

Marzena Łotys, Cezary Łotys

JAK ZAŁOŻYĆ MAŁĄ FIRMĘ ?

PORADNIK DLA NIEZDECYDOWANYCH



Fundacja Wspomagania Wsi

SPIS TREŚCI

Zaproszenie, czyli dlaczego warto przeczytać ten poradnik?	2
--	---

Rozdział 1

Przymiarka czyli ja, jako właściciel małej firmy	7
1. Po co i dlaczego, czyli z jakiego powodu myśl o założeniu firmy chodzi mi po głowie?	11
□ Ważne cele życiowe a prowadzenie firmy	11
□ Co jest ważne w pracy?	13
□ „Trzy powody, aby założyć firmę”	14
□ Współdziałanie, czyli jak radzę sobie w kontaktach z ludźmi?	17
□ „Ludzie już tacy są” czyli co myślę o naturze ludzkiej?	19
□ „Nastaw uszy” - czy jestem dobrym słuchaczem?	22
□ „Sztuka rozmowy” – czy wiem po co rozmawiam z ludźmi?	28
□ „Asertywność” – czy umiem bronić swoich praw?	31
□ „Konflikty” czyli czego szukam : wojen czy kompromisów ?	36
2. Czy potrafię sobie radzić w trudnych sytuacjach?	43
3. Czy potrafię działać planowo?	46

Rozdział 2

Pomysł, czyli czym może zająć się moja firma?	51
1. „To lubię”	55
2. „To umiem”	56
3. „Moje kluczowe umiejętności”	61

Rozdział 3

Czego ludziom trzeba, czyli jak dostosować swoją ofertę do potrzeb klientów?	64
1. Marketing – co to takiego?	65
2. Analiza makrootoczenia	72
3. Jaki typ konsumenta mogę obsługiwać?	75
□ Wybór wartości czyli jakie potrzeby klientów mogę zaspokajać ?	77
Segmentacja rynku	77
Wybór rynku docelowego.	80
Szacowanie popytu na rynku docelowym.	82
Zbieranie informacji na temat konkurentów	84
Szacowanie przyszłego popytu	86
Różnicowanie i pozycjonowanie produktu	87
□ Dostarczanie wartości klientom	94
Jaki produkt?	95

Usługa jako produkt	100
Jak ustalić cenę?	107
Cena a popyt	110
Wybór metody ustalania ceny	112
Dystrybucja, czyli w jaki sposób dotrzeć z produktem do klienta?	116
□ Promocja czyli komunikacja z klientami	121
Przekazywanie klientowi informacji o wartości	121
Reklama	122
Promocja sprzedaży	123
Public relations	124
Sprzedaż osobista	125

Rozdział 4

Obliczenia – czy to się opłaca?	127
1. Bilans otwarcia	129
2. Jak obliczać koszty i zyski?	130
3. Jak obliczać progi rentowności?	132
4. Jak obliczyć punkt opłacalności?	134
5. Jak obliczyć wskaźnik bezpieczeństwa?	135
6. Analiza wrażliwości	136
7. Rachunek wyników i cash flow	139
8. Wskaźniki statystyczne	140
9. Zmiana wartości pieniądza w czasie	142
10. Długookresowe planowanie finansowe	147

Rozdział 5

Dziura czyli skąd wziąć brakujące pieniądze?	153
1. Wewnętrzne źródła finansowania Twojego przedsięwzięcia	154
□ Zysk netto	154
□ Amortyzacja	155
2. Zewnętrzne źródła finansowania Twojego przedsięwzięcia	156
□ Kredyt kupiecki	156
□ Krótkoterminowy kredyt bankowy	159
□ Kredyt wekslowy	160
□ Kredyt odbiorcy	161
□ Faktoring	162
□ Zobowiązania stałe	162
□ Niekomercyjne formy wspierania małej przedsiębiorczości	163
□ Leasing	164

Rozdział 6

Zakładanie firmy, czyli nie taki diabeł straszny jak go malują	165
1. W jakiej formie zarejestrować planowaną działalność?	166
□ Indywidualna działalność gospodarcza	169
□ Spółka cywilna	171
□ Spółka jawna	172
□ Spółka komandytowa	173
□ Spółka z ograniczoną odpowiedzialnością	173
□ Spółka akcyjna	174
2. Trochę o papierach i podatkach czyli nie taki straszny diabeł	176
□ Ryczałt od dochodów ewidencjonowanych	176
□ Karta podatkowa	182
□ Podatkowa księga przychodów i rozchodów	183

Załączniki

I. Informacje na temat Programu Mikropożyczek Fundacji Wpomagania Wsi	185
Załącznik 1	
Wykaz podstawowych przepisów dla osób rozpoczynających działalność gospodarczą	187
□ Formy działania	187
□ Ubezpieczenia	188
□ Podatki	188
□ Ewidencja	189
Załącznik 2	
Zestaw dokumentów do zarejestrowania na przykładzie Marcina Florczyka	190
3A. Wzór zgłoszenia do ewidencji działalności gospodarczej	190
3B. Wniosek o wpis do Krajowego Rejestru Urzędowego Podmiotów Gospodarki Narodowej. RG-1	192
3C. Zgłoszenie identyfikacyjne osoby fizycznej prowadzącej samodzielnie działalność gospodarczą. NIP-1	196
3D. Oświadczenie o wyborze zwolnienia od podatku od towarów i usług. VAT-6	200
3E. Zgłoszenie płatnika składek. ZUS ZFA	202
3F. Zgłoszenie do ubezpieczeń	204
3G. Zgłoszenie rejestracyjne w zakresie podatku od towarów i usług oraz podatku akcyzowego. VAT-R	206
II. Fundacja Wpomagania Wsi.	209

ZAPROSZENIE

CZYLI

DLACZEGO WARTO PRZECZYTAĆ TEN
PORADNIK ?



DROGI CZYTELNIKU,

Proponujemy Ci poradnik stanowiący podsumowanie naszych doświadczeń związanych z prowadzeniem szkoleń z zakresu małej przedsiębiorczości. Szkolenia te prowadziliśmy na terenach, gdzie problem bezrobocia spędza sen z powiek wielu osobom. Niestety takich regionów w Polsce nie brakuje. W trakcie szkoleń mieliśmy okazję spotkać wiele osób, które zastanawiały się nad rozpoczęciem działalności „na własny rachunek”. Tylko nieliczni przychodzili z gotowym pomysłem. Ci oczekiwali przede wszystkim pomocy w poradzeniu sobie z formalnościami związanymi z zakładaniem i prowadzeniem firmy. Dla większości osób zapisanie się na szkolenie „Jak założyć małą firmę?” było raczej efektem bezradności i zagubienia .

Ludzie mówili :

„Straciłem pracę. Nie mam z czego żyć. Cały czas szukałem pracy, ale nic nie znalazłem. A przecież tyle lat uczciwie przepracowałem w jednym zakładzie. To niesprawiedliwe!”

„Nie byłem przygotowany na utratę pracy. Spadło to na mnie nagle i niespodziewanie. Wydawało mi się, że może to spotkać innych, ale nie mnie.”

Osoby, które tracą pracę często tracą też wiarę w siebie.



Niestety, w niektórych miejscowościach znalezienie pracy jest bardzo trudne. Jesteśmy albo za starzy albo za młodzi. Mamy nie takie doświadczenie zawodowe, jakiego oczekują pracodawcy, nie takie kwalifikacje. Nie mamy też znajomych , którzy mogliby nam pomóc w poszukiwaniu pracy, bo oni też mają niepewną sytuację.

Ludzie więc mówili:.

„Jakie to niesprawiedliwe. Przecież mam doświadczenie, jestem dobrym fachowcem, a teraz zakładu nie ma , a ja i moja rodzina nie mamy z czego żyć i nikt nie chce nam pomóc.”

Jednak bunt i żądanie pomocy nie rozwiązuje problemu. Krzyk nie działa dobrze ani na potencjalnych pracodawców ani na urzędników. Niewiele też może pomóc zwiększenie zasiłków z opieki społecznej.

I wtedy, w którymś momencie przychodzi myśl... A MOŻE COŚ „NA WŁASNY RACHUNEK”?

Dla niektórych osób jest to rzeczywiście czasami najlepsze rozwiązanie. Dla jakich?

PRZEDE WSZYSTKIM PRZEDSIĘBIORCZYCH !

I to jest właśnie pierwsze zadanie tego poradnika:

POMÓC CI OCENIĆ RACJONALNIE SWOJE MOŻLIWOŚCI, OKREŚLIĆ PREDYSPOZYCJE POTRZEBNE DO PROWADZENIA MAŁEGO BIZNESU.

Poradnik jest przeznaczony dla osób stojących na rozdrożu, wahających się, zagubionych, niepewnych swoich pomysłów. Będziemy w nim starali się Ciebie przekonać do kilku prawd, które, jak wynika z naszych doświadczeń, są szczególnie ważne dla rozpoczynających działalność gospodarczą „od zera”. A oto te sprawdzone przez nas prawdy :

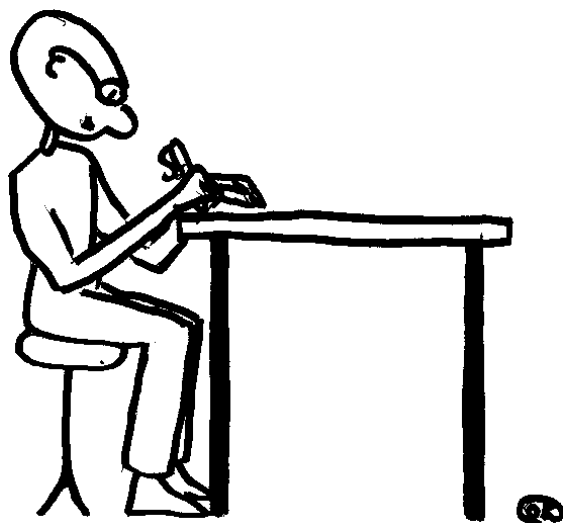
SZANSĘ W BIZNESIE TRZEBA SOBIE STWORZYĆ SAMEMU.

NIC NIE ZROBI SIĘ SAMO. ABY COŚ OSIĄGNĄĆ TRZEBA WŁOŻYĆ WIELE WYSIŁKU.

ZANIM ZACZNIE SIĘ DZIAŁAĆ TRZEBA WSZYSTKO DOBRZE PRZEMYŚLEĆ.

LEPIEJ ROBIĆ BŁĘDY NA PAPIERZE NIŻ W ŻYCIU.

Nie są to pewnie hasła ani szczególnie odkrywczе ani atrakcyjne. Z pewnością dla większości z nas ciężka praca nie jest może najprzyjemniejszym pomysłem na życie.



Wielu z nas nie lubi też ślęczeć nad papierami i dokonywać szczegółowych przemyśleń krok po kroku. Jest to nudne, nużące i często wydaje nam się to niepotrzebną stratą czasu, bo „życie i tak przyniesie to, co ma przynieść”.

Poradnik nie będzie miał Cię przyjemnymi wizjami. Może pokazać jednak trudną, ale sprawdzoną drogę startu w małym biznesie.

Prezentowany w Poradniku sposób myślenia wykorzystano już wielu uczestników naszych szkoleń. Wiele osób prowadzi już swoje małe firmy. Niektórzy podwyższają swoje kwalifikacje, żeby planowana przez nich działalność mogła lepiej zadowolić klientów. Inne osoby są na etapie dopracowywania nowego pomysłu, bo niestety ten pierwszy po wszystkich przemyśleniach i analizach okazał się niemożliwy do realizacji lub nieopłacalny. Część zaś osób po przejściu kolejnych etapów doszła do przekonania, że należy porzucić myśl o własnej firmie. Stwierdzili, że ta droga nie jest dla nich najlepsza.

I to jest właśnie drugie zadanie tego poradnika:

DOSTARCZYĆ CI WIEDZY I UMIEJĘTNOŚCI POZWALAJĄCYCH RACJONALNIE OCENIĆ POMYSŁ TWOJEGO PRZEDSIĘWZIĘCIA.

Poradnik uczy, jak w sposób uporządkowany rozpoznać i określić kluczowe osobiste umiejętności i jak w oparciu o nie zbudować ofertę rynkową małej firmy. Małe firmy często nie zatrudniają żadnych pracowników i to właśnie możliwości, umiejętności i predyspozycje właściciela stają się ich główną siłą. Decydują o konkurencyjności małej firmy. Z drugiej strony poradnik uczy, jak ofertę firmy dostosowywać do możliwości istniejących na rynku, czyli potrzeb potencjalnych klientów.

Nikt nie da nam pieniędzy tylko dlatego, że ich potrzebujemy. Musimy przekonać innych, że mamy im do zaoferowania coś, czego oni potrzebują – nasze towary, usługi. I do tego po atrakcyjnej cenie. Atrakcyjnej przede wszystkim dla tego, kto jest gotów skorzystać z naszej oferty, a nie zawsze atrakcyjnej dla nas. Ktoś, kto woli pospać dłużej, ktoś kto lubi wygodę, nie lubi się śpieszyć, uzyskiwaną cenę za swoje towary lub usługi może uważać za niewygórowaną.

”Tyle wysiłku, wyrzeczeń. Przy tych cenach to mi się nie oplaca” – tak myśli wielu osób przymierzających się do założenia firmy. I rezygnuje.

I bardzo dobrze. Nikt kto nie jest gotów na duży wysiłek, ciągłe planowanie, często nieprzespane noce, oszczędzanie, odmawianie sobie kupowania z pewnością potrzebnych, ale nie niezbędnych rzeczy, powinien zrezygnować z pomysłu założenia własnej firmy. Mało kiedy startując w małym biznesie możemy liczyć od razu na większe dochody. Ten poradnik jest przeznaczony dla tych, którzy startują z bardzo małą ilością pieniędzy i na dodatek ich potencjalni klienci też zwykle nie mają ich zbyt dużo. Tak więc jest to poradnik dla tych, którzy idą do własnej firmy najtrudniejszą z możliwych dróg. Najtrudniejszą nie znaczy jednak, że nierealną.

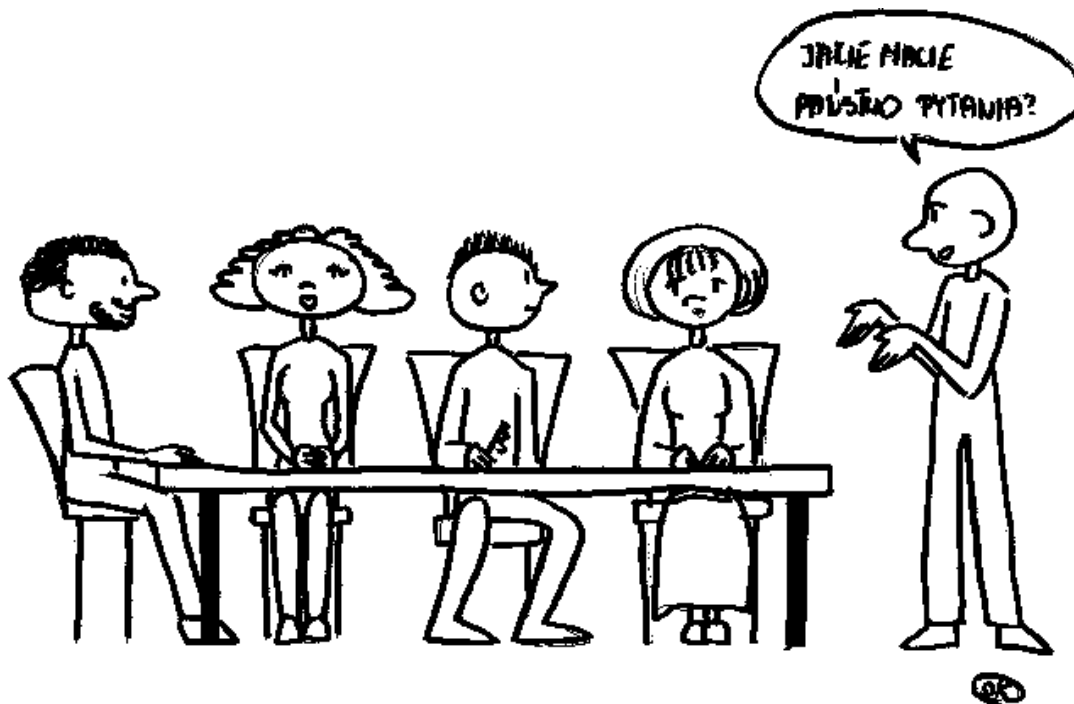
*Prowadzenie małej firmy
będzie wymagać od Ciebie
dużego poświęcenia.*



Do przezwyciężenia tych trudności potrzebujesz więc dużego poświęcenia i umiejętności ograniczania swoich potrzeb osobistych.

Poradnik ma do spełnienia jeszcze TRZECIE ZADANIE:

PRZEKONAĆ CIĘ, ŻE SUKCES PRZYCHODZI POWOLI I NIE JEST, NIESTETY, REZULTATEM JEDYNNIE CIĘŻKIEJ PRACY. TRZEBA CAŁY CZAS SIĘ UCZYĆ I PRZYSTOSOWYWAĆ DO NOWYCH SPOSOBÓW MYŚLENIA.



Prowadzenie biznesu wymaga ciągłego szkolenia się, zdobywania nowej wiedzy z różnych zakresów.

Być może już po tym wstępie odsuniesz poradnik z niechęcią i będziesz szukał innych rozwiązań niż tu proponowane. Może działasz w łatwiejszych warunkach, może masz już sprawdzony pomysł w głowie i Twoja droga do biznesu powinna być inna. Wtedy pomogą Ci inne poradniki. Jeśli jednak dopiero szukasz pomysłów, bijesz się z myślami, czujesz się niepewny i zagubiony to ten Poradnik pomoże Ci uporządkować myśli, opracować pomysł przedsięwzięcia, przeanalizować jego opłacalność i zrozumieć formalności związane z zakładaniem firmy .

ŻYCZYMY POWODZENIA

Autorzy

ROZDZIAŁ I

PRZYMIARKA CZYLI JA, JAKO WŁAŚCICIEL MAŁEJ FIRMY

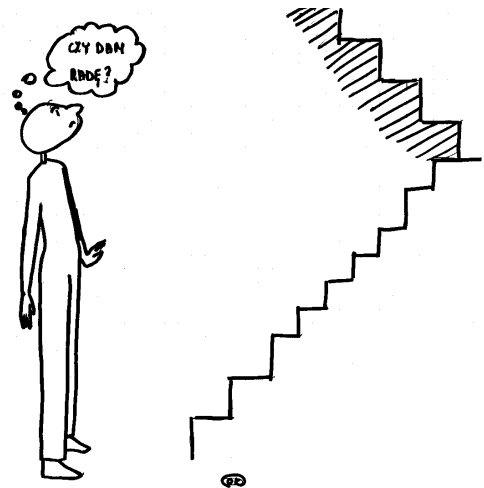


- Czym się zajmujesz?
- Prowadzę własną firmę...

Brzmi nieźle. W rozmowach z innymi ludźmi takie stwierdzenie może dostarczać nam poczucia, że jesteśmy kimś ważnym. Jednak bycie właścicielem małej firmy, przynajmniej na początku, jest bardziej związane z mrówczą pracą bez chwili wypoczynku, koniecznością rozwiązywania niezliczonej liczby problemów, ograniczaniem swoich potrzeb osobistych do minimum. Długo tak nie da się żyć, ale dla tych, którzy dopiero startują jest to czasami jedyna droga.

CZY JESTEŚ NA TO GOTÓW ? CZY JEST NA TO GOTOWA TWOJA RODZINA?

Mała firma – duży kłopot.



Nagroda w postaci dobrze prosperującej firmy za kilka lat to też nic pewnego. Ryzyko istnieje zawsze. Z drugiej jednak strony :

CZY MASZ INNE WYJŚCIE ? CZY MASZ MOŻLIWOŚĆ ZARABIANIA PIENIĘDZY W INNY SPOSÓB ?

Możesz też pomyśleć o tym, czy założenie firmy nie mogłoby dać w przyszłości pracy innym członkom Twojej rodziny. W warunkach wzrastającej groźby bezrobocia ten argument jest też do rozważenia.

Decyzja o podjęciu działalności „na własny rachunek” jest niewątpliwie bardzo trudna i wiąże się z dużym ryzykiem. Jednak dla niektórych osób – osób przedsiębiorczych – może być jednak decyzją bardzo racjonalną, bo dopasowaną do indywidualnych możliwości, predyspozycji, z których te osoby do tej pory nie korzystały. Często dlatego, że sytuacja życiowa nie zmuszała ich do tego, że mieli po prostu inne, łatwiejsze możliwości zarabiania pieniędzy.

CO TO ZNACZY BYĆ „OSOBA PRZEDSIĘBIORCZĄ”?

OSOBY PRZEDSIĘBIORCZE TO TAKIE, KTÓRE POTRAFIĄ SAMODZIELNIE PODEJMOWAĆ DECYZJE, SKUTECZNIE WSPÓŁPRACOWAĆ Z LUDŹMI, DOBRZE RADZIĆ SOBIE Z PROBLEMAMI.

Jeśli chcesz ocenić ,czy „drzemie w Tobie duch przedsiębiorczości” przeczytaj uważnie ten rozdział. Znajdziesz w nim kilka ćwiczeń, które ułatwią Ci ocenę swoich predyspozycji do prowadzenia małego biznesu. Te ćwiczenia to zestawy różnych pytań , twierdzeń, opisów zachowań , które mają za zadanie pomóc Ci w uporządkowaniu przemyśleń na swój własny temat. Po każdym ćwiczeniu znajdziesz wskazówki, jak można poprawić swoje umiejętności w danym obszarze.

