka typu spin out na początku swojej działalności nie pozyska dużego kapitału (np. w ramach umowy z funduszem typu Venture Capi-

Przedmiot różnicy	Spółka spin off	Spółka spin out
	posiadania dużych udziałów, np. pakietu kontrolnego przez uczelnię macierzystą, lub niekapitałowej, ale np. osobowej, spółka nie może być traktowana jako spełniająca kryteria MŚP lub mikroprzedsiębiorstwa, co stanowić może przeszkodę w pozyskiwaniu dotacji na jej rozwój).	tal), który pozwoliłby na zatrudnienie kilkudziesięciu osób i obroty rzędu kilkudziesięciu milionów złotych, spełnia ona kryteria mikroprzedsiębiorstwa (lub MŚP), jako podmiot niepowiązany (nie)kapitałowo z podmiotem niespełniającym takich kryteriów.
Organizacja i decyzyjność	Duża złożoność organizacyjna (znacząco rozmyta decyzyjność, konieczność prowadzenia szerokich konsultacji z władzami oraz administracją uczelni, odp. ciałami komisyjnymi), ryzyko zmian uwarunkowań działania organizacyjnego spółki oraz zaistnienia sytuacji konfliktowych w obliczu cyklicznych zmian we władzach i administracji uczelni.	Mała złożoność organizacyjna oraz skupiona decyzyjność. Brak wpływu zmian administracyjnych na macierzystej uczelni wyższej na funkcjonowanie spółki.
Skala przedsięwzięcia	Zwykle spółki spin off są ukierunkowane na realizację dużych przedsięwzięć, których skala wymaga bezpośredniej współpracy z uczelnią macierzystą i szerokich możliwości korzystania z jej zasobów oraz infrastruktury (spółki takie powoływane są np. w celu realizacji szeroko zakrojonych programów B+R lub dużej skali przemysłowego transferu technologii, a także w przypadku wysoko już rozwiniętych branż przemysłowych).	Przedmiotem działania spółek spin out, które jako podmioty formalnoprawnie i organizacyjnie niezależne od macierzystej uczelni wyższej, nie mają dostępu do dużych zasobów (w tym zasobów infrastrukturalnych, rzeczowych, ludzkich, etc.) są przedsięwzięcia o mniejszej skali i w nierozwiniętych jeszcze sektorach przemysłu (o ile spółka spin out nie pozyska kapitału i zaplecza ze strony inwestorów, np. większych funduszy typu Venture Capital).

Źródło: <http://www.icpa.pl>

Tworzenie firm odpryskowych w otoczeniu instytucji naukowych to nowe spojrzenie na rolę i miejsce szkoły wyższej w gospodarce regionu i kraju. Wzrost znaczenia wiedzy jako czynnika wytwórczego wymusza głębokie zmiany w obszarze nauki, edukacji i szkolnictwa wyższego. Nowa jakość myślenia oraz działania w ramach instytucji naukowych i edukacyjnych, staje się praktyką szerokiego otwarcia na współpracę z biznesem [Perkowski T., 2006].

Głównymi źródła finansowania spółek spin off i spin out są:

- środki własne założycieli spółek,
- aniołowie biznesu,
- venture capital,
- fundusze pożyczkowe,

- fundusze strukturalne Unii Europejskiej na lata 2007-2013 w ramach Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki, Programu Operacyjnego Innowacyjna Gospodarka i Regionalnych Programów Operacyjnych.

Aby firma mogła osiągnąć sukces, szczególnie firma odpryskowa, konieczny jest dobry pomysł. Innowacyjny charakter przedsięwzięcia to podstawa, dlatego też warto poświęcić czas i energię na to, aby pomysł dokładnie opracować i przemyśleć. W związku z tym, że działalność spółek spin off i spin out opiera się na współpracy z biznesem, konieczna jest umiejętność nawiązania dobrych relacji z przedsiębiorcami – określenie reguł współpracy i wzajemnych zobowiązań może być bardzo pomocne. Ważne jest również dostosowanie się do potrzeb danego sektora gospodarki, obserwowanie rządzących nim trendów i znalezienie niszy dla swojego przedsięwzięcia. Najlepiej, jeśli firma będzie mogła działać nie tylko na rynku krajowym, ale także międzynarodowym, zyskując większą liczbę potencjalnych klientów. Niezwykle istotne jest również zarządzanie spółką – sprawne zarządzanie połączone z potencjałem naukowym stanowi wręcz gwarancję sukcesu [Banerski G., Gryzik A., 2009].

1.4. Przykłady firm polskich wywodzących się z sektora akademickiego

Pharmena to spółka kapitałowa założona z inicjatywy trzech łódzkich naukowców w listopadzie 2002 roku. Jej specjalnością jest produkcja kosmetyków o zastosowaniu leczniczym (tzw. kosmeceutyki), stosowanych w leczeniu i profilaktyce stanów zapalnych skóry. Powstanie firmy jest gospodarczym efektem kilkunastoletnich prac badawczych prowadzonych przez zespół pod kierownictwem prof. Jerzego Gębickiego. Pod koniec lat 80. ubiegłego wieku w Instytucie Techniki Radiacyjnej Politechniki Łódzkiej zespół ten prowadził prace nad zastosowaniem wybranych soli pirydyniowych jako potencjalnych leków. Szczególną uwagę naukowców zwróciło działanie chlorku 1-metylonikotynamidu (MNA+), substancji niezwykle istotnej dla procesu metabolizmu komórkowego. Wspólnie z naukowcami z Uniwersytetu Medycznego przeprowadzono szereg badań, w wyniku których okazało się, iż ma ona znaczne właściwości przeciwzapalne, na co nikt przedtem nie zwrócił uwagi. Po przeprowadzeniu intensywnych badań klinicznych oceniono, iż związek stosowany w formie preparatów żelowych czy maści osiąga skuteczność od 70 do 100% w leczeniu różnych dermatologicznych jednostek chorobowych. Mając w ręku innowacyjny produkt o udokumentowanym działaniu, naukowcy podjęli próbę zainteresowania firm farmaceutycznych jego pełną komercjalizacją. Rozmowy te nie przyniosły oczekiwanych rezultatów, ponieważ oferowane warunki realizacji projektu były daleko niesatysfakcjonujące. Konsekwencją fiaska tych rozmów było samodzielne utworzenie przez trzech naukowców (w tym prof. J. Gębickiego) spółki Pharmena (listopad 2002 r.) mającej podjąć się dalszych prac nad komercjalizacją pomysłu i doprowadzeniem do uruchomienia produkcji rynkowej. Spółka nabyła od Politechniki licencję na zastosowanie MNA+ w medycynie oraz opracowała metodę wytwarzania substancji

czynnej. Obecnie Pharmena posiada sześć sztandarowych produktów (bazujących na tej samej substancji czynnej); największy udział w obrotach (70%; roczna sprzedaż na poziomie 250 tys. sztuk opakowań). Obroty spółki kształtują się obecnie na poziomie 3,5 miliona zł rocznie.

Doświadczalne Warsztaty Lotniczych Konstrukcji Kompozytowych Aviacom (DWLKK) powstały w roku 1990 z inicjatywy kilkunastu pracowników naukowych oraz technicznych Wydziału Mechanicznego Energetyki i Lotnictwa Politechniki Warszawskiej. Ich celem było wyjście poza dotychczasowy model prac konstrukcyjnych, kończących się zasadniczo na fazie prototypu, i pełne skomercjalizowanie dorobku naukowego. Podstawą działania DWLKK Aviacom są obecnie zamówienia z sektora lotniczego i produkcja kompozytowych podzespołów do samolotów. Spółka planuje intensywne wejście na rynek ultralekkich samolotów, gdyż rynek ten jest znacznie bardziej obiecujący niż szybowcowy.

Obroty DWLKK Aviacom sięgają obecnie ok. 1 miliona zł, spółka zatrudnia osiem osób oraz ma kilku stałych podwykonawców. Infrastruktura (hale montażowe) dzierżawiona jest od Politechniki.

Farmix jest niewielką firmą o charakterze „rodzinnym”, specjalizującą się w kosmetykach o działaniu leczniczym. Została powołana na początku lat 90. XX w. przez dwóch pracowników naukowych Wydziału Farmacji Akademii Medycznej w Gdańsku oraz ekonomistę. Impulsem ekonomicznym do utworzenia firmy była świadomość istnienia w tym okresie na rynku kosmetyków czy parafarmaceutyków olbrzymich nisz „nieobsługiwanych” ani przez rodzimych producentów, ani przez import. Motywacją intelektualną była niewątpliwie możliwość gospodarczego spożytkowania posiadanej wiedzy – obaj pracownicy naukowcy mieli już wówczas za sobą doktoraty i elementarne doświadczenie naukowe i badawcze. Obecnie w Farmixie pracuje 9 osób. Spółka posiada własny, nowoczesny zakład produkcyjny (pow. 800 m²) w jednej z dzielnic Gdańska.

Lut-Spaw to firma inżynierska założona w roku 1993 przez czterech pracowników naukowych Zakładu Spawalnictwa Politechniki Wrocławskiej. Decyzja o utworzeniu firmy w dużej mierze wiązała się z pogorszeniem warunków realizacji współpracy z przemysłem, do czego doszło na początku lat 90. ub. wieku. Na skutek wprowadzenia wysokich narzutów kosztów stałych na prace zlecane przez przemysł, konkurencyjność oferty badawczo-wdrożeniowej uczelni znacznie obniżyła się. Świetne przygotowanie teoretyczne pracowników, wieloletnia praktyka i doświadczenie oraz nowoczesne zaplecze do produkcji proszków metali, stopów i past lutowniczych praktycznie z dnia na dzień okazały się mało przydatne. Z biegiem czasu LUT-SPAW wyspecjalizował się w produkcji i handlu materiałami do lutowania.

Firma jest jedynym w kraju samodzielnym producentem wszystkich stopów w postaci proszków oraz past lutowniczych. Jej strategia działania zakłada także wsparcie dla klientów w procesie modernizacji technologii spawalniczych (dostosowanie się do wymogów ochrony środowiska). Baza klientowska spółki to

około 500 odbiorców (hurtownie instalacyjne, zakłady produkcyjne sektora AGD, RTV, producenci grzejników, kotłów, rowerów, mebli itd.). Spółka osiąga roczne obroty na poziomie 2,5 miliona zł i zatrudnia 7 pracowników.

Opticon Nanotechnology powstał we Wrocławiu w kwietniu 2005 roku. Fundamentem technologicznym spółki jest doświadczenie i dorobek naukowy dr. Krzysztofa Grzelakowskiego należącego do ścisłej światowej czołówki konstruktorów mikroskopów elektro-optycznych. Swoją karierę dr K. Grzelakowski rozpoczął na początku lat 80. XX w. Prace nad doktoratem na Uniwersytecie Wrocławskim, na skutek wprowadzenia stanu wojennego, stanęły pod znakiem zapytania ze względu na internowanie jego promotora prof. J. Czyżewskiego. Jediną szansą na dokończenie badań okazało się skorzystanie z imiennego zaproszenia wybitnego naukowca prof. E. Bauera do pracy w jego zespole w Instytucie Fizyki Uniwersytetu Technicznego w Clausthal (Niemcy). Tam oraz w USA w trakcie stypendium post-doktorskiego, dr K. Grzelakowski rozpoczął swoje dalsze badania i prace aplikacyjne (np. prace dla IBM nad skonstruowaniem mikroskopu odwzorowującego położenie i kształt domen magnetycznych).

Pracom dr. K. Grzelakowskiego od kilku lat „kibicował” jego kolega – Dariusz Mirecki – właściciel i menedżer dużej firmy komputerowej. Postanowili oni połączyć swoje siły, czego wyrazem stało się utworzenie spółki Opticon Nanotechnology. Aktualnie celem firmy jest zamknięcie fazy budowy i doskonalenia prototypu oraz wprowadzenie produktu na rynek. Pierwszym krokiem zmierzającym do tego celu był niezwykle udany występ na renomowanej międzynarodowej wystawie w Wiedniu (ECASIA – European Conference on Applications of Surface and Interface Analysis, wrzesień 2005) oraz udział w krajowej wystawie zorganizowanej na Uniwersytecie Jagiellońskim (październik 2005). Oprócz zainteresowania ze strony środowisk badawczych poważne zainteresowanie sprzedażą spektromikroskopu DEEM wyraził jeden z wiodących światowych dystrybutorów w tej branży.

Rynek, na którym działa Opticon rozwija się niezwykle dynamicznie. Produkowane spektromikroskopy mają zastosowanie w najbardziej zaawansowanych technologiach (w sektorze publicznym i korporacyjnym). Olbrzymie środki inwestowane w ostatnich latach na badania w dziedzinie nanotechnologii sprawiają, że zapotrzebowanie na tzw. obrazujące urządzenia analityczne rośnie gwałtownie.

BioInfoBank został założony w roku 2000 przez dr. Leszka Rychlewskiego, lekarza i bioinformatyka z wykształcenia. Firma łączy w sobie formułę prywatnego instytutu naukowego i centrum komercjalizacji technologii. Powstanie firmy związane było z pracą jej założyciela w jednym z instytutów naukowych PAN. Ze względu na trudności w zapewnieniu przez macierzystą jednostkę stabilnego finansowania dla dynamicznego młodego zespołu naukowców zrodził się pomysł na samodzielne kontynuowanie działalności badawczej w formule spółki kapitałowej. Pomysł okazał się skomplikowany, ale realny. Posiadany dorobek naukowy umożliwił dołączenie do konsorcjów realizujących projekty europejskie, a to z kolei zaowocowało dalszymi atrakcyjnymi wynikami (firma uczestniczy

obecnie w sześciu projektach w ramach VI Programu Ramowego). Dzięki poprawie sytuacji finansowej w połowie roku 2006 liczba publikacji zamieszczonych przez współpracowników BioInfoBanku w recenzowanych czasopismach naukowych przekroczyła 100, a tzw. średni impact factor osiągnięty w 2004 roku przekroczył 8 punktów. Wartość przychodów spółki w 2005 roku wzrosła do 2,4 mln zł.

Aktualnie działalność badawczo-rozwojowa skupia się na racjonalnym projektowaniu leków, przy wykorzystaniu metody bioinformatycznej, oraz tworzeniu tematycznych serwisów internetowych dla naukowców. Jak dotychczas najbardziej zaawansowanym projektem, jest uruchomiony w 2006 roku specjalistyczny portal BioInfoBank Library umożliwiający globalną wymianę informacji o prowadzonych pracach i opublikowanych tekstach naukowych.

AMMONO S.A. – polska firma stworzona od zera przez studentów UW i PW Roberta Dwilińskiego, Leszka Sierzputowskiego, Jerzego Garczyńskiego i Romana Doradzinskiego, to po kilkunastu latach wart kilkadziesiąt mln euro lider światowego rynku produkcji azotku galu – najważniejszego po krzemie materiału półprzewodnikowego. Do AMMONO ustawiają się kolejki potentatów produkcji zaawansowanej elektroniki.

Do zaskakującego i – jak się okazało – trafnego pomysłu hodowania kryształów azotku galu w amoniaku (gazie zawierającym azot), zainspirowała założycieli technologia hodowania kryształów kwarcu (zawierającego tlen) w wodzie. Zaczynali w latach 90. ubiegłego wieku od zamiatania z liści wynajętych pofabrycznych hal z dziurami w dachu. W 1999 roku chemiczny koncern Nichia zaproponował im przeniesienie się do Japonii, ale odmówili. Mieli już rodziny, jednemu z badaczy właśnie urodziło się dziecko. Zdecydowali się założyć AMMONO. Pierwszym klientem był japoński koncern Nichia. Po latach pomysły, ciężka praca i pasja zaowocowały wspaniałym rozwojem, godnym krzemowej doliny.

Dziś założyciele firmy są doktorami fizyki i chemikami, a ich firma oparta o własne technologie i kilkadziesiąt patentów, dysponuje 60-osobowym zespołem wysokokwalifikowanych specjalistów. W nowoczesnych laboratoriach pod Warszawą wytwarza na przemysłową skalę największe i najczystsze kryształy azotku galu – poszukiwanego półproduktu do produkcji diod LED, niebieskich laserów oraz innych urządzeń optoelektronicznych. Przyszłość jest niezwykle obiecująca, kryształy AMMONO będą niezbędne w miniaturowych projektorach laserowych, do wbudowania np. w laptop, telefon komórkowy czy zegarek.

W lipcu 2010 roku kryształ z AMMONO trafił na okładkę prestiżowego IEEE Spectrum z podtytułem: „Jak mała firma z Polski stworzyła nową wyspę w przemyśle półprzewodnikowym”. O kryształach i technologii AMMONO z podziwem wyrażają się światowi eksperci. Jak twierdzi prezes Robert Dwiliński *AMMONO ma potencjał wypromowania polskiego produktu na rynku globalnym. Niektórzy mówią nawet o „polskiej Nokii przyszłości”.*

Za swój najważniejszy atut AMMONO uważa jednak nie patenty, laboratoria, wyrafinowane urządzenia własnej konstrukcji i największe na świecie kryształy azotku galu (które już teraz mogłaby sprzedać na pniu, jednak zachowuje

jako zarodki do hodowli nowych kryształów). Atutem tym jest starannie dobrana kadra, przeprowadzająca setki eksperymentów, gromadząca bezcenne doświadczenia i stale doskonaląca swoją wiedzę oraz umiejętności.

Prezes Dwiliński dodaje *Nasz zespół wypracował też ciekawe studia przypadków dla tworzenia strategii państwowego wsparcia gospodarki opartej na wiedzy. Dzięki przykładom i analizie prac AMMONO, od badań podstawowych do produkcji przynoszącej zyski, powstał szereg rekomendacji działań wspierających. Ich wprowadzenie posłuży budowaniu silnej pozycji konkurencyjnej Polski w światowej gospodarce* [Źródło: <http://www.akademiaparp.gov.pl/studium-przypadku/279/high-tech-z-polskich-krysztalow.html>].

1.5. Zakończenie

Reasumując, sukces spółek spin off nie tyle zależy od ich pochodzenia, ale od zdolności wypełnienia luki rynkowej w odpowiednim momencie. Czasami spółki spin off mogą znaleźć dopełnienie swojej działalności lub korzystne środowisko w parkach technologicznych. Parki takie oferują odpowiednie miejsce i bazę techniczną umożliwiającą rozwój i promocję transferu wyników badań z uniwersytetów i innych instytucji na rynek. Swój udział mogą też mieć centra transferu technologii, pomagające w określaniu i ochronie wyników badań oraz prowadzeniu mediacji między ludźmi nauki a organizacjami prywatnymi i publicznymi.

Literatura:

1. Banerski G., Gryzik A., *Przedsiębiorczość akademicka. Raport z badania*. PARP, Warszawa 2009.
2. Matusiak K. (red.), *Innowacje i transfer technologii. Słownik pojęć*. PARP, Warszawa 2005.
3. Matusiak K. B (red.), *Innowacje i transfer technologii*. PARP, Warszawa 2011.
4. Perkowski T., *Wyzwania stojące przed polską sferą B+R w kontekście rozwoju przedsiębiorczości akademickiej*, [w:] *Przedsiębiorczość akademicka w Polsce*, Niebieskie Księgi 2006, nr 21, Polskie Forum Strategii Lizbońskiej, Gdańsk 2006.
5. Santarek T. (red.), *Transfer technologii z uczelni do biznesu. Tworzenie mechanizmów transferu technologii*. PARP, Warszawa 2008.
6. Tamowicz P., *Przedsiębiorczość akademicka Spółki spin off w Polsce*. PARP, Warszawa 2006.

Ciekawe linki:

1. www.opticon-nanotechnology.com
2. www.bioinfo.pl
3. <http://www.akademiaparp.gov.pl/studia-przypadkow/0/archiwum.html>

4. <http://www.nauka.gov.pl/nauka/polska-nauka/strona/1/>
5. <http://www.nauka.gov.pl/nauka/sukcesy-uczonych/sukcesy-uczonych/artukul/112-medali-dla-polakow-na-targach-brussels-innova/>

2. Finansowanie działalności przedsiębiorstwa

2.1. Wstęp

Finansowanie w ujęciu najwęższym ogranicza się do działań związanych z uzyskiwaniem kapitału. Nie ma jednak jasności w literaturze, czy chodzi wyłącznie o pozyskiwanie kapitału w formie pieniężnej, czy także w formie rzeczowej. Szersze rozumienie finansowania obejmuje nie tylko działania związane z pozyskiwaniem każdego rodzaju środków finansowych w celu przeprowadzenia procesów wytwarzania i zbytu, ale także działania o charakterze finansowo-technicznym związane z powołaniem przedsiębiorstwa, podwyższaniem kapitału, przekształceniem, fuzją, sanacją finansową oraz likwidacją. W praktyce występują często możliwości pozyskania alternatywnych źródeł kapitału, o różnym ich charakterze. Powstaje wówczas problem wyboru najkorzystniejszej ich struktury z uwzględnieniem [Ickiewicz J., 2001; s. 87-88]:

- maksymalizacji korzyści udziałowców firmy, wyrażających się m.in., stopą zyskowności kapitałów własnych,
- zapewnienia właściwego stopnia bieżącej i perspektywicznej płynności płatniczej, tj. ograniczenia ryzyka jej utraty do granic uznanych za rozsądne.

Każde źródło finansowania posiada swoje wady i zalety. Z wadami i zaletami form finansowania wiąże się koszt kapitału i ryzyko finansowe kapitałobiorcy, ale także potencjalny zarobek i ryzyko inwestycyjne kapitałodawcy. Dobrą formą zabezpieczania się funduszobiorcy przed ryzykiem jest odpowiednia dywersyfikacja źródeł finansowania [Wilimowska Z., 1997].

Z punktu widzenia kosztu finansowanie zewnętrzne obce jest tańsze, ponieważ część tego kosztu pokrywa państwo. Jednak korzystanie z tych źródeł finansowania zwiększa ryzyko działalności firmy. Kapitał własny jest droższy, jednak korzystanie z niego jest mniej ryzykowne – funduszodawca ponosi ryzyko razem z funduszobiorcą. Wybór między poziomem ryzyka i kosztem jest jednym z najważniejszych elementów decyzji finansowych.

Uwzględniając pozycję prawną dawcy kapitału, można wyróżnić finansowanie własne i obce. Własne źródła finansowania dzielą się na samofinansowanie i kapitał zewnętrzny (udziałowy). Kapitały obce pochodzą z zaciągnięcia kredytu bankowego, zobowiązań handlowych, emisji obligacji czy bonów komercyjnych. Tabela 2 prezentuje podstawowe źródła finansowania w zależności od pochodzenia kapitału.

Tab. 2. Sposoby zaspokajania potrzeb kapitałowych w przedsiębiorstwie

Kapitał własny		Kapitał obcy
samofinansowanie: zyski zatrzymane, amortyzacja.	kapitał udziałowy: emisja udziałów/akcji, business angeles, fundusze VC.	kredyty i pożyczki, emisja papierów dłużnych, leasing, zobowiązania handlowe (kredyt kupiecki).

Źródło: Opracowanie własne

W niniejszym opracowaniu zostaną scharakteryzowane źródła finansowania z podziałem na tradycyjne i niekonwencjonalne.

Badania przeprowadzone przez GUS wskazują, iż głównym źródłem finansowania innowacji w Polsce jest zysk, następnie kapitał własny i kredyt (tabela 3). Innowacje przede wszystkim finansowane są z kapitału własnego (74%), co może być związane z bardzo dużym ryzykiem, jakie towarzyszy działaniom innowacyjnym.

Tab. 3. Źródła finansowania innowacji w Polsce

Fundusze własne (74%)	Fundusze obce (36%)
Zysk 49%, Kapitał wniesiony 25%.	Kredyt 17%, Leasing 3%, Pożyczka od osób prywatnych 3%, Pożyczka od podmiotów gospodarczych 1%, Inne 2%.

Źródło: Opracowanie własne na podstawie badania GUS

Wybór źródła finansowania wiąże się z określonym wpływem na strukturę finansów przedsiębiorstwa, a co za tym, idzie z wpływem na wartość firmy oraz efektywność podejmowanych decyzji inwestycyjnych. Kalkulacja opłacalności angażowania określonego kapitału w finansowanie firmy powinna być dokonana już w momencie przygotowania decyzji dotyczących zamierzonego pozyskania źródeł finansowania działalności. Aby ocenić wpływ źródła finansowania na działalność firmy, niezbędne jest określenie wad i zalet korzystania z danego kapitału z punktu widzenia kosztu, ryzyka, a także wpływu na sytuację finansową firmy.

2.2. Tradycyjne metody finansowania

Tradycyjne metody finansowania dotyczące finansowania własnego obejmują emisję publiczną i zyski zatrzymane. Kapitał obcy zaliczany do tradycyjnych metod finansowania to: kredyty i pożyczki bankowe, papiery dłużne (obligacje), komercyjne papiery wartościowe oraz zobowiązania handlowe.

2.2.1. Emisja publiczna akcji

Spółka może gromadzić kapitał własny poprzez sprzedaż akcji na rynku pierwotnym w ofercie prywatnej, skierowanej do ograniczonej liczby inwestorów bądź ofercie publicznej skierowanej do szerokiego grona inwestorów. Możliwość wejścia na publiczny rynek kapitałowy mają przede wszystkim większe, dobrze znane firmy. Przedsiębiorstwa nowopowstałe oraz nieduże, mało znane firmy, z finansowaniem których wiąże się duże ryzyko, pozyskują kapitał własny głównie na rynku niepublicznym [Duliniec A., 2001, s. 26].

Poprzez uczestnictwo w rynku publicznym firma ma możliwość pozyskania kapitału, a także zwiększa swą wiarygodność w kontaktach z partnerami handlowymi. Działania spółki związane z wejściem na rynek publiczny mają także znaczący wymiar marketingowy, wiąże się to bowiem z bezpłatną reklamą spółki w środkach masowego przekazu. Należy jednak dodać, że wprowadzenie spółki na rynek publiczny wymaga kosztów. W aspekcie finansowym przyjmują one postać nakładów, jakie musi ponieść spółka w związku z wejściem na rynek. Z drugiej strony, jako koszt uznać należy obowiązek przekazywania przez spółkę do wiadomości publicznej informacji wskazanych przez odpowiednie przepisy. Sytuacja ta uniemożliwia w dużym stopniu zatajanie przed konkurentami danych dotyczących spółki. Wady i zalety finansowania poprzez emisję publiczną akcji zwykłych przedstawia tabela 4.

Tab. 4. Wady i zalety finansowania poprzez emisję publiczną akcji zwykłych

Zalety	Wady
Prestiz i wiarygodność.	Obowiązki informacyjne wobec inwestorów, władz giełdy i jednocześnie wobec konkurencji.
Łatwy dostęp do kapitału w przyszłości poprzez kolejne emisje.	Ryzyko koniunktury rynków kapitałowych.
Zwiększenie zdolności kredytowej wskaźników poprawa wskaźników finansowych.	Koszty związane z dostosowaniem się do wymogów giełdowych.
Dostęp do alternatywnych metod finansowania np. emisja obligacji.	Długotrwałość procesu.
Możliwe zachowanie kontroli (rozdrobniony akcjonariat).	Istotne warunki brzegowe i konieczność umiejętnego sprzedania rynkowi pomysłu na biznes.
Niższe koszty dla większych transakcji.	Relatywnie wysokie koszty bieżących obowiązków informacyjnych.
Długoterminowy charakter kapitału.	Wyższy koszt kapitału.
Korzyści z kontroli.	Zmniejszenie udziału w zyskach oraz wpływu na spółkę dotychczasowych właścicieli.

Źródło: Opracowanie własne na podstawie [Brigham E., Gapenski L. C., 2000, s. 575-577]

Przedsiębiorstwo, oprócz akcji zwykłych, może emitować także akcje uprzywilejowane, tworząc w ten sposób kapitał własny uprzywilejowany. Emisja akcji uprzywilejowanych może być dogodnym instrumentem finansowym dla firm przeżywających czasowe trudności finansowe. W czasie tych trudności emisja akcji zwykłych mogłaby doprowadzić do dalszego spadku ich cen na rynku kapitałowym. Emisja akcji uprzywilejowanych, mimo że może wiązać się z przyszłymi stałymi płatnościami dywidend, nie zwiększa ryzyka bankructwa firmy.

2.2.2. Zyski zatrzymane

Finansowanie z zatrzymanego zysku w literaturze często określane jako samofinansowanie, nie pociąga za sobą kosztów i zmiany obowiązujących stosunków własnościowych. Podział zysku netto w przedsiębiorstwie jest jedną z ważniejszych kwestii finansowych. Jego skutki można obserwować w zakresie struktury kapitałów, wielkości zadłużenia, płynności finansowej i ryzyka finansowego, możliwości inwestycyjnych, a także notowań firmy na rynku kapitałowym. W zakresie podziału zysku netto mogą występować trzy sytuacje:

- pozostawienie całego zysku w przedsiębiorstwie z przeznaczeniem na rozwój; są to tzw. zyski zatrzymane lub reinwestowane,
- przeznaczenie całego zysku na wypłatę dywidendy dla właścicieli kapitału; dywidenda stanowi dla nich dochód z tytułu zaangażowania kapitałowego,
- podział zysku w odpowiedniej części na dywidendę i rozwój przedsiębiorstwa; podział ten może zakładać różny udział dywidendy i zysków zatrzymanych i wynika z przyjętej koncepcji polityki finansowej przedsiębiorstwa.

Tabela 5 przedstawia wady i zalety finansowania firmy za pomocą niepodzielonego wyniku finansowego z lat ubiegłych.

Tab. 5. Wady i zalety finansowania poprzez zyski zatrzymane

Zalety	Wady
Źródło łatwo dostępne.	Niewielka ilość środków możliwych do wykorzystania.
Dowolny sposób wykorzystania środków.	Mogą zaspokajać tylko stopniowo pojawiające się potrzeby kapitałowe, niewystarczające w przypadku konieczności dokonania „skoku rozwojowego”.
Wykorzystując zyski zatrzymane nie ponosimy kosztów rzeczywistych, tylko koszty alternatywne.	Problemy przy określeniu kosztu tego rodzaju finansowania (kłopoty z ustaleniem kosztu alternatywnego).
Ich wykorzystanie nie powoduje wzrostu ryzyka prowadzonej działalności.	Ogranicza efekt dźwigni finansowej.
Bezwrotny sposób zaspokajania potrzeb kapitałowych.	Ogranicza dywidendę wypłacaną właścicielom.

Źródło: Opracowanie własne

Reinwestując zyski należy pamiętać, że koszt kapitału własnego jest wyższy od kosztu kapitału obcego. Wysoki udział kapitału własnego w strukturze pasywów przedsiębiorstwa naraża przedsiębiorstwo na zarzut zbyt małego wykorzystywania tańszych źródeł finansowania i nieosiągania efektów dźwigni finansowej.

2.2.3. Kredyty i pożyczki bankowe

Kredyt bankowy w znaczący sposób wpływa na strukturę pasywów firmy. Jest ujmowany w bilansie firmy po stronie pasywów jako kapitał obcy. Zaletą tego rodzaju finansowania jest: łatwo odnawialność, odsetki od kredytu stanowią koszt uzyskania przychodu, możliwość negocjowania z bankiem w przypadku przejściowych trudności, stosunkowo niski koszt kapitału. Wadą kredytu jest: kłopotliwość i trudność uzyskania go przez podmioty gospodarcze działające niedługo, wysokie odsetki karne za przeterminowane kredyty, zwiększenie udziału kapitału obcego, konieczność spłaty kapitału podstawowego (tabela 6).

Tab. 6. Wady i zalety finansowania poprzez kredyty i pożyczki

Zalety	Wady
Podnosi rentowność kapitałów własnych.	Wymaga bieżącej obsługi i zwrotu.
Umożliwia skorzystanie z tarczy podatkowej.	Niedostępny dla młodych przedsiębiorstw, nieposiadających zdolności kredytowej.
Dla firm ze zdolnością kredytową może być stabilnym źródłem finansowania działalności.	Wymaga wykorzystania zgodnie z przeznaczeniem.
Łatwy do ustalenia koszt.	Wymaga zabezpieczenia.
Łatwy do pozyskania.	Wysokie odsetki karne za przeterminowanie.

Źródło: Opracowanie własne na podstawie [Wilimowscy M., Z., 2001, s. 477-478]

2.2.4. Emisja obligacji

Emisja obligacji jest formą pożyczki. Występuje w bilansie po stronie pasywów, zwiększając udział środków obcych w strukturze kapitału. Papiery dłużne mogą być emitowane na rynku publicznym bądź niepublicznym. Istnieje wiele rodzajów obligacji ze względu np. na zabezpieczenie, na wykup itp. Wśród różnego typu obligacji dwa rodzaje z nich: zamienne i spekulacyjne (śmieciowe), wyróżniają się z punktu widzenia wpływu na decyzje związane ze strukturą kapitałową.

W przypadku emisji obligacji zamiennych na akcje kapitał obcy zamieniony zostaje na kapitał własny.

Koszt kapitału pozyskanego przez przedsiębiorstwo w drodze emisji publicznej obligacji spekulacyjnych jest wysoki. Do emisji tego rodzaju obligacji dochodzi wówczas, gdy przedsiębiorstwo wyczerpało już inne możliwości zdobycia kapitału obcego lub kapitału własnego. Reemitenci obligacji spekulacyjnych mają zwykle wysoki wskaźnik zadłużenia [Dulinić A., 2001, s. 31]. Wady i zalety finansowania poprzez obligacje przedstawia tabela 7.

Tab. 7. Wady i zalety finansowania poprzez emisję obligacji

Zalety	Wady
Niższy koszt kapitału.	Konieczność spłaty.
Zachowanie kontroli nad firmą.	Względne podwyższenie kosztów w przypadku obniżenia stopy procentowej.
Możliwość samodzielnego decydowania o terminach i warunkach spłaty.	Możliwość braku zainteresowania ze strony pożyczkodawców.
Łatwo odnawialne źródło finansowania.	
Rozproszenie pożyczkodawcy.	
Znane z góry koszty bezpośrednie transakcji.	
Zwiększenie wartości rynkowej firmy.	

Źródło: Opracowanie własne

Emisja papierów dłużnych nie powoduje najczęściej negatywnych reakcji na rynku akcji przedsiębiorstwa. Wzrost udziału tego rodzaju finansowania prowadzi może do wzrostu zysków przypadających na jedną akcję oraz do pozytywnego efektu dźwigni finansowej.

2.2.5. Emisja papierów komercyjnych

Papiery komercyjne to krótkoterminowe dłużne instrumenty finansowe, służące do finansowania bieżących potrzeb podmiotów gospodarczych. Papiery komercyjne emitowane są przez duże firmy o dobrej sytuacji finansowej. Podstawowe korzyści i niekorzyści związane z finansowaniem za pomocą papierów komercyjnych przedstawia tabela 8.

Tab. 8. Wady i zalety finansowania poprzez emisję papierów komercyjnych

Zalety	Wady
Tanie źródło kapitału.	Przeznaczone tylko dla dużych firm o dobrej kondycji finansowej.
Stosunkowo krótki czas przygotowań.	Krótkoterminowy charakter zmuszający do stosowania całych programów emisji.
Nieskomplikowana procedura emisji.	
Możliwość rolowania, czyli spłaty zobowiązań wynikających z jednej emisji środkami pochodzącymi z drugiej emisji.	

Źródło: Opracowanie własne

2.2.6. Zobowiązania handlowe

Zobowiązania bieżące wobec kontrahentów występują stale w toku działalności firmy. Można je podzielić na dwie zasadnicze grupy, tj. na zobowiązania:

- wynikające z normalnego cyklu rozliczeń, które służą finansowaniu majątku obrotowego, ale nie powodują konieczności ponoszenia z tego tytułu kosztów,
- stanowiące kredyt handlowy, oznaczający odroczenie przez kontrahenta należnej mu płatności, co łączy się jednak z dodatkowym kosztem, który jest najczęściej wyodrębniany w formie skonta, uzyskiwanego w razie bieżącej płatności.

Wykorzystując kredyt handlowy, przedsiębiorstwo powinno kalkulować jego koszt w celu porównania go z kosztem innych źródeł kredytu krótkoterminowego, jakie są dostępne dla firmy. Dostawca, oferując opóźniony termin zapłaty faktury, upoważnia do potrącenia skonta w razie jej wcześniejszego uregulowania. Koszt stawianego do dyspozycji kupującego jest wówczas ukryty w cenie sprzedaży. Można go niejednokrotnie ujawnić, porównując ceny liczone przez takiego dostawcę z cenami gotówkowymi proponowanymi na analogiczne produkty przez innych dostawców [Bień W., 1995, s. 163-164].

Wykorzystywanie zobowiązań krótkoterminowych do maksymalnego pokrycia środków obrotowych daje szansę wyższych zysków i korzystniejszych ich relacji w stosunku do kapitałów własnych, ale jednocześnie rośnie ryzyko pogorszenia lub utraty płynności płatniczej. Ze względu na konieczność spłacania takich zobowiązań w krótkich z góry określonych terminach, mających „sztywny” z reguły charakter, możliwy jest – w razie nieprzewidzianego spadku sprzedaży i trudności szybkiego uzyskania dodatkowych kredytów – brak gotówki. To zaś może pociągnąć za sobą zaostrzenie napięć płatniczych spowodowane ograniczeniami kredytowymi ze strony partnerów, którzy utracili zaufanie do solidności płatniczej firmy.

Wykorzystywanie zobowiązań handlowych jako źródła finansowania, powoduje konieczność stałego podejmowania działań zapewniających spłacenie ich w terminie, gdyż warunkuje to utrzymanie bieżącej płynności finansowej.

2.3. Niekonwencjonalne metody finansowania

W każdej gospodarce, w tym również w polskiej, są przedsiębiorcy, dla których tradycyjne metody finansowania (kredyt bankowy, emisja klasycznych papierów dłużnych, emisja akcji itp.) nie są dostępne, np. dla firmy znajdującej się w tzw. wczesnej fazie rozwoju, której działalność wiąże się z wprowadzeniem na rynek nowego produktu/usługi. Nie musi to być nawet sektor nowych technologii. Wystarczy tylko, że firm tych nie można z nikim porównać, a w dodatku nie mają one odpowiedniego zabezpieczenia majątkowego. Wreszcie ich przyszłe dochody są trudne do oszacowania. Wówczas poziom ryzyka ze strony kredytodawcy lub pożyczkodawcy jest istotnie wysoki. Przekłada się to na niską wiarygodność takich przedsiębiorstw, a w ślad za tym na niechęć do ich kredytowania, mimo wyraźnych szans na ich rozwój oraz potencjalnie ponadprzeciętny zysk.

2.3.1. Venture Capital

Za kapitał wysokiego ryzyka uważa się kapitał udostępniany na finansowanie nowych przedsięwzięć.

Badanie przeprowadzone przez Schilita [Schilit W., 1993] wykazało, że poziom ryzyka akceptowany przez finansistów zajmujących się kapitałem wysokiego ryzyka jest dość wysoki, często nieproporcjonalnie duży w stosunku do uzyskiwanych zwrotów. Fundusze wysokiego ryzyka często uzyskują zwroty na inwestycjach dwukrotnie przewyższające zwroty z inwestycji realizowanych w ramach obrotu publicznego, lecz inwestycje w kapitał wysokiego ryzyka wiążą się rzeczywiście z najwyższym stopniem ryzyka, mierzonym odchyleniem standardowym od średnich zwrotów z inwestycji, przekraczającym około trzykrotnie ryzyko odpowiadające akcjom zwykłym. Porównanie tradycyjnych metod finansowania z kapitałem wysokiego ryzyka prezentuje tabela 9.

Tab. 9. Porównanie venture capital z tradycyjnymi źródłami finansowania

	Kredyt	Emisja akcji	Venture capital
Wymagania	Zdolność spłaty, zabezpieczenia, niskie ryzyko dla banku.	Prospekt emisyjny, dobra pozycja w branży, wysoka sprzedaż/aktywa.	Ponadprzeciętny wzrost, dobry zarząd, partnerstwo.
Zalety	Zobowiązania wygasają, brak rozwodnienia zysku.	Prestiż, dostęp do kapitału, możliwość pozyskania innego finansowania.	Dostępność na różnym etapie rozwoju firm, możliwość szybkiego rozwoju, brak kosztów.
Wady	Zobowiązania spłaty, wymagalność w terminie.	Dopuszczenie do obrotu, utrata szybkości działania, ograniczenia prawne, nacisk na dywidendę, koszty raportowania.	Podzielenie się kontrolą, długi okres przygotowawczy, rozwodnienie zysku.
Najlepsze dla	Firmy w dobrej kondycji finansowej, posiadające znaczne środki trwałe lub wysokie zyski.	Dla większych firm o znanych produktach i historii rozwoju.	Dla szybko rozwijających się firm z ambitną wizją rozwoju.

Źródło: [Klonowski D., 2002]

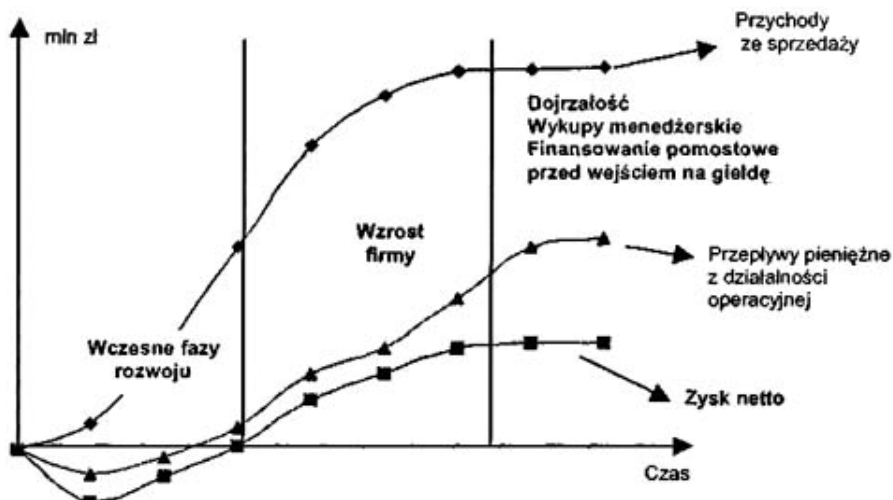
Tabela 10 przedstawia wady i zalety finansowania przedsiębiorstwa kapitałem wysokiego ryzyka.

Finansowanie przedsiębiorstwa za pomocą kapitału wysokiego ryzyka przyjmuje różne formy w zależności od wieku i dojrzałości firmy, jej innowacyjności, a także wielkości przedsiębiorstwa (rys. 1).

Tab. 10. Wady i zalety o charakterze finansowym związane z kapitałem wysokiego ryzyka

Zalety	Wady
Kapitał ma charakter trwały i nie wymaga spłacenia.	Rozwodnienie praw własności, zapewniające inwestorom większe korzyści w przypadku pomyślnego rozwoju przedsięwzięcia.
Poprawia wiarygodność kredytową spółki, zwiększając jej wartość netto poprzez podwyższenie wartości aktywów bez zaciągania zobowiązań.	W momencie pomyślnego rozwoju przedsiębiorstwa finansowanie kapitałowe okazuje się droższe niż dłużne.
Zwiększa wiarygodność spółki w oczach dostawców, klientów i instytucji finansowych, ponieważ inwestor kapitałowy uzyskuje zwrot z inwestycji tylko w przypadku powodzenia przedsięwzięcia, służąc jako wiarygodne zabezpieczenie.	Inwestor zewnętrzny staje się pośrednio partnerem długoterminowym i zachowuje swój udział we własności, niezależnie od stosunków pomiędzy właścicielem a menedżerem czy właścicielem a inwestorem.
Kapitał w formie akcji zwykłych czy uprzywilejowanych nieuprawniających do dywidendy nie nakłada na spółkę obowiązku wypłat (odsetki czy wypłaty z zysku).	Pozyskanie zewnętrznego kapitału może kosztować właścicieli przedsiębiorstwa utratę efektywnej kontroli nad nim, a przynajmniej części elastyczności operacyjnej.
Inwestorzy kapitału wysokiego ryzyka, nie narzucają osobistej odpowiedzialności właściciela – zarządcy i nie żądają zabezpieczenia na majątku przedsiębiorstwa.	Problemy z pozyskaniem, a także czas i koszty transakcji związanych z pozyskaniem kapitału zewnętrznego, a ponoszone niezależnie od tego, czy się go uda pozyskać, czy nie.

Źródło: [Klonowski D., 2004]



Rys. 1. Cykl życia typowej firmy zasilanej przez kapitał wysokiego ryzyka

Źródło: [Panfil M., 2005]

Tabela 11 przedstawia różne typy kapitału wysokiego ryzyka, a także jego cechy charakterystyczne.

Tab. 11. Cechy charakterystyczne wybranych form finansowania typu PE/VC

Rodzaj finansowania	Cechy charakterystyczne, podobieństwa i różnice
Seed i start up	Finansowanie kapitałem właścicielskim dostępne dla nowopowstających firm o bardzo dobrych perspektywach rozwojowych; firmy nie muszą mieć historii biznesowej, ani dysponować zabezpieczeniem majątkowym; inwestor angażuje się w firmę kapitałowo i doradczo; kontrola realizacji planów biznesowych odbywa się na poziomie rady nadzorczej.
Venture capital	Venture capital to ogólne pojęcie obejmujące zarówno finansowanie typu seed, jak i start up. W zakres tego pojęcia wchodzi także finansowanie wczesnych etapów rozwoju firmy.
Private equity	Pod względem istoty ekonomicznej nie różni się od venture capital; private equity to określenie stosowane jednakże w odniesieniu do finansowania bardziej zaawansowanych faz rozwoju firm; private equity dotyczy też znacznie większej skali finansowania.
Corporate venturing	Finansowanie typu venture capital udostępniane przez duże korporacje; jego celem jest rozwijanie pomysłów biznesowych, mogących być interesującymi z punktu widzenia biznesu korporacji finansującej; corporate venturing może oferować finansowanej firmie znacznie większe wsparcie biznesowe, rynkowe i technologiczne niż klasyczny fundusz venture capital.
Business angels	Finansowanie o takiej samej charakterystyce jak venture capital, z tym że oferowane przez osoby fizyczne, a nie prawne (fundusz, korporacja); na ogół wielkość kapitału oferowanego przez business angels jest znacznie mniejsza od oferty funduszy.

Źródło: [Tamowicz P., 2004]

Autorzy Levy i Sarnat [Levy H., Sarnat M., 1990] wyróżniają trzy zasadnicze tendencje, które mogą mieć znaczący wpływ na rynek inwestycji venture capital. Po pierwsze, zmienia się baza inwestorów funduszy w kierunku zwiększenia liczby udziałowców. Po drugie, rośnie grono pośredników w procesie pozyskania funduszy. Po trzecie, następuje koncentracja kapitału w dużych funduszach.

2.3.2. Factoring

W transakcji związanej z umową factoringu występują trzy podmioty: przedsiębiorca, jego dłużnik oraz factor. Umowa factoringu dochodzi do skutku wtedy, gdy przedsiębiorca zawiera umowę z innym podmiotem (dłużnikiem). Z tego tytułu przedsiębiorcy przysługuje wierzytelność, którą dłużnik ma obowiązek spełnić w określonym terminie. Przedsiębiorca nie czekając aż jego wierzytelność stanie się wymagalna, może sprzedać tę wierzytelność factorowi. W ten sposób uzyskuje on wcześniej swoją należność, pomniejszoną o prowizję factora, która wynosi średnio 0,5-1,5% wartości faktury brutto.

Factoring zasadniczo nie wpływa na strukturę pasywów przedsiębiorstw. Jest to szczególnie widoczne w bilansach firm leasingowych, gdzie środki trwałe nabyte przez firmę leasingową dla leasingobiorców, ujęte w aktywach, pokryte są należnościami przyszłych okresów. Sprzedaż wierzytelności do banku pozwala więc leasingodawcom na utrzymanie bardzo korzystnej struktury kapitału oraz szybkie uzyskanie środków na sfinansowanie zakupu środków trwałych przeznaczonych do leasingu.

Factoring jest alternatywą, w stosunku do kredytu obrotowego formą wspierania płynności dostawcy. Zaletą jest poprawienie stosunku bieżących aktywów do bieżących zobowiązań. Wadą factoringu są wyższe koszty niż przy zaciąganiu kredytu krótkoterminowego, możliwość wpływu na pogorszenie reputacji firmy, redukcja kontaktów z klientami, którzy przez obsługę faktoringową nie mogą już sobie pozwolić na przeciąganie spłat zobowiązań [Wilimowscy M., Z., 2001, s. 481].

Zaletą tej metody jest przyspieszenie obrotu środkami finansowymi oraz możliwość ograniczenia potrzeb kredytowych. Wady i zalety finansowania poprzez factoring prezentuje tabela 12.

Tab. 12. Wady i zalety finansowania poprzez factoring

Zalety	Wady
Możliwość zaliczenia opłat do kosztów uzyskania przychodu.	Wysokie koszty obsługi systemu.
Likwidacja skutków opóźnień płatniczych odbiorców.	Oslabienie powiązań faktoranta z klientem.
Redukcja wydatków administracyjnych dotyczących windykacji należności.	Factoring może być postrzegany jako oznaka słabości finansowej przedsiębiorstwa.
Przyspieszenie obiegu kapitału obrotowego.	
Poprawa wskaźników ekonomicznych.	Reorganizacja obiegu dokumentów w firmie.
Możliwość korzystania z rabatów oferowanych przez dostawców oraz wydłużanie terminów płatności faktur.	Dublowanie funkcji administracyjnych.

Źródło: [Barowicz M., 2007, s. 26-30]

2.3.3. Forfaiting

Forfaiting jest sposobem finansowania rozliczeń pomiędzy eksporterem a importerem. Polega na zbyciu przez eksportera wierzytelności o odroczonym terminie płatności, zabezpieczonych w formie weksła własnego importera lub traty (weksła trasowanego) akceptowanej przez importera [Czubakowska K., 2007].

Przedmiotem wykupu mogą być wierzytelności:

- wynikające z transakcji handlowych,

- bezsporne, nieprzeterminowane i nieobciążone, których zbywalność nie jest w żaden sposób ograniczona,
- zabezpieczone przez wiarygodne banki w formie: awalu bankowego na wekslu, akredytywy z odroczoną płatnością, gwarancji, weksła własnego wystawionego przez bank lub weksła trasowanego zaakceptowanego przez bank,
- z terminem płatności liczonym od momentu wykupu krótszym niż 365 dni.

Forfaiting wpływa na poprawę płynności finansowej eksportera, pozwala na zachowanie wiarygodności kredytowej, jednakże charakteryzuje się wysokimi kosztami, a także obciążeniem ryzykiem kursowym i oddziaływaniem wielu specyficznych czynników dla danego eksportera i kraju (tabela 13).

Tab. 13. Wady i zalety o charakterze finansowym związane z kapitałem wysokiego ryzyka

Zalety	Wady
Jest korzystnym dla eksportera i najtańszym sposobem finansowania jego transakcji.	Koszty dyskonta stosowanego w forfaitingu są wyższe od kosztów kredytu bankowego.
Umożliwia poprawę płynności finansowej eksportera dzięki wcześniejszemu otrzymaniu należności za dostarczony towar lub wykonaną usługę.	Na wysokość kosztów forfaitingu ma wpływ wiele czynników dotyczących importera i jego kraju, a także waluty transakcji.
Uwalnia eksportera od ryzyka handlowego, politycznego, kursowego i ryzyka stopy procentowej.	Obciążenie finansowe eksporterów z tytułu należności za dobra sprzedane za granicę jest znaczne, tym bardziej, że istnieje zwiększone ryzyko nieotrzymania zapłaty od importera, co poważnie może zachwiać płynnością finansową firmy.
Pozwala uniknąć potrzeby zaciągania kredytu dla sfinansowania odroczonej wierzytelności oraz ponoszenia skutków zmiany jego oprocentowania i kosztów obsługi.	
Nie zmienia struktury kapitałowej przedsiębiorstwa, co pozwala na zachowanie wiarygodności kredytowej.	

Źródło: Opracowanie własne na podstawie [Tokaj-Krzyżewska A., 1999].

2.3.4. Leasing

Zgodnie z literą kodeksu cywilnego: *Przez umowę leasingu finansujący zobowiązuje się w zakresie działalności swego przedsiębiorstwa nabyć rzecz od oznaczonego zbywcy na warunkach określonych w tej umowie i oddać tę rzecz korzystającemu do używania albo użytkowania i pobierania pożytków przez czas oznaczony, a korzystający zobowiązuje się zapłacić finansującemu w uzgodnionych ratach wynagrodzenie pieniężne, równe co najmniej cenie lub wynagrodzeniu z tytułu nabycia rzeczy przez finansującego*[Art. 709 § 1 k.c.].

Art. 709 § 2 k.c. określa, że: *umowa leasingu powinna być zawarta na piśmie pod rygorem nieważności*. Oznacza to, że bez względu na to, co jest przedmiotem umowy, strony przy zawieraniu umowy muszą bezwzględnie zachować formę pisemną. Leasing jest to umowa wyróżniająca się z pośród innych umów,

ponieważ występują w niej elementy kredytu oraz umowy najmu (dzierżawy). Charakteryzuje ją to, że celem jej jest nie tylko sfinansowanie inwestycji i korzystanie z przedmiotu leasingu bez prawa własności dobra w czasie trwania umowy, lecz również możliwość jego nabycia po zakończeniu umowy [Trybała P., 2004, s. 13].

Wyróżniamy dwa podstawowe typy leasingu: leasing finansowy i operacyjny. Tabela 14 przedstawia różnice, a zarazem cechy tych dwóch typów leasingu.

Tab. 14. Podstawowe różnice między leasingiem operacyjnym a finansowym

Typ leasingu	Czas trwania umowy o leasing	Wysokość opłat leasingowych	Sfinansowanie opłat leasingowych przez leasingobiorcę	Odpisy amortyzacyjne	Gotowość eksploatacyjna przedmiotu leasingu
Leasing operacyjny	Okres krótszy od okresu ekonomicznej żywotności przedmiotu leasingu.	Nie pokrywają ceny nabycia przedmiotu leasingu	Opłaty leasingowe obciążają koszty uzyskania przychodu u leasingobiorcy	Odpisów amortyzacyjnych dokonuje zawsze leasingodawca	Gotowość eksploatacyjną zapewnia leasingodawca
Leasing finansowy	Okres równy lub zbliżony do okresu ekonomicznej żywotności przedmiotu leasingu.	Pokrywają bądź są zbliżone do ceny nabycia przedmiotu leasingu	Rata kapitałowa obciąża zysk netto, a oprocentowanie koszty uzyskania przychodu u leasingobiorcy	Odpisów amortyzacyjnych dokonuje wskazana w umowie strona, najczęściej leasingobiorca	Gotowość eksploatacyjną zapewnia leasingobiorca

Źródło: [Lewandowska L., 2000, s. 26]

Leasing stanowi atrakcyjną formę pozyskiwania kapitału, głównie z następujących powodów [Lewandowska L., 2000, s. 61-62]:

- Przyspiesza międzynarodowy transfer nowoczesnych technologii, co dla polskich firm stanowi podstawę rozwoju.
- Jest alternatywnym sposobem pozyskania kapitału, który charakteryzuje się stałym oprocentowaniem.
- Stwarza możliwości okresowego zwiększenia mocy produkcyjnych przy minimalnym zaangażowaniu kapitału własnego leasingobiorcy.
- Wskazuje na relatywną dogodność formy obrotu dobrami – szczególnie inwestycyjnymi.
- Jest korzystny zwłaszcza dla małych i średnich firm, niedysponujących dużym kapitałem.
- Pozwala na sfinansowanie aktywów po niższym koszcie kapitału w stosunku do finansowania kapitałem własnym.
- Jest sposobem redukcji podatków i akwizycji towarów.