Abyś odniósł rzeczywistą korzyść z przeczytania tego rozdziału nie wystarczy tylko przejrzeć ćwiczenia. Trzeba zaopatrzyć się w ołówek i przed zaznaczeniem odpowiedzi dokładnie przemyśleć każde pytanie, stwierdzenie, opinię zawartą w ćwiczeniu. Co to znaczy „dokładnie przemyśleć”? Przypomnieć sobie swoje różne zachowania w danej sytuacji i zastanowić się, które z nich są najczęstsze i dlaczego. Staraj się być szczerzy sam ze sobą. Przecież nie musisz nikomu pokazywać swoich odpowiedzi.

PAMIĘTAJ!

W ĆWICZENIACH CHODZI ZAWSZE O TO, CO NAPRAWDĘ MYŚLISZ I JAK SIĘ NAJCZĘŚCIEJ ZACHOWUJESZ W PEWNYCH SYTUACJACH, A NIE JAK POWINIENEŚ MYŚLEĆ I SIĘ ZACHOWYWAĆ.

SZCZEROŚĆ WOBEC SIEBIE TO WARUNEK TRAFNEGO OKREŚLENIA SWOICH PREDYSPOZYCJI I MOŻLIWOŚCI.

Jeśli nawet wnioski ,które wyciągniesz z tych ćwiczeń będą wskazywać, że nie opanowałeś jeszcze w najwyższym stopniu umiejętności przydatnych w prowadzeniu małego biznesu ,to i tak osiągniesz korzyść z przeczytania tego rozdziału. Przynajmniej wiesz, gdzie są Twoje trochę słabsze strony i możesz zacząć pracować nad tym. Tak się składa, że podstawowe umiejętności związane z przedsiębiorczością są też bardzo ważne w wielu innych sytuacjach życiowych.

Może ćwiczenia wydadzą Ci się w pierwszym momencie głupie, nienaturalne, niepotrzebne. Ale co masz do stracenia ? Zwykle gdy sami zastanawiamy się nad swoim życiem, myśli kłębią się wokół kilku, często wcale

nie najważniejszych problemów, a my czujemy się okropnie – zagubieni, niepewni, bezradni.

Proponowane ćwiczenia prowadzą nasze myśli w sposób uporządkowany, krok po kroku, do racjonalnych wniosków :

DLACZEGO MYŚLĘ O ZAŁOŻENIU FIRMY?

CZY MAM UMIEJĘTNOŚCI POTRZEBNE DO SKUTECZNEJ WSPÓŁPRACY Z LUDŹMI ?

CZY UMIEM RADZIĆ SOBIE W TRUDNYCH SYTUACJACH ?

CZY UMIEM DZIAŁAĆ W SPOSÓB PLANOWY ?

Poprzez wykonywanie ćwiczeń możesz skoncentrować swoje myśli na najważniejszych sprawach i opanować przykre emocje towarzyszące nam zawsze, gdy w życiu stajemy na rozdrożu.

PAMIĘTAJ!

**NIE KAŻDY MUSI BYĆ PRZEDSIĘBIORCZY.
JEDNAK ZAWSZE WARTO STRACIĆ TROCHĘ CZASU NA
PRZEMYŚLENIA, KTÓRE UŁATWIĄ NAM PODJĘCIE WAŻNYCH
DECYZJI.**

„PO CO I DLACZEGO”
CZYLI
DLACZEGO MYŚLĘ O ZAŁOŻENIU
FIRMY ?

Po co Ci to?

*Prowadzenie własnej
firmy będzie wymagać od
Ciebie dużej determinacji.
Czy jesteś na to gotów?*



Ćwiczenie I.
„WAŻNE CELE ŻYCIOWE A PROWADZENIE FIRMY”

Aby ocenić, czy drzemie w Tobie „duch przedsiębiorczości” zastanów się teraz na czym, tak naprawdę, zależy Ci w życiu i jak to się ma do pracy „na własny rachunek”.

Poniżej wypisz pięć najważniejszych celów, jakie chciałbyś osiągnąć w swoim życiu. Przy każdym z nich postaraj się określić, w jakim stopniu (oszacuj

prawdopodobieństwo w procentach) założenie i prowadzenie firmy może pomóc Ci lub przeszkodzić w realizacji każdego celu.

OPIS CELU	WŁASNA FIRMA POMOŻE W OSIĄGNIĘCIU CELU (w%)	WŁASNA FIRMA PRZESZKODZI W OSIĄGNIĘCIU CELU (w %)

Z pewnością w trakcie przemyśleń nasunęły Ci się pewne wnioski dotyczące głównego pytania: „Po co jest mi potrzebna własna firma?”. Wnioski te zapisz poniżej.

.....

.....

.....

.....

.....

.....

Mamy nadzieję, że wiesz już po co potrzebujesz własnej firmy. Przemyśl teraz, czy ważnych dla Ciebie celów nie mógłbyś osiągnąć w inny sposób, łatwiej, szybciej, przyjemniej. Jeśli nie przychodzi Ci nic do głowy, to znaczy, że pomysł założenia własnej działalności gospodarczej wart jest dalszych przemyśleń. Jeśli widzisz inne, lepsze możliwości osiągnięcia swoich celów, skoncentruj swoją uwagę i wysiłki na nich. W obu przypadkach jednak zachęcamy Cię do wykonania dalszych ćwiczeń. Pozwolą Ci one lepiej uświadomić sobie swoje zachowania i umiejętności, jakimi dysponujesz.

Ćwiczenie II „CO JEST DLA CIEBIE WAŻNE W PRACY”

Poniżej są wymienione różne cele, które można realizować w pracy. Przeczytaj je uważnie i zastanów się, które z nich Ty chciałbyś realizować w swojej pracy. Te właśnie cele otocz kółkiem.

SATYSFAKCJA
Z PRACY

SZACUNEK LUDZI

REALIZOWANIE AMBICJI

PIENIĄDZE

WŁADZA

SAMODZIELNEPODEJMOWANIE
DECYZJI

BYCIE WŁASNYM
SZEFEM

UCZENIE SIĘ NOWYCH
RZECZY

TWORZENIE NOWYCH
RZECZY

PRACA Z LUDŹMI

UROZMAICENIE

SPRAWDZANIE SIĘ W
NOWYCH SYTUACJACH

Im więcej celów określiłeś, tym większe prawdopodobieństwo, że założenie własnej firmy pozwoli Ci na ich realizację.

Jeśli natomiast większość celów wydaje Ci się obca, w pracy raczej poszukujesz spokoju, bezpieczeństwa, stabilizacji, to działalność „na własny rachunek” nie ułatwi Ci osiągnięcia tych zamierzeń.

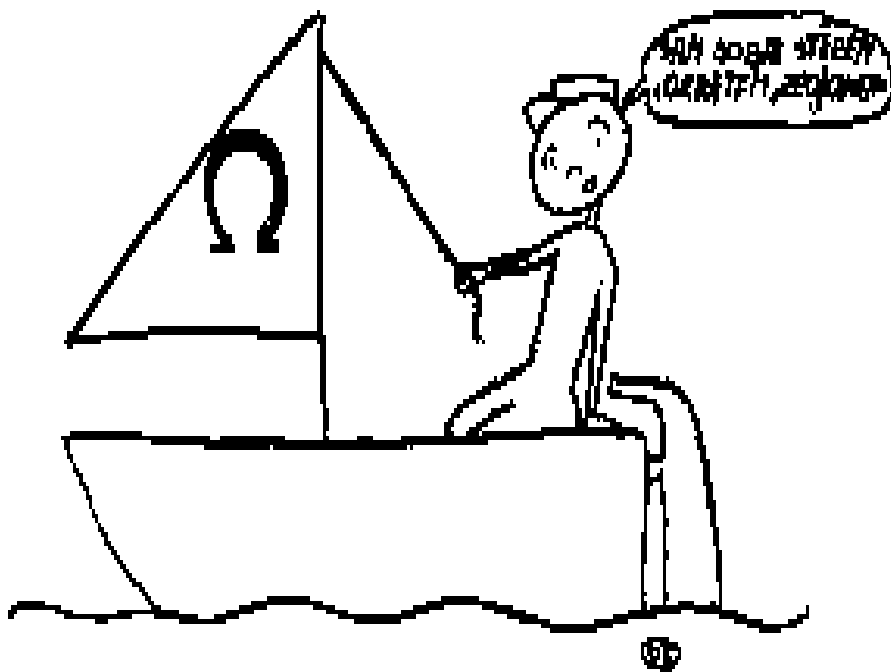
Zastanawiając się nad opisanymi w ćwiczeniu celami z pewnością odczuwałeś, że jedne cele są dla Ciebie ważniejsze, inne nieco mniej ważne. Przepisz teraz zaznaczone przez Ciebie cele w kolejności od najważniejszego do najmniej ważnego.

1.
2.
3.
4.
5.
6.
7.

Potraktuj tę hierarchię własnych celów jako ważny wniosek, który później będziesz mógł wykorzystać przy szukaniu pomysłu na to, co Twoja firma mogłaby zaoferować klientom, czym mogłaby się różnić od firm konkurencyjnych.

Ćwiczenie III „TRZY POWODY, ABY ZAŁOŻYĆ FIRME”

*Prowadzenie
własnej firmy
to dobry pomysł
zwłaszcza dla
kogoś,
kto chce być sam
sobie panem.*



Aby odpowiedzieć sobie na pytanie, czy jesteś osobą przedsiębiorczą, powinieneś też zastanowić się nad następującą kwestią:

DLACZEGO MYŚL O ZAŁOŻENIU FIRMY CHODZI MI PO GŁOWIE ?

Poniżej opisane są trzy najczęstsze przyczyny, dla których ludzie podejmują decyzję o rozpoczęciu pracy „na własny rachunek”.

Zaznacz, która z niżej opisanych możliwości najbardziej do Ciebie pasuje (zatocz kółkiem literę A, B lub C). Staraj się zdecydować tylko na jedną z możliwości.

A. KONIECZNOŚĆ	muszę zdobyć środki na utrzymanie siebie i rodziny, a nie mogę znaleźć odpowiedniej pracy u kogoś
B. CHCĘ BYĆ WŁASNYM SZEFE	wolę pracować dla siebie samego, nawet jeśli to oznacza większy stres, dłuższe godziny pracy, niższe wynagrodzenie
C. OKAZJA	dostrzegam pewną wyjątkową sytuację, którą mogę wykorzystać tylko w jeden sposób – prowadząc własną firmę.

Jeśli zaznaczyłeś A :

Twoja firma będzie działać, jeśli poświęcisz jej długie godziny ciężkiej pracy, będziesz szybko reagować na nowe sytuacje i będziesz starać się osiągnąć maksymalny zysk z każdej zainwestowanej złotówki i minuty. Dlatego ważne, abyś już teraz spróbował odpowiedzieć sobie na następujące pytania :

-Jak długo jestem w stanie wytrwać?

Firma w początkowej fazie rozwoju wymaga od właściciela ogromnych poświęceń. Nie można tak żyć przez zbyt długi czas. Dlatego musisz ocenić, czy starczy Ci energii, sił, wytrwałości.

-Czy potrafię zacisnąć pasa?

Z pieniędzmi zwykle jest krucho na początku. Nie wystarcza ani na wszystkie wydatki firmy, ani na wszystkie wydatki właściciela i jego rodziny. Inwestowanie w firmę oznacza osobiste poświęcenie. Czy jesteś na to gotowy? Czy jest na to gotowa Twoja rodzina?

Jeśli zaznaczyłeś B :

Ludzie tacy jak Ty dobrze czują się w biznesie. Chęć walki, gotowość ponoszenia ryzyka związanego z prowadzeniem własnej działalności gospodarczej są cenne i często prowadzą do sukcesu. Lecz już teraz warto, żebyś zastanowił się nad następującymi pytaniami :

-Czy masz pomysł, jak najszybciej przeprowadzić firmę przez kolejne etapy rozwoju, jak umożliwić jej największy rozwój ?

Abyś za kilka lat nie czuł się sfrustrowany prowadząc małą nisko dochodową firmę, już dziś musisz nauczyć się myśleć strategicznie, stawiać dalekosiężne cele, starać się przewidzieć to, co jest prawie nieprzewidywalne.

-Czy potrafisz prowadzić ścisłą kontrolę finansów?

Bycie właścicielem rozwijającej się firmy oznacza konieczność ciągłego zdobywania środków na nowe inwestycje. Nagrodą jest rozwój firmy, a nie szybkie konsumowanie zysków, jakie ona przynosi. Czy to Ci odpowiada ?

-Czy potrafisz dobrze współpracować z ludźmi, którzy są energiczni, pomysłowi, ale niekoniecznie zawsze się z Tobą zgadzają?

Rozwój firmy pociąga za sobą konieczność zatrudniania pracowników. Jak sądzisz, czy przy doborze pracowników potrafiłbyś zaakceptować osoby, których nie lubisz, ale które mają potrzebne firmie kwalifikacje?

Jeśli zaznaczyłeś C :

Kieruje Tobą chęć wykorzystania nadarzającej się okazji. Twoim celem jest osiągnięcie możliwie wysokiego dochodu, zanim konkurencja stanie się zbyt silna. Zdajesz sobie sprawę, że rynek nie został jeszcze opanowany przez większe firmy, a może nawet jeszcze nikt przed Tobą nie wpadł na pomysł tej działalności. Jedno jest pewne. „Rekiny rzadko uczują samotnie”. Jeśli rzeczywiście wypatrzyłeś okazję na dobry interes wiedz, że tylko przez krótki okres będziesz cieszył się z wyłączności do zysku. Bądź czujny i działaj tak szybko, jak to możliwe. Zastanów się nad następującymi pytaniami ?

-Dlaczego inni nie dostrzegają nadarzającej się okazji ?

Spróbuj bardzo dokładnie jeszcze raz dokonać analizy nadarzającej się okazji. Czy jesteś pewien, że Twoje przemyślenia są oparte na realnych podstawach? Czy nie jest to tylko myślenie życzeniowe?

-W jaki sposób najlepiej można wykorzystać nadarzającą się okazję?

Pamiętaj, że tempo swoich działań musisz dostosować do tempa rozwoju rynku. Może to oznaczać ogromny wysiłek z Twojej strony, który powinien przynieść Ci szybko możliwie największy dochód. Nie inwestuj jednak nadmiernie w firmę. Dbaj też o swój dochód osobisty. Koniunktura może szybko się skończyć (moda minie, zwiększy się konkurencja itp.). W ten sposób minimalizujesz ryzyko uwięzienia swoich pieniędzy w firmie, która działa na coraz mniej atrakcyjnym rynku.

**„WSPÓLDZIAŁANIE”
CZYLI
CZY DOBRZE SOBIE RADZĘ W KONTAKTACH
Z LUDŹMI ?**

**PAMIĘTAJ!
W BIZNESIE NIGDY NIE DZIAŁAMY SAMOTNIE.**

Zawsze wokół nas są ludzie, z interesami których musimy się liczyć. Sposób, w jaki kontaktujesz się z innymi, będzie ułatwiał lub utrudniał osiągnięcie Twoich celów, celów Twojej firmy.

Często mamy dobre intencje, a pomimo to nasze stosunki z innymi osobami nie są najlepsze. Skuteczne współdziałanie z ludźmi wymaga wielu umiejętności, których niestety zwykle nas nikt nie uczy. Najczęściej metodą prób i błędów

dochodzimy do swojej prywatnej wiedzy o tym, jak postępować z innymi. Kiedy już dopracujemy się jakiś sposobów, bardzo niechętnie je zmieniamy. Gdy nasze zachowania okazują się nieskuteczne, całą winę jesteśmy skłonni przypisywać naszym partnerom, a nie sobie samym. Ludzie zaczynają nam się jawić jako złośliwi, głupi, wrodzy. Przyjmujemy postawę obronną i często sami wyprzedzamy atak. Nic dziwnego, że po pewnym czasie mamy przekonanie, że możemy liczyć tylko na siebie. A tak biznesu prowadzić się nie da. Niewątpliwie umiejętność skutecznego kontaktowania się z ludźmi jest jedną z podstawowych cech, które powinny charakteryzować człowieka myślącego o założeniu własnej firmy.

Prowadzenie własnej działalności oznacza konieczność stałego kontaktowania się z klientami, dostawcami, urzędnikami itp. Bez umiejętności przekazywania i odbierania informacji, przekonywania innych do swoich propozycji, radzenia sobie z konfliktami nie da się działać w biznesie.

Dlatego właśnie proponujemy Ci teraz wykonanie kolejnych ćwiczeń :

„LUDZIE JUŻ TACY SĄ” czyli
co myślę o naturze ludzkiej ?

„NASTAW USZY” czyli
czy jestem dobrym słuchaczem ?

„CHCĘ POWIEDZIEĆ” czyli
czy potrafię mówić tak, aby inni mnie słuchali ?

„SZTUKA ROZMOWY” czyli
czy wiem po co rozmawiam z ludźmi ?

„ASERTYWNOŚĆ” czyli
czy umiem bronić swoich praw nie depreczując praw innych ?

„KONFLIKTY” czyli
czego szukam : wojen czy kompromisów ?

Wykonując ćwiczenia pracuj w następujący sposób :

- 1) zastanów się nad swoim zachowaniem w różnych sytuacjach i podkreśl odpowiedzi, które najlepiej opisują Twój sposób myślenia i działania,
- 2) wyciągnij wnioski i zapisz je pod ćwiczeniem korzystając z „KLUCZA DO ODPOWIEDZI”,
- 3) porównaj swój sposób myślenia i zachowania z komentarzami umieszczonymi pod ćwiczeniami; może po ich przeczytaniu stwierdzisz, że niektóre swoje przekonania, zachowania warto byłoby zmienić.

Mamy nadzieję, że poprzez wykonanie ćwiczeń lepiej zrozumiesz swoje zachowania wobec innych ludzi i trafnie ocenisz swój poziom umiejętności w tym zakresie.

PAMIĘTAJ, CZŁOWIEK PRZEDSIĘBIORCZY MUSI SKUTECZNIE WSPÓŁPRACOWAĆ Z LUDŹMI.

Ćwiczenie IV „LUDZIE JUŻ TACY SĄ”

Poniżej masz 12 stwierdzeń. Podkreśl TAK jeśli się zgadzasz ze stwierdzeniem lub NIE , jeśli się z nim nie zgadzasz.

Nawet jeśli nie potrafisz w sposób zdecydowany określić, czy zgadzasz się z kolejnymi stwierdzeniami czy też nie , to wybierz tę odpowiedź (TAK lub NIE}, która jest bliższa Twoim przekonaniom.

1.Ludzie pracują tylko dlatego, że muszą. Gdyby nie musieli, to by nie pracowali.

TAK

NIE

2.Nie ma osób, którym praca sprawia przyjemność.
Przyjemności to można mieć po pracy.

TAK

NIE

3.Ludzie lepiej pracują, jak się boją. Jak się nie boją, to starają się nic nie robić.

TAK

NIE

4.Każdy chce innego wykorzystać, dlatego nie wolno ludziom wierzyć.

TAK

NIE

5.Na to, jak się człowiekowi powodzi, nie ma on wpływu.
Po prostu każdy powinien się pogodzić ze swoim losem.

TAK

NIE

6.Ludzie są fałszywi. Nie warto ich słuchać, bo i tak się nie zrozumie,
o co im chodzi.

TAK

NIE

7.Jeśli człowiek ma problem, to może liczyć tylko na siebie.
Inni mu nie pomogą.

TAK

NIE

8.Ludzi trzeba trzymać na dystans. Nie należy się spoufalać.

TAK

NIE

9.W biznesie jest zasada : albo ty kogoś oszukasz, albo ktoś ciebie.

TAK

NIE

10.Ludzie potrafią tylko narzekać. Ciągłe coś im się nie podoba. Nie da się im dogodzić.

TAK

NIE

11.Jeśli człowiek nie ma pieniędzy, to powinien jej się ostro domagać pomocy ..Po to jest rząd, żeby dobrze rządził ludźmi. Sami ludzie nic nie wymyślą.

TAK

NIE

12.Rzadko kiedy można wśród ludzi spotkać „przyjazną duszę”.

TAK

NIE

KLUCZ DO TWOICH ODPOWIEDZI

Jeśli większość zakreślonych przez Ciebie odpowiedzi brzmi TAK, oznacza to że nie najlepiej myślisz o ludziach. Jeśli większość zakreślonych przez Ciebie odpowiedzi brzmi NIE,

oznacza to że masz pozytywne nastawienie do ludzi.

Teraz zastanów się nad przyczynami swojego nastawienia do ludzi, a rezultaty swoich przemyśleń zapisz poniżej.

WNIOSKI Z ĆWICZENIA

.....

.....

.....

.....

.....

Psycholodzy często opisują interesujące zjawisko :

SAMOSPEŁNIAJĄCĄ SIĘ PRZEPOWIEDNIĘ.

Samo spełniająca się przepowiednia oznacza, że swoim zachowaniem prowokujemy podświadomie zdarzenia, których oczekujemy. Jeśli więc oczekujesz, że inni są Twoimi wrogami, to istnieje duże prawdopodobieństwo, że zachowujesz się w sposób, który wywołuje tę wrogość. I wtedy mówisz : „Czyż nie miałem racji? Spodziewałem się tego.”

Jeśli zaś nastawiony jesteś dobrze do ludzi, to Twoje zachowania zwykle wywołują podobne reakcje u innych.