- Stwarza dodatkowe źródło zewnętrznego finansowania aktywów leasingobiorcy – dywersyfikuje portfel zobowiązań inwestora.
- Elastyczne warunki umów leasingowych pozwalają na uwzględnienie interesów leasingobiorcy i leasingodawcy.
- Ryzyko inwestycyjne rozkłada się równomiernie między strony umowy leasingowej.
- Zdobywa popularność dzięki prostym i szybkim procedurom określania zdolności kredytowej firm.
- Wykorzystanie leasingu do nabycia kapitału pozwala na zachowanie przez inwestora dotychczasowego poziomu aktywów, a więc i zdolności kredytowej, umożliwiając w ten sposób zaciąganie kredytów na inne cele.

Z punktu widzenia finansowania przez leasing środków trwałych, ta forma transakcji przynosi leasingobiorcy szereg ekonomicznych korzyści:

- zwiększenie płynności środków firmy, osiągnięte dzięki temu, że inwestycje na drodze leasingu finansowane są w pełni ze środków leasingodawcy (obcych) – *w związku z tym wolne środki firmy mogą zostać przeznaczone na inne cele, których nie można realizować poprzez leasing* [Dębski W., Kozeł K., 1991, s. 33],
- koszty korzystania z przedmiotu leasingu są pokrywane z bieżących przychodów, jakie ten przedmiot przynosi, co zabezpiecza przed skutkami inflacji,
- wielkość rodzajów leasingu pozwala na elastyczne dopasowanie warunków transakcji do indywidualnych preferencji oraz zgodności między wartością zamierzonej inwestycji a sumą uzyskanego na ten cel kredytu,
- „kredyt leasingowy” nie powoduje wzrostu współczynnika zadłużenia przedsiębiorstwa [Poczobut J., 1995, s. 72],
- w niektórych państwach nie ma obowiązku ujmowania w bilansie osoby korzystającej z leasingu, przedmiotu leasingu po stronie aktywów czy też opłat za jego korzystanie po stronie pasywów; z tego względu *leasing jest atrakcyjny w tych państwach dla przedsiębiorstw, które w celu podniesienia swej reputacji na rynku dążą przez polepszenie bilansu oraz rachunku zysków i strat do wykazania, że wzrosła ich efektywność, ponieważ osiągnięty dochód będzie wtedy większy, a wartość majątku przedsiębiorstwa mniejsza niż w razie zakupu określonego dobra inwestycyjnego* [Cieloch G., 6/1995],
- leasing może być wykorzystywany przez przedsiębiorstwa, które chcą ominąć limity zadłużenia, decydując się zakupić na kredyt dobra inwestycyjne, *jeżeli przedsiębiorstwo z powodu przekroczenia takiego limitu nie może dokonać zakupu określonego dobra inwestycyjnego na kredyt, zawiera najpierw transakcję leasingu, która po zmniejszeniu zadłużenia przedsiębiorstwa zostaje przekształcona przez strony w sprzedaż* [Poczobut J., 1995, s. 75],
- wpływa pozytywnie na stabilizację warunków działania użytkownika rzeczy i usprawnia jego politykę finansową (przewidywanie wydatków), tzn. leasingobiorca jest obciążony stałą splatą kredytu leasingowego odpowia-

dającego równowartości ceny przedmiotu powiększonej o odsetki, zaś w przypadku kredytu pieniężnego najwyższe kwoty rat i odsetki przypadają na początek działalności, *a więc obciążenie finansowe kształtuje się odwrotnie do możliwości płatniczych leasingobiorcy* [Szczepankowski P.].

Tab. 15. Wady i zalety o charakterze finansowym związane z finansowaniem przez leasing

Zalety	Wady
Pozwala wejść przedsiębiorstwu w posiadanie nowoczesnych technicznie i drogich urządzeń bez specjalnych środków finansowych.	Wysoki koszt leasingu (w wyznaczonym okresie musi nastąpić amortyzacja maszyn i urządzeń plus opłata leasingowa)
Zmniejsza ryzyko niepowodzenia przedsięwzięcia innowacyjnego.	Przedsiębiorstwo utworzone w oparciu o umowę leasingową nie cieszy się na rynku takim samym zaufaniem i prestiżem jak inne firmy w tej samej branży.
Leasingodawca nie żąda zabezpieczeń majątkowych, tak jak w przypadku kredytu bankowego.	Firma jest mniej wiarygodna w oczach innych instytucji finansowych, np. banku, gdyż przedmiot leasingu nie może stanowić zabezpieczenia majątku przy ubieganiu się o kredyt.

Źródło: Opracowanie własne na podstawie [Dębski W., Kozera K., 1991; Lewandowska L., 2000; Raymar S., 1991]

2.3.5. Project Finance

W dosłownym tłumaczeniu projekt finance oznacza „finansowanie projektu inwestycji”. Jako forma finansowania oznacza finansowanie realizacji projektu inwestycyjnego oparte na zasadzie, że podstawowym źródłem spłaty kredytu jest nadwyżka finansowa generowana przez projekt, a podstawowym zabezpieczeniem spłaty pożyczonych środków – majątek powstający w wyniku realizacji projektu [Kwiatkowski P., 1998, s. 88].

Technikę projekt finance wykorzystuje się głównie do projektów dużych, kosztownych, dotyczących przedsięwzięć, których inwestor nie może w bezpośredni sposób zabezpieczyć przed ryzykiem. W przypadku projektu realizowanego przy zastosowaniu techniki project finance, szczególnie uważnie bada się odporność projektu i struktur organizacyjnych przedsiębiorstwa na ryzyko, przepływy finansowe oraz strategię marketingową.

Istnieją różne struktury finansowania stosowane w project finance. Ich wspólną cechą jest to, że finansowanie nie jest bezpośrednio uzależnione od wiarygodności kredytowej udziałowców oraz od wartości zaangażowanego w projekt kapitału. Najważniejszym kryterium jest powodzenie projektu i generowane w przyszłości zyski. Dużą wagę przywiązuje się więc do oceny wykonalności projektu oraz wpływu potencjalnych negatywnych czynników. Przepływy pieniężne projektu muszą wystarczyć na obsługę zadłużenia i odpowiednie zabezpieczenie przed ryzykiem uszczuplenia wpływów generowanych przez projekt. Przy tej formie finansowania wszystkie możliwe rodzaje ryzyka powinny być precyzyjnie

określone. Strony związane z przedsięwzięciem muszą albo zaakceptować to ryzyko, albo zabezpieczyć się przed nim. Każdy uczestnik ponosi więc takie ryzyko, jakie jest dla niego do przyjęcia w danej sytuacji [Stypa Z., 1998, s. 39].

Finansowanie metodą project finance wiąże się z pewnymi niedogodnościami dla przedsiębiorstwa realizującego inwestycję oraz dla innych podmiotów, będących uczestnikami projektu. Mimo określonych wad tej metody, ma ona szereg zalet powodujących, iż w przypadku dużych inwestycji obarczonych wysokim ryzykiem, jest ona odpowiedniejsza niż inne metody finansowania (tabela 16).

Tab. 16. Wady i zalety project finance

Zalety	Wady
Uzależnienie pożyczki od oczekiwanych przepływów pieniężnych projektu.	Większe koszty finansowe w porównaniu z konwencjonalnymi metodami finansowania.
Podział ryzyka pomiędzy uczestników projektu.	Silna ingerencja banku w przygotowanie i zarządzanie projektem od momentu rozpoczęcia realizacji do rozpoczęcia eksploatacji.
Pozabilansowy charakter długu związanego z przedsięwzięciem.	Obszerna i złożona dokumentacja konieczna ze względu na wielość stosunków prawnych łączących uczestników projektu.
Elastyczność warunków finansowania.	Trudności negocjacyjne wynikające z rozmiarów przedsięwzięć typu project finance.

Źródło: Opracowanie własne na podstawie [Kwiatkowski P., 1998; Raczkowska I., 2001]

2.3.6. Sekurytyzacja

Sekurytyzacja jest alternatywnym źródłem finansowania przez instytucję finansową bieżącej działalności gospodarczej, a także sposobem zmiany struktury bilansu. Jest jedną z najbardziej skomplikowanych form refinansowania. Termin sekurytyzacja odnosi się bezpośrednio do rodzaju transakcji finansowej. W przeciwieństwie do sposobów finansowania opartych na pasywach, czyli na kapitale własnym i kapitałach obcych, transakcje sekurytyzacyjne opierają się na aktywach obrotowych, takich jak należności factoringowe, raty leasingowe, należności kredytowe.

W pierwotnym ujęciu sekurytyzacja wywołuje prawne lub ekonomiczne przeniesienie aktywów lub zobowiązań na stronę trzecią, która emituje papiery wartościowe o charakterze dłużnym w stosunku do wydzielonej puli aktywów [Jaworski W., Krzyżkiewicz Z., Puławski M., 1998, s. 371]. Korzyści i zagrożenia tego typu finansowania przedstawia tabela 17.

Transakcje sekurytyzacyjne, mimo swojego krótkiego okresu istnienia na rynkach finansowych, szybko się rozwijają, dzięki swoim przewagom nad innymi instrumentami.

Tab. 17. Korzyści i zagrożenia wynikające z wykorzystania sekurytyzacji

Zalety	Wady
Możliwość finansowania pozabilansowego.	Skomplikowana struktura procesu.
Zmniejszenie sumy bilansowej aranżera transakcji skutkującej poprawą wskaźników rentowności.	Ryzyko negatywnej selekcji aktywów.
Niższe koszty finansowania niż przez kredyty i papiery dłużne.	Przerzucanie ryzyka.
Poprawa wskaźników adekwatności kapitałowej i płynności.	Ryzyko moralnego nadużycia i asymetrii informacji.
Oddzielenie ryzyka związanego z portfelem należności.	„Upiększanie” sprawozdań.
Sprawniejsze zarządzania ryzykiem kredytowym.	
Zdywersyfikowanie źródeł pozyskania funduszy.	
Uwolnienie części kapitału własnego zaangażowanego w finansowanie majątku obrotowego.	

Źródło: Opracowanie własne na podstawie [Jaworski W., Krzyżkiewicz Z., Puławski M., 1998]

2.3.7. Finansowanie hybrydowe

Kapitał hybrydowy posiada zarówno cechy kapitału obcego, jak i kapitału własnego. Typowym papierem hybrydowym jest obligacja zamienna, czyli dłużny papier wartościowy emitowany przez spółkę, który może być przez nabywcę zamieniony na akcję tej spółki na z góry ustalonych warunkach. Zamiana obligacji na akcje może być dokonana począwszy od określonego momentu w przyszłości albo też zrealizowana w dowolnym momencie w czasie pomiędzy emisją obligacji a jej wykupem. Obligacje zamienne są hybrydowymi papierami wartościowymi łączącymi w jednym instrumencie cechy papieru dłużnego i papieru udziałowego [Jaworski W., Krzyżkiewicz Z., Puławski M., 1998, s. 371].

Jako przyczyny emisji obligacji zamiennych podawane są najczęściej dwa zasadnicze argumenty. Pierwszy to możliwość pozyskania taniego kapitału obcego, gdyż prawo do zamiany obligacji na akcje, jakie dają inwestorowi, umożliwia obniżenie stopy oprocentowania. Drugi powód, że obligacje zamienne pozwalają, poprzez ich przyszłą konwersję na akcje spółki, na wyemitowanie akcji po cenie wyższej niż bieżąca cena rynkowa w momencie emisji obligacji. Emisja obligacji zamiennych to odłożenie w czasie emisji akcji i zmniejszenie w ten sposób efektu tzw. „rozwodnienia kapitału własnego”. Ma to służyć obniżeniu kosztu pozyskania kapitału własnego w przyszłości [Duliniec A., 2000, s. 169].

Przy emisji obligacji zamiennych mamy do czynienia z przesunięciem ryzyka pomiędzy wierzycielami a spółką emitującą obligacje zamienne oraz jej aktualnymi i potencjalnymi właścicielami. Biorąc pod uwagę ryzyko towarzyszące emisji obligacji zamiennych, koszt pozyskania kapitału hybrydowego jest w efekcie wyższy niż koszt kapitału obcego, a niższy niż koszt kapitału własnego [Urbańczyk E., 1998].

Emisja obligacji zamiennych, jako alternatywy obligacji zwykłych, pozwala ograniczyć koszty agencyjne, zaś dokonana w miejsce emisji akcji przyczynia się do obniżenia kosztów informacyjnych. Wykorzystanie tego instrumentu hybrydowego pozwala bardziej elastycznie kształtować strukturę kapitału w przedsiębiorstwie, gdyż w zależności od sytuacji przedsiębiorstwa obligacje zamienne mogą być bardziej zbliżone do kapitału obcego (realizacja prawa wykupu obligacji przed terminem) lub kapitału własnego (realizacja prawa zamiany obligacji na akcje). Wykorzystanie kapitału hybrydowego daje przedsiębiorstwu możliwość obniżenia kosztu pozyskania kapitału poprzez redukcję kosztów agencyjnych lub kosztów informacyjnych [Duliniec A., 2000, s. 172-173].

Innym przykładem finansowania hybrydowego jest mezzanine finance, które można określić jako finansowanie pośrednie łączące kapitał własny i dług bankowy. Jest to forma finansowania o charakterze zarówno długu, jak i kapitału własnego [Sociński A., 2003, s. 46-49]. Korzyści i wady mezzanine przedstawia tabela 18.

Tab. 18. Wady i zalety finansowania przez mezzanine

Zalety	Wady
Większa podaż i różnorodność pozyskiwanego kapitału.	Wysoki koszt pozyskania funduszy tą drogą.
Efektywne źródło quasi-kapitału.	Wysokie ryzyko dla inwestorów.
Pozwala na finansowanie rozwoju w obliczu braku innych długoterminowych źródeł finansowania.	Podporządkowanie w stosunku do nadrzędnego długu bankowego.
Elastyczna struktura finansowania, odroczenie spłaty długu mezzanine na dalsze lata.	Mniejszy zakres informacji w porównaniu z typową emisją obligacji.
Mniejsze wymagania informacyjne, brak obowiązku uzyskania ratingu.	

Źródło: Opracowanie własne na podstawie [Sociński A., 2003].

Mezzanine jest zabezpieczone na tych samych aktywach, co zabezpieczenie dla długu nadrzędnego. Źródłem kapitału dla finansowania mezzanine są niebankowi inwestorzy instytucjonalni oraz banki. Finansowanie pośrednie jest związane z papierami dłużnymi wysokiego ryzyka, emitowanymi przez niewielkie przedsiębiorstwa na rynku prywatnym. Papiery dłużne charakterystyczne dla tego typu finansowania są mało płynne i często są emitowane w połączeniu z możliwością zamiany na akcje lub dodatkowym prawem do zakupu akcji.

2.4. Potrzeby finansowe przedsiębiorstwa jako rezultat procesu inwestowania

Przedsiębiorstwo, które stoi przed koniecznością pozyskania dodatkowego kapitału długoterminowego, musi rozważyć wiele kwestii, spośród których najważniejsze to:

- koszty,
- ryzyko,
- elastyczność,
- czas,
- kontrola właścicielska.

Rozmaitość problemów, z jakimi stykają się na co dzień menedżerowie przedsiębiorstw, jest ogromna, ale ich zadania w swej istocie są na tyle do siebie podobne, że możemy wyodrębnić trzy wspólne dla całego biznesu obszary decyzyjne [Helfert E., 2004, s. 24] (rys. 2):

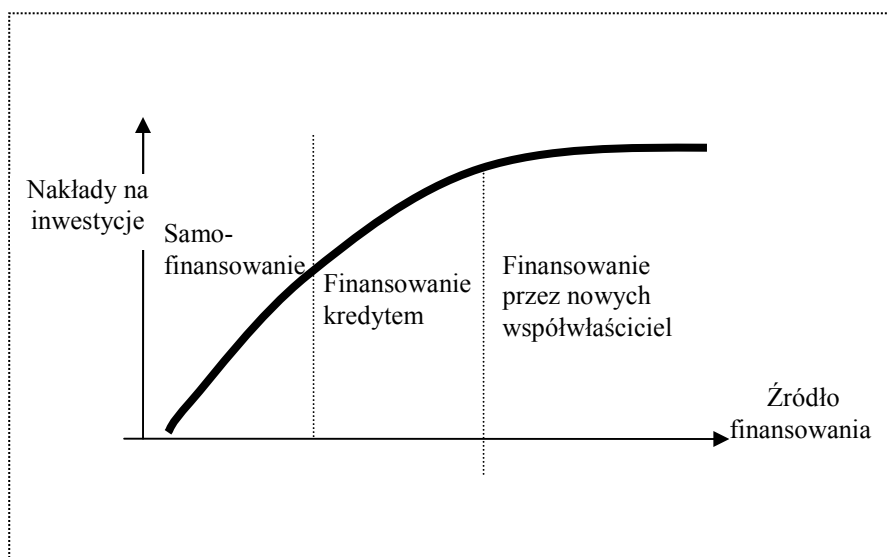
- inwestowanie kapitału w zasoby,
- prowadzenie działalności gospodarczej z wykorzystaniem tychże zasobów,
- dobór odpowiedniej struktury finansowania zasobów.



Rys. 2. Podstawowe obszary decyzyjne
Źródło: [Helfert E., 2004, s. 24]

W gospodarce rynkowej obowiązuje zasada – kto dzisiaj zaniecha inwestycji, jutro zostanie zmuszony przez konkurentów do ustąpienia z rynku. I druga, bezpośrednio z nią związana – projekt inwestycji jest bez znaczenia, jeżeli planowana inwestycja nie może zostać sfinansowana. W literaturze finansowej zgodnie prezentowany jest pogląd, iż inwestor, dokonując wyboru instrumentu finansowania inwestycji, uwzględnia przede wszystkim koszt pozyskania kapitału z poszczególnych źródeł i wpływ określonej formy finansowania na ryzyko przedsiębiorstwa [Bielawska A., 2000, s. 13-14].

W związku z kosztami pozyskania kapitału z różnych źródeł, pojawia się wyraźna hierarchia efektywności poszczególnych form finansowania. Zależność między źródłem finansowania i wartością nakładów inwestycyjnych przedstawia rysunek 3.



Rys. 3. Zależność między źródłem finansowania i wartością nakładów inwestycyjnych
 Źródło: Opracowanie własne na podstawie [Bielawska A, 4/1995]

2.5. Zakończenie

Każde przedsiębiorstwo posiada majątek trwały oraz obrotowy, który jest niezbędny do prowadzenia bieżącej działalności gospodarczej. Wydatki, które wiążą się ze sfinansowaniem poszczególnych składników majątku, mogą być finansowane z dwóch podstawowych źródeł: kapitałów własnych i obcych.

Każde źródło finansowania posiada swoje wady i zalety. Z wadami i zaletami form finansowania wiąże się koszt kapitału i ryzyko finansowe kapitałobiorcy, ale także potencjalny zarobek i ryzyko inwestycyjne kapitałodawcy. Dobrą formą zabezpieczania się funduszobiorcy przed ryzykiem jest odpowiednia dywersyfikacja źródeł finansowania.

Z punktu widzenia kosztu, finansowanie zewnętrzne obce jest tańsze, ponieważ część tego kosztu pokrywa państwo. Jednak korzystanie z tych źródeł finansowania zwiększa ryzyko działalności firmy. Korzystanie z kapitału własnego, chociaż jest on droższy, jest mniej ryzykowne – funduszodawca ponosi ryzyko razem z funduszobiorcą. Wybór między poziomem ryzyka i kosztem jest jednym z najważniejszych elementów decyzji finansowych.

Określenie źródeł finansowania oraz proporcji, w jakiej pozostają do siebie te źródła, jest równoznaczne z określeniem struktury finansów przedsiębiorstwa. Ponieważ każde z tych źródeł posiada specyficzny dla siebie koszt kapitału, struktura finansów determinuje jednocześnie ogólny koszt kapitału przedsiębiorstwa.

Literatura:

1. Barowicz M., *Factoringowe pośrednictwo finansowe – porównanie ofert rynkowych*. Gospodarka Materialowa i Logistyka, 2007, nr 8.
2. Bielawska A., *Samofinansowanie jako instrument finansowania przedsiębiorstw*. Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa, 7/2000.
3. Bielawska A., *Teoretyczne przesłanki wyboru metod finansowania inwestycji*. Ekonomista 4/1995.
4. Bień W., *Zarządzanie finansami przedsiębiorstwa, Stowarzyszenie Księgowych w Polsce*. Warszawa 1995.
5. Brigham E., Gapenski L. C., *Zarządzanie finansami*, Tom 1. PWE, Warszawa 2000.
6. Cieloch G., *Leasingowe ABC*. Leasing, 6/1995.
7. Czubakowska K., *Od Auditingu do sponsoringu w rachunkowości*. Wydawnictwo PWE 2007.
8. Dębski W., Kozera K., *Leasing czy kredyt*. Poltext, Warszawa 1991.
9. Dulinić A., *Struktura i koszt kapitału w przedsiębiorstwie*. Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2001.
10. Dulinić A., *Obligacje zamienne – hybrydowy instrument finansowania*, w: *Finansowe wspomaganie rozwoju przedsiębiorstw*, praca zbiorowa pod redakcją P. Karpuś, J. Węclawskiego. Wydawnictwo UMCS, Lublin 2000.
11. Helfert E., *Techniki analizy finansowej*. PWE, Warszawa 2004.
12. Ickiewicz J., *Pozyskiwanie, koszt i struktura kapitału w przedsiębiorstwie*. SGH, Warszawa 2001.
13. Jaworski W., Krzyżkiewicz Z., Puławski M., *Leksykon bankowo-giełdowy*. Poltex, Warszawa 1998.
14. Klonowski D., *Venture capital – kapitał wysokiego ryzyka*. BCC Gazeta, 03/2002.
15. Klonowski D., *Venture capital jako metoda finansowania przedsiębiorstw – perspektywa przedsiębiorcy i inwestora kapitału wysokiego ryzyka*. Organizacja i Kierowanie, 116/2004, nr 2.
16. Kwiatkowski P., *Ogólny system zabezpieczeń wykorzystywanych przy kredytowaniu przedsięwzięć inwestycyjnych na zasadach project finance*. Bank i Kredyt, 1998, 7-8.
17. Lewandowska L., *Niekonwencjonalne formy finansowania przedsiębiorczości*. Ośrodek Doradztwa i Doskonalenia Kadr Sp. z o o., Gdańsk 2000.
18. Levy H., Sarnat M., *Capital investment & financial decision*. Prentice Hall, New York 1990.
19. Panfil M., *Fundusze private equity. Wpływ na wartość spółki*. Difin, Warszawa 2005.
20. Poczobut J., *Transakcja leasingowa w prawie polskim i międzynarodowym*. PWE, Warszawa 1995.
21. Raczkowska I., *Sekurytyzacja wierzytelności bankowych*. Wyd. KiK, Warszawa 2001.

22. Raymar S., *A model of capital structure when earnings are mean-reverting*. The Journal of Financial and Quantitative Analysis, September 26/1991, nr 3.
23. Schilit W., *A Comparative analysis of the performance of venture capital funds, Stocks, and bonds, and other investment opportunities*. International Review of Strategic Management 1993.
24. Sociński A., *Mezzanine finance*. Finansista, 07-08/2003.
25. Stypa Z., *Idea techniki project finance*. Firma i Rynek, 1998, nr 4212.
26. Szczepankowski P., *Stopa dźwigni finansowej spółki, struktura kapitałowa sektora gospodarczego a kształtowanie wartości dla właścicieli*. Working Paper.
27. Tamowicz P., *Venture capital – kapitał na start*. Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Gdańsk 2004.
28. Tokaj-Krzyżewska A., *Forfaiting*. Difin 1999.
29. Trybała P., *Leasing. Poradnik przedsiębiorcy*. PARP, Warszawa 2004, s. 13.
30. Urbańczyk E., *Znaczenie analizy struktury kapitałowej w strategii rozwojowej przedsiębiorstwa*. Przegląd Organizacji, 1998.
31. Wilimowscy M., Z., *Sztuka zarządzania finansami, część II*. TNOiK OPO, Bydgoszcz 2001.

3. Dotacje z UE

3.1. Wstęp

Unia Europejska zapewnia wsparcie dla przedsiębiorstw w różnym zakresie. Pomoc dostępna jest w wielu formach, takich jak: dotacje, granty, pożyczki oraz, w niektórych przypadkach, zabezpieczenia. Dostępne jest zarówno wsparcie bezpośrednie, jak również za pośrednictwem programów zarządzanych na szczeblu krajowym i regionalnym, takich jak programy finansowane z Funduszy Strukturalnych Unii Europejskiej (rys. 4). Firmy mogą korzystać także z wielu środków pomocy niefinansowej w formie programów i usług wsparcia biznesowego.

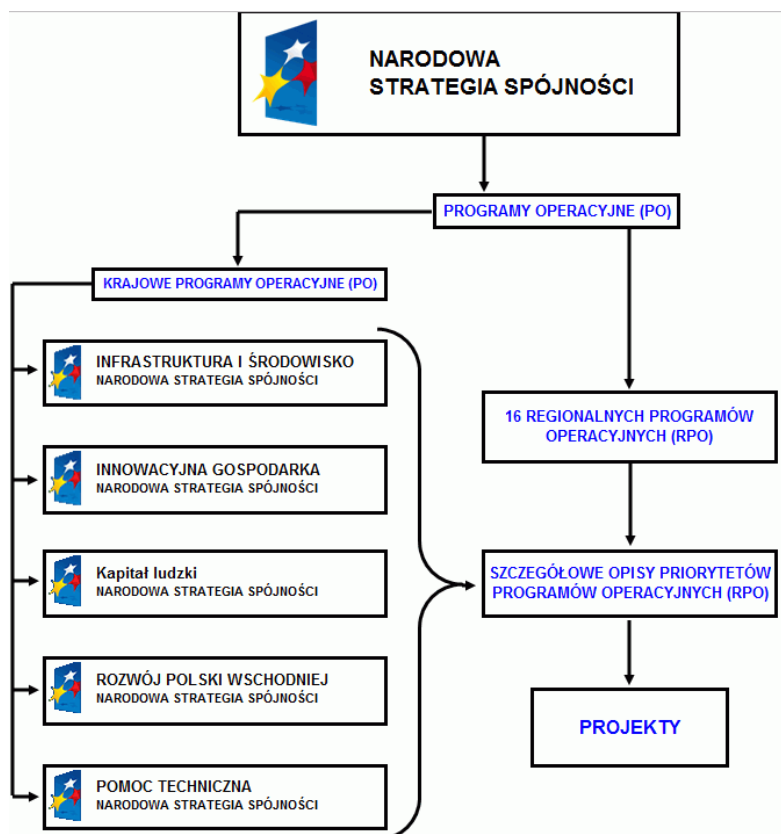
Unia Europejska szczególnym wsparciem objęła przedsiębiorstwa sektora MŚP i przeznaczyła duże środki finansowe na programy pomocowe dla tej grupy przedsiębiorców. Zakwalifikowanie się do programów przeznaczonych dla MŚP wiąże się ze spełnieniem kryteriów dotyczących: zatrudnienia, sumy bilansowej i obrotów.

Przedsiębiorstwa zalicza się do grupy mikroprzedsiębiorstw, małych lub średnich przedsiębiorstw (MŚP), jeśli spełniają kryteria określone w zaleceniu 2003/361/WE, dotyczącym definicji MŚP, które weszło w życie 1 stycznia 2005 roku:

- mikroprzedsiębiorstwo – podmiot zatrudniający mniej niż 10 pracowników, którego roczny obrót oraz/lub całkowity bilans roczny nie przekracza 2 mln euro;

- małe przedsiębiorstwo – podmiot zatrudniający mniej niż 50 pracowników, którego roczny obrót oraz/lub całkowity bilans roczny nie przekracza 10 mln euro;
- średnie przedsiębiorstwo – podmiot zatrudniający mniej niż 250 pracowników, którego roczny obrót nie przekracza 50 mln euro oraz/lub całkowity bilans roczny nie przekracza 43 mln euro.

W opracowaniu możliwości otrzymania dotacji przez przedsiębiorstwa zostaną przedstawione w podziale na programy operacyjne.



Rys. 4. Programy operacyjne wspierające działalność przedsiębiorstw
Źródło: opracowanie własne

3.2. Regionalny program operacyjny województwa opolskiego (RPO WO)

Regionalny Program Operacyjny Województwa Opolskiego na lata 2007-2013 (RPO WO 2007-2013) [1] należy traktować, jako jedno z narzędzi realizacji Strategii Rozwoju Województwa Opolskiego, co oznacza, że przyczynić się ma

do osiągnięcia celów w niej określonych poprzez podejmowanie działań, które uznano za najistotniejsze w latach 2007-2013 z punktu widzenia rozwoju regionu oraz które jednocześnie kwalifikują się do wsparcia z Europejskiego Funduszu Rozwoju Regionalnego (EFRR).

Obszar wsparcia, system realizacji RPO WO 2007-2013 oraz sposób przygotowania programu uwzględniają obowiązujące na poziomie kraju i Wspólnoty uwarunkowania prawne, obowiązujące dokumenty programowe, jak również podstawowe zasady dotyczące wieloletniego programowania, dodatkowości, partnerstwa, współfinansowania i ewaluacji,

W ramach RPO WO zagwarantowano działania dla firm ze szczególnym uwzględnieniem MŚP. Niezbędne jest zagwarantowanie sprzyjających warunków dla rozwoju tych firm, ponieważ znaczny ciężar tworzenia regionalnego potencjału gospodarczego spoczywa, zgodnie z obecnymi tendencjami, na firmach sektora MŚP, których rozwój postrzega się za podstawowy czynnik wzrostu gospodarki.

Poddziałania przewidziane dla przedsiębiorstw w RPO WO:

- poddziałanie: 1.1.1 Wsparcie instytucji otoczenia biznesu,
- poddziałanie: 1.1.2 Inwestycje w mikroprzedsiębiorstwa,
- poddziałanie: 1.3.1 Wsparcie sektora B+R oraz innowacji na rzecz przedsiębiorstw,
- poddziałanie: 1.3.2 Inwestycje w innowacje w przedsiębiorstwach.

Więcej informacji: www.rpo.opolskie.pl, www.umwo.opole.pl.

3.2.1. Wsparcie instytucji otoczenia biznesu

Celem poddziałania jest wzmocnienie sektora otoczenia biznesu i ułatwienie firmom dostępu do profesjonalnych usług okołobiznesowych w celu zwiększenia konkurencyjności przedsiębiorstw województwa opolskiego. Dofinansowane mogą zostać inwestycje, które poprawią jakość świadczonych usług lub umożliwią świadczenie nowych usług, związane z tworzeniem lub rozszerzeniem zakresu działalności instytucji otoczenia biznesu na rzecz wspierania przedsiębiorczości, w tym sieci wsparcia przedsiębiorczości o zasięgu regionalnym, tj.:

- budowa, przebudowa i remont obiektów instytucji otoczenia biznesu;
- zagospodarowanie terenu wokół obiektów instytucji otoczenia biznesu;
- zakup urządzeń i wyposażenia niezbędnego do prowadzenia działalności okołobiznesowej tych jednostek.

Maksymalny udział dofinansowania w wydatkach kwalifikowanych na poziomie projektu:

- 50% dla dużych przedsiębiorców;
- 60% dla średnich przedsiębiorców;
- 70% dla mikroprzedsiębiorców i małych przedsiębiorców.

3.2.2. Inwestycje w mikroprzedsiębiorstwa

Celem poddziałania jest aktywne wspieranie zatrudnienia poprzez stymulowanie powstawania nowych oraz rozwój istniejących mikroprzedsiębiorstw oraz zwiększenie konkurencyjności mikroprzedsiębiorstw województwa opolskiego, poprzez unowocześnienie ich oferty produktowej, technologicznej oraz wzrost ich możliwości inwestycyjnych. Dotacja przeznaczona jest dla osób fizycznych, zamierzających podjąć działalność gospodarczą i utworzyć mikroprzedsiębiorstwo, jak również dla mikroprzedsiębiorstw na wydatki inwestycyjne związane z:

- rozwojem mikroprzedsiębiorstwa;
- budową, przebudową i remontem infrastruktury mikroprzedsiębiorstwa, wpływające m.in. na rozszerzenie zakresu lub zróżnicowanie działalności gospodarczej (dywersyfikację);
- zakupem oraz unowocześnieniem wyposażenia niezbędnego do prowadzenia działalności gospodarczej;
- zakupem wartości niematerialnych i prawnych związanych z realizacją projektu.

Dotacja wynosi do 65% kosztów kwalifikowanych projektu. Mikroprzedsiębiorstwa mogą otrzymać od 70 tys. do 800 tys. zł dotacji. Osoby, które chcą założyć własną firmę, mogą otrzymać od 40 tys. do 80 tys. zł dotacji.

3.2.3. Wsparcie sektora B+R oraz innowacji na rzecz przedsiębiorstw

W celu podniesienia konkurencyjności regionu niezbędne jest zwiększenie potencjału badawczo-rozwojowego, pracującego na rzecz innowacyjnej gospodarki. Wsparciem objęte będzie wyposażenie w sprzęt i niezbędną infrastrukturę jednostek sfery B+R, które prowadzą badania i wdrożenia na potrzeby innowacyjnych sektorów gospodarki. W ramach poddziałania wspierana będzie współpraca sektora B+R z przedsiębiorstwami, służąca zwiększeniu transferu nowoczesnych rozwiązań technologicznych, produktowych oraz organizacyjnych do przedsiębiorstw i instytucji.

Rodzaje projektów możliwe do dofinansowania:

- Zakup maszyn, urządzeń, wyposażenia oraz wartości niematerialnych i prawnych związanych ze wsparciem jednostek naukowych w zakresie podnoszenia stopnia innowacyjności, wdrożeń systemów teleinformatycznych, gospodarki elektronicznej.
- Zakup maszyn, urządzeń, wyposażenia oraz wartości niematerialnych i prawnych dla laboratoriów w szkołach wyższych i innych jednostkach naukowych, prowadzących badania na rzecz nowoczesnych technologii produkcyjnych.
- Budowa, przebudowa obiektów niezbędnych do prowadzenia badań.

- Zakup maszyn, urządzeń, wyposażenia oraz wartości niematerialnych i prawnych związanych z rozwojem transferu technologii i udoskonalenia sieci współpracy między MŚP, między MŚP a innymi przedsiębiorstwami, uczelniami, wszelkiego rodzaju instytucjami na poziomie szkolnictwa pomaturalnego, władzami regionalnymi, ośrodkami badawczymi oraz biegunami naukowymi i technologicznymi.
- Promocja innowacji, transferu technologii oraz rozwój współpracy między MŚP, między MŚP a innymi przedsiębiorstwami, uczelniami, wszelkiego rodzaju instytucjami na poziomie szkolnictwa pomaturalnego, władzami regionalnymi, ośrodkami badawczymi oraz biegunami naukowymi i technologicznymi w tym udział w targach, wystawach, misjach gospodarczych, giełdach kooperacyjnych.

Maksymalny udział dofinansowania w wydatkach kwalifikowanych na poziomie projektu:

- Projekty nieobjęte pomocą publiczną – maksymalnie 85%;
- Projekty objęte regionalną pomocą inwestycyjną – 50%;
- Pomoc na szkolenia – 25%;
- Dla projektów realizowanych przez państwowe jednostki budżetowe – 100%.

3.2.4. Inwestycje w innowacje w przedsiębiorstwach

Poddziałanie jest skierowane do przedsiębiorców, jeżeli w swojej firmie wykorzystują nowoczesne technologie lub zamierzają je wykorzystywać – można uzyskać środki na rozwój w tym kierunku.

Finansowane są pomysły związane z rozbudową firmy, stworzeniem nowych produktów, unowocześnieniem procesu produkcji lub zastosowanie najnowocześniejszych narzędzi (np. zakup patentów, licencji, *know-how*, maszyn, urządzeń). Można pozyskać środki na projekt, który dotyczy realizacji nowej i innowacyjnej inwestycji, za którą uważa się inwestycję w środki trwałe oraz wartości niematerialne i prawne związane z:

- utworzeniem nowego przedsiębiorstwa,
- rozbudową istniejącego przedsiębiorstwa (w tym w zakresie wprowadzenia nowych rozwiązań w zakresie sprzedaży produktów i usług),
- dywersyfikacją produkcji przedsiębiorstwa przez wprowadzenie nowych dodatkowych produktów lub zasadniczą zmianą dotyczącą procesu produkcyjnego w istniejącym przedsiębiorstwie,
- nabyciem środków trwałych bezpośrednio związanych z przedsiębiorstwem, które zostało zamknięte lub zostałoby zamknięte, gdyby zakup nie nastąpił, przy czym środki nabywane są przez inwestora niezależnego od zbywcy,
- wydatkami na inwestycje związane z wdrożeniem rozwiązań innowacyjnych, z zakupami środków trwałych niezbędnych do prowadzenia prac B+R w przedsiębiorstwach,

- projektami związanymi z wdrożeniem systemów teleinformatycznych, wykorzystujących systemy teleinformatyczne, służące do zwiększenia efektywności funkcjonowania przedsiębiorstwa.

Forma wsparcia w tym działaniu to dotacja do:

- 60% dla średnich przedsiębiorstw,
- 70% dla mikro- i małych przedsiębiorstw,
- 45% kosztów kwalifikowanych w części projektu, która dotyczy szkoleń.

Maksymalna wartość projektu:

- w przypadku rozwiązań stosowanych przez okres nie dłuższy niż 3 lata na świecie – 8 mln zł,
- w przypadku wsparcia dla małych i średnich przedsiębiorstw w zakresie: systemów zarządzania środowiskowego, udoskonalenia gospodarki zasobami i odpadami gospodarki wodno-ściekowej, ochrony powietrza, gospodarowania odpadami przemysłowymi lub niebezpiecznymi, wprowadzania najlepszych dostępnych technik – 8 mln zł,
- w przypadku projektu dotyczącego budowy małych i średnich jednostek wytwarzania energii elektrycznej i ciepła – 10 mln zł,
- w przypadku projektu dotyczącego budowy zakładu lub instalacji do produkcji biokomponentów oraz budowy instalacji do produkcji biogazu – 20 mln zł,
- w przypadku zakupów środków trwałych niezbędnych do prowadzenia prac badawczo-rozwojowych w przedsiębiorstwach – 400 tys. zł.

3.3. Program rozwoju obszarów wiejskich (PROW)

Lata 2007-2013 to okres nowej perspektywy finansowej w Unii Europejskiej, przejawiający się w zamiarach reformy polityki rolnej. Głównymi założeniami polityki rolnej prowadzonej wobec obszarów wiejskich od roku 2007 jest wsparcie rozwoju obszarów wiejskich. Finansowanie wszelkich działań odbywa się w ramach Europejskiego Funduszu Rolnego na rzecz Rozwoju Obszarów Wiejskich (EFRROW), utworzonego na mocy Rozporządzenia Rady (WE) 1290/2005 w sprawie wsparcia rozwoju obszarów wiejskich przez Europejski Fundusz Rolny na rzecz Rozwoju Obszarów Wiejskich. Instrumenty PROW 2007-2013 podzielone zostały na osie działań, poprzez realizację których mają zostać osiągnięte cele priorytetowe.

Planując założenie własnej firmy na terenach wiejskich lub w małym miasteczku (do 20 tys. mieszkańców), można skorzystać ze wsparcia oferowanego w ramach Programu Rozwoju Obszarów Wiejskich (PROW).

Przykładowe formy działalności finansowane z programu:

- restauracja,
- salon fryzjerski,
- przedszkole.

Dotacja ma formę zwrotu 50% poniesionych kosztów kwalifikowanych inwestycji. Wsparcie wynosi od 100 tys. zł do 300 tys. zł. Wysokość dotacji, jaką można uzyskać, uzależniona jest od liczby miejsc pracy, które powstaną w wyniku realizacji projektu. Instytucją przyznającą środki jest Agencja Restrukturyzacji i Modernizacji Rolnictwa.

Więcej na stronie: <http://www.arimr.gov.pl>.

3.3.1. Mikrofirma na obszarach wiejskich

W ramach Programu Rozwoju Obszarów Wiejskich pomoc na rozpoczęcie i prowadzenie działalności gospodarczej może otrzymać osoba fizyczna, prawna lub jednostka organizacyjna nieposiadająca osobowości prawnej, która prowadzi (podejmuje) działalność jako mikroprzedsiębiorstwo zatrudniające poniżej 10 osób. Przedsiębiorstwo musi być zlokalizowane w gminie wiejskiej, gminie miejsko-wiejskiej, z wyłączeniem miast liczących powyżej 20 tys. mieszkańców bądź gminie miejskiej z wyłączeniem miast powyżej 5 tys. mieszkańców. Obrót nie może przekraczać równowartości w zł 2 mln euro.

Dofinansowanie można otrzymać na prowadzenie przedsiębiorstwa z zakresu:

- usług dla gospodarstw rolnych lub leśnictwa,
- sprzedaży hurtowej i detalicznej,
- rzemiosła lub rękodzielnictwa,
- robót i usług budowlanych oraz instalacyjnych,
- usług turystycznych oraz związanych ze sportem, rekreacją i wypoczynkiem,
- usług transportowych,
- usług komunalnych,
- przetwórstwa produktów rolnych lub jadalnych produktów leśnych,
- magazynowania lub przechowywania towarów,
- wytwarzania produktów energetycznych z biomasy,
- rachunkowości, doradztwa lub usług informatycznych.

Wysokość pomocy przyznanej na realizację operacji nie może przekroczyć:

- 100 tys. zł – jeśli ekonomiczny plan operacji przewiduje utworzenie co najmniej 1 i mniej niż 2 miejsca pracy w przeliczeniu na pełne etaty średnioroczne i jest to uzasadnione zakresem rzeczowym operacji;
- 200 tys. zł – jeśli ekonomiczny plan operacji przewiduje utworzenie co najmniej 2 i mniej niż 3 miejsca pracy w przeliczeniu na pełne etaty średnioroczne i jest to uzasadnione zakresem rzeczowym operacji;
- 300 tys. zł – jeśli ekonomiczny plan operacji przewiduje utworzenie co najmniej 3 miejsca pracy w przeliczeniu na pełne etaty średnioroczne i jest to uzasadnione zakresem rzeczowym operacji.

Maksymalna wysokość pomocy udzielonej jednemu beneficjentowi, w okresie realizacji nie może przekroczyć 300 tys. zł. W przypadku przetwórstwa produktów rolnych lub jadalnych produktów leśnych, maksymalna wysokość

pomocy udzielonej jednemu beneficjentowi, w okresie realizacji wynosi 100 tys. zł. Pomoc ma formę refundacji 50% kosztów kwalifikowanych projektu po zrealizowaniu projektu.

3.4. Program operacyjny infrastruktura i środowisko (POIS)

W ramach Programu Operacyjnego Infrastruktura i Środowisko [2] można realizować duże inwestycje infrastrukturalne w zakresie ochrony środowiska, transportu, energetyki, kultury i dziedzictwa narodowego, ochrony zdrowia oraz szkolnictwa wyższego.

Celem programu jest poprawa atrakcyjności inwestycyjnej Polski i jej regionów poprzez rozwój infrastruktury technicznej przy równoczesnej ochronie i poprawie stanu środowiska, zdrowia, zachowaniu tożsamości kulturowej i rozwijaniu spójności terytorialnej.

Priorytet IV programu jest przeznaczony dla przedsiębiorstw i dotyczy przedsięwzięć dostosowujących przedsiębiorstwa do wymogów ochrony środowiska. W ramach priorytetu wspierane są projekty dużych oraz małych i średnich przedsiębiorstw, redukujące ilość zanieczyszczeń emitowanych do atmosfery, odprowadzanych ze ściekami oraz redukujące ilość wytwarzanych odpadów i zwiększające udział odpadów poddawanych procesom odzysku, w szczególności recyklingu.

Więcej informacji: <http://www.pois.gov.pl>.

3.4.1. Wsparcie systemów zarządzania środowiskowego

Dotacja pomaga przeprowadzić niezbędne badania i audyty lub uzyskać certyfikaty. Wprowadzenie systemu zarządzania środowiskowego wiąże się z korzyściami dla firmy, tj.: z ograniczeniem zanieczyszczeń i produkcji odpadów, ze zmniejszeniem hałasu, z racjonalnym wykorzystaniem zasobów naturalnych. Dzięki projektowi, firma może podnieść swoją konkurencyjność oraz wypromować się jako przyjazna środowisku.

W ramach działania można przykładowo otrzymać dofinansowanie na:

- wykonanie kontroli w przedsiębiorstwie niezbędnej dla uzyskania certyfikatu zarządzania jakością lub dokonania rejestracji eko-znaku,
- uzyskanie certyfikatu zarządzania jakością,
- doradztwo związane z uzyskaniem certyfikatu/dokonania rejestracji.

O dofinansowanie mogą starać się małe, średnie i duże przedsiębiorstwa. Forma wsparcia to dotacja ze środków UE do 50% wydatków kwalifikowanych. Minimalna wartość projektu – 8 mln zł, maksymalna wartość dofinansowania – 400 tys. zł.

3.4.2. Racjonalizacja gospodarki zasobami i odpadami w przedsiębiorstwach

Celem działania jest racjonalizacja gospodarki zasobami naturalnymi i odpadami, w tym zmniejszenie ilości wytwarzanych odpadów innych niż komunalne i zwiększenie poziomu odzysku i recyklingu tych odpadów. Projekt może obejmować budowę, rozbudowę i modernizację instalacji lub urządzeń, które wpłyną na zmniejszanie zużycia surowców naturalnych, poprzez wykorzystanie odpadów, surowców wtórnych. Dzięki dofinansowaniu firma będzie mogła dostosować się do wymogów ekologicznych. O dofinansowanie mogą starać się małe, średnie i duże przedsiębiorstwa.

Projekt, aby mógł uzyskać dofinansowanie, musi przyczynić się do zmniejszenia kosztów produkcji i zmniejszenia negatywnego oddziaływania przedsiębiorstwa na środowisko poprzez:

- zastępowanie w produkcji surowców pierwotnych surowcami wtórnymi z odpadów,
- ograniczanie ilości wytwarzanych odpadów,
- ograniczenie nadmiernego zużycia energii w procesie produkcyjnym,
- ograniczenie zużycia wody do produkcji.

Forma wsparcia to dotacja do 30% wydatków kwalifikowanych projektu. Minimalna wartość projektu – 8 mln zł dla małych i średnich przedsiębiorstw. Maksymalna wartość dofinansowania – 20 mln zł.

3.4.3. Wsparcie dla przedsiębiorstw w zakresie wdrażania najlepszych dostępnych technik

Działanie ma na celu zmniejszenie ilości zanieczyszczeń produkowanych przez firmy i zakłady przemysłowe poprzez zmianę technologii na bardziej przyjazne środowisku. Projekty mogą być realizowane przez małe, średnie i duże przedsiębiorstwa.

Projekt może obejmować:

- zmiany technologii służące eliminowaniu szkodliwych oddziaływań oraz uciążliwości poprzez zapobieganie i ograniczanie ładunku zanieczyszczeń do środowiska np. modernizacja i/lub wymiana elektrofiltrów, układów oraz instalacji odpylania, i/lub odsiarczania;
- zmiany technologii służące zmniejszeniu zapotrzebowania na energię, wodę oraz surowce, ze szczególnym uwzględnieniem wtórnego wykorzystania ciepła odpadowego oraz eliminacji wytwarzania odpadów z wyłączeniem inwestycji w zakresie budowy i przebudowy jednostek wytwarzania energii w wysokosprawnej kogeneracji;
- zmiany technologii ukierunkowane na ograniczenie wielkości emisji niektórych substancji i zużycia energii do poziomu określonego w przepisach krajowych i wspólnotowych oraz w dokumentach referencyjnych BAT, np.

przebudowa instalacji ciepłowniczych w celu dostosowania do BAT (za wyjątkiem wysokosprawnej kogeneracji);

- inwestycje w urządzenia ograniczające emisje do środowiska (tzw. urządzenia „końca rury”), których zastosowanie jest niezbędne dla spełnienia zastrzegających się standardów emisyjnych lub granicznych wielkości emisji;
- inwestycje w celu spełnienia wymogów pozwolenia zintegrowanego.

Forma wsparcia to dotacja do 30% kosztów kwalifikowanych projektu. Minimalna wartość projektów realizowanych przez małe i średnie firmy – 8 mln zł; duże przedsiębiorstwa – projekty bez ograniczeń kwotowych. Maksymalna wartość dofinansowania – 20 mln zł.

3.4.4. Wsparcie dla przedsiębiorstw w zakresie gospodarki wodno-ściekowej

Celem działania jest ograniczanie ładunku zanieczyszczeń (w szczególności substancji niebezpiecznych) odprowadzanych przez przemysł do środowiska wodnego oraz zmniejszenie ilości nieoczyszczonych ścieków przemysłowych odprowadzanych do wód lub do ziemi. Wsparcie mogą otrzymać inwestycje w technologie oraz infrastrukturę gospodarki wodno – ściekowej w przedsiębiorstwach mające na celu ograniczenie ilości wytwarzanych ścieków przemysłowych, szczególnie ścieków niebezpiecznych oraz służące zwiększeniu stopnia redukcji ładunku zanieczyszczeń w ściekach odprowadzanych do wód.

Przykładowe rodzaje projektów:

- Inwestycje mające na celu zmniejszenie zużycia wody oraz ilości substancji niebezpiecznych odprowadzanych wraz ze ściekami poprzez np. przebudowa ciągu technologicznego ograniczająca ilość produkowanych ścieków i/lub ładunków zanieczyszczeń odprowadzanych do odbiornika.
- Budowa lub modernizacja oczyszczalni lub podczyszczalni ścieków przemysłowych.
- Forma wsparcia to dotacja do 30% kosztów kwalifikowanych projektu. Minimalna wartość projektów realizowanych przez małe i średnie firmy – 8 mln zł; duże przedsiębiorstwa – projekty bez ograniczeń kwotowych. Maksymalna wartość dofinansowania – 20 mln zł.

3.5. Program operacyjny innowacyjna gospodarka

Program Innowacyjna Gospodarka [3] to jeden z 6 programów krajowych Narodowych Strategicznych Ram Odniesienia, który finansowany jest ze środków europejskich. 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, jest to 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.

Celem głównym Programu Innowacyjna Gospodarka na lata 2007-2013 jest rozwój polskiej gospodarki w oparciu o innowacyjne przedsiębiorstwa. Cel ten jest realizowany poprzez następujące cele szczegółowe:

- zwiększenie innowacyjności przedsiębiorstw,
- wzrost konkurencyjności polskiej nauki,
- zwiększenie roli nauki w rozwoju gospodarczym,
- zwiększenie udziału innowacyjnych produktów polskiej gospodarki w rynku międzynarodowym,
- tworzenie trwałych i lepszych miejsc pracy,
- wzrost wykorzystania technologii informacyjnych i komunikacyjnych w gospodarce.

Więcej informacji: <http://www.poig.gov.pl>.

3.5.1. Inicjowanie działalności innowacyjnej

W Programie Operacyjnym Innowacyjna Gospodarka (PO IG) stworzono instrument „Inicjowanie działalności innowacyjnej”, który ułatwia komercjalizację pomysłów poprzez tworzenie spółek z udziałem pomysłodawców i funduszy wysokiego ryzyka. Program pomaga przyczynić się do zwiększenia liczby przedsiębiorstw działających w oparciu o innowacyjne rozwiązania. Bezpośrednio o wsparcie finansowe projektów w Polskiej Agencji Rozwoju Przedsiębiorczości ubiegają się instytucje wspierające powstawanie nowych firm innowacyjnych, takie jak: inkubatory przedsiębiorczości akademickiej, centra transferu technologii i innowacji, akceleratorzy technologii, parki naukowo-technologiczne.

Wsparcie przeznaczone jest na:

- analizę innowacyjności rozwiązań,
- sprawdzanie ich potencjału rynkowego przez przeprowadzenie badań rynku, opracowanie studiów wykonalności i biznesplanu,
- prace przygotowawcze związane z rozpoczęciem działalności gospodarczej opartej na rozwiązaniu innowacyjnym,
- dokonywanie inwestycji w spółkę powstałą w wyniku powyższych działań przez obejmowanie akcji lub udziałów w tej spółce.

Łączna kwota dofinansowania dla innowacyjnej firmy nie może przekroczyć 200 tys. euro.

Więcej na stronie: <http://www.web.gov.pl/startup>.

3.5.2. Bon na innowacje

Program „Bon na innowację” jest szansą dla przedsiębiorców, którzy zamierzają rozwinąć oferowany produkt lub usługę bądź wprowadzić do oferty nowy, a także zmienić technologię wytwarzanych produktów lub usług. Poprzez wyniki badań mogą oni stwierdzić między innymi czy proponowane przez nich przedsięwzięcie będzie rentowne oraz znajdzie odbiorców na rynku. Przykładowo, w przypadku stwierdzenia nieopłacalności wdrożenia drogiej technologii, dana firma może zweryfikować swoje plany i skierować swoje poszukiwania w innym, bardziej odpowiednim kierunku. Ponadto raz zainicjowana współpraca z jednostkami naukowo-badawczymi może przyczynić się do nawiązania trwałej kooperacji z tymi podmiotami. Dzięki temu programowi, przedsiębiorstwo może uzyskać wysokie korzyści lub uchronić się przed poniesieniem strat.

Bon na innowacje to program, który daje szansę na wsparcie przeznaczone na zakup usługi dotyczącej wdrożenia lub rozwoju produktu lub technologii potrzebnej do wdrożenia lub rozwoju innowacyjnych produktów i technologii. Założeniem programu jest inicjacja współpracy między mikro- i małymi przedsiębiorcami a jednostkami naukowymi.

Środki otrzymane z programu można przeznaczyć na:

- zainicjowanie kontaktów mikro- lub małych przedsiębiorstw z jednostkami naukowymi,
- realizację usług dotyczących wdrożenia oraz rozwoju produktu lub technologii świadczonych przez jednostkę naukową,
- opracowanie nowych lub udoskonalenie istniejących rozwiązań bądź produktów danego przedsiębiorstwa.

Maksymalne dofinansowanie to 15 tys. zł i może stanowić nawet 100% wydatków kwalifikujących się do wsparcia. Mogą się o nie ubiegać mikro- i mali przedsiębiorcy, którzy w ciągu ostatnich 3 lat nie korzystali z usług żadnej jednostki naukowej w obszarze prac badawczo-rozwojowych.

Więcej na: www.parp.gov.pl.

3.5.3. Wsparcie projektów celowych

Działanie to skierowane jest do firm, które chcą przeprowadzić badania, których celem ma być wynalezienie nowych produktów (usług) lub udoskonalenie tych, które już istnieją. Takie badanie można przeprowadzić samemu lub zlecić je innej firmie posiadającej doświadczenie lub instytucji (jednostce badawczej). Wsparcie mogą otrzymać mikro-, małe, średnie i duże przedsiębiorstwa.

Przy prowadzeniu badań można współpracować z jednostkami naukowymi, siecią naukową, czy z konsorcjum naukowo-przemysłowym. Wspierane są prace mające na celu stworzenie nowych lub ulepszenie już istniejących produktów (usług) oraz niezbędne prace przygotowawcze do wprowadzenia do produkcji wyników badań. W ramach prac przygotowawczych można przeprowadzić niezbędne testy, stworzyć dokumentację techniczną, opracować niezbędne procedury – np. kontroli jakości czy badania rynku.

Środki można wydać na:

- wynagrodzenia osób zaangażowanych bezpośrednio w realizację projektu oraz osób zarządzających projektem,
- koszty zakupu lub używania sprzętu i aparatury w czasie realizacji projektu badawczego, niezbędnych do jego realizacji,
- pokrycie kosztów amortyzacji budynków wykorzystywanych na potrzeby projektu badawczego objętego wsparciem i tylko w czasie trwania projektu,
- nabycie patentów, licencji, *know-how*, nieopatentowanej wiedzy technicznej,
- zakup badań i usług doradczych.

Forma wsparcia dla dużych firm to dotacje na badania przemysłowe do 50% wydatków kwalifikowanych oraz dotacja na prace rozwojowe: do 25% wydatków kwalifikowanych. Dla pozostałych dotacja na badania przemysłowe: do 70% wydatków kwalifikowanych, dotacja na prace rozwojowe: do 45% wydatków kwalifikowanych.