Jeśli myślisz, że ludzkie życie zależy tylko od przypadku, dobrej lub złej woli innych to zwykle wkładasz zbyt mało wysiłku, energii, zbyt mało się angażujesz w przebieg zdarzeń i rzeczywiście masz mały wpływ na to, co się dzieje z Twoim życiem, czujesz się bezradny wobec tego, co Ci niesie los. I znowu wtedy stwierdzasz : „Miałem rację. Nic nie mogę zrobić w swojej sprawie.”

Stąd rada :

Pamiętając o „samo spełniającej się przepowiedni” postaraj się zmienić swoje nastawienie do ludzi na bardziej pozytywne. Nie da się przyciągnąć klientów tylko tym, że towary i usługi zaoferowane przez Ciebie będą dobrej jakości. Ogromnie ważne jest też kontakt z klientem, miła obsługa. Trudno być uprzejmym, wrażliwym na potrzeby klientów, jeżeli w głębi duszy nie lubi się ludzi. Pewnie powiesz: „można nie lubić klientów, ale lubić pieniądze, które nam przynoszą. To wystarczy”.

Nic bardziej mylnego. Ludzie szybko wyczuwają takie nastawienie. Nie chcą być traktowani tak instrumentalnie. Każdy człowiek chce się czuć ważny, chce być traktowany z szacunkiem. Dlatego, choć może Ci się to na pierwszy rzut oka wydawać dziwne, ogólne nastawienie do ludzi może mieć zasadnicze znaczenie dla Twojego sukcesu na rynku. Pozytywne nastawienie do ludzi ma również ogromne znaczenie w kontaktach z dostawcami czy urzędnikami, z którymi będziesz musiał kontaktować się prowadząc swój biznes. Często od tego zależy, czy będą spostrzegali Cię oni jako osobę godną zaufania i skuteczną.

„Nie najeżaj się”. Miej pozytywne nastawienie do ludzi.



Ćwiczenie V „NASTAW USZY”

Poniżej zostały opisane różne sposoby zachowania w sytuacjach, gdy ktoś do nas mówi. Przeczytaj uważnie każdy opis i zastanów się czy Ty zachowujesz się podobnie (wtedy zaznacz TAK) czy też nie (wtedy zaznacz NIE). Jeśli nawet nie potrafisz w sposób zdecydowany stwierdzić, czy dany opis pasuje do Twojego zachowania czy też nie, to wybierz tę odpowiedź (TAK lub NIE), która jest bliższa Twojej opinii.

1. Umieję czytać między wierszami. Słuchając kogoś staram się też usłyszeć to, co nie jest głośno powiedziane.

TAK

NIE

2. Nie przerywam osobie, która mówi.

TAK

NIE

3. Zawsze patrzę na osobę mówiącą.

TAK

NIE

4. Potrafię słuchać kogoś, kto mówi z trudnością, powtarza się.

TAK

NIE

5. Staram się zrozumieć, co druga osoba ma na myśli. Nie oceniam, zanim ona nie skończy.

TAK

NIE

6. Staram się dobrze zrozumieć o czym mówi druga osoba. Jak mam wątpliwości pytania.

TAK

NIE

7. Lubię słuchać innych. Interesuje mnie, co inni mają do powiedzenia.

TAK

NIE

8. W trakcie słuchania nie osądzam. Staram się zrozumieć drugą osobę.

TAK

NIE

9. Zwracam uwagę na to, co czuje druga osoba.

TAK

NIE

10. Chętnie uczę się od innych.

TAK

NIE

11. Ludzie często dzielą się ze mną swoimi opiniami.

TAK

NIE

12. Lubię słuchać cudzych historii.

TAK

NIE

KLUCZ DO TWOICH ODPOWIEDZI

Jeśli większość Twoich odpowiedzi brzmi TAK to oznacza, że potrafisz słuchać ludzi i traktujesz ich jako ważne źródło informacji.

Jeśli większość Twoich odpowiedzi brzmi NIE to oznacza, że nie jesteś najlepszym słuchaczem.

Teraz zastanów się dlaczego słuchasz ludzi w ten właśnie sposób.

Wnioski ze swoich przemyśleń zapisz poniżej.

WNIOSKI Z ĆWICZENIA

.....

.....

.....

.....

.....

.....

Posiadanie umiejętności słuchania ludzi jest w przypadku osób prowadzących małe firmy bardzo ważne. Małych przedsiębiorców nie stać na zlecenie fachowcom badań, na podstawie których można określić jaka działalność ma szansę powodzenia na rynku. Dlatego mali przedsiębiorcy wysłuchują uważnie różnych opinii w swoich codziennych kontaktach z klientami, dostawcami i innymi osobami i w ten sposób dostosowują się do możliwości, jakie stwarza im rynek.

A oto rady, które mogą udoskonalić Twoje umiejętności słuchania :

GDY KTOŚ MÓWI DO CIEBIE, STARAJ SIĘ ODERWAĆ OD SWOJEGO SPOSOBU MYŚLENIA I STARAJ SIĘ DOKŁADNIE ZROZUMIEĆ INTENCJE MÓWIĄCEGO.

NIE STARAJ SIĘ ZBYĆ OSOBY, KTÓREJ WYGLĄD, GŁOS LUB INNE CECHY CIĘ DRAŻNIĄ. SKONCENTRUJ SIĘ NA TYM, CO ONA MÓWI. BĄDŹ OTWARTY NA POCHODZĄCE OD NIEGO INFORMACJE. WYGLĄD ZEWNĘTRZNY BARDZO CZĘSTO JEST MYLĄCY.

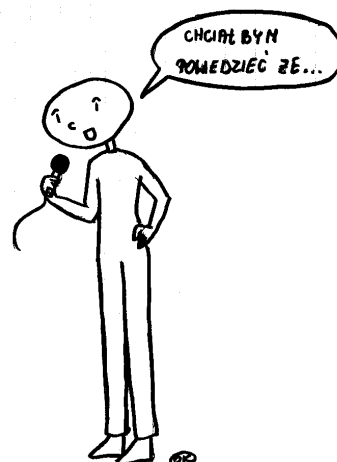
NIE REAGUJ NADMIERNIE EMOCJONALNIE NA SŁOWA I POGLĄDY MÓWIĄCEGO, SZCZEGÓLNIE, GDY SĄ ONE NIEZGODNE Z TWOIMI. STARAJ SIĘ ZROZUMIEĆ JEGO PUNKT WIDZENIA.

ZANIM WYCIĄGNIESZ WNIOSKI POZWÓL MÓWIĄCEMU DOKOŃCZYĆ MYŚL. NASTĘPNIE PRZEMYŚL CO USŁYSZAŁEŚ ODDZIELAJĄC FAKTY OD EMOCJI.

ZWRACAJ UWAGĘ NIE TYLKO NA SŁOWA MÓWIĄCEGO, ALE TAKŻE NA JEGO GESTY, MIMIKE, TON GŁOSU, SPOSÓB, W JAKI STOI LUB SIEDZI.

**Ćwiczenie VI
„CHCĘ POWIEDZIEĆ”**

*Bez umiejętności przekonywania
innych osób do swoich racji
prowadzenie biznesu może być
trudne.*



Poniżej znajduje się 12 opisów zachowań związanych z sytuacją mówienia do kogoś. Odpowiadając, zaznacz jedną z możliwości. Jeśli dany opis pasuje do Ciebie zaznacz TAK, jeśli nie odpowiada Twoim zachowaniom zaznacz NIE. Pomimo wątpliwości staraj się jednak zdecydować tylko na jedną z podanych możliwości (nie zaznaczaj odpowiedzi typu: i tak i nie).

1. Często nie wiem, co chcę powiedzieć.

TAK

NIE

2. Trudno jest mi kontrolować swoje emocje w czasie mówienia.

TAK

NIE

3. Muszę wypowiedzieć się do końca, nawet jeśli inni niezbyt uważnie mnie słuchają.

TAK

NIE

4. Mówiąc staram się nie patrzeć na słuchaczy.

TAK

NIE

5. Często zdarza mi się, że moje intencje są źle zrozumiane.

TAK

NIE

6. Staram się używać trudnych słów, bo wiem że to robi wrażenie na słuchaczach.

TAK

NIE

7. Często odbiegam od tematu.

TAK

NIE

8. Mówię szybko i nie zawsze wyraźnie, bo boję się, że zapomnę, co miałem powiedzieć.

TAK

NIE

9. Lubię często zmieniać temat.

TAK

NIE

10. Mam pewne nawyki np. używam często określonych słów, gestów.

TAK

NIE

11. Żarty to nie dla mnie. Nie lubię się wygłupiać.

TAK

NIE

12. Znam się na ludziach, więc chętnie oceniam zachowanie innych osób.

TAK

NIE

KLUCZ DO TWOICH ODPOWIEDZI

Jeśli większość Twoich odpowiedzi brzmiała NIE to znaczy, że potrafisz unikać większości pułapek, jakie czyhają na osobę mówiącą. Dysponujesz więc dobrymi umiejętnościami wypowiedzania się.

Jeśli większość Twoich odpowiedzi brzmiała TAK warto, abyś szczególnie uważnie przeczytał komentarz zamieszczony przy tym ćwiczeniu. Jednak zanim do tego przystąpisz, zastanów się najpierw skąd bierze się Twój styl mówienia. Wnioski ze swoich przemyśleń zapisz poniżej.

WNIOSKI Z ĆWICZENIA

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

Prowadząc biznes musisz stale zwracać się do innych osób z informacją, prośbą, propozycją itp. Dlatego umiejętność mówienia w taki sposób, aby inni chcieli nas słuchać jest tak ważna.

Dla właściciela małej firmy w szczególności. Z jednej strony jego pozycja nie jest na tyle silna, aby inni zwracali uwagę na jego słowa w sposób samorzutny.

Dopiero startujący w biznesie musi umieć zwrócić uwagę na siebie i na to co mówi. W przeciwnym wypadku ludzie nie zwrócą uwagi na jego istnienie.

Małej firmie nie stać też na zatrudnienie fachowców od reklamy i public relations czyli komunikacji, a bez tego nie da się osiągnąć powodzenia na rynku. Aby firma mogła wystartować trzeba w umiejętny sposób mówić, informować potencjalnych klientów o firmie.

Tak więc umiejętności właściciela związane z przekazywaniem informacji stanowią istotne wsparcie dla działania firmy.

Dlatego, gdy chcesz, by inni słuchali tego, co masz im do powiedzenia staraj się przestrzegać następujących zasad :

NIE KRYTYKUJ.

NIE OBRAŻAJ.

NIE OSĄDZAJ CUDZYCH ZACHOWAŃ.

NIE ROZKAZUJ.

NIE PRÓBUJ GROZIĆ.

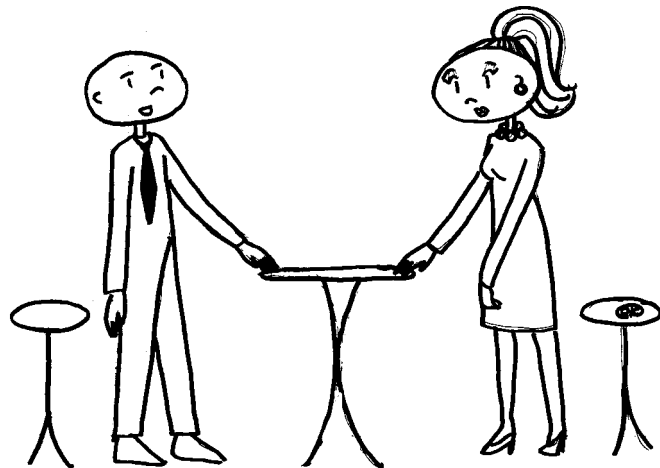
NIE POU CZAJ.

NIE WYPYTUJ NADMIERNIE.

NIE ZMIENIAJ TEMATU, GDY TWÓJ SŁUCHACZ ZADAJE CI PYTANIA.

Ćwiczenie VII
„SZTUKA ROZMOWY.”

*Z klientami, dostawcami,
urzędnikami musisz się
jakoś dogadać. Dlatego
umiejętność prowadzenia
rozmów ma duże
znaczenie w biznesie.*



Poniżej opisane zostały różne zachowania uczestników rozmowy. Twoim zadaniem jest ocenić, w jakim stopniu stwierdzenia te opisują Twoje zachowanie w rozmowie z innymi ludźmi.

Jeśli to stwierdzenie odnosi się do Ciebie bez żadnych wątpliwości – zakreśl cyfrę 3.

Jeśli tylko w pewnym stopniu odpowiada Twoim zachowaniom – zakreśl cyfrę 2.

Jeśli dane stwierdzenie raczej nie pasuje do Ciebie – zakreśl 1.

A jeśli opisane zachowanie jest Ci całkowicie obce – zakreśl 0.

Tak więc przy zaznaczaniu odpowiedzi stosuj następującą skalę :

zdecydowanie TAK :	3
raczej TAK :	2
raczej NIE :	1
zdecydowanie NIE :	0

1.To zwykle ja zaczynam i kończę rozmowę.

3 2 1 0

2.Gdy chcę coś powiedzieć, przerywam innej osobie.

3 2 1 0
3. Rozmawiam tylko na te tematy, które mnie interesują.

3 2 1 0

4. Tak długo z kimś rozmawiam, aż go przekonam do swoich racji.

3 2 1 0

5. Często nie jestem pewien, czy mój rozmówca rozumiał to, co do niego mówiłem. Ale to jest już jego problem.

3 2 1 0

6. Rzadko daję się przekonać. Potrafię trwać przy swoim zdaniu bez względu na argumenty.

3 2 1 0

7. Rozmowę często wykorzystuję do pouczenia mojego rozmówcy, jak ma postępować.

3 2 1 0

8. Często nie pamiętam, o czym mówił mój rozmówca.

3 2 1 0

9. Zwykle to ja narzucam temat rozmowy.

3 2 1 0

10. Ważniejsze jest dla mnie to, co ja mówię, niż to co mówią inni

3 2 1 0

11. Jeśli ktoś nie potrafi mówić jasno, przerywam mu bez wahania.

3 2 1 0

KLUCZ DO TWOICH WYPOWIEDZI

Policz sumę zakreślonych punktów. Mogłeś ich zdobyć od 0 do 33.

Jeśli zdobyłeś ich prawie maksymalną liczbę oznacza to, że w rozmowie pozostawiasz partnerom niewiele możliwości. Dlatego jesteś najprawdopodobniej spostrzegany jako osoba, z którą trudno się rozmawia. Zaznaczasz w rozmowie swoją silną pozycję, jednak tracisz szansę na nawiązanie satysfakcjonującego dla obu rozmówców kontaktu. Nie masz też możliwości głębszego poznania opinii, oczekiwań, przekonań Twego rozmówcy.

Jeśli zgromadziłeś w ćwiczeniu małą liczbę punktów to znaczy, znaczy, że starasz się traktować rozmówcę jak partnera, a dzięki temu atmosfera rozmowy jest lepsza, sprzyja porozumieniu i pozwala Ci na zapoznanie się z cudzymi opiniami.

Teraz zastanów się dlaczego preferujesz taki właśnie styl rozmowy. Wnioski ze swoich przemyśleń wpisz poniżej.

WNIOSKI Z CWICZENIA

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

Prowadząc biznes nieustannie musimy dogadywać się z innymi. Te rozmowy wymagają nieco innych umiejętności niż zwykłe rozmowy towarzyskie. Oprócz nawiązania kontaktu, stworzenia przyjemnej atmosfery rozmowa służy często uzgodnieniu wspólnych celów i działań z partnerami. Stąd warto, abyś przeczytał uważnie podane wskazówki.

DOBRZE PRZEMYŚL, JAKI CEL MA ROZMOWA.

ZWRACAJ UWAGĘ NIE TYLKO NA SŁOWA, ALE TAKŻE NA SPOSÓB ZACHOWANIA ROZMÓWCY.

PAMIĘTAJ, ŻE NASZA UWAGA JEST CHWIEJNA. JEŚLI SĄDZISZ, ŻE ROZMÓWCA ZLE CIĘ ZROZUMIAŁ PO PROSTU POWTÓRZ KRÓTKO GŁÓWNA TREŚĆ.

W ROZMOWIE NIE ŚPIESZ SIĘ Z OCENIANIEM. SKONCENTRUJ SIĘ NA INFORMACJACH, KTÓRYCH DOSTARCZA CI ROZMÓWCA. OCENISZ JE PÓŹNIEJ.

RÓŻNICA ZDAŃ MOŻE BYĆ KORZYSTNA – MASZ SZANSE ZOBACZYĆ RÓŻNE SPRAWY POD INNYM KĄTEM NIŻ ZWYKLE.

ZWRACAJ UWAGĘ NA INTENCJE ROZMÓWCY.
NIE CZEPIAJ SIĘ SZCZEGÓŁÓW.

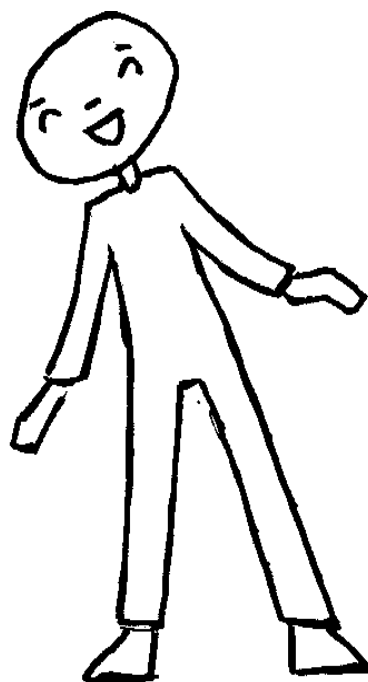
LICZ SIĘ Z UCZUCIAMI DRUGIEJ STRONY. ATMOSFERA, W JAKIEJ ROZMOWA PRZEBIEGA MA BARDZO DUŻE ZNACZENIE.

JEŚLI MUSISZ ODMÓWIĆ SWEMU ROZMÓWCY, CZYŃ TO BARDZO TAKTOWNIE. SPOTKANIE SIĘ Z ODMOWĄ NIE JEST PRZYJEMNE.

Ćwiczenie VIII „ASERTYWNOŚĆ”

Sprawdź teraz, czy potrafisz bronić swoich praw nie depreczując praw innych, czyli czy jesteś osobą asertywną.

Postawa asertywna pozwoli Ci na zachowanie pogody ducha nawet w trudnych sytuacjach.



Poniżej znajduje się szereg opisów zachowań ludzi w różnych sytuacjach. Jeśli dany opis zachowania pasuje do Ciebie zakreśl cyfrę 1, jeśli nie pasuje zakreśl 0. Pomimo wątpliwości zdecyduj się tylko na jedną możliwość (zaznacz 1 jeśli myślisz raczej podobnie, a 0 jeśli raczej podane stwierdzenie nie pasuje do Ciebie).

1. Czuje się niezręcznie, jeśli muszę zwrócić się do kogoś z prośbą o pomoc.

1 0

2. Gdy ktoś mnie krytykuje, bardzo się tym przejmuję, nie potrafię przyjąć uwag spokojnie.

1 0

3. Nie umiem powiedzieć, że czegoś potrzebuję od kogoś. Czekam aż ta osoba sama się domyśli.

1 0

4. Nie mam cierpliwości do ludzi. Denerwuje mnie, gdy czegoś ode mnie chcą.

1 0

5. W wielu sytuacjach czuję się niepewnie.

1 0

6. Łatwo mi przychodzi wytknięcie kogoś palcem.

1 0

7. Kiedy ktoś mnie prosi o coś, nie potrafię odmówić.

1 0

8. Jeśli muszę bronić swojego zdania, bez problemu potrafię wykpić pomysły innych.

1 0

9.Nie lubię konfliktów, dlatego często zgadzam się na coś, co mi nie pasuje.

1

0

10.Potrafię wywalczyć to, co mi się słusznie należy.

1

0

11.Ważniejsze dla mnie jest zdobycie tego, co chcę, niż sympatii innych osób.

1

0

KLUCZ DO TWOICH ODPOWIEDZI

Podlicz punkty uzyskane przy odpowiedziach. Im mniej punktów zdobyłeś, tym większe prawdopodobieństwo, że w wielu sytuacjach zachowujesz się w sposób asertywny. Asertywność to nabyta umiejętność nawiązywania kontaktu z ludźmi, której – jak każdej innej umiejętności - można się nauczyć. Nie ma ludzi stuprocentowo asertywnych.

Aby stać się osobą asertywną trzeba przede wszystkim opanować umiejętność wyrażania swoich myśli, uczuć, poglądów i bronięcia swoich praw w sposób otwarty, rzeczowy, nie naruszający uczuć i praw innych osób. Osoby asertywne mówią wprost, co myślą i czują, ale w sposób stosowny do okoliczności, nie obrażając i nie raniąc drugiej strony. Teraz wróć jeszcze raz do ćwiczenia i zastanów się dlaczego przy opisach niektórych zachowań podkreśliłeś 1.Co musiałbyś zrobić, aby przestać myśleć i zachowywać się w ten sposób. Wnioski swoich przemyśleń zapisz poniżej.

WNIOSKI Z CWICZENIA

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

Zakładając firmę kontaktujemy się z wieloma osobami. Często musimy prezentować swoje opinie, bronić swojego zdania, przekonywać innych, prosić o

informacje, wyjaśnienia. Często czujemy się w tych sytuacjach niezbyt dobrze i przez to nie wykorzystujemy dobrze tkwiących w nich możliwości.

Na przykład, odchodzimy od okienka, chociaż nie uzyskaliśmy potrzebnej informacji tylko dlatego, że urzędnik był nieuprzejmy.

Przedłożyliśmy „święty spokój” urzędnika nad nasze prawo do informacji. Zachowaliśmy się ulegle. Pomyśleliśmy : „Moje pytanie nie było takie ważne. Pewnie on dobrze odpowiedział, tylko ja nie zrozumiałem.” Nie potrafiliśmy spokojnie poprosić jeszcze raz o udzielenie wyjaśnień otwarcie mówiąc, że nie zrozumieliśmy. Czemu osoby uległe nie zachowują się w ten sposób? Ponieważ u podłoża uległości leży najczęściej przekonanie o swojej mniejszej wartości. Osoby uległe myślą, że inni są od nich ważniejsi (np. urzędnik) i dlatego ustępują.

Innym przykładem może być osoba, która od razu atakuje urzędnika, że niejasno tłumaczy i nie powinien w związku z tym tu pracować. Taka osoba zachowuje się w sposób agresywny, a u podstaw jej myślenia leży najprawdopodobniej przekonanie, że jej prawa są zawsze ważniejsze niż prawa osób, z którymi się kontaktuje (np. prawo urzędnika do zmęczenia po wielu godzinach pracy).

Osiąganie w kontaktach z ludźmi pożądaných rezultatów ułatwia nam zdecydowanie postawa asertywna. Asertywność jest to jakby „złoty środek”, coś pomiędzy uległością a agresją.

Im skuteczniej potrafisz domagać się swoich praw bez naruszania praw innych, tym większa oszczędność czasu i energii przy załatwianiu różnych spraw. Dla osób, które myślą o prowadzeniu własnej firmy ma to niewątpliwie bardzo duże znaczenie. Dlatego uważnie przemyśl nasze wskazówki.

ZNAJ SWOJE PRAWA I DO NICH SIĘ ODWOŁUJ ARGUMENTUJĄC SWOJE RACJE.

NIE WAHAJ SIĘ I NIE KLUCZ WOKÓŁ TEMATU. PO PROSTU POWIEDZ, CO CHCESZ POWIEDZIEĆ.

POWIEDZ DOKŁADNIE NA CZYM CI ZALEŻY, A CZEGO CHCESZ UNIKNAĆ.

NIE ZAŁATWIAJ SPRAW, JEŚLI JESTEŚ WZBURZONY. POCZEKAJ AŻ SIĘ USPOKOISZ.

PATrz NA OSOBĘ, DO KTÓREJ MÓWISZ. LUDZIE CZUJĄ SIĘ BEZPIECZNIEJ, GDY PATRZYSZ IM W OCZY.

WYGLĄDAJ NA SPOKOJNEGO, ZRÓWNOWAŻONEGO. MÓW GŁOŚNO, WYRAŹNIE, NIE GESTYKUJ NADMIERNIE I NIE PRZESTĘPUJ Z NOGI NA NOGĘ.

Myślisz, że zmiana swojego zachowania jest niemożliwa, że to inni powinni być bardziej wyrozumiali, chętni do współpracy, zainteresowani Twoim losem ? Niestety, to jest niemożliwe.

NIGDY NIE JESTEŚMY W STANIE ZMIENIĆ DRUGIEJ OSOBY. JEDYNĄ OSOBA, KTÓRĄ MOŻEMY ZMIENIĆ JESTEŚMY MY SAMI !

Zmiana własnego zachowania, uwzględnienie w swoim myśleniu wskazówek, jakich dostarcza Ci Poradnik, nie jest z pewnością łatwym procesem.

NAJBARDZIEJ WYMAGAJĄCYM PRZECIWNIKIEM, KTÓREMU MUSIMY STAWIĆ CZOŁO JESTEŚMY MY SAMI. TO NIE KTO INNY, ALE MY SAMI RZUCAMY SOBIE NAJWIĘKSZE KŁODY POD NOGI.

Wydaje nam się, że chcemy coś zmienić, a tymczasem coś w głębi nas, jakby wbrew naszej woli, zażarcie zmianie się opiera. Ten wewnętrzny konflikt prowadzi najczęściej do rezygnacji. Wiedząc o tym powinniśmy bardziej świadomie i konsekwentnie kierować własnym zachowaniem.

Ludzie zmieniają swoje zachowanie w różnych sytuacjach. Osoba agresywna może zachowywać się ulegle w obliczu jeszcze większej agresji. Osoba uległa może zaś zareagować agresją, jeśli jej prawa są łamane zbyt długo i dotkliwie. Zachowania takie są zwykle impulsywne, niekontrolowane, nieprzemyślane. Człowiek asertywny też zmienia swoje zachowanie w zależności od okoliczności, ale robi to świadomie. Po zastanowieniu się : **CO ZYSKUJĘ, A CO TRACĘ ZACHOWUJĄC SIĘ W OKREŚLONY SPOSÓB ?**

Zachowywanie się w sytuacjach trudnych w sposób asertywny przynosi wiele ważnych korzyści :

Po pierwsze, „zarażamy” swoją postawą innych (pokazujemy pewien sposób zachowania, który również dla innych osób przynosi korzyści – przecież zachowujemy się w sposób szanujący godność i interes własny i naszego partnera)

Po drugie, jasne określenie własnych celów z uwzględnieniem interesu drugiej strony nadaje naszym kontaktom rzeczowy charakter.

Po trzecie, dokładne przemyślenia, wysoka świadomość własnych zachowań powodują, że zdarzenia zewnętrzne czy własne emocje nie mogą tak łatwo przejąć kontroli nad naszym zachowaniem

Po czwarte, działamy szybciej i skuteczniej, bo nie tracimy energii na niepotrzebne rozmyślenia : Czy aby nie urażamy kogoś? (w przypadku osób uległych), „Muszę pokazać, który z nas jest lepszy” (w przypadku osób agresywnych).

Po piąte, działając w sposób asertywny nabieramy większego zaufania do siebie, zaczynamy wierzyć, że potrafimy odnosić sukcesy, a wiara w siebie jest niewątpliwie jednym z warunków powodzenia w biznesie.

Ćwiczenie IX

„KONFLIKTY” czyli czego szukam: wojen czy kompromisów ?

Konflikt interesów jest nieodłącznie związany z prowadzeniem biznesu. Sprawdź, w jaki sposób Ty radzisz sobie z konfliktami.

Przy każdym kolejnym stwierdzeniu zaznacz cyfrę 1,2,3 lub 4, kierując się następującą zasadą :

- 1- zdecydowanie nie
- 2- raczej nie
- 3- raczej tak
- 4- zdecydowanie tak

1.Konflikt powoduje, że stanowczo walczę o osiągnięcie swoich celów.

1 2 3 4

2.Zawsze dążę do postawienia na swoim.

1 2 3 4

3.Jeśli inni ustępują, to ja też ustępuję.

1 2 3 4

4.Nic nie można zrobić, jeśli ludzie mają różne zdania na ten sam temat. Trzeba się z tym pogodzić.

1 2 3 4

5. Staram się zawsze znaleźć rozwiązanie, które daje korzyść nie tylko mnie, ale i drugiej stronie.

1 2 3 4

6. Jeśli tylko mogę staram się zawsze uwzględniać też życzenia innych osób.

1 2 3 4

7. Zawsze bronię swojego zdania do końca. Nigdy się nie poddaję.

1 2 3 4

8. Zawsze jestem gotów do rozmowy, jeśli jest jakiś problem.

1 2 3 4

9. Zawsze próbuję znaleźć takie wyjście z sytuacji, żeby korzyści i straty obu stron były mniej więcej równo rozłożone.

1 2 3 4

10. Nie czekam aż konflikt się zaogni, lecz staram się od razu doprowadzić do spokojnego wyjaśnienia sobie nawzajem swojego punktu widzenia.

1 2 3 4

11. Za wszelką cenę staram się nie uczestniczyć w nieprzyjemnych sytuacjach. Konfliktów trzeba unikać.

1 2 3 4

12. Staram się bez potrzeby nie denerwować drugiej osoby.

1 2 3 4

13. W dyskusji staram się wziąć pod uwagę wszystkie możliwości, również propozycje mojego przeciwnika.

1 2 3 4

14. Wolę unikać zabierania głosu w sprawach, które budzą duże emocje.

1 2 3 4

15. Bardzo dbam o to, by kogoś nie urazić.

1 2 3 4

KLUCZ DO TWOICH ODPOWIEDZI

Dodaj liczbę zaznaczonych punktów w następujący sposób:

RYWALIZACJA

Najpierw dodaj do siebie liczbę punktów zakreślonych w pytaniu 1,2 i 7.

Razem jest.....punktów.

To jest Twój wynik wskazujący na to, jak silną masz tendencję do rywalizowania, prowadzenia walki „na śmierć i życie” w sytuacjach konfliktowych.

WSPÓLDZIAŁANIE

Teraz dodaj do siebie punkty zakreślone w pozycjach 8,10 i 13.

Razem jest..... punktów.

To jest wynik, które określa, w jakim stopniu Twoje zachowanie w sytuacjach konfliktowych jest wyrazem chęci wspólnego znalezienia rozwiązania.

KOMPROMIS

Dodaj do siebie punkty zakreślone w pozycjach 3,5 i 9.

Razem jest.....punktów.

To jest wynik, który określa Twoje umiejętności znajdowania rozwiązań, które godzą interesy obu stron konfliktów.

UNIKANIE

Dodaj do siebie punkty zakreślone w pozycjach 4,11 i 14.

Razem jest.....punktów.

To jest wynik, który wskazuje, na ile boisz się sytuacji konfliktowych i starasz się ich unikać. Wolisz ustąpić i stracić niż podjąć bardziej aktywne zachowania wobec konfliktu.

DOSTOSOWANIE

Dodaj punkty zakreślone w pozycjach 6,2 i 15.

Razem jest.....punktów.

To jest wynik, który pokazuje Twoje umiejętności dostosowywania się do okoliczności i sposobu zachowania drugiej strony

A teraz porównaj uzyskane sumy punktów w zakresie :

RYWALIZACJIpunktów
WSPÓLDZIAŁANIApunktów
KOMPROMISUpunktów
UNIKANIApunktów
DOSTOSOWANIApunktów

Wynik z którego zakresu okazał się najwyższy ? W których jeszcze zakresach zdobyłeś stosunkowo dużą liczbę punktów? Na tej podstawie możesz wyciągnąć wniosek, jakie zachowania dominują u ciebie w sytuacjach konfliktowych. Zapisz ten wniosek poniżej :

WNIOSKI Z ĆWICZENIA

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

Sytuacji konfliktowych w biznesie nie da się uniknąć. Naturalnie sprzeczne interesy powodują, że musimy umieć rozwiązywać konflikty dbając o to, żeby interesy wszystkich stron były w możliwie najpełniejszym stopniu uwzględnione. Nastawienie silnie rywalizacyjne, stałe próby zagarniania „całego tortu dla siebie” zwykle, być może po krótkotrwałych sukcesach, przynoszą pogorszenie funkcjonowania i spadek skuteczności. Niezbyt dobrym sposobem radzenia sobie z konfliktami jest też unikanie ich za wszelką cenę, bo prędzej czy później zwykle i tak dojdzie do jakiejś konfrontacji. Unikanie jest więc najczęściej tylko odłożeniem problemu w czasie. Jeśli ten czas chcemy uzyskać świadomie po to, by wzmocnić swoją pozycję, to wszystko w porządku. Jeśli jednak unikamy rozwiązania konfliktu tylko ze strachu, to nasze szanse na obronę swojego interesu będą jedynie małe.

Lepiej sprawdzają się inne style działań w sytuacjach konfliktu interesu: szukanie kompromisów, możliwości współdziałania, plastyczne dostosowywanie się do okoliczności i stylu działania przeciwnika.

A oto kilka dobrych rad, które pomagają w sposób satysfakcjonujący dla wszystkich stron rozwiązywać zaistniałe konflikty.

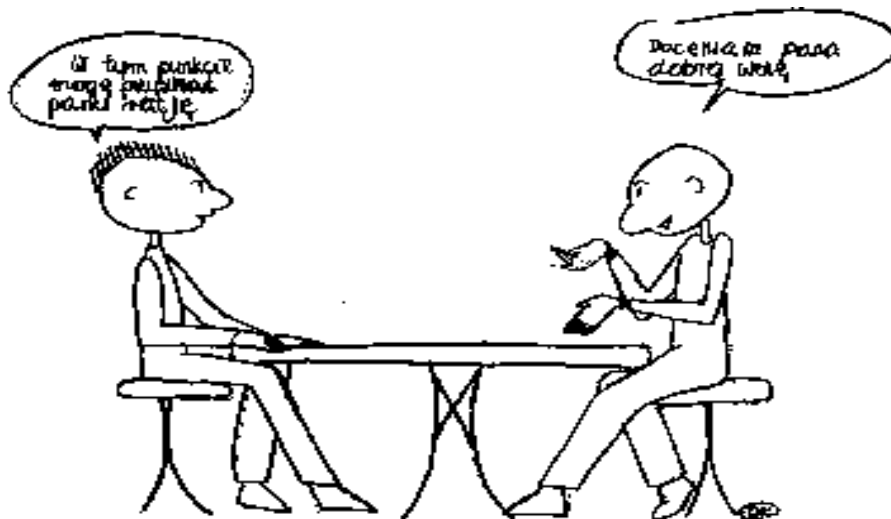
UNIKAJ FORSOWANIA WŁASNEGO ZDANIA ZA WSZELKĄ CENĘ.

Przedstaw swoje poglądy w sposób jak najbardziej logiczny i przejrzysty. Cały czas zwracaj uwagę, jak inni reagują na Twoje kolejne argumenty. Zwróć uwagę, które z nich szczególnie budzą sprzeciw, a które nie budzą takiego oporu. Spróbuj odkryć dlaczego.

Propozycje, które budzą najmniejszy sprzeciw traktuj jako punkt wyjścia do dalszych uzgodnień.

NIE DOPROWADZAJ ROZMÓW DO „MARTWEGO PUNKTU”.

Nie powinno być tak, że jeden „bierze wszystko”, a drugi ponosi całkowitą klęskę. Takie postępowanie może dawać dobre rezultaty zwykle na krótką metę. Lepiej szukać takich rozwiązań, gdzie jedna i druga strona coś zyskuje, a z czegoś musi zrezygnować.



NIE UNIKAJ KONFLIKTÓW ZA WSZELKĄ CENĘ.

Konflikty zawsze będą towarzyszyć naszym działaniom, bo interesy ludzi są często sprzeczne. Pogódź się z tym faktem i nie bój się konfliktów. Zamiast tracić energię na niepotrzebne obawy wykorzystaj swój czas i siły na przemyślenie, w jaki sposób przekonująco przedstawić swoje racje. Unikaj natychmiastowej kapitulacji. Traktuj różnicę zdań jako znak, że nie wystarczająco dobrze dopasowałeś swoje argumenty do sposobu myślenia swoich przeciwników. Traktuj konflikt nie jako niepotrzebną przeszkodę, ale wyzwanie, które może przynieść lepsze rozwiązania, niż obowiązywały do tej pory. Konflikty traktowane w ten sposób mogą istotnie przyczynić się do rozwoju Twojej firmy.

Z całym spokojem stosuj te zasady nawet wobec tak trudnych partnerów, jak :



KŁÓTLINYPIS

Ciągle szuka zwady. Jest agresywny. Nie potrafi spokojnie wysłuchać Twoich argumentów.



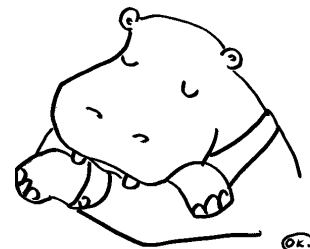
WŁÓMIRKA SARNA

Wszystkiego się boi. Podjęcie jakiegokolwiek decyzji to dla niej męka. Najchętniej uchyliłaby się od wszelkiej odpowiedzialności.



PRZEMĄBRZKA MATEA

Zawsze wszystko wie lepiej. Żaden argument jej nie przekonuje.



GRUBOKÓRNY HIPOPOTAM

Nic go nie wzrusza. Nic go nie obchodzi. Trudno go czymkolwiek zainteresować.

Jest przekonana o swojej wyższości. Myśli, że jest mądrzejsza niż wszyscy dookoła. Dlatego nie spoufala się z nikim. Wyniośle trzyma się z boku.



ZYRARA - INTEKTUALISTA



PODATLIVA ZABA

*Uwielbia mówić dużo, najczęściej nie na temat. Trudno jej przerwać.
Uwielbia dyskusje, ale nic pozytywnego do nich nie wnosi.*



SPRYTNY LIS

Myśli tylko, jak przechytrzyć innych w interesach. Miej się na baczności! Nie można mu ufać.

Rozmawiając z nim, masz wrażenie, że Cię w ogóle nie słucha. Trudno też wyciągnąć od niego, co on myśli.



MIEKOMUNIKATYWNY JEŹ



ZOBODNY KONŹ

Spokojnie i pewnie przedstawiaj swoje racje. Uważnie słuchaj argumentów innych. Uporczywie poszukuj kompromisowych rozwiązań.

BĄDŹ POZYTYWNIEM MYŚLĄCYM KONIEM.

„CZY POTRAFIĘ RADZIĆ SOBIE W TRUDNYCH SYTUACJACH?”

Ćwiczenie X „MAM PROBLEM”

Najpierw pomyśl o konkretnym problemie lub sytuacji stresowej, której doświadczyłeś w ostatnim roku (np. problemy finansowe, kłopoty z rodziną, wypadek).

Opisz krótko ten problem.

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

A teraz odpowiedz na poniższe pytania związane z opisaną przez Ciebie sytuacją. Podkreśl za każdym razem jedną z odpowiedzi TAK lub NIE. Pomimo wątpliwości decyduj się zawsze tylko na jedną odpowiedź. Unikaj podkreślania obu.

1. Czy kiedy ten problem się pojawił myślałeś o nim jak o czymś groźnym ?

TAK

NIE

2. Czy próbowałeś o wszystkim zapomnieć ?

TAK

NIE

3. Czujesz, że czas wszystko zmieni i jedyne, co możesz zrobić to czekać ?

TAK

NIE

4. Wyładowałeś swoją złość, przygnębienie na innych ?

TAK

NIE

5. Staraleś się w ogóle nie myśleć o problemie ?

TAK

NIE

6. Myślałeś, że o wyniku i tak zdecyduje los ?

TAK

NIE

7. Trzymałeś się z dala od ludzi ?

TAK

NIE

8. Pragnąłeś aby problem sam zniknął lub w jakikolwiek sposób sam się zakończył ?

TAK

NIE

9. Straciłeś nadzieję, że problem można rozwiązać ?

TAK

NIE

KLUCZ DO TWOICH ODPOWIEDZI

Jeśli częściej zaznaczałeś odpowiedź TAK to oznacza, że problemy, stresy kosztują Cię bardzo wiele. Przeanalizuj jeszcze raz swoje odpowiedzi i zastanów się, czy nie mógłbyś zmienić przynajmniej częściowo swojego nastawienia do problemów, traktując trudne sytuacje jako wyzwania, a nie zagrożenia. Wnioski ze swoich przemyśleń zapisz poniżej.

WNIOSKI Z ĆWICZENIA

.....

.....

.....

.....

.....

Przeczytaj poniższe stwierdzenia i porównaj ze swoim podejściem do sytuacji problemowych. Może zgodzisz się z niektórymi stwierdzeniami i zmienisz przynajmniej częściowo swój sposób radzenia sobie z trudnościami.

**CZAS „LECZY RANY”, ALE NIE ROZWIĄZUJE PROBLEMÓW.
MY SAMI MUSIMY IM STAWIĆ CZOŁA.**

NIEROZWIĄZANE PROBLEMY I TAK PRZYPOMNĄ O SOBIE.
NIE DADZĄ O SOBIE ZAPOMNIEĆ.

ZŁOŚĆ, PRZYGNEBIENIE MUSISZ ROZŁADOWAĆ, ALE NIGDY NIE
NA INNYCH OSOBACH. STARAJ SIĘ POLEPSZYĆ NASTRÓJ W INNY
SPOSÓB.

INNI LUDZIE MOGĄ CI POMÓC W ROZWIĄZANIU PROBLEMU
CHOCIAŻBY POKAZUJĄC CI TE STRONY, KTÓRE TY POMIJASZ W
SWOIM MYŚLENIU.

TO, ŻE STARASZ SIĘ NIE MYŚLEĆ O PROBLEMIE NIE ZNACZY, ŻE ON
PRZESTAŁ ISTNIEĆ.

TO PRAWDA, ŻE PRZYPADEK CZASAMI NAM MOŻE POMÓC. NIE
MOŻNA JEDNAK ZDAĆ SIĘ TYLKO NA ŚLEPY LOS. WARTO SAMEMU
STARAC SIĘ KONTROLOWAĆ PRZEBIEG ZDARZEŃ.

CZY POTRAFIĘ DZIAŁAĆ PLANOWO?

Ćwiczenie XI „PLANOWANIE”

Dobry plan działania to połowa sukcesu. Jeśli będziesz wiedział, co robić, będziesz spał spokojnie.



Sprawdź, czy potrafisz odpowiedzieć na następujące pytania.

1. Czy potrafisz oszacować swoje osobiste wydatki i wydatki swojej rodziny na najbliższy rok?
2. Jak się one mają do pieniędzy, jakie planujesz uzyskać z prowadzonej działalności gospodarczej?
3. W jakim stopniu Twoje plany pokrywają się z przewidywaniami Twojej żony (męża)?