3.5.4. Tworzenie systemu ułatwiającego inwestowanie w MŚP

Celem poddziałania jest aktywizacja rynku inwestorów prywatnych, poprzez tworzenie dogodnych warunków inicjowania współpracy inwestorów z przedsiębiorcami poszukującymi środków finansowych na realizację innowacyjnych przedsięwzięć. Celem poddziałania jest również wsparcie przedsiębiorców z sektora MŚP w przygotowaniu ich do pozyskania zewnętrznego źródła finansowania o charakterze udziałowym, z przeznaczeniem na realizację innowacyjnych przedsięwzięć, poprzez dofinansowanie kosztów usług doradczych w zakresie przygotowania dokumentów i analiz niezbędnych do pozyskania tego finansowania. Dzięki dofinansowaniu kosztów usług doradczych, mających na celu przygotowanie dokumentów i analiz niezbędnych do emisji, oczekuje się również zwiększonej liczby ofert spółek na nowym rynku Giełdy Papierów Wartościowych dedykowanym spółkom z sektora MŚP.

Wsparcie mogą uzyskać również projekty mające na celu tworzenie platform kojarzących inwestorów z przedsiębiorcami poszukującymi finansowania oraz wymianę doświadczeń inwestorów. Zakłada się, że dzięki realizacji działania wzrośnie liczba inwestycji dokonywanych przez inwestorów (głównie aniołów biznesu) w innowacyjne projekty.

Dofinansowanie można uzyskać na usługi doradcze dla przedsiębiorcy w zakresie przygotowania dokumentacji i analiz niezbędnych do pozyskania zewnętrznego inwestora. Maksymalny udział środków UE w kwocie dofinansowania to 85%.

3.5.5. Kredyt technologiczny

Celem działania jest wsparcie inwestycji w zakresie wdrażania nowych technologii, poprzez udzielenie MŚP kredytu technologicznego z możliwością

jego częściowej spłaty ze środków Funduszu Kredytu Technologicznego w formie premii technologicznej.

Podstawowe wskaźniki charakteryzujące polskie MŚP pokazują, że są one słabsze technologicznie, kapitałowo i kadrowo od przedsiębiorstw działających w innych krajach, z którymi konkurują na jednolitym rynku europejskim i na rynkach światowych. Niski poziom innowacyjności MŚP obniża ich pozycję konkurencyjną oraz osłabia szansę na zbudowanie trwałej przewagi konkurencyjnej. Poważnym ograniczeniem w realizacji inwestycji źródeł finansowania są niewystarczające środki własne. Zgodnie z ustawą z 30 maja 2008 r. o niektórych formach wspierania działalności innowacyjnej (Dz. U. Nr 116, poz. 730, z późn. zm.), przedsiębiorca za pośrednictwem banku komercyjnego (kredytującego) składa do Banku Gospodarstwa Krajowego (BGK) wniosek o dofinansowanie (wniosek o przyznanie premii technologicznej), do którego załącza warunkową umowę kredytu technologicznego lub promesę kredytu technologicznego. BGK przyznaje MŚP promesę premii technologicznej, na podstawie której banki komercyjne (kredytujące) udzielają MŚP kredytu technologicznego z własnych środków. Kredyt technologiczny dotyczy sfinansowania inwestycji polegającej na wdrożeniu nowej technologii, zarówno własnej, jak i nabytej, uruchomieniu produkcji nowych wyrobów lub modernizacji wyrobów produkowanych lub świadczeniu nowych usług w oparciu o tę technologię. Wypłata premii technologicznej przez Bank Gospodarstwa Krajowego stanowi częściową spłatę kredytu technologicznego zaciągniętego przez MŚP w banku komercyjnym.

Dofinansowane mogą zostać projekty przedsiębiorców z sektora mikro-, małych i średnich przedsiębiorstw, polegające na wdrożeniu własnej lub nabytej nowej technologii i rozpoczęciu sprzedaży produktów, procesów bądź usług powstających z zastosowaniem tej technologii. Maksymalny udział środków UE w kwocie dofinansowania to 85%.

3.5.6. Wsparcie na pierwsze wdrożenie wynalazku

Instrument ma na celu wsparcie przedsiębiorstw, które planują wdrożenie wynalazków własnych bądź nabytych, co przyczyni się do zwiększenia wykorzystania wynalazków przez przedsiębiorców jako jednej z przewag konkurencyjnych.

Analiza SWOT sektora przedsiębiorstw działających w Polsce wskazuje na niską skłonność do wprowadzania innowacyjnych rozwiązań. Jednocześnie rozwój rynku innowacji wymaga pełnego wykorzystania ich ochrony prawnej. Polska gospodarka charakteryzuje się niewielkim udziałem nowych i innowacyjnych produktów w produkcji sprzedanej i niskim udziałem produktów wysoko przetworzonych i wysokiej techniki w eksporcie. Słaba kondycja finansowa, w szczególności MŚP, przekłada się na znikome tworzenie i wdrażanie nowych rozwiązań pozwalających utrzymać pozycję konkurencyjną na rynku.

Wsparcie przyczynia się do polepszenia wykorzystania wynalazków w działalności gospodarczej. Zachęci także do ochrony własności intelektualnej. W ramach pilotażu, wsparciem zostaną objęte projekty inwestycyjne (zakup środków

trwałych lub wartości niematerialnych i prawnych) związane z wdrożeniem wynalazków w działalności gospodarczej przedsiębiorcy. Wsparcie będzie udzielone jedynie tym projektom, które będą dotyczyły pierwszego wdrożenia wynalazku na terytorium Unii Europejskiej.

Maksymalny udział środków UE w kwocie dofinansowania: 85%.

3.5.7. Zarządzanie własnością intelektualną

Celem poddziałania jest poprawa efektywności funkcjonowania rynku innowacji i przepływu rozwiązań innowacyjnych, poprzez upowszechnianie stosowania prawa własności intelektualnej, w szczególności poprzez uzyskiwanie ochrony własności przemysłowej.

Rozwój rynku innowacji wymaga pełnego wykorzystania ich ochrony prawnej. Prawo polskie i międzynarodowe zapewnia możliwość takiej ochrony, jednak, jak pokazują analizy, bardzo rzadko jest ona stosowana przez podmioty działające w Polsce. Świadomość możliwości oraz korzyści ochrony wypracowanych rozwiązań jest niska, barierą dla ochrony pomysłów stanowią też stosunkowo wysokie koszty postępowań związanych z uzyskaniem praw własności przemysłowej. Polskę charakteryzuje niewielka liczba udzielonych patentów. Pełne wykorzystanie możliwości ochrony prawnej sprawi, iż inwestycje w działalność B+R będą opłacalne, a opracowane nowe rozwiązania będą mogły być udostępniane z korzyścią dla ich wynalazców. Działanie przyczyni się do zwiększenia liczby zgłoszeń mających na celu uzyskanie ochrony własności przemysłowej (patentów, praw ochronnych na wzory użytkowe oraz praw z rejestracji na wzory przemysłowe) składanych przez wnioskodawców za granicą oraz ułatwi realizację ochrony.

W ramach działania dofinansowane są również projekty zwiększające świadomość przedsiębiorców nt. praw i możliwości ochrony własności przemysłowej, korzyści płynących z objęcia rozwiązań ochroną wsparcia na pokrycie kosztów uzyskania ochrony prawa własności przemysłowej (z wyłączeniem kosztów zgłoszenia wynalazku, wzoru użytkowego oraz wzoru przemysłowego do Urzędu Patentowego RP w celu uzyskania ochrony na terytorium RP) obejmujących:

1. koszty przygotowania zgłoszenia wynalazku, wzoru użytkowego lub wzoru przemysłowego przez zawodowego pełnomocnika, który zgodnie z przepisami obowiązującymi w danym kraju jest uprawniony do występowania przed właściwym organem ochrony własności przemysłowej;
2. koszty zgłoszenia przez zawodowego pełnomocnika wynalazku, wzoru użytkowego lub wzoru przemysłowego do właściwego organu, w celu uzyskania ochrony przyznawanej przez krajowe, regionalne, unijne lub międzynarodowe organy ochrony własności przemysłowej oraz prowadzenia postępowania przed właściwym krajowym, regionalnym, unijnym lub międzynarodowym organem ochrony własności przemysłowej albo prowadzenia postępowania wyłącznie przed właściwym krajowym, regionalnym lub unijnym organem ochrony własności przemysłowej, w przypadku, gdy międzynarodowa, unijna

lub regionalna faza procedury ochrony własności przemysłowej została zakończona przed złożeniem wniosku o udzielenie wsparcia;

3. koszty zakupu, w związku z przygotowaniem zgłoszenia, zgłoszeniem lub prowadzeniem postępowania, o których mowa w pkt 1 i 2, analiz i ekspertyz prawnych, ekonomicznych, marketingowych i technicznych dotyczących przedmiotu zgłoszenia lub postępowania, w tym w zakresie wyceny wartości własności intelektualnej, perspektyw rynkowych i uwarunkowań prawnych komercjalizacji oraz zarządzania w przedsiębiorstwie prawami własności przemysłowej;
4. koszty postępowania w celu obrony prawa, w związku z wniesieniem zarzutów w trakcie rozpatrywania zgłoszenia, o którym mowa w pkt 2, lub wniesieniem sprzeciwu po przyznaniu prawa.

Objęcie własności przemysłowej ochroną na terytorium RP jest możliwe pod warunkiem wykorzystania trybu zgłoszenia międzynarodowego, w ramach którego terytorium RP nie jest jedynym terytorium wnioskowanej ochrony.

O dofinansowanie mogą starać się mikroprzedsiębiorstwa, małe i średnie przedsiębiorstwa, na takie wydatki jak:

- wsparcie na pokrycie kosztów uzyskania ochrony własności przemysłowej,
- koszty przygotowania zgłoszenia wynalazku/wzoru użytkowego/wzoru przemysłowego przez zawodowego pełnomocnika, który zgodnie z przepisami obowiązującymi w danym kraju jest uprawniony do występowania przed właściwym organem ochrony własności przemysłowej (w tym koszty tłumaczenia dokumentacji),
- koszty zgłoszenia wynalazku/wzoru użytkowego/wzoru przemysłowego do właściwego organu w celu uzyskania ochrony przyznawanej przez krajowe, regionalne lub międzynarodowe organy ochrony własności przemysłowej oraz koszty prowadzenia postępowania przed właściwym krajowym, regionalnym lub międzynarodowym organem udzielającym ochrony.

Maksymalny udział środków UE kwocie dofinansowania: 85%.

3.5.8. Paszport do eksportu

Celem działania jest wzmocnienie pozycji polskiej gospodarki, poprzez promocję Polski jako atrakcyjnego partnera gospodarczego i miejsca nawiązywania wartościowych kontaktów handlowych, a także zwiększenie wielkości polskiego eksportu oraz zwiększenie liczby przedsiębiorców prowadzących działalność eksportową. Działanie skierowane jest do przedsiębiorców z sektora MŚP, planujących rozpoczęcie działalności eksportowej lub początkujących eksporterów prowadzących działalność i mających siedzibę na terenie Rzeczypospolitej Polskiej, a w przypadku osób fizycznych posiadających miejsce zamieszkania na terenie Rzeczypospolitej Polskiej.

W ramach działania można otrzymać pomoc na:

- zwiększenie poziomu eksportu,
- poszerzenie współpracy z zagranicznymi partnerami,
- zwiększenie rozpoznawalności produktów na rynkach zagranicznych.

W ramach działania można wziąć udział w międzynarodowych targach i misjach gospodarczych.

O dofinansowanie mogą starać się mikro-, małe i średnie przedsiębiorstwa. Działanie obejmuje pakiet usług dla MŚP zawierający łącznie:

- przeprowadzenie oceny kwalifikowalności do działania oraz potencjału eksportowego przedsiębiorcy;
- doradztwo w zakresie niezbędnym dla przedsiębiorcy dotyczące:
 - rynku docelowego działalności eksportowej oraz działań promocyjnych wskazanych do realizacji przez przedsiębiorcę;
 - aktów prawnych, przepisów, procedur, zwyczajów, praktyk handlowych i zasad warunkujących dostęp towaru, usługi lub kapitału do wybranego rynku;
 - możliwości wsparcia finansowego dla eksportera, w tym finansowania kosztów ubezpieczenia transakcji związanych z eksportem;
 - tworzenia strategii rozwoju eksportu, którego rezultatem jest opracowanie planu rozwoju eksportu.

Warunkiem ubiegania się o dofinansowanie wdrożenia planu rozwoju eksportu jest posiadanie przez wnioskodawcę planu rozwoju eksportu:

- sporządzonego nie wcześniej niż 12 miesięcy przed dniem złożenia wniosku o udzielenie wsparcia albo
- pozytywnie zweryfikowanego w ramach I etapu działania Przygotowanie planu rozwoju eksportu, na podstawie przepisów rozporządzenia Ministra Rozwoju Regionalnego z dnia 7 kwietnia 2008 r. w sprawie udzielania przez Polską Agencję Rozwoju Przedsiębiorczości pomocy finansowej w ramach Programu Operacyjnego Innowacyjna Gospodarka, 2007-2013 (Dz. U. z 2008 r. Nr 68, poz. 414, z późn. zm.).

Okres wdrożenia Planu rozwoju eksportu nie może przekroczyć 24 miesięcy. Wydatkami kwalifikującymi się do objęcia wsparciem w ramach działania są wydatki poniesione po dniu złożenia wniosku o udzielenie wsparcia. W okresie realizacji działania możliwe jest jednokrotne uzyskanie dofinansowania na wdrożenie planu rozwoju eksportu.

Maksymalny udział środków UE w kwocie dofinansowania: 85%.

3.5.9. Wspieranie działalności gospodarczej w dziedzinie gospodarki elektronicznej

Celem działania jest stymulowanie rozwoju rynku usług świadczonych w formie elektronicznej (*e-usług*) poprzez wsparcie mikro- i małych przedsiębiorców, którzy prowadzą działalność gospodarczą nie dłużej niż 1 rok, licząc od dnia wpisu przedsiębiorcy do Krajowego Rejestru Sądowego albo Ewidencji Działal-

ności Gospodarczej. Dofinansowaniem objęte zostaną projekty polegające na świadczeniu *e-usługi*. Projekt może również obejmować wytworzenie produktów cyfrowych, koniecznych do świadczenia *e-usługi*.

Wsparcie skierowane jest do: mikro- i małych przedsiębiorców, którzy prowadzą działalność gospodarczą nie dłużej niż 1 rok od dnia uzyskania wpisu do ewidencji.

W ramach działania oferowane jest wsparcie w formie dotacji na realizację indywidualnych projektów mikro- oraz małych przedsiębiorców, prowadzących działalność gospodarczą nie dłużej niż 1 rok licząc od dnia wpisu przedsiębiorcy do Krajowego Rejestru Sądowego albo Ewidencji Działalności Gospodarczej mających na celu świadczenie *e-usługi*, przy czym projekt może obejmować wytworzenie produktów cyfrowych koniecznych do świadczenia tej *e-usługi*.

Poprzez *e-usługę* rozumie się usługę świadczoną w sposób zautomatyzowany przez użycie technologii informacyjnych, za pomocą systemów teleinformatycznych w publicznych sieciach telekomunikacyjnych, na indywidualne żądanie usługobiorcy, bez jednoczesnej obecności stron w tej samej lokalizacji. Szczegółowy katalog usług, które nie mogą być uznane za *e-usługę* na potrzeby działania znajduje się w rozporządzeniu Ministra Rozwoju Regionalnego z dnia 13 sierpnia 2008 r. w sprawie udzielania przez Polską Agencję Rozwoju Przedsiębiorczości pomocy finansowej na wspieranie tworzenia i rozwoju gospodarki elektronicznej w ramach Programu Operacyjnego Innowacyjna Gospodarka 2007-2013 (Dz. U. z 2008 r. Nr 153, poz. 956, z późn. zm.).

W ramach działania nie można otrzymać dofinansowywania na projekty mające na celu świadczenie usług poczty elektronicznej, usług hostingowych oraz usług związanych z rejestracją i utrzymaniem domen internetowych, jak również projekty polegające na obrocie handlowym produktami. Działanie to pozwoli na:

1. stymulowanie podaży usług i dostępu do produktów cyfrowych,
2. wykształcenie szerokiej grupy specjalistów łączących wiedzę merytoryczną z różnych dziedzin z doświadczeniem w gospodarce elektronicznej.

Dany beneficjent otrzyma wsparcie tylko na jeden projekt w ramach działania. Projekt może być objęty dofinansowaniem przez okres nie dłuższy niż 24 miesiące.

W ramach działania wnioskodawca może ubiegać się o wsparcie do 85% wydatków kwalifikujących się do objęcia wsparciem.

3.5.10. Wspieranie wdrażania elektronicznego biznesu typu B2B

Celem działania jest stymulowanie tworzenia wspólnych przedsięwzięć biznesowych prowadzonych w formie elektronicznej. Projekt może dotyczyć wdrażania nowych lub integracji istniejących systemów informatycznych, które mają na celu umożliwienie automatyzacji wymiany informacji pomiędzy systemami informatycznymi współpracujących ze sobą przedsiębiorców. Można zakupić m.in.: sprzęt elektroniczny oraz patenty i licencje dotyczące w szczególności

oprogramowania niezbędnego do wprowadzenia nowoczesnych rozwiązań elektronicznego biznesu.

Wdrażanie ICT w przedsiębiorstwach i tworzenie usług elektronicznych dla przedsiębiorstw oraz między przedsiębiorstwami (tzw. Business-to-Business – B2B) jest w coraz większym stopniu stosowane zarówno na europejskim, jak i globalnym rynku. Szerokie wprowadzenie go wśród polskich przedsiębiorstw jest niezbędne, jeśli mają one efektywnie współpracować z europejskimi partnerami. Szczególnie istotne jest stymulowanie tej formy współpracy z partnerami biznesowymi wśród mikro-, małych i średnich przedsiębiorców, którym stwarza ona szansę udziału w rynkach o zasięgu ponadregionalnym, jednocześnie znacząco zmniejszając koszty produkcji i dystrybucji.

O wsparcie mogą ubiegać się mikro-, mali lub średni przedsiębiorcy współpracujący na zasadzie zawartych umów z co najmniej dwoma innymi przedsiębiorcami, planujący współpracę biznesową w oparciu o rozwiązania elektroniczne. Przedmiotem wsparcia będą przedsięwzięcia o charakterze:

- technicznym,
- informatycznym,
- organizacyjnym,

które prowadzą do realizacji procesów biznesowych w formie elektronicznej, obejmujących trzech lub więcej współpracujących przedsiębiorców. Typowy projekt obejmuje wdrażanie nowych lub integrację istniejących systemów informatycznych przedsiębiorstw, mających na celu umożliwienie automatyzacji wymiany informacji pomiędzy systemami informatycznymi współpracujących przedsiębiorców. Projekt może być objęty dofinansowaniem przez okres nie dłuższy niż 24 miesiące.

Maksymalny udział środków UE w kwocie dofinansowania: 85%.

3.6. Program operacyjny kapitał ludzki (PO KL)

Program Operacyjny Kapitał Ludzki (PO KL) [4] stanowi odpowiedź na wyzwania, jakie przed państwami członkowskimi Unii Europejskiej, w tym również Polską, stawia odnowiona Strategia Lizbońska, zgodnie z którą Europa stanie się bardziej atrakcyjnym miejscem do inwestowania i podejmowania pracy, poprzez rozwijanie wiedzy i innowacji oraz tworzenie większej liczby trwałych miejsc pracy. Założenia Strategii Lizbońskiej oraz cele polityki spójności krajów unijnych sprzyjają rozwojowi kapitału ludzkiego i społecznego, który przyczynia się do pełniejszego wykorzystania zasobów pracy oraz wsparcia wzrostu konkurencyjności gospodarki.

Celem głównym Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki jest umożliwienie pełnego wykorzystania potencjału zasobów ludzkich, poprzez wzrost zatrudnienia i potencjału adaptacyjnego przedsiębiorstw i ich pracowników, podniesienie poziomu wykształcenia społeczeństwa, zmniejszenie obszarów wykluczenia społecznego oraz wsparcie dla budowy struktur administracyjnych państwa.

Więcej na stronie: www.pokl.opolskie.pl.

3.6.1. Rozwój kapitału ludzkiego w przedsiębiorstwach

Dzięki temu poddziałaniu, firma lub instytucja może zrealizować ogólnopolski lub ponadregionalny projekt szkoleniowy lub doradczy. Może również dostać środki na uruchomienie studiów podyplomowych w dziedzinie przyczyniającej się do zwiększenia konkurencyjności polskich przedsiębiorstw. Projekty szkoleń czy doradztwa mogą być otwarte (czyli rekrutowani są chętni z wielu różnych firm) lub zamknięte (dla pracowników jednego lub maksymalnie kilku z góry określonych przedsiębiorstw). Jeśli z kolei chodzi o tematykę, to mogą być one ogólne (uczące umiejętności przydatnych w wielu zawodach) bądź specjalistyczne (przydatne tylko w jednym zawodzie).

Projekty szkoleniowe i doradcze objęte są zasadami pomocy publicznej. Oznacza to, że przedsiębiorcy będą mogli liczyć tylko na częściowe pokrycie kosztów:

- doradztwa: w wysokości 50%
- szkoleń ogólnych: 60% lub 80% (większe dla małych i średnich firm),
- szkoleń specjalistycznych: 35% lub 45% (większe dla małych i średnich firm).

Minimalna/maksymalna wartość projektu:

- projekty zamknięte – minimalna wartość 400 tys. zł, a maksymalna wartość 15 mln zł,
- projekty otwarte – minimalna wartość 400 tys. zł, a maksymalna wartość 20 mln zł,
- studia podyplomowe – minimalna wartość 400 tys. zł, a maksymalna wartość 20 mln zł.

3.6.2. Partnerstwo dla zwiększania adaptacyjności

W ramach tego poddziałania wspierane będą ponadregionalne projekty, a więc zasięg projektu musi obejmować co najmniej dwa województwa.

Projekt musi wzmacniać potencjał adaptacyjny przedsiębiorstw, poprzez przyjęcie nowych rozwiązań w poniższych obszarach:

- organizacji pracy, np. podział na grupy robocze, ułatwiający pracę i podnoszący jej efektywność,
- form świadczenia pracy, np. telepraca, praca na wezwanie,
- zarządzania zmianą gospodarczą, czyli wprowadzania nowoczesnych form zarządzania opartego na planowaniu strategicznym, np. programy zwolnień monitorowanych, które są programami ułatwiającymi przedsiębiorcom restrukturyzowanych firm zwalnianie pracowników przy jednoczesnym utrzymaniu dobrego wizerunku firmy.

Programy takie obejmują zaplanowanie zwolnień, jak również szkolenia dla pracowników związane ze znajomością rynku pracy, umiejętnościami tworzenia swojego życiorysu zawodowego oraz umiejętności autoprezentacji i kontaktu

z potencjalnymi pracodawcami, a niekiedy rozmowy z potencjalnymi pracodawcami, zachęcające do zatrudnienia pojedynczych lub grup pracowników.

Ponadto można wprowadzać zmiany dotyczące społecznej odpowiedzialności biznesu, czyli strategii firmy uwzględniającej interesy społeczne, ochronę środowiska oraz relacje z otoczeniem firmy (np. zwiększone inwestycje w zasoby ludzkie, ochronę środowiska, rozwiązywanie problemów społecznych na rynku pracy). Działania mają przyczynić się do zwiększenia potencjału przedsiębiorstw, lepszego wykorzystania kadr oraz zapewnienia stabilności zatrudnienia.

Dotacja do 100% kosztów kwalifikowanych. Minimalna wartość projektu: 200 tys. zł, maksymalna wartość projektu: 2 mln zł.

3.6.3. Rozwój kwalifikacji kadr systemu B+R i wzrost świadomości roli nauki w rozwoju gospodarczym

Działanie ma na celu połączenie środowisk naukowych z przedsiębiorcami. Podniesienie kompetencji kadr systemu B+R do poziomu zapewniającego efektywną współpracę jednostek naukowych i przedsiębiorstw w zakresie wdrażania osiągnięć naukowych w gospodarce.

Na wsparcie mogą liczyć przedsięwzięcia upowszechniające współpracę sfer nauki i biznesu oraz osiągnięcia nauki polskiej i światowej w procesie kształcenia na poziomie wyższym.

O dofinansowanie mogą starać się wszystkie podmioty (z wyłączeniem osób fizycznych), a w szczególności ośrodki akademickie oraz przedsiębiorstwa ściśle współpracujące ze sferą B+R.

Dofinansowanie w ramach projektu można przeznaczyć na:

- studia podyplomowe, szkolenia i kursy dla pracowników działu B+R w zakresie zarządzania badaniami naukowymi i pracami rozwojowymi oraz komercjalizacji rezultatów prac badawczych,
- podnoszenie świadomości pracowników systemu B+R w zakresie znaczenia prac rozwojowych dla gospodarki,
- podnoszenie świadomości pracowników systemu B+R w zakresie potrzeb sektora nauki i gospodarki;
- popularyzację osiągnięć nauki polskiej i światowej w procesie kształcenia na poziomie wyższym.

3.6.4. Wsparcie oraz promocja przedsiębiorczości i samozatrudnienia

Celem działania jest promocja oraz wspieranie inicjatyw i rozwiązań zmierzających do tworzenia nowych miejsc pracy oraz budowy postaw kreatywnych, służących rozwojowi przedsiębiorczości i samozatrudnienia. To działanie skierowane jest do firm i instytucji, które mają pomysł na to, w jaki sposób wspierać przedsiębiorczość w swoim regionie. Jeśli jako firma, organizacja pozarządowa czy placówka badawcza ma pomysł na projekty, które będą pomagać innym w tworzeniu nowych miejsc pracy, pobudzaniu przedsiębiorczego nastawienia

i przejmowaniu inicjatywy, może otrzymać dofinansowanie na realizację swojego projektu.

Pośrednio o dofinansowanie z tego działania mogą starać się osoby, które chcą otrzymać pomoc na założenie i prowadzenie firmy. Jeśli chcemy założyć własną firmę i potrzebujemy pomocy, należy zgłosić się do tych, którzy uzyskali dofinansowanie i prowadzą projekt w regionie. Można skorzystać z bezpłatnej porady, szkolenia, a nawet dostać 40 tys. zł na założenie firmy. Informacje o tym, kto jest realizatorem projektów, pojawiają się systematycznie na stronach wojewódzkich urzędów pracy.

3.6.5. Wsparcie ekonomii społecznej

Celem poddziałania jest wzmacnianie podmiotów wspierających i realizujących usługi wobec podmiotów ekonomii społecznej oraz budowanie otoczenia sprzyjającego ich rozwojowi.