Jeśli udzielenie odpowiedzi na te pytania nie sprawiło Ci kłopotu, to z pewnością przekonałeś się już, że planowanie bardzo ułatwia nam życie i masz wprawę w sporządzaniu różnych planów.

Wielu ludzi jednak trudno jest przekonać do planowania. Uważają oni, że planowanie to marnowanie czasu, że życie i tak przyniesie to co ma przynieść. Ci, którzy tak myślą wcale nie są dzięki temu szczęśliwsi. Zwykle zastępują oni planowanie zamartwianiem się problemami, które dotyczą ich w momentach trudnych do przewidzenia, co sprawia, że są one odbierane tym bardziej jako bolesne i niezasłużone.

Masz do wyboru :

PLANOWAĆ albo ZDAĆ SIĘ NA LOS

Jeśli ZDAJESZ SIĘ NA LOS kolejność zdarzeń jest następująca :

KŁOPOTY - ZAMARTWIANIE SIĘ - RÓŻNE (często przypadkowe) REAKCJE

Czego można oczekiwać ?

PRZYPADKOWE PORAŹKI I SUKCESY POWODUJĄ ŻE CZUJEMY SIĘ CORAZ BARDZIEJ ZAGUBIENI, TRACIMY KONTROLĘ NAD WŁASNYM ŻYCIEM i POCZUCIE BEZPIECZEŃSTWA.

Jeśli starasz się PLANOWAĆ SWOJĄ PRZYSZŁOŚĆ twoje korzyści są następujące :

PLANOWANIE POZWAŁA NA ROBIENIE BŁĘDÓW NA PAPIERZE A NIE W ŻYCIU. (co jest mniej bolesne)

PLANOWANIE ZMUSZA DO MYŚLENIA STRATEGICZNEGO. (czujesz, że masz większą kontrolę, sytuacje rzadziej Cię zaskakują)

PLANOWANIE POMAGA USTALIĆ NASTĘPNY KROK. (masz poczucie, że wiesz co masz robić)

*Nigdy nie żałuj czasu na
dobre zaplanowanie
swoich działań.*

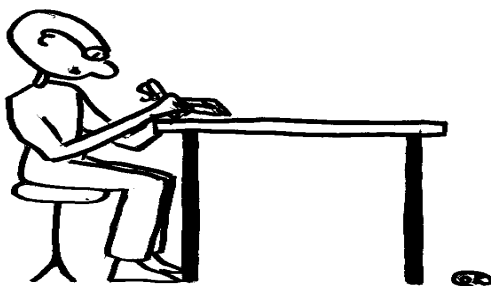


PLANOWANIE POWODUJE, ŻE LEPIEJ KONTROLUJESZ SWOJE DZIAŁANIA . (często zdarza się, że chcemy dobrze, ale wychodzi źle; dzięki planowaniu wiesz, czego się trzymać i Twoje działania są spójne i konsekwentne, co powoduje, że sukces staje się bardziej prawdopodobny).

PLANOWANIE MOŻE UCHRONIĆ CIĘ PRZED KATASTROFĄ. (jeśli podejmujesz działania dopiero, gdy jest naprawdę źle, możesz już nie mieć wystarczająco dużo czasu na obronę ; planowanie pozwala przewidzieć nadchodzące kłopoty i daje potrzebny Ci czas).

PLANOWANIE UŁATWIA CI POROZUMIEWANIE SIĘ W SPRAWACH DOTYCZĄCYCH FIRMY (łatwiej Ci opisać planowane przedsięwzięcie, gdy starasz się o kredyt, wiesz, jak informować klientów o ofercie swojej firmy itd.)

PAMIĘTAJ!
PLANOWANIE POZWOLI CI LEPIEJ ZROZUMIEĆ WŁASNĄ FIRME.



*Lepiej marnować papier
niż pieniądze.*

Musisz pamiętać też, że:

MAŁA FIRMA TO NIE DUŻA FIRMA.

Właściciele małych firm są silnie zaangażowani w codzienną działalność, mają mniej czasu na zastanawianie się nad przyszłością.

Duże firmy mają więcej pieniędzy i większe doświadczenie. Błędna decyzja może oznaczać tylko pogorszenie reputacji menedżera. W małej firmie ten sam błąd może oznaczać bankructwo.

Małe firmy mają mało środków. Podejmowanie przemyślanych decyzji oznacza zwykle, którą z wielu ważnych rzeczy należy zrobić najpierw. Inne muszą czekać na swoją kolej.

Małe firmy mają mniej stabilne otoczenie. Małe firmy dają sobie radę dlatego, że są elastyczne i szybko wychwytyują nowe okazje. Tym bardziej należy przykładać w nich wagę do planowania, bo inaczej będą jedynie dryfować, a nie rozwijać się.

Jednak w małej, jak i dużej firmie w planowanie warto oprzeć na następujących pytaniach :

CZYM BĘDZIE ZAJMOWAĆ SIĘ TWOJA FIRMA? PO CO BĘDZIE ISTNIEĆ? CZY COŚ SIĘ ZMIENI ZA ROK? PIĘĆ LAT?

DO JAKIEJ GAŁĘZI GOSPODARKI BĘDZIE NALEŻEĆ TWOJA FIRMA ? CZY BARDZIEJ WNIKLIWE PRZEMYSŁENIE DEFINICJI BRANŻY MOŻE POMÓC FIRMIE?

JAKI ZASIĘG DZIAŁANIA BĘDZIE MIAŁA FIRMA NA POCZĄTKU, A JAK TO MOŻE WYGLĄDAĆ W PRZYSZŁOŚCI?

W CZYM TWOJA FIRMA BĘDZIE LEPSZA OD INNYCH? JAKIE KROKI POWINIENIEŚ PODEJMOWAĆ, ABY ZWIĘKSZYĆ KONKURENCYJNOŚĆ FIRMY?

Pamiętaj też, że aby dobrze planować swoją działalność musisz nauczyć się wykorzystywać wszystkie sposoby, które mogą udoskonalić Twoje plany. Posługuj się:

- OPISEM SŁOWNYM
- LICZBAMI (SPRAWOZDANIA FINANSOWE)
- DANYMI EKONOMICZNYMI (np. liczba klientów, wielkość powierzchni handlowej itp.)
- WSKAŹNIKAMI EKONOMICZNYMI (np. wielkość sprzedaży w danym punkcie sprzedaży, cena jednostkowa produktu lub usługi itp.)

PODSUMOWANIE

Wiesz już, czy i w jakim stopniu dysponujesz umiejętnościami decydującymi o przedsiębiorczości.

Jeśli zastanawiając się nad sobą doszedłeś do wniosku, że do rozpoczęcia działalności na własny rachunek skłania Cię tylko konieczność, problemów i konfliktów starasz się unikać, a z ludźmi trudno jest Ci się porozumieć, to może pomysł założenia własnej firmy nie jest najlepszy. Być może powinieneś raczej szukać innych mniej stresujących, prostszych sposobów na zarabianie pieniędzy.

Jeśli jednak stwierdziłeś, że problemy traktujesz jak wyzwania, nie boisz się konfliktów, potrafisz asertywnie walczyć o swoje prawa, a porozumiewanie się z ludźmi nie nastęcza Ci trudności, wręcz przeciwnie, lubisz ludzi i chętnie wsłuchujesz się w ich potrzeby, to istnieje duże prawdopodobieństwo, że prowadząc własną firmę będziesz mógł nie tylko zdobyć pieniądze na utrzymanie, ale także będziesz miał poczucie satysfakcji i zadowolenia z prowadzonej przez siebie działalności.

Może ten rozdział wydał Ci się trochę dziwny w poradniku „Jak założyć małą firmę?” Pewnie spodziewałeś się, że na pierwszych stronach znajdziesz od razu informacje, co i w jakim urzędzie się załatwia. Bez obaw. Te informacje też znajdziesz w poradniku.

Jednak nasze doświadczenia wskazują, że główna trudność leży zwykle nie w możliwościach zrozumienia procedury prawnej czy analizach opłacalności przedsięwzięcia, ale trafnym rozpoznaniu predyspozycji właściciela, rozpoznania jego mocnych i słabych stron, bo to właśnie osobowość właściciela, jego przedsiębiorczość decyduje przede wszystkim o powodzeniu przedsięwzięcia.

Nawet jeśli jest świetny pomysł na firmę, ale właściciel nie jest nastawiony na klientów, nie radzi z problemami dnia codziennego, nie potrafi działać planowo, to szanse na sukces są niewielkie. Natomiast ludzie przedsiębiorczy zwykle prędzej czy później wpadają na jakiś pomysł, który przeradza się w dobrze prosperującą mniejszą lub większą firmę.

ROZDZIAŁ II

POMYSŁ,
CZYLI CZYM MOŻE
ZAJMOWAĆ SIĘ MOJA FIRMA?



Wielu z nas chciałoby spróbować swoich sił, zakładając własną firmę. Problem polega na tym, że zwykle nie wiemy, czym ta firma miałaby się zajmować, co mogłaby zaoferować na rynku. Najczęściej szukamy pomysłu na własną działalność rozglądając się wokół i naśladowując tych, którzy zaczęli wcześniej i odnieśli sukces. Dlatego często obserwujemy, że w danej miejscowości jest kilka podobnych firm :kilka podobnych sklepów, kilka podobnych zakładów fryzjerskich, kilka podobnych warsztatów. Jeśli właścicielowi sklepu, warsztatu napraw samochodów lub sprzętu AGD powodzi się dobrze, myślimy : „ Na handlu można zarobić. Na naprawach można zarobić.” I właśnie dlatego zakładamy kolejny sklep, kolejny warsztat naprawy samochodów czy sprzętu AGD. I oferujemy kolejny podobny produkt. Trwa to zwykle do czasu pierwszego bankructwa. Kiedy kolejny śmiałek zakładający podobną firmę w podobnej branży popada w długi wtedy myślimy : „Na handlu już nie można zarobić. Już się nie opłaca prowadzenie takiego warsztatu.”

Zwykle rozpoczynając działalność nie zastanawiamy się, jak odróżnić się od konkurencji, zaproponować coś, czego ludzie potrzebują, a czego nie ma jeszcze na rynku. Wybieramy łatwiejszy, wymagający mniejszego wysiłku sposób – proste naśladowanie. Taki sposób myślenia może nie doprowadzić nas do sukcesu. Najczęściej ci, którzy wcześniej wystartowali zdobyli już pewną pozycję na rynku, mają swoich klientów, zgromadzone środki na rozwijanie swojej działalności. My dopiero startujemy w danej branży. Bardzo trudno będzie pokonać konkurencję, jeśli będziemy tylko starali się naśladować ofertę tych, którzy już są i dają sobie radę na rynku.

NASZA SZANSA TKWI W ZNALEZIENIU ORYGINALNEGO POMYSŁU. POWINNIŚMY STARAĆ SIĘ ZAPROPONOWAĆ USŁUGI, TOWARY, KTÓRE POD JAKIMŚ WZGLĘDEM MOGĄ LEPIEJ ZADOWOLIĆ WYBRANĄ GRUPĘ KLIENTÓW. LEPIEJ NIŻ KONKURENCJA.

Czasami oryginalność naszego pomysłu może być związana z tym, że oferujemy usługi, towary, których do tej pory nie było na rynku, na którym zamierzamy działać. Czasami te towary , usługi już są , ale my mamy do zaproponowania inne, bardziej dogodne dla klienta rozwiązanie np. związane z tańszym lub bardziej dogodnym sposobem docierania do klienta czy zaoferowaniem usług dodatkowych, które z jednej strony zwiększą zadowolenie klientów, a nam przysporzą dodatkowych zysków. Jednak rodzi się problem :

SKĄD WZIĄĆ POMYSŁ NA WŁASNĄ DZIAŁALNOŚĆ ?

W rozdziale II proponujemy Ci pewien sposób myślenia, który może ułatwić Ci znalezienie oryginalnego pomysłu na działalność małej firmy. Może

w pierwszym momencie proponowany przez nas sposób wyda Ci się nieco dziwny. Jednak pomimo to postaraj się przemyśleć naszą propozycję. W najgorszym razie stracisz trochę czasu, ale nie stracisz pieniędzy .

PAMIĘTAJ ! NIE WARTO ŻAŁOWAĆ CZASU NA PRZEMYŚLENIA. ONE UCHRONIĄ CIĘ PRZED BŁĘDAMI, KTÓRYCH SKUTKI SĄ CZĘSTO TRUDNE DO NAPRAWIENIA.

Chcemy Cię zachęcić do zastanowienia się nad swoimi zainteresowaniami, preferencjami, a także nad tym, do czego masz pewne zdolności i jakie umiejętności udało Ci się już w życiu zdobyć.

- Jakiej pracy szukasz ?
- Nie wiem. Mogę robić wszystko.

Albo

- Co masz zamiar robić ?
- Nie wiem. Przecież ja nic nie umiem.

Często uczestniczymy w takich rozmowach. Jeśli wydaje Ci się, że możesz robić wszystko lub nie potrafisz robić niczego, to świadczy to jedynie o tym, że szukasz błędnie. Nie ma takich osób, które potrafią robić wszystko lub takich, które do niczego się nie nadają. Każdy z nas ma pewne zdolności, umiejętności. Zadaniem proponowanych niżej ćwiczeń : „TO LUBIĘ”, „TO UMIEM” i „TO LUBIĘ i UMIEM” jest właśnie wsparcie Twoich wysiłków związanych z określeniem swoich kluczowych umiejętności.

Firma Volvo uważa, że umie robić bezpieczne samochody, firma Johnson & Johnson troskliwie pielęgnować, a firma Servisco sprawnie dostarczać ludziom przesyłki. Oferta, jaką składają firmy swoim klientom wynika z ich kluczowych umiejętności, a więc tego, co potrafią robić lepiej niż inni.

Również i TY szukając pomysłu na to, co może zaoferować na rynku Twoja firma powinna sięgnąć do swoich kluczowych umiejętności.

Mała firma powinna odzwierciedlać predyspozycje, możliwości, umiejętności właściciela. Niepowtarzalność, a dzięki temu konkurencyjność na rynku startującej małej firmy w naturalny sposób powinna znajdować swe źródło w osobowości i zestawie głównych umiejętności jej właściciela. Niezbyt rozsądne byłoby np. zakładanie biura rachunkowego przez osobę, która nie zna się na księgowości.

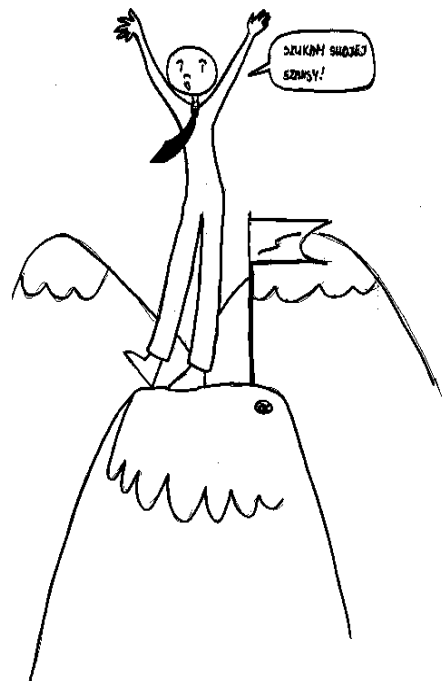
Twoim zadaniem jest więc rozpoznanie takiego zestawu swoich predyspozycji i umiejętności i opracowanie na jego podstawie oferty rynkowej

Twojej przyszłej firmy. Twoja oferta to coś, czego ludzie wokół Ciebie potrzebują i za co są gotowi Ci płacić, bo jesteś w tym lepszy niż konkurencja.

**PAMIĘTAJ!
O TWOIM SUKCESIE NA RYNKU ZADECYDUJE WYJĄTKOWOŚĆ
TWOJEJ OFERTY.**

Dlatego nie żałuj czasu na przeczytanie Rozdziału II. Proponowany w nim sposób myślenia ułatwi Ci określenie takiego unikalnego, specyficznego tylko dla Ciebie zestawu umiejętności, który będziesz mógł zaproponować potencjalnym klientom. W dalszych rozdziałach dowiesz się, jakie środki i

*Twoja szansa to predyspozycje i
umiejętności, które posiadasz.*



działania powinieneś podjąć, aby wyjątkowość swojej oferty podkreślić i przekonać do korzystania z niej przez określone grupy klientów.

Przez wiele lat byliśmy wychowywani w duchu zasad typu : nie warto się wyróżniać, podkreślać swej inności. Trzeba być takim, jak wszyscy.

Jeśli chcesz odnieść sukces na rynku, powinieneś zmienić swój sposób myślenia. Musisz skoncentrować swoje przemyślenia na pytaniu : Co umiem robić lepiej niż inni? Czym zestaw moich kluczowych umiejętności może różnić się od tego, co oferują na rynku inni?

Założmy, że w Twojej okolicy działa już kilku malarzy. Zarówno oni, jak i Ty jesteście dobrymi fachowcami. Jednak Twoi konkurenci uważają, że to, co mają do zaoferowania innym to po prostu umiejętność malowania ścian. Ty natomiast stwierdziłeś, że posiadasz także inne ważne umiejętności np. lubisz porządek i potrafisz tak organizować swoje czynności, aby go wokół siebie utrzymywać. Dlatego oprócz fachowego pomalowania ścian możesz

zapropnować klientom coś, co dla pewnej grupy ludzi jest bardzo ważną sprawą - mniejszy bałagan, a więc mniejszą uciążliwość remontu.

W związku z tym, że jesteś nie tylko dobrym organizatorem, ale także osobą sumienną i bardzo pracowitą możesz także zaproponować klientom usługę : remont kapitalny mieszkania wraz z naprawami stolarskimi, hydraulicznymi, (prace, których jeszcze nie nauczyłeś się sam wykonywać zlecasz innym fachowcom. A ponieważ masz dobre umiejętności współdziałania z ludźmi, do swojej szerokiej oferty potrafisz przekonać zarówno klientów, jak i podwykonawców.

Mamy nadzieję, że przekonaliśmy Cię do pożytków płynących z wykonania niżej podanych ćwiczeń. Życzymy owocnej pracy z ćwiczeniami. Pamiętaj, że efektem wykonania ćwiczeń powinno być określenie zestawu takich czynności, które lubisz i umiesz wykonywać lepiej niż inni, a więc Twoich KLUCZOWYCH UMIEJĘTNOŚCI. To one powinny stać się punktem wyjścia do opracowania koncepcji Twojej oferty rynkowej.

ROZPOZNAJ SWOJE PREDYSPOZYCJE

Najpierw zastanów się, co lubisz robić. Myśl o czynnościach, których wykonywanie sprawia Ci przyjemność, które możesz wykonywać długo i nie odczuwać przy tym zmęczenia.

„TO LUBIĘ”

Poniżej wypisz czynności, które lubisz wykonywać, a także to, co łączy się z wykonywaniem tych czynności : rezultaty, jakich oczekujesz (np. w krótkim okresie czasu, w dłuższej perspektywie), w jakim otoczeniu lubisz wykonywać te czynności, z jakimi ludźmi itp. Opisz jak najwięcej czynności, których wykonywanie sprawia Ci przyjemność. Myśl o tym, co naprawdę lubisz robić, a nie tylko o tym, czym powinienes się zajmować, bo tak trzeba, bo sytuacja tego wymaga. Skoncentruj się na tym, co Cię interesuje, czym mógłbyś zajmować się bardzo długo i nie czułbyś zmęczenia.

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

Szukając pomysłu na własny biznes trzeba się więc zastanowić, co tak naprawdę nas interesuje, do czego mamy zamiłowanie i jakie umiejętności w związku z tym posiadamy.

PAMIĘTAJ !

JEŚLI COŚ NAS BARDZO INTERESUJE, SPRAWIA NAM PRZYJEMNOŚĆ, TO MAMY SZANSĘ BARDZO SZYBKO UCZYĆ SIĘ NOWYCH CZYNNOŚCI Z TYM ZWIĄZANYCH.

DLATEGO WARTO POSZUKIWAĆ SWOICH PASJI W ŻYCIU, ODKRYWAĆ SWOJE ZAINTERESOWANIA .



*Jeśli lubimy coś robić, to nawet ciężka
Praca może sprawiać przyjemność.*

„TO UMIEM”

Teraz zastanów się, co umiesz robić dobrze. Bierz pod uwagę nie tylko swoje opinie, ale też opinie swojego otoczenia. Często to ludzie, którzy nas znają zwracają nam uwagę na to, że w czymś jesteśmy lepsi od innych. Przypomnij sobie np. za co jesteś chwalony w swojej rodzinie, co mówią dobrego o Tobie Twoi znajomi, za co byłeś doceniany w pracy.

Poniżej wypisz wszystko, co we własnej opinii lub w opinii innych ludzi umiesz dobrze robić.

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

Jeśli masz problem z wypełnieniem tej strony możesz skorzystać pomocniczej Listy Umiejętności zamieszczonej poniżej. Proponowane przez nas ćwiczenie jest trudne do wykonania zwykle dla tych osób, które niezbyt wierzą w siebie. Jeśli nic nie przychodzi Ci do głowy i wypisywanie swoich umiejętności idzie Ci opornie, tym bardziej powinieneś skoncentrować się na tym ćwiczeniu i przy pomocy Listy Pomocniczej przemyśleć, jakie umiejętności posiadasz, w czym jesteś dobry. Podkreślone umiejętności wypisz pod hasłem „TO UMIEM”.

PAMIĘTAJ!

KAŻDY CZŁOWIEK COŚ POTRAFI ROBIĆ LEPIEJ NIŻ INNI LUDZIE WOKÓŁ. JEDNAK WIELE OSÓB NIE ZADAJE SOBIE TRUDU, ABY ROZPOZNAĆ SWOJE ZDOLNOŚCI I JE ROZWINĄĆ.

LISTA UMIEJĘTNOŚCI

UMIEJĘTNOŚCI ZWIĄZANE Z PRACĄ Z PRZEDMIOTAMI

- Umiejętności związane z wykonywaniem prac wymagających precyzji i zręczności rąk (wykonywanie miniatur, składanie drobnych elementów itp.).
- Umiejętności związane z rysowaniem, malowaniem.
- Szycie, tkanie, wyszywanie, robienie na drutach.
- Wycinanie, rzeźbienie.

- Umiejętności związane z dużą siłą fizyczną i wytrzymałością (dźwiganie, rozładowywanie).
- Umiejętności związane ze sprawnością fizyczną (np. praca agenta ochrony, sportowca itp.).
- Mycie, pranie, czyszczenie.
- Umiejętności związane z budowaniem, wykańczaniem, remontowaniem.
- Umiejętności związane z przygotowywaniem posiłków.
- Umiejętności związane z wykonywaniem, wytwarzaniem, produkowaniem czegoś.
- Umiejętności związane z instalowaniem, montowaniem.
- Umiejętności związane z obsługą, konserwacją i naprawą przedmiotów, narzędzi, urządzeń.
- Przyjmowanie, wysyłanie, rozprowadzanie.
- Obsługiwanie, kierowanie, prowadzenie, sterowanie.
- Dogłądanie, pilnowanie, nadzorowanie.
- Konserwacja, czyszczenie lub naprawa sprzętu, maszyn lub pojazdów.
- Rozbórka, demontowanie, złomowanie
- Urządzanie wystroju wnętrz
- Uprawa i pielęgnacja roślin
- Umiejętne obchodzenie się ze zwierzętami, hodowanie, szkolenie itp.

UMIĘJĘTNOŚCI ZWIĄZANE Z PRACĄ Z LUDŹMI

- Wykonywanie poleceń.
- Obsługiwanie, pomaganie.

- Umiejętność przemawiania, barwnego opowiadania .
- Rozmawianie bezpośrednio, przez telefon.
- Pisanie listów, redagowanie różnych pism.
- Umiejętność humorystycznego przedstawiania różnych zdarzeń.
- Zabawianie ludzi.
- Zachęcanie ludzi do podejmowania nowych działań.
- Instruowanie, nauczanie, szkolenie.
- Doradzanie, udzielanie porad.
- Diagnozowanie, leczenie.
- Kontaktowanie ludzi ze sobą.
- Trafne ocenianie osób.
- Przekonywanie, zachęcanie, werbowanie.
- Reprezentowanie innych.
- Śpiewanie, gra na instrumentach, umiejętności aktorskie.
- Granie w gry zespołowe, prowadzenie ćwiczeń sportowych i rekreacyjnych.
- Prowadzenie zajęć edukacyjnych.
- Prowadzenie dyskusji w grupie, stwarzanie ciepłej atmosfery.
- Przekonywanie grupy, przewodzenie grupie.
- Prowadzenie firmy.
- Wprowadzanie w życie, realizowanie.
- Rozpoczynanie, zakładanie, inspirowanie.
- Rozwiązywanie konfliktów, szukanie kompromisów.

UMIEJĘTNOŚCI ZWIĄZANE Z WYKORZYSTYWANIEM INFORMACJI

- Wyszukiwanie potrzebnych informacji poprzez kontakty z ludźmi.
- Wyszukiwanie informacji poprzez przeszukiwanie zbiorów danych np. statystycznych.
- Wyszukiwanie informacji poprzez studiowanie książek, czasopism, raportów.
- Umiejętność uważnej obserwacji.
- Łączenie, porównywanie informacji i wyciąganie wniosków.
- Wymyślanie nowych pomysłów.
- Obliczanie, działanie na liczbach, prowadzenie rachunkowości.
- Analizowanie, wyróżnianie części z całości.
- Porządkowanie, klasyfikowanie, systematyzowanie.
- Planowanie, ustalanie kolejnych kroków prowadzących do osiągnięcia celów.
- Adaptacja, dostosowywanie, udoskonalanie .
- Rejestrowanie, zapisywanie informacji w różnej formie, wprowadzanie danych do komputera
- Przechowywanie informacji np. prowadzenie akt.
- Dobra pamięć, zapamiętywanie szczegółów.
- Przekazywanie innym ludziom informacji.
- Posiadanie czułego zmysłu słuchu, smaku, węchu, wzroku.

„MOJE KLUCZOWE UMIEJĘTNOŚCI”

Przejrzyj jeszcze raz strony „ TO LUBIĘ” i „ TO UMIEM ”(po uzupełnieniu umiejętnościami podkreślonymi w Liście Umiejętności).

Porównaj to, co lubisz z tym co umiesz robić. Z pewnością jest wiele czynności, które się powtarzają.

Jeśli coś lubimy robić, to wykonujemy to częściej i mamy okazję zwiększać poziom swoich umiejętności w tym zakresie.

Poniżej wypisz te czynności, które pojawiły się zarówno na stronie „TO LUBIĘ” , jak i na stronie „TO UMIEM”, czyli czynności, które lubisz i umiesz wykonywać.

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

Być może przed przystąpieniem do wykonywania ćwiczeń wydawało Ci się, że nie masz żadnych pożytecznych umiejętności, że nie masz nic do zaoferowania innym ludziom. Jednak teraz, jeśli tylko udało Ci się coś wpisać pod hasłem „lubię i umiem robić” rozpoznałeś tym samym swoje KLUCZOWE UMIEJĘTNOŚCI.

PODSUMOWANIE

W ten dość prosty sposób udało Ci się określić w przybliżeniu, co mógłbyś zaoferować innym ludziom. Nadal wydaje Ci się to niepoważne, pozbawione sensu ?

Istnieje wiele badań psychologicznych potwierdzających słuszność tego rozumowania : każdy człowiek ma jakieś zdolności, predyspozycje do wykonywania określonych czynności, tylko nie wszyscy mają ich świadomość.

Jeśli włożymy pewien wysiłek w rzetelne rozpoznanie swoich specyficznych cech, możliwości, to możemy zbudować pewien swoisty zestaw „mocnych stron”, który będzie odróżniał nas od innych.

W ten sposób określimy swoją „unikatowość”, coś co możemy dać z siebie, a co odróżnia nas od innych, jest charakterystyczne tylko dla nas.



Określenie swoich kluczowych umiejętności może być dobrym punktem wyjścia do szukania pomysłu na własną działalność gospodarczą.

Dobrze, gdy specyfika małej firmy związana jest z zestawem umiejętności i predyspozycji jej właściciela, bo początkowo właściciel wszystkim zajmuje się sam. Później, gdy firma się rozrośnie, do nowych specyficznych zadań można zatrudniać odpowiednich fachowców. Wtedy oferta firmy będzie budowana nie tylko w oparciu o umiejętności właściciela, ale także specyficzne umiejętności ludzi, których on zatrudni – inżynierów, specjalistów od marketingu, sprzedawców itp. Małej startującej firmy nie stać jednak na zatrudnianie fachowców, dlatego mocnymi stronami firmy najlepiej uczynić mocne strony jej właściciela.

WNIOSEK

PRZEMYŚLENIE WŁASNYCH UMIEJĘTNOŚCI, PREDYSPOZYCJI, PREFERENCJI JEST NAJPROSTSZYM SPOSOBEM POZWALAJĄCYM ZNALEŹĆ WYJŚCIOWY POMYSŁ NA ROZPOCZĘCIE DZIAŁALNOŚCI GOSPODARCZEJ.

Jednak, aby pomysł przynosił nam zyski musimy tak dostosować swoją ofertę, aby trafiła ona w potrzeby odpowiednio licznej grupy odbiorców, którzy będą skłonni za odpowiednią cenę z niej korzystać.

W Rozdziale III proponujemy Ci zapoznanie się z marketingowym podejściem do tego problemu.

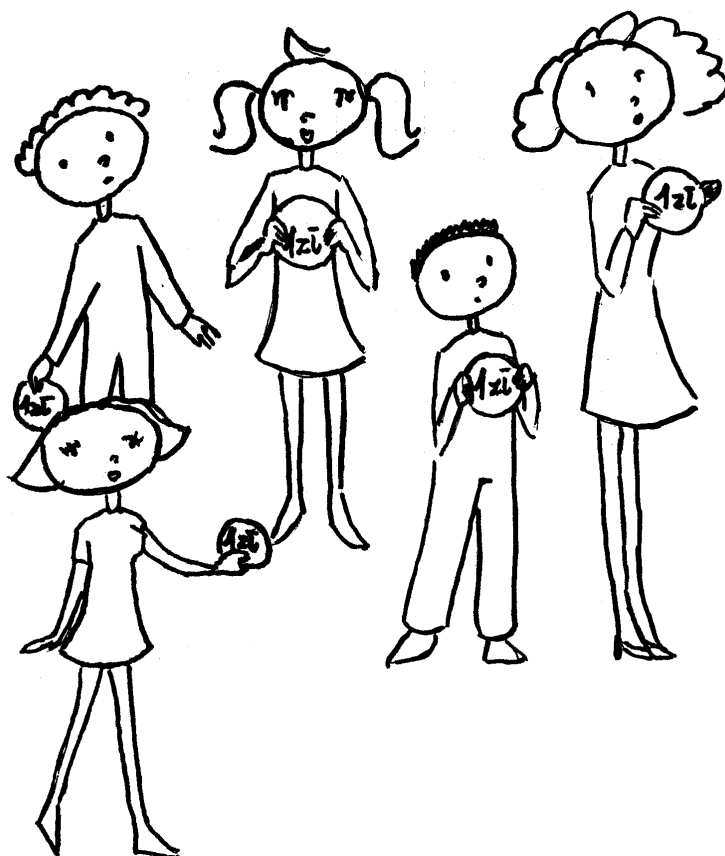
Będziemy teraz starali się skoncentrować Twoją uwagę na pytaniu, czego ludzie wokół Ciebie potrzebują, jak rozpoznać potrzeby klientów i jak najlepiej dostosować do nich Twoją ofertę.

Przekonasz się, jak ważne w marketingu są umiejętności opisane w Rozdziale I, : umiejętności związane ze słuchaniem ludzi, prowadzeniem rozmów, przekonywaniem do swoich racji czy asertywnością .

Wysiłek włożony w wykonywanie ćwiczeń z pewnością spowodował, że lepiej rozumiesz swoje zachowania i jesteś świadom pewnych swoich ograniczeń. Dzięki temu będziesz mógł lepiej rozpoznać otoczenie rynkowe, w którym postanowisz działać i skuteczniej będziesz wykorzystywał narzędzia marketingu, o których zdobędziesz informacje w następnym rozdziale.

ROZDZIAŁ III

CZEGO LUDZIOM TRZEBA, CZYLI JAK DOSTOSOWAĆ OFERTĘ DO KLIENTA



„Marketing – co to takiego?”

Czas, abyś spojrział na swoje kluczowe umiejętności z punktu widzenia ich możliwości zaspokajania potrzeb innych ludzi. Wiesz już, co możesz zaproponować ludziom. Teraz powinieneś skoncentrować się na problemie: Jak dostosować swoją ofertę do oczekiwań potencjalnych klientów. Każdemu Twojemu działaniu powinna towarzyszyć troska o klienta. Przecież w ogólnym rozrachunku Twoje powodzenie zależy właśnie od tego, czy uda Ci się przyciągnąć wystarczająco dużą liczbę klientów gotowych odpowiednio zapłacić za to, co im zaoferujesz. W tym zadaniu może Ci pomóc marketing.

MARKETING TO DZIAŁANIA ZWIĄZANE Z PRZYCIĄGNIĘCIEM I UTRZYMANIEM KLIENTÓW OPLACALNYCH DLA FIRMY.

Oplacalny klient to osoba lub gospodarstwo rodzinne, które w pewnym okresie czasu przynosi Ci określone przychody wyższe niż koszty związane z jego obsługą.

MARKETING TO PRZED E WSZYSTKIM DZIAŁANIA ZWIĄZANE Z DOSTOSOWANIEM TWOJEJ OFERTY DO POTRZEB TYCHŻE WŁAŚNIE OPLACALNYCH KLIENTÓW.

Określiłeś już, co mógłbyś zaoferować na rynku. Teraz musisz zbadać, czego ludzie wokół Ciebie potrzebują i jak mógłbyś wykorzystać swoje kluczowe umiejętności do zaspokojenia potrzeb wybranej grupy osób – potencjalnych klientów.

Twoje myślenie marketingowe zaczyna się w momencie, gdy uświadomisz sobie istnienie ludzkich potrzeb i pragnień. Ludzie, aby żyć potrzebują powietrza, jedzenia, ubrania, schronienia. Poza tym odczuwają silną potrzebę odpoczynku, nauki i innych usług. Potrzeby, pragnienia ludzi są zmienne.

Przez potrzebę rozumiemy stan odczuwania braku czegoś (np. potrzeba żywności, mieszkania, bezpieczeństwa, przynależności do grupy). Potrzeby mogą być zaspokajane w różny sposób. Pragnienie jest zaś wyrazem szczególnego sposobu zaspokojenia określonej potrzeby.

PRZYKŁADY:

Jan jest głodny. Odczuwa potrzebę zjedzenia czegoś. Ale nie jest mu wszystko jedno, co zje. Odczuwa konkretne pragnienie zjedzenia sera i to sera określonego gatunku, podanego w określony sposób, a nie sałaty czy kiełbasy.

Zofia potrzebuje okrycia na zimę. Nie jest jej jednak wszystko jedno, jakie to będzie ubranie. Może odczuwać pragnienie kupienia długiego eleganckiego czerwonego płaszcza z wykładanym kołnierzem lub w innej sytuacji sportowej kurtki w ciemnym praktycznym kolorze, koniecznie z kapturem.

Tak więc widzimy, że zaspokajanie potrzeb nie jest sprawą łatwą ani prostą. Ta sama potrzeba może budzić pragnienie posiadania całkiem różnych rzeczy.

Pojęcie pragnienia pozwoli Ci lepiej zrozumieć kluczowe pojęcie w biznesie, a mianowicie popyt.

POPYT JEST TO PRAGNIENIE POSIADANIA OKREŚLONYCH PRODUKTÓW, POPARTE MOŻLIWOŚCIĄ i GOTOWOŚCIĄ ICH ZAKUPU.

Pragnienia stają się popytem w momencie, gdy są poparte siłą nabywczą.

PRZYKŁAD:

Wielu ludzi marzy o mercedesie, ale niewielu jest w stanie go kupić. Ludzie potrzebują i pragną także wielu innych towarów i usług, ale ich siła nabywcza jest ograniczona.

Dlatego musisz myśleć nie tylko o tym, żeby wykorzystać swoje umiejętności do zaoferowania usług czy towarów, których ludzie potrzebują i pragną je mieć, ale także, żeby wyrazili gotowość i byli w stanie je kupić.

PRZYKŁAD:

Założmy, że w poprzednich ćwiczeniach stwierdziłeś, że potrafisz dobrze grać na gitarze i śpiewać. Zaobserwowałeś, że ludzie chętnie słuchają Twoich występów. Jednak to nie oznacza automatycznie, że będą skłonni kupować Twój produkt, to znaczy płacić za możliwość posłuchania Twojego koncertu. Pragnienie nie zawsze przeradza się w efektywny popyt.

Terminu „produkt” będziemy używać do określenia zarówno towarów, jak i usług. Produkt rozumiemy jako coś, co można zaoferować w celu zaspokojenia potrzeby lub pragnienia.

Trzeba rozumieć, że również znaczenie produktów fizycznych nie polega na tym, że je posiadamy, ale że mogą one zaspokajać nasze potrzeby i pragnienia. Nie kupujemy samochodu, żeby mu się przyglądać, tylko dlatego że dzięki

niemu możemy się przemieszczać. Nie kupujemy lodówki, żeby ją mieć, tylko dlatego, że pomaga nam ona zaspokajać potrzebę jedzenia świeżej żywności. Dlatego, jeśli zamierzasz produkować lub tylko sprzedawać produkty fizyczne najpierw pomyśl, jakie potrzeby i pragnienia potencjalnych klientów będą one zaspokajać. Nie przywiązuj uwagi jedynie do cech fizycznych produktów, ich wysokiej jakości, lecz koncentruj się także na ich cechach użytkowych.

PRZYKŁAD:

Kobieta nie kupuje określonej sukienki, bo jest jej zimno, tylko kupuje np. możliwość poprawienia swojego wyglądu i nadzieję, że inni to zauważą. Dzięki temu może poczuć się lepiej.

Mężczyzna często kupuje samochód określonej marki nie tylko dlatego, żeby nim jeździć, ale także żeby np. pokazać jak dobrze mu się powodzi.

Ubogiego klient kupuje droższe buty, bo chce sobie udowodnić, że pomimo ciągłej konieczności oszczędzania na innych rzeczach stać go chociaż na porządne buty.

Pamiętaj !

Zaoferowanie towarów, które nie są odpowiedzią na konkretne potrzeby i pragnienia klientów, do których zamierzasz dotrzeć, może się skończyć niepowodzeniem.

W jaki sposób zatem konsumenci wybierają produkt, który zdolny jest zaspokoić ich potrzebę?

PRZYKŁAD:

Jan musi dojeżdżać do pracy 5 km. Potrzebę przemieszczania się na tę odległość może zaspokoić kilka produktów : rower, motocykl, samochód lub autobus. Jednak Janowi nie chodzi tylko o zaspokojenie potrzeby przemieszczania się. Jan chciałby dodatkowo, aby dojazd do pracy zabierał mu możliwie mało czasu i pieniędzy i był dostosowany do zmiennych godzin jego pracy. Każdy produkt ma inną zdolność zaspokajania potrzeb. Rower jest wolniejszy, ale tańszy. Samochód jest szybki i wygodny, ale ma wysoką cenę i jego kupno wymagało by zrezygnowania z zaspokojenia wielu innych potrzeb. Autobus jest szybki, ale nie zawsze godziny jego kursowania pasowałyby do godzin pracy Jana.

Pojęciem kluczowym dla zrozumienia decyzji Jana jest pojęcie wartości.

Jan najprawdopodobniej podejmie decyzję szacując zdolność poszczególnych produktów do zaspokojenia jego zbioru potrzeb.

Gdyby Janowi zaproponowano wyżej wymienione produkty za darmo, prawdopodobnie wybrałby samochód. Lecz w tym miejscu pojawia się problem.

Każdy produkt posiada cenę, więc Jan niekoniecznie kupi samochód. Może on nie chce zrezygnować z wielu innych rzeczy, aby zaoszczędzić pieniądze potrzebne na kupno samochodu. Dlatego też, zanim dokona wyboru, weźmie pod uwagę wartość każdego produktu i jego cenę.

Jan wybierze najprawdopodobniej ten produkt, który będzie miał dla niego najwyższą wartość, da mu największą sumę zadowolenia w stosunku do ceny. Będzie więc brał pod uwagę wartość produktów w stosunku do ich cen.

POJĘCIA WARTOŚCI, CENY I ZADOWOLENIA KLIENTA POWINNY PEŁNIĆ WAŻNĄ ROLĘ W TWOIM MYŚLENIU MARKETINGOWYM.

Fakt posiadania przez ludzi potrzeb i pragnień oraz dokonywania oceny wartości produktów nie oddają pełnej istoty marketingu. Marketing pojawia się, gdy ludzie decydują się na zaspokojenie swoich potrzeb i pragnień poprzez wymianę. Wymiana jest tylko jednym ze sposobów zdobywania produktów.

Ludzie mogą zaspokajać swoje potrzeby np. głód poprzez polowanie, rybołówstwo czy zbieranie runa leśnego. Mogą więc oni zaspokajać swoje potrzeby samodzielnie, mogą być samowystarczalni pod pewnymi względami.

Innym sposobem może być stosowanie przymusu. Ludzie głodni mogą wydzierać lub kraść pożywienie tym, którzy go posiadają. Ten sposób zaspokajania potrzeb i pragnień wiąże się z korzyścią tylko dla jednej strony.

Kolejny sposób to żebranie. Głodni ludzie podchodzą do innych i proszą ich o żywność. Nie mają przy tym nic do zaoferowania poza wdzięcznością.

Wymiana natomiast polega na tym, że głodni ludzie oferują za żywność pieniądze, inny towar lub usługę.

Z marketingiem mamy do czynienia tylko w tym ostatnim przypadku.

Wymiana polega na otrzymywaniu pożądaných produktów poprzez zaoferowanie czegoś w zamian.

Pojęcie wymiany stanowi podstawę marketingu. Aby mogła zaistnieć wymiana, musi być spełnionych pięć warunków :

- muszą być przynajmniej dwie strony
- każda ze stron posiada coś, co stanowi wartość dla drugiej strony
- strony są w stanie się porozumieć i dostarczyć oferowane produkty
- wymiana jest dobrowolna, każda ze stron ma możliwość przyjęcia lub odrzucenia oferty
- obie strony są zainteresowane utrzymaniem kontaktu

Jeżeli te warunki są spełnione, może dokonać się wymiana. Jednak to, czy wymiana faktycznie będzie miała miejsce zależy od spostrzegania korzyści – obie strony muszą być przekonane, że wymiana uczni je zasobniejszymi.