Typ realizowanych projektów:

- wsparcie dla utworzenia i/lub funkcjonowania (w tym wzmocnienia potencjału) instytucji otoczenia sektora ekonomii społecznej, zapewniających w ramach projektu w sposób komplementarny i łączny:
 - dostęp do usług prawnych, księgowych, marketingowych;
 - doradztwo (indywidualne i grupowe, m.in. w postaci punktów lub centrów doradztwa, inkubatorów społecznej przedsiębiorczości tworzących wspólną infrastrukturę rozwoju);
 - szkolenia umożliwiające uzyskanie wiedzy i umiejętności potrzebnych do założenia i/lub prowadzenia działalności w sektorze ekonomii społecznej;
 - usługi wspierające rozwój partnerstwa lokalnego na rzecz ekonomii społecznej (m.in. poprzez budowę sieci współpracy lokalnych podmiotów w celu wspierania rozwoju podmiotów ekonomii społecznej);
 - promocję ekonomii społecznej i zatrudnienia w sektorze ekonomii społecznej;
- wsparcie dla osób fizycznych zamierzających rozpocząć prowadzenie działalności gospodarczej w formie spółdzielni socjalnej, poprzez zastosowanie w ramach projektu co najmniej dwóch z następujących instrumentów:
 - doradztwo (indywidualne i grupowe) oraz szkolenia umożliwiające uzyskanie wiedzy i umiejętności potrzebnych do założenia i/lub prowadzenia spółdzielni socjalnej, przyznanie środków finansowych na założenie i/lub przystąpienie do spółdzielni socjalnej – o ile wszyscy członkowie są osobami, które rozpoczęły prowadzenie działalności lub przystąpiły do spółdzielni socjalnej w wyniku uczestnictwa w projekcie, do wysokości 20 tys. zł na osobę (członka);
 - wsparcie pomostowe udzielane w okresie do 6/12 miesięcy od dnia zawarcia umowy o udzielenie wsparcia pomostowego, obejmujące finansowe wsparcie pomostowe wypłacane miesięcznie w kwocie do wyso-

- kości minimalnego wynagrodzenia obowiązującego na dzień wypłacenia środków finansowych na założenie lub przystąpienie do spółdzielni socjalnej, połączone z doradztwem oraz pomocą w efektywnym wykorzystaniu przyznanych środków;
- wyłącznie dla osób, które rozpoczęły działalność lub przystąpiły do spółdzielni w ramach danego projektu. Podstawowe wsparcie pomostowe przyznawane jest na wniosek uczestnika projektu składany do beneficjenta oraz wypłacane przez okres do 6 miesięcy od dnia zawarcia umowy o udzielenie wsparcia pomostowego. W uzasadnionych przypadkach oraz na wniosek uczestnika projektu składany do beneficjenta dopuszczalne jest przedłużenie wypłaty wsparcia pomostowego do 12 miesięcy od dnia zawarcia umowy o udzielenie wsparcia pomostowego. Beneficjent może w uzasadnionych przypadkach wyrazić zgodę na pokrycie wydatków ponoszonych przez uczestnika projektu w okresie od dnia rejestracji działalności do dnia zawarcia umowy o udzielenie wsparcia pomostowego;
 - wsparcie dla osób prawnych wymienionych w art. 4 ust. 2 pkt. 2 i 3 ustawy z dnia 27 kwietnia 2006 r. o spółdzielniach socjalnych, poprzez zastosowanie w ramach projektu co najmniej dwóch z poniższych instrumentów:
 - doradztwo (indywidualne i grupowe) dla kadr oraz szkolenia umożliwiające uzyskanie wiedzy i umiejętności potrzebnych do założenia i/lub prowadzenia spółdzielni socjalnej;
 - przyznanie środków finansowych na założenie i/lub przystąpienie osoby fizycznej do spółdzielni socjalnej do wysokości 20 tys. zł na każdą osobę fizyczną przystępującą i/lub nowozatrudnioną w spółdzielni socjalnej, zgodnie z art. 5a ust. 1 ustawy o spółdzielniach socjalnych – wyłącznie dla osób, które uczestniczyły w projekcie;
 - wsparcie pomostowe w okresie do 6/12 miesięcy od momentu przystąpienia i/lub zatrudnienia w spółdzielni socjalnej każdej z osób, zgodnie z art. 5a ust. 1 ustawy o spółdzielniach socjalnych, obejmujące finansowe wsparcie pomostowe wypłacane miesięcznie w kwocie nie większej niż równowartość minimalnego wynagrodzenia obowiązującego na dzień zawarcia umowy o udzielenie wsparcia pomostowego, (na każdą z osób zatrudnionych w spółdzielni zgodnie z art. 5a ust. 1 ustawy o spółdzielniach socjalnych), połączone z doradztwem – wyłącznie dla osób, które rozpoczęły działalność lub przystąpiły do spółdzielni w ramach danego projektu;
 - działania prowadzące do poszukiwania i testowania długookresowych źródeł finansowania instytucji otoczenia sektora ekonomii społecznej oraz spółdzielni socjalnych.

3.6.6. Wspieranie rozwoju kwalifikacji zawodowych i doradztwo dla przedsiębiorstw

To poddziałanie ma na celu podniesienie i dostosowanie kwalifikacji oraz umiejętności zawodowych osób pracujących do potrzeb regionalnej gospodarki. Dofinansowanie do projektów w ramach tego poddziałania przydzielają wojewódzkie urzędy pracy bądź urzędy marszałkowskie w poszczególnych regionach. W ramach tego poddziałania można uzyskać dofinansowanie na ogólne oraz specjalistyczne szkolenia, doradztwo, kursy zawodowe na poziomie regionalnym, czyli w obrębie jednego województwa. W przypadku szkoleń, kursów i doradztwa zawodowego, skierowanych do dorosłych osób pracujących, projekty mogą realizować:

- przedsiębiorcy wykonujący działalność gospodarczą w zakresie szkoleń,
- osoby prawne, które zgodnie ze statutem prowadzą działalność szkoleniową,
- osoby fizyczne prowadzące działalność oświatową.

W ramach tego poddziałania mogą być realizowane następujące typy projektów:

- ogólne i specjalistyczne szkolenia oraz doradztwo związane ze szkoleniami dla kadry zarządzającej i pracowników przedsiębiorstw, m.in. w zakresie zarządzania, identyfikacji potrzeb w zakresie kwalifikacji pracowników, organizacji pracy, elastycznych form pracy, wdrażania technologii produkcyjnych przyjaznych środowisku, wykorzystania w prowadzonej działalności technologii informacyjnych i komunikacyjnych,
- doradztwo dla mikro-, małych i średnich przedsiębiorstw (MŚP) i osób samo zatrudnionych, m.in. w zakresie ekonomii, finansów, zarządzania zasobami ludzkimi lub rachunkowości (z wyłączeniem doradztwa związanego z procesami inwestycyjnymi),
- szkolenia, kursy i doradztwo zawodowe skierowane do dorosłych osób pracujących, które chcą się kształcić z własnej inicjatywy i nabywać nowe umiejętności i kwalifikacje (poza godzinami pracy), szczególnie dla osób o niskich lub zdezaktualizowanych kwalifikacjach.

3.6.7. Wsparcie procesów adaptacyjnych i modernizacyjnych w regionie

Celem tego poddziałania jest pomoc przedsiębiorstwom, samorządom lokalnym, instytucjom rynku pracy i samorządom gospodarczym w walce z procesami adaptacyjnymi i modernizacyjnymi, które prowadzą do wzrostu bezrobocia. Głównym celem tego poddziałania jest wspieranie działań zmierzających do nawiązywania i aktywnego funkcjonowania partnerstw lokalnych, które mają na celu lepsze prognozowanie zmian zachodzących na lokalnym rynku pracy.

W ramach tego poddziałania mogą być realizowane następujące typy projektów:

- pomoc w tworzeniu partnerstw lokalnych z udziałem m.in. przedsiębiorstw, organizacji pracodawców, związków zawodowych, jednostek samorządu,

- urzędów pracy i innych środowisk, mających na celu opracowanie i wdrażanie strategii przewidywania i zarządzania zmianą gospodarczą na poziomie lokalnym i wojewódzkim,
- wsparcie dla osób zwolnionych, przewidzianych do zwolnienia lub zagrożonych zwolnieniem z przyczyn dotyczących zakładu pracy, zatrudnionych u pracodawców przechodzących procesy adaptacyjne i modernizacyjne, realizowane w formie tworzenia i wdrażania programów outplacement, obejmujących łącznie:
 - szkolenia i poradnictwo zawodowe oraz poradnictwo psychologiczne,
 - pomoc w zmianie miejsca pracy (np. jednorazowy dodatek relokacyjny/mobilnościowy dla osoby, która uzyskała zatrudnienie w odległości powyżej 50 km od miejsca zamieszkania),
 - pomoc w znalezieniu nowej pracy (np. jednorazowy dodatek motywacyjny dla osoby, która uzyskała zatrudnienie w nowym miejscu pracy za wynagrodzeniem niższym niż u dotychczasowego pracodawcy),
 - staże i praktyki zawodowe przygotowujące do podjęcia pracy w nowym zawodzie,
 - subsydiowanie zatrudnienia uczestnika projektu u nowego pracodawcy,
 - wsparcie dla osób zamierzających podjąć działalność gospodarczą, poprzez zastosowanie co najmniej jednego z następujących instrumentów:
 - doradztwo (indywidualne i grupowe) oraz szkolenia umożliwiające uzyskanie wiedzy i umiejętności potrzebnych do założenia i prowadzenia działalności gospodarczej,
 - przyznanie środków finansowych na rozwój przedsiębiorczości do wysokości 40 tys. zł na osobę,
 - wsparcie pomostowe udzielane w okresie do 6/12 miesięcy od dnia zawarcia umowy o udzielenie wsparcia pomostowego, obejmujące finansowe wsparcie pomostowe wypłacane miesięcznie w kwocie nie wyższej niż równowartość minimalnego wynagrodzenia obowiązującego w dniu wypłacenia dotacji, połączone z doradztwem oraz pomocą w efektywnym wykorzystaniu dotacji (wyłącznie dla osób, które rozpoczęły działalność w ramach danego projektu),
 - podnoszenie świadomości pracowników i kadr zarządzających modernizowanych firm w zakresie możliwości i potrzeby realizacji projektów wspierających procesy zmian poprzez szkolenia i doradztwo,
 - szkolenia przekwalifikowujące i usługi doradcze w zakresie wyboru nowego zawodu i zdobycia nowych umiejętności zawodowych,
 - szkolenia i doradztwo dla przedsiębiorców wspomagające proces zmiany profilu działalności przedsiębiorstwa,
 - badania i analizy dotyczące trendów rozwojowych i prognozowania zmian gospodarczych zachodzących w regionie oraz formułowania właściwych mechanizmów zaradczych, upowszechnianie wyników tych badań i analiz oraz związana z nimi wymiana informacji.

3.7. Fundusze pożyczkowe i fundusze poręczeniowe

Jednym ze sposobów sfinansowania założenia działalności gospodarczej jest zaciągnięcie pożyczki bądź uzyskanie poręczenia na kredyt. Instytucje komercyjne zwykle mają duże wymagania odnośnie posiadanych zabezpieczeń historii kredytowej. Alternatywą są fundusze pożyczkowe i fundusze poręczeniowe, które dają możliwość na zdobycie kapitału także osobom zamierzającym rozpocząć działalność gospodarczą.

Fundusze pożyczkowe udzielają pożyczek głównie mikro-, małym i średnim przedsiębiorstwom działającym na terenie obsługiwanych przez daną instytucję. Fundusze oferują możliwość finansowania działalności inwestycyjnej, obrotowej oraz początkowego etapu rozwoju przedsiębiorców z regionu, na którym dany fundusz działa. Warto w nich ubiegać się o pożyczki w sytuacji, gdy nie możemy skorzystać z tradycyjnego finansowania bankowego.

Fundusze poręczeniowe oferują możliwość poręczenia pożyczek, kredytów oraz wadium przetargowych. O poręczenie mogą starać się mikro-, mali i średni przedsiębiorcy, którzy ubiegają się o kredyt, pożyczkę lub startują w przetargu, lecz nie posiadają wystarczającego zabezpieczenia spłaty powstającego zobowiązania.

Wartość poręczenia indywidualnego wynosi maksymalnie 80% kwoty udzielonego kapitału kredytu lub pożyczki.

Więcej na stronie: <http://www.pi.gov.pl>, <http://ksu.parp.gov.pl>.

3.7.1. Pożyczki dla sektora małych i średnich przedsiębiorstw w województwie opolskim

Wojewódzki Fundusz Ochrony Środowiska i Gospodarki Wodnej w Opolu udziela pożyczek dla przedsiębiorstw o stałym oprocentowaniu rocznym 3,5% bez opłat i prowizji.

Maksymalna kwota udzielonej pożyczki wynosi 500 tys. zł. Koncentracja kapitału w ramach udzielanych pożyczek u jednego przedsiębiorcy nie może przekroczyć kwoty 1 150 tys. zł, jednakże jednorazowa pożyczka udzielana na cele inwestycyjne i nieinwestycyjne bezpośrednio związane z podejmowaniem, prowadzeniem i rozwijaniem działalności gospodarczej nie może być większa niż 500 tys. zł.

Fundusz udziela pożyczek, stosując karencję w spłacie rat kapitałowych nie dłuższą niż 6 miesięcy, liczoną od terminu uzyskania efektu rzeczowego przedsięwzięcia, określonego w umowie. Maksymalny okres spłaty pożyczki (łącznie okres pożyczkowy) wynosi 60 miesięcy. Minimalny wkład własny podmiotu ubiegającego się o pożyczkę wynosi 5% kosztu przedsięwzięcia netto.

Przeznaczenie pożyczek:

- Pożyczki udzielane są na cele inwestycyjne i nieinwestycyjne bezpośrednio związane z podejmowaniem, prowadzeniem i rozwijaniem działalności gospodarczej przez wnioskodawcę.

- Pożyczka nie może być udzielona na zakup gruntów i na zakupy o charakterze konsumpcyjnym.
- Wykorzystanie pożyczki musi być zgodne ze złożonym przez pożyczkobiorcę i zaakceptowanym przez Fundusz wnioskiem pożyczkowym.

3.8. Zakończenie

Pozyskiwanie środków ze strony funduszy europejskich jest trudnym, a także skomplikowanym procesem, niemniej jednak warto wykorzystać szansę, jaką daje możliwość dofinansowanie ze strony funduszy Unii Europejskiej.

W ramach wyrównywania szans Polski na arenie międzynarodowej corocznie otrzymujemy dotacje, które mogą zostać wydane na różne cele. Aby możliwie najbardziej efektywnie wspierać gospodarkę, spora część funduszy kierowana jest do właścicieli firm. Każdy z nich może starać się o dofinansowanie niemalże wszystkich aspektów działalności. Zanim jakiegokolwiek dofinansowanie zostanie przyznane, przedsiębiorca musi wybrać odpowiedni program pomocy. Pomoc Unii Europejskiej to pieniądze na otwarcie firmy, fundusze na modernizację firmy, wyposażenie w sprzęt czy dofinansowanie projektów badawczo-rozwojowych. Ponadto Unia w dużej części sponsoruje także chociażby kursy oraz dostarcza dotacje na szkolenia pracowników, działania na rzecz ustanowienia patentów oraz finansowanie biznesów internetowych. Na programy dotacji mogą liczyć także orędownicy dbania o środowisko. Wspólnota bardzo aktywnie uczestniczy bowiem w kosztach zakupu i montażu urządzeń do odnawialnych źródeł energii. Ogólnie na dotacje dla przedsiębiorstw corocznie wydawanych jest co najmniej kilkadziesiąt miliardów euro.

Literatura:

1. Szczegółowy opis osi priorytetowych Regionalnego Programu Operacyjnego Województwa Opolskiego 2007-2013, wersja nr 44 z 24 września 2012 r.
2. Szczegółowy opis priorytetów Programu Infrastruktura i Środowisko, wersja 3.10 z dnia 27 września 2012 r.
3. Szczegółowy opis priorytetów Programu Operacyjnego Innowacyjna Gospodarka, 2007-2013, wersja 16 z 18 października 2012 r.
4. Szczegółowy opis priorytetów Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki, wersja obowiązująca od dnia 1 lipca 2012 r.

Przydatne linki:

1. www.umwo.opole.pl
2. www.rpo.opolskie.pl
3. www.arimr.gov.pl
4. www.pois.gov.pl
5. www.poig.gov.pl
6. www.web.gov.pl/startup

7. www.parp.gov.pl
8. www.pokl.opolskie.pl
9. www.eurodesk.pl
10. www.ncbir.gov.pl

Część IV – Planowanie działalności

Marek Wilimowski

1. Interes na wyciągnięcie ręki

1.1. Wstęp

Do tej pory, założenie przedsiębiorstwa było ograniczone wieloma barierami. W dzisiejszej Polsce jednakże bariery te zostały zniesione lub bardzo ograniczone. Proces znoszenia barier i dalszego ich ograniczania ciągle trwa.

Przyczynia się do tego Unia Europejska i jej fundusze, mające na celu rozwój krajów członkowskich, w szczególności nowych. Ten sam kapitał unijny, przeznaczony na pewien, określony cel, wielokrotnie zasila kieszenie Państwa Polskiego, dużych polskich przedsiębiorstw, mniejszych przedsiębiorstw, zupełnie drobnych biznesów, kieszenie osób prywatnych i na koniec hurtowego i detalicznego handlu dostarczającego nie tylko materiałów i surowców do produkcji i dla usług, ale również działającego na rynku konsumpcyjnym.

Pieniądze trafiające na budowę autostrad, stadionów, dróg lokalnych, renowacji zabytków, infrastruktury miejskiej i wiejskiej (np. wodociągi, kanalizacje, oczyszczalnie) są wydatkowane na te cele, trafiając do prywatnych wykonawców, którzy kupują za nie urządzenia i maszyny, materiały i surowce – a więc przekazują otrzymane pieniądze kolejnym przedsiębiorstwom. Część, i to poważną, przedsiębiorstwa wydają na wynagrodzenia – maleje bezrobocie, wzrasta realna płaca. Pracownicy zasilają tymi pieniędzmi handel detaliczny i hurtowy, inwestują w mieszkania, domy, samochody i pomniejszy sprzęt, pobudzając żywsze działanie kolejnych branż, rozwijają się miasta, miasteczka i wsie.

W konsekwencji rozwija się cały kraj, rosną możliwości zdobycia funduszy na założenie własnego przedsiębiorstwa, rośnie rynek, ułatwiając nam zbywanie na nim naszych wyrobów lub usług. Znikają kolejne bariery – zdobycia kapitału i wejścia na rynek z naszymi produktami.

Również działanie Polskiego Państwa, choć tak na nie narzekamy, zmierza w kierunku pobudzania gospodarki i znoszenia (naturalnych i administracyjnych) barier – choćby działania resortu sprawiedliwości w zakresie znoszenia barier

korporacyjnych – narzekają na to ci, którzy na rynku usług korporacyjnych się już znajdują, a powinni się cieszyć ci, którzy na nim chcieliby się znaleźć oraz zwykli obywatele, którzy skorzystają na spadku cen tych usług.

Od 2011 roku działalność gospodarczą można zarejestrować w Internecie, otrzymać NIP, Regon. Wszystko jednym wnioskiem wypełnionym *on-line*.

1.2. Co jest potrzebne dla stworzenia biznesu

Co jest potrzebne dla stworzenia biznesu (drobnego lub dużego)? Co jest potrzebne do sukcesu?

Zdeterminowanie, aby go stworzyć i „ruszanie głową” i prawdę powiedziawszy nic więcej. Łącznie nazywamy to *przedsiębiorczością*. Uważa się, że głównymi cechami określającymi przedsiębiorczość są przede wszystkim ekspansywność i innowacyjność. Ekspansywność, to na pewno nie pierwszy krok przy zakładaniu przedsiębiorstwa.

Czy z tego wynika, że niepotrzebny jest kapitał, wiedza ogólna, techniczna, ekonomiczna? I tak, i nie. Na początek wystarczą dobre chęci, energia, entuzjazm i pomysł na produkt lub usługę. Entuzjazmu i energii potrzeba bardzo, bardzo dużo. Musi ich wystarczyć na to by zdobywać wiedzę, robić plany, projekty, organizować, badać rynek, zdobywać pieniądze, kierować ludźmi i produkcją – pracować 16 godzin na dobę, 7 dni w tygodniu, podczas gdy zatrudnieni pracownicy będą pracować 40 godzin na tydzień. Przedsiębiorca rano musi być pierwszy w pracy i tryskać energią i zaraźliwym entuzjazmem. Taka jest praca biznesmena lub bizneswoman. I to nie przez jeden rok, ale często latami. Jednym słowem „sielanka”. Być może po pewnym czasie można będzie zacząć żyć nieco bardziej higienicznie, ale nigdy to nie będzie praca taka jak pracownika najemnego. Biznes zaniedbany zemści się. A do tego wszystkiego, jak pokazują amerykańskie statystyki, w ciągu pierwszych 3 lat 70% nowo założonych przedsiębiorstw plajtują. U nas jest podobnie. Wystraszyłem kogoś? To dobrze. Biznes nie jest dla mięczaków – co nie ma oznaczać **nieuczciwych**.

Znane są przypadki „śmieciarzy”, którzy zrobili duże pieniądze, Bill Gates zaczynał swój biznes w garażu. Coca-Cola została wynaleziona przez J. S. Pemberton, farmaceutę. W pierwszym roku produkcji sprzedawano dziennie 9 szklanek, współcześnie średnio ponad miliard butelek.

Jednak „coś na start” jest nadzwyczaj korzystne – dobry pomysł, wiedza techniczna lub ekonomiczna albo kapitał. Jednak nie kapitał jest głównym czynnikiem sukcesu. Wybudowanie kanału sueskiego stało się „ideą fix” Ferdinanda de Lesseps. Nie posiadając środków na jego wybudowanie ogłosił zapisy na akcje kompani (czyli spółki akcyjnej) kanału sueskiego. A współcześnie ogromne, bogate fundusze Venture Capital mają ogromne kapitały, a poszukują dobrych pomysłów na ich wykorzystanie.

Dlatego szczególnie predestynowani są studenci, absolwenci i pracownicy uczelni. Są młodzi, mają wiele dobrych pomysłów, mnóstwo energii i entuzjazmu. I nic do stracenia.

Fundusze, wręcz pozorom, nigdy nie były ograniczeniem dla rzeczywiście dobrych pomysłów biznesowych. Jeśli stanowiły w danych okolicznościach problem, to można stwierdzić z dużym prawdopodobieństwem, że coś szwankowało w projekcie biznesu. I tu przechodzimy do sedna sprawy – dobrego planu biznesowego. Wówczas pieniądze się znajdują. To one rozglądają się po świecie w poszukiwaniu dobrych, intratnych, przynoszących wysoki zwrot projektów biznesowych.

Jak więc założyć biznes?

1. Posiąć wiedzę ogólnie dostępną na temat zakładania przedsiębiorstwa, możliwości dofinansowania działalności gospodarczej, programów krajowych i unijnych. Wiedza ta znajduje się między innymi w Internecie, na stronach rządowych i stronach prywatnych firm. Należy na ten temat przeczytać wszystko – to cenne porady, pomysły i pieniądze leżące na drodze – byłibyśmy niemądrzy, gdybyśmy nie skorzystali z najlepszej opcji, z góry nie wiemy czy któryś z programów nie jest skrojony jak garnitur właśnie dla nas – a może wystarczy minimalna modyfikacja naszych zamierzeń, jakaś ich adaptacja, aby mieć możliwość pozyskania naprawdę dużych pieniędzy na sfinansowanie naszych zamierzeń. Można też udać się do któregoś z punktów konsultacyjnych – ale to droga niewłaściwa, konsultanci nie mają czasu zajmować się z pełnym zaangażowaniem i poświęceniem właśnie naszym biznesem. Jeśli jesteśmy tak leniwi, że nie chce nam się przeczytać wiedzy umieszczonej w Internecie, to każda cyganka z „fusów” wywróży nam „czarny scenariusz”. Z pomocą konsultantów powinniśmy jedynie wyjaśnić wątpliwości, których nie udało się wyjaśnić z pomocą informacji w Internecie. Do takiej rozmowy powinniśmy być przygotowani lepiej niż konsultant, z którym będziemy rozmawiać. Zmusi to konsultanta do uzyskania informacji, jak wyjaśnić, rozwiązać nasz problem.
2. Zrobić dokładny plan przedsięwzięcia – tzw. biznes plan. Będzie on służył przede wszystkim przedsiębiorcy, dopiero w drugiej kolejności pozyskaniu inwestorów – kredytów i innych rodzajów finansowania, na przykład pozyskaniu udziałowca. Im więcej niewiadomych w zamyśle naszego biznesu, tym bardziej konieczny jest biznes plan.
Biznes plan pozwoli na jasne sprecyzowanie, czarno na białym, wszystkich znaków zapytania, wszystkich niewiadomych, wszystkich wątpliwości. Jeśli nie mamy 100% pewności, ile dochodu będziemy mieli za miesiąc, dwa, trzy, za rok, dwa, trzy lata, to oznacza, że konieczny jest biznes plan.
3. Skonsultować biznes plan z kimś, kto ma odpowiednią wiedzę, będzie chciał i będzie miał czas dokładnie go sprawdzić, z kimś, kto będzie się „wszystkiego czepiał”. Jeśli nasz „konsultant” nie będzie miał czasu, aby po przeczytaniu biznes planu posiedzieć z nami i wspólnie drobiazgowo go przeanalizować, czepiając się każdego jego elementu, to oznacza, że musimy znaleźć innego konsultanta. Wszystkie uwagi konsultanta, nawet te nietrafne, są cenne – są ziarnem wynikającym z dyskusji i towarzyszących jej asocjacji, z którego mają się wykluczyć nasze własne kolejne przemyślenia; mają być swego rodzaju

burzą mózgow, dotyczącą naszego przedsięwzięcia. Pozwolą poprawić i udoskonalić nasz biznes plan.

4. Dokonać korekty biznes planu, zgodnie z uzgodnionymi poprawkami i naszymi przemyśleniami.
5. Jeśli ostateczny biznes plan wykaże sensowność naszych zamierzeń, wykaże możliwość pozyskania finansowania, możemy przejść do etapu jego realizacji.

Wszystkie osoby z otoczenia naszego przedsięwzięcia powinny być sprawdzone, musimy posiadać o nich informacje referencyjne, gwarantujące ich dojrzałość w prowadzeniu biznesu, uczciwość oraz wystarczający poziom moralny oraz etyczny. Większość kłopotów bierze się właśnie od związków z nieodpowiednimi ludźmi, głupimi, lekkomyślnymi, niepoważnymi w prowadzeniu biznesu, nie mówiąc już o nieuczciwych.

Najwyższą renomą muszą się cieszyć nasi wspólnicy. Pamiętajmy, historia i doświadczenia pokoleń wykazują, że korzyści z nieuczciwego traktowania wspólnika i wynikający z tego rozpad spółki są wielokrotnie niższe od korzyści wspólnego działania dla dobra spółki i obu stron. Dlatego zasadą jest, że nie wolno dopuszczać do podejrzeń, iż jeden ze wspólników „kręci”. Stąd należy się starać, aby tak układać sprawy spółki, by postępowanie nasze i naszych wspólników było w pełni transparentne dla pozostałych, nawet jeśli ma to pociągnąć za sobą pewien dodatkowy nakład pracy. Dwu lub więcej ludzi dysponuje znacznie większymi możliwościami wysiłku, pracy, wiedzy, intelektu, najrozmaitszych możliwości, które już się ujawniły lub ujawnią się w przyszłości, w niedających się przewidzieć okolicznościach. **Łączne możliwości wspólników** są znacznie większe niż zwykła suma możliwości wszystkich wspólników. Jest to bardzo dobrze znany efekt synergii.

1.3. Kolejne kroki

Kolejne kroki przy zakładaniu przedsiębiorstwa – właściwy wybór kolejności działań przy zakładaniu działalności i właściwie, mądrze zawarte umowy pozwalają w wielu przypadkach uniknąć ryzyka i przyszłych kłopotów – poniżej jedna z propozycji kolejności kroków:

1. Pozyskanie finansowania obcego (np. kredyty), własnego (pieniądze nasze, naszych wspólników, uczestniczącego w projekcie anioła biznesu lub funduszu Venture Capital, inne) i dotacji (na przykład unijnych) lub promes ich wszystkich. Promesy powinny zawierać również ustalenie kosztów i warunków.
2. Uzyskanie koniecznych zezwoleń, koncesji i licencji lub ich promes. Uwagi jak wyżej.
3. Zawarcie wszelkich koniecznych oraz wskazanych ze względu na unikanie ryzyka umów i porozumień, tych, które można i jest wskazane, aby zawrzeć przed zarejestrowaniem działalności; w krokach 2° i 3° należy zawrzeć również umowy spółki pomiędzy przyszłymi właścicielami (cichej, cywilnej, jawnej, z ograniczoną odpowiedzialnością lub innej).

Dalszy wybór kolejności działań ze względu na unikanie ryzyka (w uproszczeniu ścieżka 1 lub ścieżka 2).

ścieżka 1	ścieżka 2
4. Uruchomienie procesu inwestycyjnego – fizyczne stworzenie przedsiębiorstwa i rozpoczęcie jego działalności poza sprzedażą towarów, wyrobów i usług.	4. Rejestracja działalności gospodarczej.
5. Rejestracja działalności gospodarczej.	5. Uruchomienie procesu inwestycyjnego – fizyczne stworzenie przedsiębiorstwa i rozpoczęcie jego działalności poza sprzedażą towarów, wyrobów i usług.