Wymianę należy rozpatrywać jako proces, nie tylko jako zdarzenie. Dwie strony są zaangażowane w wymianę, jeżeli negocjują warunki i starają się ustalić warunki wymiany korzystne dla obu stron. Jeżeli zostanie osiągnięte porozumienie dochodzi wtedy do zawarcia transakcji. Transakcja jest więc wymianą wartości pomiędzy stronami.

Przy dokonywaniu transakcji nie zawsze mamy do czynienia z pieniędzmi. W przypadku transakcji barterowej osoba, która hoduje kury może przekazać np. 100 jajek drugiej osobie, która hoduje kaczki w zamian za 4 kg mięsa. Obie osoby odniosą korzyść, ponieważ urozmaicą swój jadłospis. Transakcja barterowa może również polegać na wymianie usług, gdy na przykład nauczycielka matematyki udzieli korepetycji synowi krawcowej, która w zamian uszyje nauczycielce sukienkę. Transakcje barterowe dojdą do skutku jeśli obie strony zaakceptują warunki wymiany, to znaczy dojdą do porozumienia w zakresie przeliczeń wartości wzajemnie oferowanych towarów i usług.

Transakcje wzajemnej wymiany usług i towarów są warte przemyślenia zwłaszcza w środowiskach bardzo ubogich, gdzie bardzo wielu mieszkańców nie ma prawie żadnych dochodów. Nie posiadając pieniędzy ludzie mogą oferować na wymianę swoje umiejętności i dzielić się rzeczami wyprodukowanymi na własne potrzeby.

Transakcja obejmuje więc kilka elementów :

- przynajmniej dwie rzeczy posiadające wartość
- obopólnie uzgodnione warunki
- czas porozumienia
- miejsce porozumienia

Działając marketingowo próbujesz więc wywołać reakcję drugiej strony

w postaci przystąpienia do wymiany. Dokonanie wymiany wymaga dokładnej analizy tego, co każda ze stron chce zaoferować i co spodziewa się otrzymać, a więc wzajemnych potrzeb i pragnień oraz możliwości ich zaspokojenia proponowanych przez każdą ze stron..

PRZYKŁAD:

Philip Kotler w swojej książce pt. „Marketing” opisuje bardzo pouczającą historię.

Pewna firma obuwnicza wysłała swojego specjalistę od finansów na jedną z wysp Pacyfiku. Jego zadaniem było stwierdzenie, czy firma będzie mogła tam sprzedawać swoje buty. Specjalista od finansów po kilku dniach przysłał telegram, w którym stwierdził : „Tutejsi ludzie nie noszą butów, a więc nie ma rynku.”

Następnie firma wysłała na wyspę handlowca. Po tygodniu handlowiec przysłał telegram : „Ludzie tutaj nie noszą butów. Istnieje więc ogromny rynek.”

Ostatnim przedstawicielem firmy wysłanym na wyspę był specjalista do spraw marketingu. Po dwóch tygodniach pobytu na wyspie specjalista do spraw marketingu sytuację ocenił następująco : „Ludzie tutaj nie noszą butów. Odczuwają jednak bóle stóp i odnieśliby korzyści z noszenia butów. Będziemy musieli zaprojektować nowe buty, ponieważ mają oni mniejsze stopy. Będziemy musieli uświadomić tym ludziom korzyści płynące z noszenia butów. W tym celu trzeba będzie uzyskać poparcie przywódcy plemienia. Ludzie ci nie mają żadnych pieniędzy, lecz rosną tu wspaniałe ananasy. Oszacowałem możliwości sprzedaży w ciągu trzech lat, uwzględniłem wszystkie nasze koszty, również te związane ze sprzedażą ananasów europejskiej sieci supermarketów i w rezultacie stwierdziłem, że moglibyśmy zrealizować 30- procentowy zysk. Twierdzą, że powinniśmy działać.”

Ta bardzo pouczająca anegdota jest dobrą ilustracją marketingowego sposobu myślenia.

A oto drugi przykład , tym razem „z życia wzięty”.

Dobry malarz pokojowy stracił pracę. Przez dłuższy czas pozostawał bezrobotny. W końcu stwierdził, że wielu jego sąsiadów chciałoby odnowić mieszkanie, ale nie stać ich na zapłacenie za tą usługę. On sam natomiast miał coraz większe problemy z wyżywieniem swojej rodziny. W związku z tym zaczął pomagać swoim sąsiadom malować mieszkania, sam zaś w zamian otrzymywał warzywa, owoce, pomoc lekarską, bezpłatny transport oraz inne potrzebne mu usługi w ramach wymiany sąsiedzkiej. Dzięki swoim umiejętnościom współpracy z ludźmi potrafił nie tylko przetrwać trudny

okres, ale także wzbudził zaufanie do swoich usług, co w konsekwencji pozwoliło mu założyć własną dobrze prosperującą firmę.

Ważne jest, aby działania marketingowe nie doprowadzały jedynie do zawierania pojedynczych transakcji. Celem działań marketingowych powinno być budowanie długoterminowych, opierających się na wzajemnym zaufaniu i korzyściach relacji z klientami, dostawcami itd. Budowanie stałych kontaktów pozwala na zmniejszenie kosztów i czasu zawierania pojedynczych transakcji.

W budowaniu dobrych więzi marketingowych świadomie wykorzystuj swoje umiejętności związane z planowaniem, asertywnością, prowadzeniem rozmów i rozwiązywaniem konfliktów. Im wyższym poziomem tych umiejętności dysponujesz, tym łatwiej będzie Ci wykorzystywać marketing relacji.

Pojęcie wymiany prowadzi nas z kolei do pojęcia rynku.

Rynek składa się ze wszystkich potencjalnych klientów, mających określoną potrzebę lub pragnienie, którzy w celu ich zaspokojenia są gotowi i są w stanie dokonać wymiany.

Wielkość rynku zależy od liczby osób, które odczuwają daną potrzebę lub pragnienie, mają środki, będące przedmiotem zainteresowania innych i są gotowi zaoferować te środki w zamian za to, czego pragną.

Pierwotnie pojęcie rynek oznaczało miejsce, gdzie zbierali się nabywcy i sprzedawcy, aby dokonać wymiany swoich towarów.

Z PUNKTU WIDZENIA MARKETINGU SPRZEDAJĄCY TWORZĄ GAŁĄŻ, A KUPUJĄCY RYNEK.

W potocznym znaczeniu termin rynki oznacza różne grupy klientów. Mówi się o rynkach potrzeb (np. rynek producentów rolnych), rynkach produktów (np. rynek proszków do prania), rynkach demograficznych (np. rynek dziecięcy), rynkach geograficznych (np. rynek lokalny).

Marketing oznacza działanie związane z rynkiem (w języku angielskim wyraz market oznacza rynek). Marketing oznacza zajmowanie się rynkiem w celu realizowania wymiany dostarczającej obu stronom korzyści.

Stronę, która bardziej aktywnie stara się doprowadzić do wymiany nazywamy oferentem, natomiast drugą potencjalnym klientem.

Oferent jest to osoba poszukująca możliwości uzyskania zasobów od innej osoby i gotowa zaoferować jej w procesie wymiany coś przedstawiającego dla niej wartość.

PODSUMOWANIE

U podstaw marketingu leży stwierdzenie, że ludzie są istotami posiadającymi potrzeby i pragnienia. Ponieważ wiele produktów może zaspokoić daną potrzebę, na wybór produktu mają wpływ wartość, cena i zadowolenie klienta.

Produkty można uzyskiwać różnymi sposobami : poprzez produkcję na własne potrzeby, wywieranie przymusu, zebranie i wymianę. Wymiana jest formą najbardziej powszechną, ponieważ daje zwykle większe korzyści i to obu stronom.

Zwykle ludzie wykorzystując swoje umiejętności specjalizują się w produkcji określonych towarów lub świadczeniu wybranych usług. Oferowane przez siebie towary i usługi wymieniają na inne rzeczy, których potrzebują. Wchodzą w transakcje i starają się budować, wykorzystując umiejętności współdziałania z ludźmi, trwałe więzi marketingowe.

Rynek to grupa ludzi posiadających podobną potrzebę.

Gałąź to wszyscy sprzedający podobny produkt.

Marketing są to działania związane z rynkiem, mające na celu doprowadzić do realizacji potencjalnej wymiany.

ANALIZA MAKROOTOCZENIA

Twój pomysł odniesie sukces tylko wtedy, jeśli jesteś w stanie rozpoznać i odpowiedzieć na niezaspokojone potrzeby wybranej grupy ludzi. Niezaspokojone potrzeby istnieją zawsze. Trzeba sobie jednak zadać sporo wysiłku, aby je rozpoznać i w sposób opłacalny dla Ciebie odpowiedzieć na nie.

ANALIZA POTRZEB POPRZEZ OBSERWACJĘ MAKROOTOCZENIA

Możliwości rynkowe – niezaspokojone potrzeby ludzi - można dostrzec obserwując kształtujące się w otoczeniu mody i trendy. Na kształtujące się mody i trendy nie masz wpływu, ale ich uważne śledzenie może Ci ułatwić dostrzeżenie okazji, której inni, mniej uważni przedsiębiorcy mogą na czas nie dostrzec.

Pierwszym składnikiem otoczenia, o jakim powinieneś zebrać jak najwięcej informacji jest otoczenie demograficzne. W szczególności powinieneś zebrać informacje na temat :

- -liczby ludności zamieszkującej na terenie, który chciałbyś obsługiwać
- -liczby mieszkańców w poszczególnych grupach wiekowych
- -liczby mężczyzn i kobiet w poszczególnych grupach wiekowych
- -wykształcenia w poszczególnych grupach wiekowych
- -zawodów przeważających wśród pracowników zatrudnionych na danym obszarze
- -struktury gospodarstw domowych (np. rodziny typu 2+2, rodziny wielodzietnie, osoby samotne itp.).

Wiek , wykształcenie, zawód struktura gospodarstwa domowego decyduje w znacznej mierze o tym, czego ludzie potrzebują. Inne są potrzeby dzieci (np. pieluchy, zabawki, artykuły szkolne), młodzieży (kasety, płyty, odtwarzacze, sprzęt sportowy, określone typy ubrań itp.) czy ludzi starszych (np. lekarstwa, zapotrzebowanie na usługi pielęgniarstwa i medyczne). Wyraźne różnice można dostrzec też w potrzebach ludzi różniących się pod względem wykształcenia (np. ludzie wykształceni mają większe potrzeby z czytaniem książek, czasopism, zależy im na pełniejszym dostępie do dóbr kultury). Istotne różnice w potrzebach związane są też z płcią : zaczynając od środków higieny, ubrań, kończąc na produktach związanych z zainteresowaniami (np. akcesoria wędkarskie i przybory do szycia).

Informacje te możesz znaleźć w punktach informacyjnych Wojewódzkich Urzędów Statystycznych, starostwach powiatowych, urzędach gmin. Powinieneś też wyszukiwać te informacje w artykułach prasowych, audycjach radiowych i telewizyjnych.

Śledząc tego typu informacje możesz już mieć sygnał, jakiego rodzaju produkty i usługi mogą cieszyć się popularnością, a jakie raczej nie będą potrzebne klientom, których masz zamiar obsługiwać.

Kolejnym czynnikiem, na którym powinieneś skoncentrować swoją uwagę jest otoczenie ekonomiczne. Niezbędnym elementem rynku, oprócz czynnika ludzkiego, jest siła nabywcza. Siła nabywcza zależy od poziomu dochodów ludności, cen, oszczędności, zadłużenia i dostępności kredytów.

W regionach, gdzie znaczna część ludzi osiąga bardzo niskie dochody, nie ma żadnych oszczędności, a wręcz często jest zadłużona możliwości rynkowe są raczej ograniczone. Jednak nawet w takich warunkach możliwe jest prowadzenie opłacalnej działalności pod warunkiem perfekcyjnego dostosowania się do potrzeb i możliwości finansowych potencjalnych klientów.

Duże znaczenie ma też zebranie informacji na temat otoczenia naturalnego. W wielu regionach pomysły na działalność gospodarczą mogą wiązać się właśnie z występowaniem określonych zasobów naturalnych (przetwórstwo drewna, żwirownie, zbieranie runa leśnego, ziół itp.).

Kolejnym czynnikiem, który może ułatwić Ci rozpoznanie potrzeb potencjalnych klientów jest śledzenie informacji na temat zmian dotyczących techniki i technologii. Upowszechnienie samochodów wyraźnie zmniejszyło zainteresowanie koleją, a telewizja zmniejszyła czytelnictwo gazet. Jedne rynki kurczą się, inne rozrastają. Nawet w biednych regionach naszego kraju liczba posiadaczy samochodów, telewizorów, odtwarzaczy video, komputerów rośnie, co stwarza zapotrzebowanie na towary i usługi powiązane z nowymi technologiami.

Podjęwszy wysiłek związany z rozpoznanem makrootoczenia nie możesz zapomnieć o śledzeniu zmian związanych z polityką. Śledząc otoczenie polityczne powinieneś zbierać informacje na temat przepisów prawnych, posunięć instytucji rządowych oraz wpływów różnych grup interesu, i to zarówno na szczeblu lokalnym jak i ogólnopolskim.

Liczba przepisów prawnych dotyczących działalności gospodarczej stale się powiększa. Przepisy bardzo często się zmieniają. Wyraźnie wzrastają również wpływy różnych grup nacisku i ruchów społecznych np. ekologicznych. Wszystko to trzeba uwzględniać poszukując możliwości realizacji swojego pomysłu.

Ostatnim czynnikiem, który powinien podlegać Twojej bacznej obserwacji jest otoczenie kulturowe. Społeczność, w której ludzie się wychowują kształtuje ich podstawowe potrzeby, pragnienia, zwyczaje. Ludzie żyjący w konkretnym środowisku posiadają wiele wspólnych przekonań,

wartości, mających zwykle dość stały charakter. Ma to wyraźny wpływ na kształtowanie się potrzeb ludzi związanych ze sposobem odżywiania się, ubierania, spędzania wolnego czasu itd.

PODSUMOWANIE

Rozpoznawanie potrzeb i pragnień ludzi musisz rozpocząć od analizy makrootoczenia, w którym przyjdzie Ci działać. Zbierając informacje na temat danych demograficznych, uwarunkowań ekonomicznych, przyrodniczych, technologicznych, politycznych i kulturowych masz szansę nie tylko rozpoznać możliwości rynkowe, ale także i czające się zagrożenia. Wysiłek włożony w poszukiwanie i gromadzenie kolejnych informacji może mieć bardzo duże znaczenie dla Twojego powodzenia. Zwiększa twoje szanse „wstrzelenia się w rynek”, z drugiej zaś strony może Cię uchronić przed wystartowaniem z pomysłem na kurczącym się rynku bez przyszłości. Aby nie zagubić się w gromadzonych informacjach wykorzystaj swoje umiejętności planowania i pracy z informacją. Opracuj plan poszukiwań kolejnych informacji, a efekty swojej pracy zapisuj w uporządkowany sposób np. w zeszycie.

Informacje możesz porządkować według podanych w rozdziale tematów : otoczenie demograficzne, ekonomiczne itd. W ten sposób śledząc swoje zapiski będziesz mógł łatwiej wyciągać praktyczne wnioski, szybciej dostrzegać rysujące się trendy.

JAKI TYP KONSUMENTÓW MÓGLBYŚ OBSŁUGIWAĆ ?

Celem marketingu jest rozpoznanie i zaspokojenie potrzeb określonej grupy klientów. „Poznanie klienta” z pewnością nie jest łatwe. Pomimo to powinieneś spojrzeć na swoje umiejętności kluczowe z perspektywy procesu dostarczania opłacalnym klientom określonych wartości.

Istnieją co najmniej dwa spojrzenia na biznes rozumiany jako dostarczanie klientom określonych wartości.

Tradycyjny pogląd głosi, że najpierw powinniśmy opracować swoją ofertę opartą na naszych kluczowych umiejętnościach, a jeśli oferowane przez nas towary i usługi będą wysokiej jakości, to „sprzedadzą się same”.

Jednak w sytuacji niskiego popytu, konkurencji, gdzie konsumenci mają do wyboru wiele zbliżonych do siebie produktów, mogą porównywać różne oferty, pogląd tradycyjny może się nie sprawdzać. Aby skutecznie konkurować na rynku należałoby się raczej oprzeć na innej filozofii, która zakłada, że nawet najwyższej jakości oferta nie może zaspokoić potrzeb wszystkich ludzi. Stwierdziliśmy już wcześniej, że ludzie różnią się w zakresie struktury swoich potrzeb, co wynika z wieku, wykształcenia, warunków ekonomicznych, rodzinnych, kulturowych itp.

Aby skutecznie konkurować należałoby sformułować więc ofertę nie dla wszystkich (chcąc zadowolić wszystkich, możesz nie zadowolić tak naprawdę nikogo), lecz zająć się dostarczaniem wartości dla wybranej grupy klientów (w sposób maksymalnie najlepiej dostosowany do specyfiki ich potrzeb).

Tak więc zamiast podejścia : wytworzyć-sprzedać proponujemy Ci raczej potraktowanie swojej działalności jako procesu dostarczania wartości wybranej grupie klientów. Proces dostarczania wartości obejmuje trzy kolejne etapy :

ETAP I

WYBÓR WARTOŚCI (czyli jakie potrzeby, dzięki swoim umiejętnościom i zasobom możesz zaspokajać w określonej grupie klientów)

Etap ten obejmuje :

- | | |
|-------------------------|---|
| segmentację klientów | (podzielenie rynku na różne obszary według różnych kryteriów; wyodrębnienie grup klientów ze względu na dochody, płeć itp.) |
| selekcję rynku | (wybór grupy docelowej, czyli grupy klientów, do których będziesz chciał skierować swoją ofertę) |
| pozycjonowanie wartości | (określenie położenia własnej oferty w stosunku do wartości oferowanych przez konkurencję) |

ETAP II DOSTARCZANIE WARTOŚCI KLIENTOM

Etap ten obejmuje :

opracowanie koncepcji produktu
opracowanie zasad polityki cenowej
opracowanie koncepcji dystrybucji (sposoby docierania z proponowanym produktem do klientów)

ETAP III PRZEKAZANIE INFORMACJI O WARTOŚCI

Etap ten obejmuje :

sposób sprzedaży
promocję sprzedaży
reklamę

Poniżej zostaną omówione kolejne zadania, które powinieneś wykonać na poszczególnych etapach..

ETAP I

WYBÓR WARTOŚCI , CZYLI JAKIE POTRZEBY KLIENTÓW
MOGLBYŚ ZASPOKAJAĆ

SEGMENTACJA RYNKU

Jeśli chciałbyś działać na rozległym obszarze rynku, szybko doszedłbyś do wniosku, że nie możesz w sposób prawidłowy zaspokajać potrzeb wszystkich klientów tego rynku. Są oni zbyt rozproszeni i zróżnicowani pod względem swoich potrzeb. W lepszej sytuacji znajdują się ci, którzy będą działać tylko w określonych segmentach (obszarach) rynku. Zamiast prowadzić walkę konkurencyjną na całym rynku, powinieneś więc określić najbardziej atrakcyjne ze swojego punktu widzenia jego segmenty (obszary), które możesz obsługiwać najbardziej efektywnie.

Rynki składają się z nabywców, którzy różnią się od siebie pod wieloma względami. Mogą się oni różnić w swoich wymaganiach, sile nabywczej, geograficznej lokalizacji, w preferencjach zakupu.

Dlatego powinieneś dokonać podziału na kategorie nabywców, którzy różnią się w swych potrzebach lub preferencjach co do sposobu ich zaspokajania.

Na przykład, możesz stwierdzić, że nabywcy różniący się dochodami mają też różne wymagania. Możesz też stwierdzić różnice pomiędzy starszymi i młodszymi nabywcami. Dochód i wiek brane łącznie mogą wpływać na zachowanie nabywców wobec proponowanego przez Ciebie produktu. Na tej podstawie możesz np. stwierdzić, że Twoje umiejętności i zasoby najlepiej pozwalają na zaspokajanie potrzeb młodszych nabywców ze stosunkowo niskimi dochodami.

Rynek może zostać podzielony nie tylko na segmenty, czyli duże grupy (np. młodzi ludzie, rodziny wielodzietne). Jeżeli zaczniesz dokonywać kolejnych podziałów uwzględniając kolejne cechy nabywców w ramach określonych segmentów uda Ci się z pewnością wyodrębnić mniejsze grupy klientów, którzy mają bardzo wyraźnie wyodrębniony zbiór potrzeb i którzy są gotowi zapłacić nieco wyższą cenę za produkt najlepiej zaspokajający ich potrzeby. Grupa takich klientów tworzy niszę rynkową. Wśród specjalistów od marketingu popularne jest stwierdzenie : „ Nie istnieje rynek na produkty, które wszystkim trochę się podobają, lecz na produkty, które niektórym podobają się bardzo”. Twój pomysł będzie miał znacznie większe szanse powodzenia, jeśli uda Ci się zidentyfikować w określonym segmencie nisze i wyspecjalizować się w zaspokajaniu ich potrzeb. Tak więc jeśli zajmujesz się produkcją szafek kuchennych, a ofertę swoją kierujesz głównie do młodych ludzi o stosunkowo niskich dochodach, to powinieneś postarać się o bardziej szczegółowe informacje na temat swoich nabywców i w ramach tego segmentu zróżnicować swoją ofertę dopasowując ją możliwie najlepiej do preferencji różnych mniejszych grup klientów (np. dopasowując stylistykę mebli do upodobań mieszkańców miasta i wsi, wyposażając szafki w elementy przydatne małżeństwom posiadającym małe dzieci np. specjalne zamknięcia itd.).