6. Rozpoczęcie sprzedaży i pełnej działalności.

Wyżej opisane kroki składają się z wielu drobnych kroczków, wszystkie one powinny zostać spisane, przeanalizowane i ustawione w odpowiedniej kolejności, łącznie z ewentualnym przesunięciem pewnych kroczków z jednego dużego kroku do drugiego. Celem tego procesu jest uniknięcie powstania nawet samej tylko możliwości fiaska naszego przedsięwzięcia, na przykład tego, że ktoś się wycofa z przedsięwzięcia (wspólnik, kontrahent, dla którego mamy produkować, bank itp.) lub tego, że zainwestujemy, a potem coś stanie na drodze do ostatecznej realizacji naszych planów, jak brak możliwości uzyskania koncesji, brak zgody urzędu na ten rodzaj działalności w ustalonej lokalizacji, czy inne. A takie sytuacje są na porządku dziennym.

Przykład:

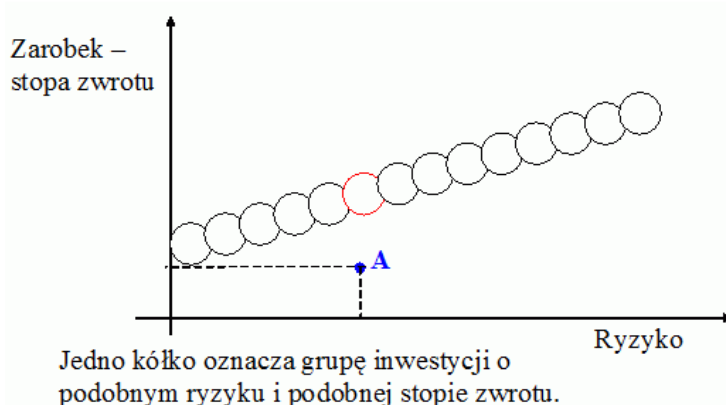
Notarialny właściciel mieszkania zainwestował spore pieniądze w sprzęt kserograficzny i adaptację swojego mieszkania na parterze, włącznie z osobnym wejściem, po czym nastąpił sprzeciw wspólnoty mieszkaniowej budynku na uruchomienie w nim działalności gospodarczej, motywowany niechęcią mieszkańców budynku do zakłócania ich spokoju, choćby przez wzmożony ruch osób obcych w budynku i jego najbliższym otoczeniu. Alternatywne wynajęcie osobnego lokalu na taką działalność diametralnie zmieniłoby saldo przychodów i kosztów tej działalności, czyniąc ją deficytową. Oczywistym powodem powstania takiej sytuacji była filozofia „jakoś to będzie” i lekkomyślność nielicząca z pozytywnym image’em biznesmena. A gdyby od działań tego pana zależało powodzenie Twojego biznesu?

A im większe zamierzenia tym więcej możliwości powstania tego typu ryzyk.

1.4. Fundusze własne przedsiębiorstwa

Właściciel kapitału (inwestor lub potencjalny inwestor indywidualny lub instytucjonalny) poszukuje na rynku dobrych lokat dla swojego kapitału (inaczej mówiąc dobrej inwestycji). Jest chyba dla każdego oczywistą zasadą, że im większe ryzyko związane z daną lokatą (inwestycją), tym powinna być wyższa stopa zarobku na takiej inwestycji. Młodzi ludzie i młode firmy na ogół przedkładają szybsze zarobki (wyższą stopę zwrotu) nad niższymi zarobkami (niższymi stopami zwrotu), z konieczności godząc się w związku z tym ze znacznie wyższym ryzykiem. I również na ogół, odwrotnie ludzie starsi i starsze, poważniejsze firmy. Ci preferują niskie ryzyko kosztem niższych zarobków. Tak więc parafrazując „każda potwora znajdzie swego inwestora”.

Podsumowując, można powiedzieć, że istniejące na rynku możliwości lokat (inwestycji), dzielą się na grupy inwestycji o różnym ryzyku i odpowiednim do tego ryzyka zarobku. Poglądowo przedstawiono to w zarysie na rysunku 1.



Rys. 1. Grupy inwestycji o różnym zysku i ryzyku

Wynika z powyższych rozważań, że każdy racjonalny inwestor określa dla swoich inwestycji pewną wielkość akceptowalnego dla niego ryzyka i wybiera inwestycje z grupy o takim właśnie ryzyku, oczekując w zamian właściwej dla tej grupy stopy zwrotu z dokonanej inwestycji. Inne są stopy zwrotu i ryzyko z inwestycji w skarbowe (państwowe) papiery wartościowe (obligacje skarbowe i bony skarbowe), inne z lokat w banku, jeszcze inne z lokat w obligacje komunalne, inne z inwestycji w mało ryzykowne spółki giełdowe, inne w ryzykowne spółki giełdowe. Są również inwestycje o ryzyku znacznie, znacznie większym, ale przynoszące za to bardzo wysoką stopę zwrotu.

Inwestycja oznaczona na powyższym rysunku literą A nie jest poprawną inwestycją. Projektodawca takiej inwestycji nie znajdzie dla niej finansowania, żaden inwestor nie jest tak nierozsądny, aby zainwestować w tę inwestycję, po-

nieważ przy tym samym poziomie ryzyka inwestycje grupy położonej bezpośrednio nad punktem A (szósta grupa inwestycji) dadzą wyższą stopę zwrotu. A więc należy poszukiwać finansowania, proponując zewnętrznym inwestorom znacznie wyższy udział w zyskach.

W telewizji prowadzone są programy, w których projektodawcy różnych nowatorskich wyrobów i różnych pomysłów na biznes, przedstawiają swoje pomysły mającym biznesmenom. Ci dopytują się o szczegóły poszczególnych pomysłów i biznesów, niektóre odrzucając z góry, inne głębiej analizując i proponując ich autorom kwotę wsparcia finansowego w zamian za określony przez siebie udział w zyskach. Autorzy pomysłów mogą na taką propozycję przystać lub ją odrzucić. Co oceniają ci biznesmeni i bizneswoman? No właśnie – szacują w głowie ryzyko danego biznesu i jego stopę zwrotu. Jakie elementy decydują o ryzyku? Poza rodzajem pomysłu, jego realnością, kosztami promocji zupełnie nowego, nieznanego na rynku produktu (na przykład nożyczki, które same strzygą), oszacowaną przez autora stopą zwrotu z takiego pomysłu, oceniają także osobę pomysłodawcy – czy wydaje się osobą stąpającą po ziemi, czy bujającą w obłokach, co zrobi, jeśli pomysł nie wypali, czy można się spodziewać, że będzie brnął dalej, topiąc dalsze pieniądze, czy też uda mu się wymyślić inny produkt, dzięki któremu będzie w stanie zarobić i zapewnić również finansującemu mu biznesmenowi właściwą stopę zwrotu z jego zainwestowanych pieniędzy. Krótko mówiąc myślą według zasady, że „lepiej z mądrym zgubić niż z głupim znaleźć”.

Na rynku lokat i inwestycji spotykają się z jednej strony ci, którzy posiadają kapitały i chcą je mądrze zainwestować (jedni przy wyższym ryzyku i wyższej stopie zwrotu, inni przy niskim ryzyku i niskiej stopie zwrotu) z drugą stroną, z tymi, którzy chcą pozyskać finansowanie dla swoich projektów biznesowych. Jak na każdym rynku spotyka się podaż z popytem, i jeśli nie znaleźlibyśmy na nim inwestora, to znaczy, że albo nasz biznes jest niewart uruchomienia, albo my nie potrafimy wyartykułować jego zalet, czyli głównie wysokiej stopy zwrotu z niego. Jeśli chodzi o ryzyko naszego nowego, zapewne niezbyt wielkiego biznesu, to startujemy z pozycji: 70% takich przedsięwzięć w ciągu pierwszych 3 lat bankrutuje. I naszymi argumentami jesteśmy w stanie tylko niewiele poprawić opinię potencjalnego inwestora na temat ryzyka proponowanego przez nas biznesu.

Przykład:

Postanowiliśmy założyć kiosk w rynku. Pawilon kiosku, zezwolenia itp. kosztować nas będą 40 tys. zł. Chcemy sami sprzedawać w tym kiosku przez 12 godzin dziennie i zarobić, powiedzmy 3 tys. zł na czysto, aby mieć z czego żyć. Towary do kiosku dostaniemy w większości na przedłużone terminy płatności, co oznacza, że jeśli będziemy rozważni, sprzedamy je przed upływem terminu płatności za nie. Wiele towarów, których nie uda się nam sprzedać, będziemy mieli możliwość zwrócić do dystrybutora – na przykład prasę. Czyli całe nasze nakłady inwestycyjne sprowadzą się do omówionej wcześniej kwoty 40 tys. zł. Jak wygląda sprawa stopy zwrotu z takiej inwestycji? Skoro w ciągu roku chcemy zaro-

bić 12 x 3 tys. zł, to znaczy że raz zainwestowany kapitał 40 tys. zł (patrzmy na to jak na lokatę w banku) będzie dawał co roku 36 tys. zł, co wynosi:

$$\frac{36 \text{ tys. zł}}{40 \text{ tys. zł}} = 90\%$$

Zarówno ryzyko, jak i zarobek są bardzo wysokie, znacznie wyższe niż zarobek i ryzyko z lokaty w banku, a także wyższe niż ryzyko i zarobek z zainwestowania w giełdową spółkę akcyjną. Oznacza to, że gdybyśmy szukali sfinansowania 20 tys. brakujących nam do zrealizowania naszego marzenia o kiosku, to musielibyśmy oczekiwać, iż finansujący nas inwestor zażąda około 90% od zainwestowanej przez niego kwoty. Ewentualnie nieco mniej z uwagi na naszą pracę, którą dokładamy do tego interesu. Gdybyśmy chcieli wycenić naszą pracę według minimalnej pensji krajowej, czyli około 1,5 tys. zł miesięcznie albo 18 tys. rocznie, to zarobek na czysto tego biznesu spadnie z 36 tys. zł do 18 tys. zł i stopa zwrotu z 90% do 45%. Przy tak wysokim ryzyku można się zastanawiać, czy taka inwestycja jest dla finansującego ją w połowie zewnętrznego inwestora atrakcyjna.

2. Biznes plan

2.1. Wstęp

Istnieją zarówno duże, wielotomowe opracowania biznes planu, jak i krótkie, kilkunastosekcyjne. Istnieją potężne międzynarodowe korporacje i drobne biznesy prowadzone przez osoby indywidualne lub spółki cywilne, ciche i jawne. W jednych istnieją rozbudowane funkcje zarządzania i rozbudowane zarządy i dyrekcje, w drugich wszystko się skupia w rękach właściciela lub kilku właścicieli, pracujących równocześnie w spółce. W tych najmniejszych właściciel jest szefem marketingu i jego personelem, szefem i personelem działu sprzedaży, kadr, planowania, produkcji, technologii i zaopatrzenia. Współcześnie księgowość realizuje się na ogół w postaci zewnętrznej usługi, ale głównym finansistą swojej firmy taki właściciel musi i tak być.

W dalszej części opracowania będą się przewijały określenia takiego lub innego działu przedsiębiorstwa, co w przypadku małego przedsiębiorstwa jedno lub kilkusobowego należy rozumieć jako funkcje, które musi spełniać w swoim przedsiębiorstwie właściciel. Nikt go w tym nie zastąpi i gdy pracownicy skończą swój dzień pracy, właściciel musi zabrać się za realizowanie tych wszystkich administracyjno-umysłowo-koncepcyjno-planistycznych działań. Jeśli o jakichś funkcjach „zapomni”, bo mu nie „leżą”, może zapomnieć o zrównoważonym rozwoju swojego przedsiębiorstwa, o ile będzie w ogóle jakiś rozwój, a nie plajta.

2.2. Wiadomości ogólne

W tym rozdziale omówimy:

- Cel opracowania biznes planu (business plan) i jego adresatów,
- Zespół opracowujący biznes plan,
- Czas i koszt opracowania,
- Odbiorców zewnętrznych.

2.2.1. Cel opracowania biznes planu (*business plan*) i jego adresaci

Przed przystąpieniem do pracy nad biznes planem należy przede wszystkim określić jego cel, funkcje oraz adresatów. Celem może być na przykład:

- wybór strategii rozwoju (adresatami właściciele, zarząd),
- wprowadzenie nowych inwestycji rzeczowych (właściciele, zarząd),
- modernizacja firmy (właściciele, zarząd, bank),
- zmiana profilu działalności (właściciele, zarząd, bank),
- zmiana formy działalności (właściciele, zarząd),
- plan zarządzania firmą (właściciele, zarząd),
- prezentacja zamierzeń właścicielom, akcjonariuszom,
- zdobycie kapitału inwestycyjnego (starzy i nowi właściciele, akcjonariusze),
- zdobycie kredytu bankowego (właściciele, zarząd, bank).

Krótko mówiąc, biznes plan jest przede wszystkim dla właścicieli i Zarządu, dopiero wtórnie służy do negocjacji z bankami i innymi kontrahentami. Elementy biznes planu mogą być też przedmiotem publikowania dla celów promocyjnych, na przykład w raporcie rocznym, skierowanym do odbiorców zewnętrznych. A więc:

1. Każde zamierzone poważniejsze przedsięwzięcie może i powinno stać się przedmiotem dokładnej analizy i planowania. Formą takiej analizy i planowania jest właśnie biznes plan.
2. Rola biznes planu nie kończy się po wykonaniu go. Jeśli projekt przedsięwzięcia zostanie przyjęty do realizacji, biznes plan będzie wyznaczał harmonogram realizacji i wszystkie parametry przedsięwzięcia.
3. Natomiast po zrealizowaniu etapu budowy przedsięwzięcia rozpoczyna się okres eksploatacji przedsięwzięcia. I również w tym okresie biznes plan jest przewodnikiem, uzyskiwane korzyści i ogólnie mówiąc rezultaty muszą być porównywane z zamierzonymi, a wszelkie negatywne odstępstwa winny być dokładnie analizowane, a analiza winna prowadzić do takiej zmiany zarządzania, aby doprowadzić do zrealizowania zamierzonych w biznes planie celów.
4. Wszelkie pozytywne odstępstwa również powinny być powodem zmiany zarządzania w kierunku jeszcze lepszego wykorzystania zrealizowanej inwestycji.

5. Analiza zarówno pozytywnych, jak i negatywnych odstępstw powinna również służyć wzbogacaniu wiedzy i doświadczenia zespołu zajmującego się opracowywaniem biznes planów i zarządu przedsiębiorstwa.

Zakres, forma, zawartość biznes planu zależy od celu jego opracowania. Akcjonariusze będą zwracać uwagę na współczynniki efektywności i rentowności przedsiębiorstwa, a szczególnie na ROE (stopa zwrotu z kapitału akcyjnego), banki na wskaźniki płynności i zdolność firmy do spłaty odsetek, menedżerowie na wskaźniki aktywności i efektywności, na możliwości wykonania założonych planów. Rynki zbytu, ceny, konkurencja, dostawcy, odbiorcy, koszty, płace itd. – interesują wszystkich odbiorców – ponieważ mówią one o możliwości realizacji założonych planów.

Układ biznes planu może być identyczny dla każdego odbiorcy, ale w treści należy kłaść nacisk, podkreślać najważniejsze, najbardziej interesujące określonego odbiorcę elementy biznes planu. W przypadku banków warto zapoznać się z ich wymaganiami i preferencjami. Niektóre z nich mają opracowane punktacje elementów biznes planu. Decyzja o przyznaniu kredytu może zależeć od właściwego zaprezentowania ważnych z punktu widzenia banku, elementów biznes planu.

2.2.2. Zespół opracowujący biznes plan

Biznes plan opracowywać mogą:

- pracownicy firmy: przedstawiciele działów produkcji, technologii, finansów, księgowości, ekonomicznych, marketingu, sprzedaży, kadr (działu osobowego, human relation), zaopatrzenia – część z nich jest często elementami większych działów,
- firma konsultingowa,
- zespół mieszany – pracownicy firmy i konsultanci.

Pracownicy firmy znają najlepiej własne przedsiębiorstwo, jego specyfikę, słabości i siłę, sposoby naliczania kosztów, tworzenia zapasów, strukturę należności itp. Znają swoich odbiorców i dostawców. Wydaje się, że są najbardziej predestynowani do opracowania biznes planu. Jednakże należy zwrócić uwagę, że skoncentrowani na własnej firmie tracą obiektywizm i szersze spojrzenie. Często także, chcąc wykazać jak dobrze pracują – co jest naturalne, popełniają małe oszustwa, niekiedy niezamierzone, zaciemniając obiektywny obraz sytuacji firmy; wyolbrzymiają trudności zewnętrzne, umniejszając własne błędy (tracą proporcje).

Konsultanci są obiektywni, widzą firmę w kontekście całego rynku, ale nie znają specyfiki firmy, jej zwyczajów, procesu produkcji tak dobrze jak pracownicy i nie są w stanie w krótkim czasie tak doskonale poznać firmy.

Zespół mieszany złożony z pracowników firmy i konsultantów stanowi najlepszą grupę zdolną do opracowania biznes planu. Problemem jest wypracowanie wspólnego języka, wspólnej terminologii, aby przedstawiciele obu grup

wiedzieli, o czym mówią. Drugim elementem jest **zaufanie**. Konsultanci muszą ufać, że przekazywane im informacje są prawdziwe. Pracownicy muszą ufać, że wykorzystywane informacje służą tylko i wyłącznie dobru firmy – opracowaniu biznes planu. Nie można dopuścić, aby pracownicy z obawy, z takiego czy innego powodu, wprowadzali ich w błąd, fałszując bądź przemilczając ważne informacje. Ucierpi na tym ocena efektywności inwestycji, a nawet cały projekt inwestycyjny, co może owocować bardzo przykrymi konsekwencjami dla przedsiębiorstwa.

Zespół mieszany działa efektywnie, gdy obie grupy są przekonane o celowości opracowania biznes planu i nie konkurują w wykazywaniu „kto jest mądrzejszy”. Obie grupy winny się uzupełniać.

Duże korporacje posiadają działy inwestycyjne, których zadaniem, między innymi, jest przygotowywanie biznes planów. Robiąc to wielokrotnie, działy te nabywają właściwych umiejętności, nawyków i doświadczenia. Ale opracowanie szczególnie dużych przedsięwzięć zleca się doświadczonym firmom consultingowym.

2.2.3. Czas i koszt opracowania

Opracowanie biznes planu wymaga minimum 100-200h. Oczywiście czas ten zależy od wielkości firmy, dla której przygotowuje się biznes plan, asortymentu produkcji lub usług, skomplikowania przedsięwzięcia, dla którego opracowuje się biznes plan, a także sposobu i dokładności prowadzenia dokumentacji księgowej i finansowej firmy.

W polskiej gospodarce brak jest opracowań syntetycznych, dotyczących przedsiębiorstw znajdujących się na rynku. Żadna instytucja, oprócz GUS, nie dysponuje zbiorczymi informacjami, które można wykorzystać w biznes planie w celu porównania wyników firmy – historycznych i prognozowanych – z wynikami innych firm z tej samej branży. Właściwie dla potrzeb każdego biznes planu należy zbierać informacje dotyczące rynku i tworzyć bazę źródłową. Wydłuża to czas opracowania, a w związku z tym i koszty. Dobrze jest, gdy do tej samej grupy consultingowej trafiają propozycje opracowania biznes planu firm z tej samej branży – może ona tworzyć własną bazę danych. Nie zawsze się to udaje. Rynek się zmienia.

Koszt opracowania biznes planu zależy oczywiście od czasu opracowania, a także wielkości kapitału, dla którego tworzony jest biznes plan (od 0,5% do 5% kapitału).

2.2.4. Odbiorcy zewnętrzni

W wielu bankach i instytucjach finansujących, uzyskanie pożyczki lub uzgodnienie wspólnego finansowania projektu uwarunkowane jest przedstawieniem biznes planu, w którym przedstawione jest przedsiębiorstwo, projektowane przedsięwzięcie, potrzeby i źródła finansowania, finansowe efekty przedsięwzięcia, a także możliwości realizacji przyjętych założeń (rynek, załoga, SWOT, marketing). Bez opracowanego biznes planu nie uzyska się finansowania.

2.3. Struktura biznes planu

Biznes plan jest opisem projektowanego przedsięwzięcia gospodarczego. Opis powinien zawierać najbardziej istotne elementy przyszłej działalności, które warunkują jego powodzenie. W zależności od przeznaczenia biznes planu: dla potrzeb wewnętrznych czy zewnętrznych, odbiorców, rodzaju przedsięwzięcia – powstania nowego przedsiębiorstwa, rozwoju istniejącego – wewnętrzna treść poszczególnych punktów biznes planu może się różnić. Natomiast jego struktura zawsze jest podobna. Różne organizacje, wymagające przedstawienia biznes planu w różnych celach opracowują swoje własne wytyczne, które przedstawiają swoim klientom. Na ogół jednak wymagania te są bardziej lub mniej wiernymi kopiami standardu opracowanego przez UNIDO (United Nations Industrial Development Organization – www.unido.org).

Dla niewielkich kredytów banki i inne instytucje finansujące proszą o sporządzenie stosunkowo prostych biznes planów i dostarczają formularze, które należy wypełnić. I choć formularze te nie są na ogół skomplikowane, to wymagają wielu przemyśleń i wstępnych, wielokrotnych przeliczeń.

2.3.1. Streszczenie kierownicze (*Executive Summary*)

Streszczenie kierownicze, z punktu widzenia struktury, jest najważniejszym punktem biznes planu, umieszczonym zawsze na początku opracowania. Pisze się je zaś na końcu. Wiele elementów streszczenia, na przykład tabele i wykresy, jest czerpanych z dalszych rozdziałów i nie ma w tym nic złego. Zawiera najważniejsze i najbardziej istotne elementy, wnioski i założenia poszczególnych części biznes planu:

- opis rynku,
- opis konkurencji,
- opis lokalizacji,
- charakterystykę pracowników,
- opis, cele i efekty inwestycji,
- główne elementy ryzyka i założenia,
- opis sposobu finansowania,
- uzasadnienie zamierzeń,
- załączniki.

Streszczenie kierownicze ma być napisane tak, aby zachęciło inwestorów do dalszej analizy, do poświęcenia ich drogiego czasu na przeczytanie opracowania. Nie chodzi tu oczywiście o zbyt **różowe**, ale o **interesujące** przedstawienie problemu. Czasami ciekawie wykonana prezentacja graficzna jest bodźcem zachęcającym do zwrócenia uwagi czytającego na prezentowane przedsięwzięcie.

W streszczeniu kierowniczym powinny znaleźć się następujące informacje:

1. Opis przedsiębiorstwa
 - nazwa firmy, siedziba
 - forma gospodarczo-prawna
 - rodzaj działalności: handel, produkcja, usługi
 - produkt
 - historia firmy (krótko)
 - majątek firmy oraz dochody
 - misja firmy
 - strategiczne cele firmy i na tym tle celowość przedsięwzięcia
2. Opis rynku
 - definicja rynku
 - sposoby utrzymania rynku
 - sposoby zapewniające spełnienie potrzeb rynku
 - ceny
3. Konkurencja
 - wiodące firmy w branży
 - kto jest najpoważniejszym konkurentem
 - sposoby walki z konkurencją
4. Lokalizacja
5. Kierownictwo i pracownicy
 - liczba pracowników i ich charakterystyka
 - prezentacja członków zarządu
 - kwalifikacje
 - doświadczenie zawodowe
6. Opis zamierzeń i efekty nowej inwestycji
 - opis inwestycji: przedmiot inwestycji, rozłożenie w czasie i jej efekty
 - potrzebne fundusze
 - źródła funduszy
 - sposób wykorzystania funduszy
 - prezentacja graficzna prognozowanych efektów finansowych
7. Dlaczego uważa się, że zamierzenia zostaną zrealizowane.

2.3.2. Profil zespołu (*Profile of the Personnel*)

Istotą tej części biznes planu jest zaprezentowanie kadry kierowniczej firmy, załogi i struktury zarządzania.

Kadra kierownicza spełnia w firmie pierwszoplanową rolę. Na całym świecie firmy ubiegają się o najlepszych menedżerów. Menedżerowie pozyskiwani są podobnie jak piłkarze światowej klasy. W ogromnym stopniu wzrost lub upadek firmy jest wiązany z kadrami kierowniczą, zwłaszcza z szefem, który ma zazwyczaj dużą swobodę w dobieraniu współpracowników. Dzieje międzynarodowych korporacji obfitują w znane historie poszukiwania nowych, genialnych menedżerów, ściąganie za ciężkie pieniądze menedżerów z innych firm. Również na decyzje finansowania czy przyznania kredytu mają wpływ charakterystyki osób ścisłego kierownictwa firmy. Ich osoby praktycznie gwarantują firmie powodzenie przedsięwzięcia. Czy każdego przedsięwzięcia? Powszechnie sądzi się, że znani menedżerowie nie firmowaliby swoimi nazwiskami przedsięwzięć skazanych z góry na niepowodzenie.

W polskich warunkach konieczne jest możliwie dokładne opisanie przynajmniej wykształcenia i doświadczenia kadry kierowniczej. Nie ma to być laurka kierownictwa, ale rzetelne, bezstronne przedstawienie tej kadry. Prezentując zespół kierujący firmą, należy podać ich kwalifikacje, wykształcenie, zdolności, doświadczenie, sukcesy, nagrody, zainteresowania oraz sytuację rodzinną i majątkową. Poszczególne osoby należy przedstawić w możliwie najbardziej korzystnym świetle, ale rzetelnie, unikając również przesady i przejawów. Informacji niezbędnych do stworzenia tej części biznes planu dostarczają przede wszystkim dobrze przygotowane i opracowane ankiety, życiorysy pracowników oraz przeprowadzone z nimi rozmowy. Analiza ankiet i *curriculum vitae* kadry kierowniczej dostarcza z reguły ważnych spostrzeżeń, których nie należy pomijać w tej części opracowania.

W części „Profil zespołu” należy również uwzględnić strukturę zatrudnienia załogi w firmie. W tym celu warto wykorzystać odpowiednie wykresy, diagramy, które zwiększają czytelność prezentowanego materiału. Jeżeli w związku z planowanym przedsięwzięciem zasoby ludzkie są niewystarczające w stosunku do potrzeb – należy rozpatrzyć w biznes planie możliwość zwiększenia liczebności załogi. Ustalając plan w dziedzinie zatrudnienia trzeba rozważyć między innymi:

- stanowiska pracy, które należy utworzyć,
- sposób doboru pracowników do utworzonych stanowisk,
- metody rekrutacji,
- metody motywacji zatrudnionych pracowników,
- analizę rynku pracy w najbliższym otoczeniu firmy (specjaliści), ze względu na małą mobilność polskiego społeczeństwa.

Charakteryzując strukturę organizacyjną zarządzania, należy krótko przedstawić zadania, kompetencje, odpowiedzialność oraz powiązania między poszczególnymi działami przedsiębiorstwa.

Warto podkreślić znaczenie istniejącej w firmie dobrej atmosfery – jako czynnika niezbędnego przy realizacji planowanych przedsięwzięć. Istotnym uzupełnieniem w tej części biznes planu jest określenie pozycji związków zawodo-

wych i ich współpracy z kierownictwem firmy. W omawianym rozdziale ważne jest przedstawienie stosowanej w firmie polityki płacowej oraz systemu bodźców ekonomicznych wpływających na skuteczność działań załogi i kadry kierowniczej (np. udział w zyskach, akcje gratisowe).

W tej części biznes planu należy pamiętać o roli ekspertów i konsultantów spoza firmy. Wykonując konkretne prace i świadcząc fachowe usługi z zakresu, np. marketingu, zarządzania, bankowości, prawa, wspomagają kierownictwo firmy oraz spełniają istotną rolę w kształtowaniu image firmy. Omawiana część biznes planu budzi szczególne zainteresowanie czytelników (potencjalnych inwestorów), bowiem poziom kwalifikacji i doświadczenie kadry kierowniczej ma istotne znaczenie dla sukcesu zaplanowanego przedsięwzięcia. Warto zbadać, czy cały zarząd firmy jest mocno związany i zaangażowany w działalność firmy oraz w powodzenie planowanego przedsięwzięcia.

2.3.3. Profil firmy (*Profile of the Firm*)

Przedstawione w tym rozdziale informacje obejmują:

- historię firmy,
- branżę, w której działa lub zamierza działać firma,
- podstawowe kierunki i zakres produkcji,
- prezentację wyrobu,
- najważniejsze dane finansowe,
- organizację produkcji,
- technologię produkcji,
- problemy utrzymania jakości, atesty, procedury jakościowe, certyfikaty jakościowe,
- własne i obce środki zaangażowane w przedsięwzięcie (nieruchomości, środki trwałe, materiały, przedmioty nietrwałe, gotówka) z podaniem ich wartości bieżącej,
- główne dostawy i dostawców surowców, materiałów, komponentów,
- ważniejszych odbiorców i struktury odbiorców,
- projektowane zamierzenia krótko i długoterminowe,
- obecną i przewidywaną zdolność produkcyjną oraz stopień jej wykorzystania,
- wymagane do prowadzenia działalności zasoby personalne,
- lokalizację firmy.

W przypadku podejmowania nowych przedsięwzięć w profilu firmy dodatkowo podaje się:

- rodzaj niezbędnych środków produkcyjnych,
- związane z tym koszty,
- terminy podejmowanych działań.

W profilu firmy przedstawia się produkt oferowany przez firmę z podkreśleniem jego zalet i różnic w stosunku do wyrobów konkurencyjnych. Prezentując produkt, należy uwzględnić następujące zagadnienia:

- ilość i rodzaj oferowanych asortymentów,
- opis produktu za pomocą charakteryzujących go cech,
- zalety wyrobu na tle konkurencji,
- wady wyrobu i możliwości ich wyeliminowania,
- przewidywane plany rozwojowe produktu,
- zgodność produktu z obowiązującymi normami i przepisami,
- fazę rozwoju w jakiej znajduje się produkt,
- rentowność produktu,
- serwis i świadczenie usług posprzedażnych.

Prezentując produkt nie wolno zapomnieć o jego marce. Dobra marka zapewnia popyt produktowi i jest bardzo ważna w kształtowaniu pozytywnego wizerunku firmy na rynku.

Wpływ na pozytywną ocenę produktu może mieć zamieszczenie w planie opinii o produkcie, wydanej np. przez dotychczasowych użytkowników. Materiały tego typu mogą być dołączone w załącznikach do biznes planu.

W przypadku nowego produktu niezbędne jest zamieszczenie etapów badań od prototypu do produkcji. Należy dodatkowo określić, kiedy, gdzie, dla kogo i za jaką cenę będzie oferowany nowowprowadzany produkt. Warto zastanowić się nad oceną poziomu jego nowości zarówno z punktu widzenia nabywcy, jak i producenta.

W rozdziale tym należy poświęcić nieco uwagi zewnętrznym czynnikom warunkującym działalność firmy. Wśród nich na szczególną uwagę zasługują:

- dostępność środków produkcyjnych,
- zmiany poziomu technologii, techniki,
- przepisy dotyczące ochrony środowiska,
- BHP.

Dokładniej wpływ uwarunkowań zewnętrznych na działalność firmy opisuje analiza SWOT i plan marketingowy.

Wskazane jest umieszczenie informacji o stosowanych w firmie formach ochrony produktu i technologii oraz uzyskane certyfikaty zwiększające atrakcyjność produktów, np. certyfikaty jakości, zgodności z normami krajowymi, unijnymi i międzynarodowymi. Mogą to być np. patenty, koncesje, zastrzeżone znaki firmowe, prawa autorskie. Należy wyjaśnić praktyczne znaczenie ochrony prawnej produktu lub technologii dla przedsiębiorstwa.

W rozdziale tym określa się zapotrzebowanie na obce źródła finansowania niezbędne do rozwoju firmy. W przypadku kredytu bankowego są to: kwota kredytu, okres spłaty, przeznaczenie, forma zabezpieczenia.

Tworząc tę część planu, należy szczególnie pamiętać, by nie skomplikować omawianego zagadnienia i zachować odpowiedni poziom czytelności. Zbyt zło-

zona i techniczna prezentacja procesu produkcyjnego lub wyrobu może znacznie utrudnić czytelność planu – a tym samym działać na niekorzyść firmy. Nie należy zamieszczać więc zbędnych szczegółów technologicznych, jak również specjalistycznej skomplikowanej terminologii. Zastosowanie do tego opisu diagramów, wykresów podnosi jakość prezentacji obecnie produkowanych i planowanych wyrobów.

2.3.4. Projekt inwestycyjny (*Plan of the Investment*)

Niezależnie od rodzaju zamierzonego przedsięwzięcia, tworzenie nowego czy modernizacja istniejącego przedsiębiorstwa, zawsze występuje konieczność opracowania technicznego, finansowego i czasowego aspektu projektowanej inwestycji, a więc określenie:

- celu inwestycji – uzyskanie jakich efektów,
- koniecznych środków technicznych do realizacji celu,
- niezbędnych środków finansowych,
- harmonogramu inwestycji – nakładów inwestycyjnych, kolejnych etapów przejścia do fazy eksploatacji, harmonogramu wycofywania produktu z rynku.

Idea przedsięwzięcia tworzona jest przez długi okres czasu. Wynika ona z obserwacji rynku i możliwości firmy. Inicjatorami jej bywają właściciele, członkowie zarządu bądź pracownicy, a czasem ludzie z zewnątrz. Inżynierowie-technologowie inspirowani pomysłem szukają możliwości rozwiązań technologicznych, z których wynika konieczność zakupu lub konstrukcji nowych maszyn, urządzeń, prowadzenia prac budowlanych i innych. Pracownicy innych działów firmy uzupełniają informacje dodatkowymi potrzebami, które powinny towarzyszyć nowej technologii. Następnie przystępuje się do szacowania kosztów inwestycji – przegląd ofert producentów odpowiednich maszyn i urządzeń, kalkulacja kosztów inwestycji towarzyszących oraz przyszłych kosztów materiałowych oraz surowcowych, zależnych od wyboru maszyn i urządzeń. Suma kosztów zakupu bądź opracowania wybranej technologii i inwestycji towarzyszących tworzy całkowity koszt inwestycji (nakład inwestycyjny). Nie zawsze wprowadzenie inwestycji wymaga wydatku jednorazowego. Opracowanie harmonogramu inwestycji – jej kolejności wykonywania ułatwia zdobycie niezbędnych funduszy inwestycyjnych.

2.3.5. Główne ryzyka i założenia (*Major Risks and Assumptions*)

Opis głównych zagrożeń (ryzyk) dla sukcesu przedsięwzięcia oraz opis głównych założeń, które przyjęto, a których niespełnienie się w przyszłości może spowodować fiasko lub znaczne zmniejszenie uzyskanych efektów.

2.3.6. Plan marketingowy (*Marketing Plan*)

Zadaniem planu marketingowego jest zdefiniowanie celów oraz strategii marketingowych, zapewniających osiągnięcie tych celów.

Sukces przedsiębiorstwa na rynku zależy od jakości planu marketingowego i dokładności, z jaką jest on wdrażany. Przedmiotem planu są ściśle powiązane ze sobą następujące zagadnienia:

- charakterystyka rynku, jego wielkość i tendencje rozwojowe,
- aktualny i przewidywany udział przedsiębiorstwa w rynku,
- oferowany asortyment produktów,
- opis rynku docelowego,
- wpływ uwarunkowań zewnętrznych i wewnętrznych na działalność firmy,
- analiza firm konkurencyjnych, ich znaczenie i wpływ na działalność firmy,
- polityka cen w odniesieniu do poszczególnych asortymentów produktów,
- system dystrybucji i sposób sprzedaży produktów,
- działania w sferze promocji i reklamy,
- prognoza sprzedaży,
- analiza sprzedaży z uwzględnieniem progu rentowności,
- sformułowane cele marketingowe,
- wybrane strategie marketingowe,
- kształtowanie struktury marketingu – mix.

Zdefiniowanie celów oraz strategii marketingowych zapewniających osiągnięcie tych celów jest zadaniem trudnym i złożonym. Poprzedza go i warunkuje zawarta w pierwszej części planu marketingowego analiza sytuacyjna – prezentująca działalność gospodarczą przedsiębiorstwa w jego otoczeniu rynkowym. W tej części planu zaprezentowany jest produkt oraz istniejący rynek, jego zmiany oraz charakteryzujące go trendy rozwojowe. Analizując rynek, należy podać jego wielkość, specyfikę, najważniejszych odbiorców oraz segmenty, w których uczestniczy lub chce uczestniczyć firma. Dobrze jest wykazać, że popyt na oferowany przez firmę produkt jest wystarczająco duży w porównaniu z planowaną sprzedażą. W tym celu warto wykorzystać informacje o rozwoju branży, w której działa przedsiębiorstwo.

Niezmiernie istotną rolę odgrywają zjawiska i tendencje określające rynkowe „tło” działalności firmy. Jednym z najważniejszych zewnętrznych uwarunkowań jest konkurencja. Należy podać firmy stanowiące konkurencję oraz ich wpływ na działalność przedsiębiorstwa. W tym celu należy ustalić sprawność konkurentów w dziedzinie zarządzania, marketingu oraz ich kondycję finansową. Wygodna jest analiza konkurentów ze względu na charakteryzujące ich silne oraz słabe strony. Dane dotyczące głównych konkurentów można zamieścić w formie tabeli. Problemów związanych z konkurencją nie można lekceważyć. Rzetelne informacje na ten temat sugerują, między innymi, w jaki sposób można próbować przejąć segmenty rynku opanowane dotąd przez konkurencję. Inne uwarunkowania zewnętrzne to między innymi: przepisy prawne, polityka podatkowa, inflacja,

recesja, dostawcy. Ich znaczenie i wpływ należy omówić w kolejnych częściach biznes planu – analiza SWOT. Znajomość i analiza wszystkich uwarunkowań zewnętrznych pozwala ujawnić zarówno potencjalne szanse rozwoju firmy, jak i ewentualne zagrożenia wynikające ze specyfiki i zmian rynku. W konsekwencji plan marketingowy informuje o sposobach i możliwościach wykorzystywania szans oraz osłabienia lub eliminacji istniejących zagrożeń. Szczególne znaczenie ma określenie ryzyka działania oraz możliwości jego osłabienia.

Podobnie, jak w przypadku zjawisk zewnętrznych, w tej części planu podaje się analizie wewnętrzne uwarunkowania firmy, związane z jej zasobami, ze zdolnością produkcyjną, z kształtowaniem jakości produktów, efektywnością kanałów dystrybucji, skutecznością promocji. Wewnętrzne przesłanki rozwoju koncentrują się wokół silnych i słabych punktów działalności firmy, określających jej aktualną pozycję na rynku. Znajomość położenia firmy w jej otoczeniu rynkowym pozwala więc odpowiedzieć na pytanie: Jak w świetle mocnych stron firmy oraz szans tkwiących w otoczeniu najlepiej wykorzystać potencjał firmy? Często zdarza się, że określenie miejsca przedsiębiorstwa na rynku wymaga odpowiednich badań rynku. Zamieszczenie w załączniku planu wyników tych badań ułatwia w dalszej części sformułowanie właściwej strategii marketingowej, a także podnosi wiarygodność planu w oczach czytelnika. Ważną częścią planu marketingowego jest wybór rynku docelowego. Należy określić i opisać rynek docelowy, możliwości i sposoby jego zdobycia, jego skalę i występujące w nim trendy oraz wynikającą stąd możliwą do osiągnięcia wielkość sprzedaży. Szacowanie wielkości rynku musi uwzględniać również zmiany w sferze nowych rozwiązań technicznych i technologicznych, a w konsekwencji zmienione zachowania klientów i konkurentów. Informacje te wykorzystywane są w dalszej części biznes planu do miesięcznej i rocznej prognozy oraz analizy sprzedaży z uwzględnieniem prognozy rentowności. Najczęściej stosowane i najpraktyczniejsze formy prezentacji prognozy sprzedaży ukazują ją w funkcji czasu. Stosuje się również prognozę sprzedaży w ujęciu poszczególnych asortymentów produkcji lub grup klientów. Warto zamieścić w planie zarówno prognozy pesymistyczne, optymistyczne, jak i najbardziej prawdopodobne. Wszystkie oczywiście muszą zawierać uzasadnienie, w przeciwnym wypadku zakwestionowana zostanie ich wartość. Istotne jest również w tej części planu ustalenie udziału firmy w rynku. W tym celu należy określić, jaką część (jaki procent) całkowitej sprzedaży rynku zamierza osiągnąć firma. Określenie wartości tego udziału traci sens, gdy niewielka jest część rynku przypadająca na firmę.

Przeprowadzona analiza sytuacyjna stanowi w dalszej części planu przesłankę do formułowania celów oraz strategii marketingowych – stanowiących dla firmy najlepsze w danych warunkach rozwiązanie. Cele te mogą przybierać różną postać, np. wzrost sprzedaży, podniesienie rentowności, wprowadzenie nowych produktów, wzrost udziału w rynku. Kwestią bardzo ważną jest realność przyjętych celów oraz ich zgodność z wcześniej zdefiniowaną misją i strategią przedsiębiorstwa. Przyjęte cele działania są punktem wyjścia do formułowania strategii zapewniających realizację tych celów. I tak określony wzrost sprzedaży możliwy

jest między innymi, dzięki zmianom asortymentu produkcji, jakości wyrobów, stosowanych technologii, polityki cenowej, systemu dystrybucji i promocji. Należy pamiętać, że cele powinny być sformułowane precyzyjnie i jednoznacznie w sensie wielkości i czasu, w którym mają zostać osiągnięte. W zależności od przyjętych celów i warunków działania przedsiębiorstwa – różne mogą być kryteria tworzenia i wyboru strategii.

Przyjęte strategie marketingowe stanowią podstawę formułowania i podejmowania konkretnych działań marketingowych (taktyk marketingowych). Działania te polegają na kształtowaniu i wyborze różnorodnych struktur marketingu – mix związanych z produktem, ceną, dystrybucją, promocją.

Przedstawiony poniżej zestaw pytań pozwoli w praktyce twórcom biznes planu zidentyfikować i ocenić decydujące zagadnienia z zakresu marketingu oraz ułatwi im prezentację planu marketingowego.

- Co dzieje się w branży, w której działa firma?
- Czy firma zna dobrze swój rynek, jego specyfikę, rozmiary i trendy go charakteryzujące?
- Jak można scharakteryzować rynek docelowy firmy oraz możliwości i sposób jego opanowania?
- Kim są aktualni i przyszli klienci firmy – jakie są ich upodobania i preferencje?
- Jakie motywy skłaniają nabywców do kupowania wyrobów firmy?
- Które segmenty rynku są najbardziej, a które najmniej korzystne dla przedsiębiorstwa?
- Jaki jest udział i pozycja firmy na rynku?
- Czy obecnie udział firmy na rynku w porównaniu z ubiegłymi latami rośnie czy spada i o ile?
- Jaka jest prognozowana wielkość sprzedaży i udział w rynku w najbliższych trzech latach?
- Jaki poziom sprzedaży musi firma uzyskać, aby zdobyć próg rentowności, od którego zacznie osiągać zysk?
- Jakie są mocne i słabe strony firmy?
- Jakie uwarunkowania zewnętrzne stanowią szansę rozwoju firmy, a jakie zagrożenie?
- Jakie firmy stanowią konkurencję?
- Na czym polega przewaga firmy nad konkurentami?
- Czy przedsiębiorstwo jest dostatecznie konkurencyjne, aby utrwać swoją pozycję na rynku lub zdobywać nowe rynki?
- Czy istnieją (jakie) zagrożenia ze strony konkurencji?
- Jakie są zalety produktu firmy w porównaniu z wyrobami konkurencyjnymi?
- Co stanowi mocne i słabe strony konkurencji?
- Jaki jest udział firm konkurencyjnych w rynku?
- Jaką politykę cenową stosuje firma?
- Czy stosowane przez firmę ceny są konkurencyjne?

- Jak nabywcy oceniają ceny produktów w stosunku do ich funkcjonalności i jakości?
- Jakie koszty ponosi firma na działalność marketingową i jaki jest ich udział w kosztach ogólnych?
- Jaka jest rentowność sprzedaży poszczególnych asortymentów produktów?
- Jakie produkty firma ma zamiar rozwijać, jakie wycofać, a jakie nowe wprowadzić na rynek?
- Czy istnieją utrudnienia związane z wprowadzeniem nowego produktu na rynek?
- Jakie są stosowane kanały dystrybucji?
- Jakie usprawnienia w dziedzinie dystrybucji są konieczne, a jakie najbardziej korzystne dla firmy?
- Jakie działania w sferze promocji i reklamy pozwolą zwiększyć udział firmy na rynku?
- Jak można zdefiniować najważniejsze cele marketingowe firmy?
- Na czym polega istota strategii marketingowych zapewniających osiągnięcie przyjętych celów?
- Jakie działania warunkują powodzenie przedsięwzięcia ujętego w biznes planie?
- Jak firma kształtuje swój image na rynku?

Informacje niezbędne do opracowania planu marketingowego pochodzą z różnych jednostek organizacyjnych firmy (np. z działów organizacji sprzedaży, analizy sprzedaży, planowania marketingowego, księgowości, zbytu). Znaczna jednak część danych pochodzi z zewnątrz – są to na przykład informacje o zachowaniu nabywców na rynku, o konkurencji, udziale firmy w rynku, stanie i rozwoju branży. Informacji o zdarzeniach i procesach zachodzących w otoczeniu dostarczają między innymi:

- raporty ekonomiczno-rynkowe wydawane przez agencje badań rynku,
- materiały i opracowania statystyczne (wydawnictwa GUS, WUS),
- biuletyny informacyjne dotyczące branży,
- przepisy prawne, polityka podatkowa,
- badania marketingowe realizowane przez własne jednostki badawcze firmy lub na zamówienie przez firmy konsultingowe,
- targi, wystawy, katalogi, foldery,
- środki masowego przekazu,
- rozmowy, wywiady z klientami, dystrybutorami, akwizytorami.

W praktyce nie istnieje jeden uniwersalny sposób prezentacji planu marketingowego. W zależności od branży, specyfiki przedsięwzięcia, uwarunkowań zewnętrznych i wewnętrznych, różna może być rola i znaczenie części biznes planu poświęconej marketingowi. W konkretnych warunkach zamieszcza się w niej te zagadnienia, które są istotne dla uzyskania oczekiwanego sukcesu i decydują o pomyślnym wyniku planowanego przedsięwzięcia. Zmodyfikowany ze

względu na potrzeby i wymogi jest plan marketingowy tworzony dla celów wewnętrznych firmy, pod kątem pełnienia funkcji efektywnego narzędzia zarządzania przedsiębiorstwem.

Wskazane jest dołączenie do planu dodatkowych materiałów „uwiarygodniających”, takich jak listy intencyjne, listy popierające, opinie, recenzje, artykuły, broszury, ulotki dotyczące przedsiębiorstwa. Materiały tego typu nie są niezbędne, ale dzięki nim wzrasta wiarygodność założeń zawartych w planie. W przypadku wątpliwości, co do stopnia przydatności danej informacji, najlepszym rozwiązaniem jest umieszczenie jej w załączniku. Należy jednak pamiętać, że zamieszczanie informacji abstrakcyjnych i tak ogólnikowych, że niewiele znaczących w praktyce, stanowi typowy błąd podważający wiarygodność biznes planu.

2.3.7. Analiza SWOT (SWOT Analysis)

Skrót „SWOT” z języka angielskiego *strengths – weaknesses, opportunities – threats* oznacza mocne – słabe strony samej organizacji, szanse – zagrożenia wynikające z otoczenia rynkowego bliższego i dalszego.

Analiza SWOT – to jedna z ważniejszych części biznes planu.

Celem analizy SWOT jest określenie mocnych i słabych stron odzwierciedlających wewnętrzne uwarunkowania firmy oraz szans i zagrożeń wynikających z otoczenia dalszego.

Silnymi stronami firmy mogą być jej unikalne zasoby, stan finansowy lub inne aspekty odróżniające ją w pozytywny sposób od innych firm, np. własna technologia, patent, lojalni pracownicy. Słabymi stronami firmy są przede wszystkim te aspekty jej funkcjonowania, które ograniczają rozwój firmy na przykład zadłużenie, przestarzały park maszynowy, wysokie koszty.

Analizę mocnych i słabych stron firmy dokonuje się, uwzględniając następujące obszary funkcjonowania firmy:

- wyroby i usługi,
- rynki zbytu,
- środki trwałe,
- pracownicy,
- kadra kierownicza,
- zaopatrzenie,
- bieżąca sytuacja finansowa firmy,
- prognozowana sytuacja finansowa firmy,
- zarządzanie należnościami i płatnościami,
- finansowanie nowej inwestycji,
- lokalizacja.

Dobrze jest zestawić mocne i słabe strony firmy z określonym układem odniesienia, którym może być wzorcowy konkurent na rynku lub hipotetyczny obraz firmy. W tym celu można wykorzystać odpowiednie diagramy, wykresy i schematy porównawcze [10, 11].

Drugim wymiarem analizy SWOT jest analiza szans i zagrożeń w otoczeniu firmy. Szanse firmy stanowią te wydarzenia w jej otoczeniu, które tworzą sprzyjającą sytuację np. upadek konkurencji, możliwość pozyskania nowych rynków. Nie zawsze można jednoznacznie odróżnić szansę od zagrożenia. Pewne uwarunkowania stanowić mogą jednocześnie szansę i zagrożenie. Przykładowo sytuacja na rynku radzieckim w 1991 r. – stanowiła zarówno szansę, jak i zagrożenie dla rynku polskiego. Nierzadko istotne wydarzenie w otoczeniu firmy stanowić może zarówno szansę, jak i zagrożenie w zależności od tego jak firma będzie umiała z niego skorzystać.

Podstawowe dziedziny, w których identyfikuje się możliwości (szanse) i zagrożenia to:

- sytuacja gospodarcza kraju,
- sytuacja polityczna,
- regulacje prawne,
- polityka finansowa państwa,
- konkurencja,
- ekologia,
- poziom technologii,
- demografia,
- uwarunkowania kulturowe, zwyczaje.

Ze względu na znaczenie analizy SWOT ważne jest, by przy jej sporządzaniu zdobyć się na całkowitą szczerłość. Rzetelnie przeprowadzona analiza SWOT ujawnia potencjał i szanse firmy oraz pozwala przezwyciężyć słabości przez wykorzystanie możliwości, które stwarza otoczenie. Omawiana analiza sugeruje czytelnikowi biznes planu (potencjalnemu inwestorowi) odpowiedź na pytania: czy firma jest w stanie spełnić cele planowanego przedsięwzięcia oraz jakie może napotkać zagrożenia w trakcie ich realizacji.

2.3.8. Plan finansowy (*Financial Plan*)

Plan finansowy prezentuje liczbowo prognozowane efekty finansowe, uzyskiwane w wyniku realizacji projektowanego przedsięwzięcia, a także historyczny finansowy obraz firmy. Obraz finansowy firmy historyczny i przyszły prezentowany jest w formie:

- przepływów gotówkowych,
- rachunku wyników,
- bilansu,
- przepływów finansowych,
- wskaźników finansowych (standardowych).

Po zaprezentowaniu przeszłego obrazu firmy i opracowaniu jego obrazu przyszłego (tzw. sprawozdań pro-forma) należy obliczyć na ich podstawie wskaźników finansowej efektywności projektu inwestycyjnego:

1. NPV – wartości obecnej inwestycji (*Net Present Value*),
2. Profilu NPV – wykresu zależności NPV od stopy dyskontowej,
3. PI – indeksu zyskowności (*Profitability Index*),
4. IRR – wewnętrznej stopy zwrotu (*Internal Rate of Return*),
5. DPB – zdyskontowanego okresu zwrotu (*Discounted Payback Period*).

Wskaźniki jak to wskaźniki – nie niosą pełnej informacji o projekcie inwestycyjnym, a jedynie pewien aspekt finansowy – co więcej, każdy z wymienionych ocenia inny aspekt – stąd zaleca się używanie do oceny wszystkich powyższych wskaźników. Aby te wskaźniki obliczyć, należy skorzystać z matematyki finansowej, a ściślej z jej najprostszego narzędzia, jakim jest Wartość pieniądza w czasie.

Wydaje się, że początkujący przedsiębiorcy, nieznający wartości pieniądza w czasie, ani teorii wyceny inwestycji nie są w stanie poprawnie obliczyć tych wskaźników, a ci, którzy nie mają pojęcia o rachunkowości i sprawozdaniu z przepływów środków pieniężnych, nie są również w stanie bez błędów zbudować sprawozdań pro-forma. Dlatego oferujemy gotowy skoroszyt MS Excela, który realizuje to zadanie. Wystarczy więc na wstępie przemyśleć swoje przedsięwzięcie i wypełnić ten skoroszyt. Po przygotowaniu go należy skontaktować się z osobą prowadzącą w tym projekcie unijnym nadzór nad tworzeniem biznes planów w celu sprawdzenia jego poprawności i poprawności konstrukcji przedsięwzięcia.

Skoroszyt MS Excela można pobrać z podanego na stronie linku (proszę pobrać biznes plan z najwyższym numerem wersji, jeśli wymieniono ich więcej, starsze wersje będą dostępne dla osób ich używających):

BiznesPlan_v07

2.3.9. Wnioski (*Conclusions*) lub Podsumowanie (*Summary*)

Ten fragment biznes planu jest równie ważny jak Streszczenie Kierownicze. Zwykle bowiem czytelnik po przeczytaniu Streszczenia Kierowniczego, jeśli przedsięwzięcie go zainteresuje, przeskakuje do czytania wniosków. Podsumowanie wniosków znajduje się już w streszczeniu kierowniczym. Tu należy przedstawić szczegółowo efekty w postaci rozwiniętej oraz założenia przyjęte w modelowaniu przyszłości firmy. Przedstawia się tu uzasadnienie konieczności realizacji przedsięwzięcia z punktu widzenia nie tylko firmy, ale i aspektów ogólnogospodarczych i ogólnospołecznych.

2.4. Zakończenie

Przed wszystkim trzeba stwierdzić, że:

Nie istnieje jeden, idealny wzór biznes planu.

Plany poszczególnych firm różnią się zależnie od specyfiki branży oraz zamierzeń firmy. Często docelowi odbiorcy biznes planów (na przykład banki, Unia Europejska) określają swoje minimalne wymagania, strukturę, a nawet pewne parametry oceny finansowej efektywności projektowanej inwestycji, jak np. stopę kosztu kapitału służącego do sfinansowania inwestycji. W tym miejscu należy dodać, że wymagania dotyczące kosztu kapitału mają zapewnić łatwą porównywalność różnych biznes planów różnych przedsięwzięć, dokonywaną przez oceniającego w celu wybrania inwestycji do, na przykład, sfinansowania ze środków Unii. Ale charakterystyki finansowej efektywności inwestycji (krótko opłacalności) stają się nieprawdziwe dla tak narzuconej stopy dyskontowej i dla własnych celów należy efektywność przeliczyć powtórnie dla rzeczywistej stopy kosztu kapitału. W skrajnych przypadkach może się okazać, że zadawalająca inwestycja oceniona narzuconym przez odbiorcę kosztem kapitału, po przeliczeniu dla rzeczywistego kosztu kapitału jest mocno nieopłacalna.

Strona tytułowa biznes planu zawiera tytuł opracowania, np. „Biznes plan inwestycyjnego rozwoju przedsiębiorstwa EXPAND S.A.”, adres, formę organizacyjną, NIP, Regon, numery telefonów, telexów, faksów, e-maili, stron internetowych firmy oraz nazwę firmy opracowującej biznes plan i jego autorów, ewentualnie nazwę firmy i nazwisko odpowiedzialnego audytora, przeprowadzających audyt dla celów projektu inwestycyjnego, o ile taki audyt przeprowadzono.

Notatki