Segmentacji (podziału) rynku konsumenta można dokonywać według różnych zmiennych. Możemy określać segmenty według charakterystycznych cech konsumenta. Najczęściej dokonuje się podziału rynku według cech geograficznych, demograficznych, związanych ze stylem życia. Po dokonaniu podziału rynku według wybranych cech powinieneś starać się zastanowić, czy poszczególne segmenty rynku mogą wykazywać różne reakcje na Twój produkt. Powinieneś się zastanowić, czy np. młodzi wykształceni ludzie mogą inaczej reagować na Twoją ofertę mebli kuchennych niż pracownicy fizyczni.

Obserwując ich reakcje powinieneś np. zróżnicować elementy ozdobne, kolorystykę szafek.

Możesz też spróbować dokonać segmentacji rynku według rodzaju reakcji konsumentów na określone cechy Twojego produktu (np. kolorystykę, elementy ozdobne) lub preferowane sposoby użytkowania (np. różne sposoby ustawiania szafek). W ten sposób możesz stwierdzić, czy ludzie, którzy przedkładają niską cenę nad jakość produktu różnią się np. pod względem miejsca zamieszkania, wykształcenia czy innych cech od pozostałych grup Twoich potencjalnych klientów. Będziesz dzięki temu wiedział, jaki produkt gdzie zaproponować.

Rynek możesz też podzielić geograficznie na różne obszary i zbadać, czy ludzie z różnych miejscowości mają podobne reakcje na Twój produkt. Może się okazać, że pod wpływem lokalnej mody mieszkańcy jednej z miejscowości, którą zamierzasz obsługiwać, preferują szafki kuchenne w ciemniejszych kolorach. Dlatego możesz im zaoferować zestawy szafek zgodnie z preferowaną kolorystyką.

Również zmienne demograficzne, takie jak np. liczba członków rodziny, mogą powodować, że pewna grupa Twoich potencjalnych klientów będzie preferować szafki w większych rozmiarach. Ludzie, którzy preferują towarzyski styl życia mogą też być bardziej zainteresowani większymi rozmiarami szafek niż ci, którzy nie lubią organizować spotkań rodzinnych, towarzyskich w swoim mieszkaniu. Dla nich także możesz przygotować specjalną ofertę lepiej odpowiadającą ich potrzebom.

Wiedząc dużo o swoich potencjalnych klientach możesz im proponować produkty, które możliwie najlepiej pasują do ich potrzeb.

Nabywcy mogą być także podzieleni pod względem okazji, w których uświadamiają sobie daną potrzebę, nabywają produkt lub go użytkują. Na przykład, możesz potraktować swój produkt – meble kuchenne jako bardzo praktyczny prezent ślubny i starać się trafić do osób stojących właśnie przed decyzją: „I co by tu kupić na prezent parze młodej?”. Jeśli dodatkowo dostosujesz do tych okoliczności sposób sprzedaży (np. goście weselni dokonują zapłaty w wybranej wysokości, natomiast młodożeńcy sami wybierają określony zestaw szafek, z możliwością późniejszego dokupywania kolejnych części w miarę już samodzielnie gromadzonych środków) mógłbyś mieć szansę na zwiększenie przychodów w tym segmencie rynku.

Możesz również podzielić potencjalnych nabywców pod względem różnych cech korzyści, których szukają w Twoim produkcie. Może się okazać, że wśród ludzi, którzy kupują meble kuchenne najbardziej Twój produkt odpowiada tym, którzy szukają oszczędności. Na przykład, Twoje szafki są

prostej konstrukcji i można z nich budować bardziej złożone zestawy zgodnie z upodobaniami klientów. W związku z tym koszty wytwarzania mebli są stosunkowo niskie. Możesz więc skoncentrować swoje wysiłki na dostarczaniu mebli o przyzwoitej jakości za niską cenę. Twój produkt miałby jeszcze w tym układzie dodatkową cechę. W grupie byłych klientów mógłbyś także upatrywać swoich przyszłych klientów, którzy dokupywaliby kolejne szafki odnawiając i zmieniając wygląd zestawu kuchennego niewielkim kosztem.

Rynek można także dzielić pod względem fazy gotowości do zakupu produktu. Część ludzi nie jest świadoma istnienia produktu, część jest o nim poinformowana, część wykazuje tylko zainteresowanie, część pragnęłaby go kupić a tylko część zamierza go kupić. Relacje ilościowe między tymi grupami mają duży wpływ na Twoje działania marketingowe. Również te właściwości powinienes uwzględnić przygotowując ofertę rynkową.

WYBÓR RYNKU DOCELOWEGO {SELEKCJA RYNKU}

Segmentacja rynku ujawnia istniejące możliwości. Musisz teraz dokonać oceny różnych segmentów i zdecydować na obsługę ilu i których grup klientów pozwalają Ci Twoje umiejętności i zasoby.

Dokonując oceny różnych segmentów rynku, musisz przyjrzeć się trzem czynnikom, a mianowicie :

- wielkości i dynamice segmentu
(jakiej wielkości sprzedaży możesz oczekiwać)
- atrakcyjności strukturalnej segmentu
(segment jest nieatrakcyjny jeśli zawiera już licznych silnych konkurentów lub przyciąga nowych, jeśli istnieją tańsze lepsze produkty mogące zastąpić nasz produkt, nabywcy mają dużą siłę przetargową np. jest ich mało, mogą korzystać z produktów konkurencji lub istnieje ryzyko nadmiernego uzależnienia się od dostawców)
- własnym celom, umiejętnościom i zasobom
(nawet jeśli segment jest wystarczająco duży i wykazuje dalszy wzrost oraz jest strukturalnie atrakcyjny Ty cały czas musisz mieć na uwadze własne cele, umiejętności i zasoby ; jeśli nie posiadasz odpowiednich kompetencji do obsługiwania nawet bardzo atrakcyjnego segmentu, lepiej zrezygnuj albo skoncentruj swoje wysiłki na zwiększeniu swoich umiejętności lub zasobów)

PAMIĘTAJ!

POWINIENIEŚ WCHODZIĆ PRZED W SZYTKIM NA RYNKI LUB SEGMENTY RYNKU, GDZIE MOŻESZ ZAOFEROWAĆ COŚ SZCZEGÓL NIE WYRÓŻNIAJĄCEGO SIĘ NA TLE KONKURENCJI.

W wyniku oceny różnych segmentów zdecydowałeś, w których segmentach jesteś w stanie dobrze działać. Dokonałeś więc wyboru rynku docelowego.

Rynek docelowy składa się z pewnej grupy nabywców o podobnych potrzebach lub cechach charakterystycznych, na obsługę których się zdecydujesz.

Możesz wydzielić jeden segment. Poprzez skoncentrowany marketing możesz osiągnąć silną pozycję w tym segmencie (stosunkowo łatwo staniesz się specjalistą od danego produktu). Ryzyko w takim przypadku jednak rośnie, ponieważ segment może obumrzeć lub może wkroczyć silniejszy konkurent, który go z łatwością opanuje.

Możesz też wyspecjalizować się w pewnym zestawie podobnych produktów i starać się obsługiwać kilka segmentów. Niewątpliwie taki wybór zmniejszy Twoje ryzyko.

Możesz też zdecydować się na specjalizację rynkową, czyli skoncentrować się na zaspokajaniu wielu potrzeb określonej grupy klientów. Na przykład, prowadząc sklep na wsi starasz się zaspokajać możliwie szeroki wachlarz potrzeb tak, aby mieszkańcy mieli jak najmniej powodów korzystania z ofert innych osób. W ten sposób znaczna część dochodów mieszkańców staje się Twoim przychodem.

Niewątpliwie dostosowanie produktu do upodobań różnych grup klientów czyli stosowanie marketingu zróżnicowanego zwiększa przychody ze sprzedaży. Zwiększa niestety także koszty, np. koszty modyfikacji produktu zgodnie z preferencjami różnych grup klientów, koszty produkcji różnych, a nie jednego modelu produktu, koszty promocji czyli różnych sposobów docierania do różnych grup nabywców.

Ponieważ marketing zróżnicowany prowadzi zarówno do większej sprzedaży, jak i wyższych kosztów musisz w sposób bardzo przemyślany podjąć decyzję dotyczącą wyboru segmentów rynku, jakie zamierzasz obsługiwać.

SZACOWANIE POPYTU NA RYNKU DOCELOWYM.

Aby wybrany przez Ciebie rynek docelowy okazał się rynkiem atrakcyjnym powinieneś również zdobyć umiejętność mierzenia i prognozowania popytu związanego z tym rynkiem.

Rynek składa się ze zbioru obecnych i przyszłych nabywców danej oferty rynkowej. Rozmiar rynku zależy od zainteresowania ludzi, ich dochodu i dostępności oferowanych towarów lub usług. Powinieneś dobrze rozumieć różnicę między :

- rynkiem potencjalnym czyli szacunkową liczbą konsumentów, którzy mogą być zainteresowani Twoją ofertą i mają wystarczający dochód ; rozmiar rynku zależy więc zarówno od zainteresowania, jak i ceny
- rynkiem dostępnym czyli szacunkową liczbą konsumentów, którzy są zainteresowani Twoją ofertą, mają wystarczające dochody oraz dostęp do Twojej oferty
- rynkiem spenetrowanym czyli zbiorem konsumentów, którzy nabyli już produkt, ich potrzeba już została zaspokojona.

Te definicje rynku są bardzo przydatne w Twoim planowaniu. Na przykład, chcąc zwiększyć atrakcyjność rynku możesz starać się zwiększyć zainteresowanie swoim produktem na wybranym przez Ciebie rynku docelowym. Możesz też spróbować przemyśleć, jak zwiększyć dostępność swojego produktu tak , aby mogła go nabyć większa liczba zainteresowanych klientów (np. docierając do zainteresowanych klientów również w sąsiednich miejscowościach lub obniżając cenę produktu i tym samym zwiększając jego dostępność dla osób o niższych dochodach).

Kolejne bardzo przydatne rozróżnienia to :

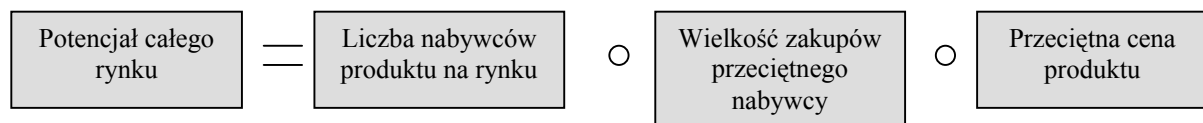
popyt rynkowy na produkt czyli wielkość jego zakupów, która jest dokonywana przez określoną grupę konsumentów, na określonym obszarze, w określonym czasie, przy określonym marketingu

popyt przedsiębiorstwa czyli Twój udział w popycie rynkowym, który zależeć będzie od tego, jak będzie spostrzegany Twój produkt, usługi z nim związane, oraz

cena, sposób kontaktowania się z klientami itd. w porównaniu do konkurentów (Twój udział w rynku zależy będzie od efektywności Twoich działań marketingowych)

Wielkość potencjalnego rynku jest to ilość produktu, którą konsumenci są w stanie kupić w określonym czasie na określonym obszarze.

Oszacowania potencjału całego rynku możesz dokonać w następujący sposób:



PRZYKŁAD:

Potencjał

Rynku = 1000 mieszkańców x 2 pary butów rocznie x 50 zł

Całkowity potencjał rynku moglibyśmy oszacować na 100000 zł rocznie. Najtrudniej niewątpliwie jest oszacować liczbę nabywców. Na początek można przyjąć ogólną liczbę mieszkańców danej miejscowości. Następny krok to odrzucenie tych grup, które z pewnością nie kupią butów – np. niemowlęta (trzeba sprawdzić, jaki procent mieszkańców stanowią). Jednak znaczna część tego potencjalnego rynku zwykle też musi zostać odrzucona, bo Twoje obserwacje i rozmowy z ludźmi pokażą, że np. ludzie o niskich dochodach chodzą w tych samych butach przez kilka sezonów albo że w rodzinach wielodzietnych buty kupuje się tylko zwykle najstarszym dzieciom, a młodsze chodzą w tych, z których starsze rodzeństwo wyrosło. Jeśli odliczymy te wszystkie grupy oszacujemy tzw. rynek prawdopodobny. I to właśnie tę liczbę powinniśmy traktować jako liczbę nabywców przy szacowaniu potencjału rynku.

Aby obliczyć popyt na dany produkt możesz posłużyć się tzw. metodą łańcucha wskaźników :

Popyt na Twój produkt = liczba mieszkańców x przeciętny dochód x przeciętny udział wydatków na obuwiu

Aby wybrać najlepszy obszar działania trzeba by porównać potencjał rynkowy różnych obszarów. Można do tego wykorzystać następującą metodę :

Należy zidentyfikować wszystkich potencjalnych nabywców na każdym rynku i oszacować wielkość ich potencjalnych zakupów. Jest to proste, jeśli

potrafimy trafnie oszacować liczbę nabywców i to, co każdy z nich kupi. Niestety najczęściej te informacje możemy jedynie „z grubsza” oszacować na podstawie danych statystycznych, własnych obserwacji i rozmów z ludźmi. Dzięki temu możesz jednak odpowiedzieć sobie na pytanie :

Do jakiej grupy klientów powinienem skierować swoją ofertę ? Gdzie będzie największa liczba potencjalnych nabywców dokonujących największych zakupów?

Oprócz oszacowania potencjału rynku powinieneś też zidentyfikować konkurentów sprzedających podobny produkt i oszacować wielkość ich sprzedaży. W ten sposób określisz, jakie położenie na rynku może zająć Twoja firma.

ZBIERANIE INFORMACJI NA TEMAT KONKURENCJI

Zbierając informacje na temat każdego z liczących się konkurentów (ci, którzy działają w Twojej branży na Twoim terenie) postaraj się odpowiedzieć na następujące pytania:

Jaki typ konsumenta obsługują Twoi konkurenci?

Tę samą potrzebę można zaspokoić w różny sposób w zależności od preferencji i upodobań poszczególnych konsumentów. W związku z tym firmy działające w tej samej branży przyciągają swój własny typ klienta.

Najczęściej można wyróżnić następujące typy konsumentów:

- konsument, który pragnie produktu wysokiej jakości, luksusowej obsługi i jest w stanie zapłacić za to wysoką cenę
- konsument, który przy zakupie kieruje się wyłącznie ceną nie zwracając większej uwagi na jakość
- konsument, który kupuje przede wszystkim to, co jest aktualnie modne a mniejszą wagę przywiązuje do jakości i ceny.

Pomyśl, jaki typ konsumenta obsługuje każdy z Twoich potencjalnych konkurentów.

Jaki typ konsumenta obsługuje KONKURENT I?

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

Jaki typ konsumenta obsługuje KONKURENT II?

.....

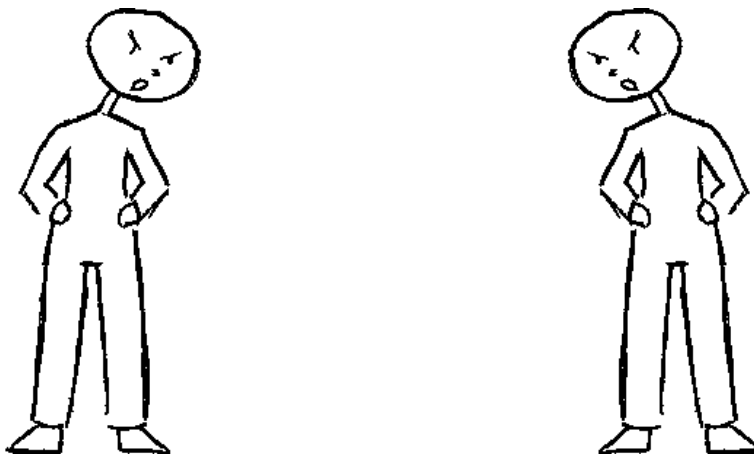
.....

.....

.....

.....

W przypadku, gdy masz zamiar obsługiwać ten sam typ konsumenta co konkurencja, musisz liczyć się z koniecznością podjęcia ostrej walki na rynku.



W przypadku, gdy Ty i konkurenci oferujecie to samo, trzeba będzie ostro walczyć. Zastanów się, w jaki sposób możesz tego uniknąć.

Pomyśl, czy nie możesz opracować swojej oferty tak, aby przyciągała ona nieco inny typ konsumentów (Twój produkt mógłby być pod jakimś względem inny, lepszy niż w konkurencyjnych firmach). Wtedy konkurencja, z jaką przyjdzie Ci się zmierzyć może być mniejsza. Aby ocenić swoje szanse na rynku powinieneś oszacować udział konkurentów i potencjalny udział Twojej firmy w rynku. Możesz dokonać tego w następujący sposób.

$$\begin{array}{c}
 \text{UDZIAŁ} \\
 \text{FIRMY W} \\
 \text{RYNKU}
 \end{array}
 = \frac{\text{ROCZNE OBROTY FIRMY NA DANYM} \\
 \text{OBSZARZE}}{\text{WIELKOŚĆ} \\
 \text{POTENCJALNEGO RYNKU}}$$

Znając wielkość potencjalnego rynku oraz udziały, jaki mają w nim konkurenci, możesz ustalić, czy na interesującym Cię obszarze działania istnieje jeszcze miejsce dla Twojej firmy i na jak duży udział w rynku możesz liczyć. Jeżeli nie zajęty udział w rynku jest za niski, Twoja firma może nie osiągnąć wystarczających obrotów i odpowiedniego zysku. W takim przypadku albo trzeba będzie porzucić swój pomysł albo spróbować rozszerzyć swoją ofertę i dotrzeć również do innych grup klientów. Jeśli nie zajęty udział w rynku mógłby wiązać się z zadowalającymi obrotami i zyskami, warto abyś podjął się realizacji swojego pomysłu.

SZACOWANIE PRZYSZŁEGO POPYTU

Nie wystarczy oszacować aktualną wielkość popytu na danym rynku. Należy także spróbować oszacować przyszły popyt. Pozwoli to nam spojrzeć na zakładaną firmę w sposób perspektywiczny.

Przy szacowaniu przyszłego popytu warto wziąć pod uwagę trzy elementy :

prognozę makroekonomiczną
(zebranie informacji na temat prognozowanej inflacji, bezrobocia, stóp procentowych, wydatków i oszczędności konsumentów i innych zmiennych związanych z makrootoczeniem).

prognozę gałęzi
(zebranie informacji na temat przewidywań wielkości sprzedaży w danej gałęzi – czy wielkość ta będzie rosła czy raczej zmniejszała się)

prognozę sprzedaży Twojej firmy
(zebranie informacji na temat możliwej wielkości Twojego przyszłego udziału w rynku)

Wszystkie prognozy opracowywane są w oparciu o następujące źródła informacji :

- co ludzie mówią
czyli pytanie o opinie dotyczące przyszłych zakupów potencjalnych nabywców, a także tych, którzy sprzedają podobne produkty; warto też śledzić w prasie, radiu, telewizji opinie różnych ekspertów
- co ludzie robią

czyli np. wprowadzenie produktu na próbę : zaobserwowanie reakcji ludzi na proponowany im towar lub usługę (możesz zacząć od sprawdzenia reakcji potencjalnych nabywców w najbliższym otoczeniu np. sprawdź czy wykonane przez Ciebie szafki podobają się rodzinie, znajomym, sąsiadom, czy chcieliby je kupić)

- co ludzie zrobili

czyli zbieramy możliwie dużo informacji na temat tego, jak w przeszłości zachowywał się rynek danego produktu, np. liczba i zachowania nabywców przy zakupie mebli (informacji tych możesz poszukiwać u producentów mebli, którzy już od pewnego czasu działają na rynku)

RÓŻNICOWANIE I POZYCJONOWANIE PRODUKTU

Załóżmy, że już wybrałeś rynek docelowy, czyli wybrałeś grupę lub grupy klientów, których masz zamiar obsługiwać. Jeżeli jesteś jedyny na tym rynku, będziesz mógł ustalić cenę na poziomie zapewniającym Ci godziwy zysk. Jednak na rynek stwarzający możliwości osiągnięcia satysfakcjonującego zysku będą się starały wejść również i inne firmy. Jeżeli na rynek docelowy wejdzie kilka firm konkurencyjnych , a ich produkty pozostaną niezróżnicowane, to większość nabywców będzie kupowała produkty najtańsze. Zmusi to wszystkie firmy do obniżenia cen i spowoduje spadek osiąganych zysków. Dlatego warto abyś przemyślał, jak różnicować i pozycjonować swój produkt. Jedynym bowiem wyjściem w takiej sytuacji jest zróżnicowanie swojej oferty w stosunku do konkurencji. Różnicowanie umożliwi Ci uzyskanie wyższej ceny opartej na spostrzeganej przez nabywców i dostarczanej im w rzeczywistości zwiększonej wartości.

Istnieją cztery zasadnicze sposoby różnicowania oferty rynkowej przedsiębiorstwa. Możesz zaoferować :

- -coś, co jest lepsze
- -coś, co jest nowsze
- -coś, co jest szybsze
- -coś, co jest tańsze

„Lepsze” oznacza, że Twoja oferta w większym stopniu niż oferta konkurencji spełnia oczekiwania odbiorców.

„Nowsze” oznacza zaproponowanie nieistniejącego dotąd rozwiązania. Łączy się to zazwyczaj z pewnym ryzykiem, ale też może prowadzić do osiągnięcia większego sukcesu.

„Szybsze” oznacza przyspieszenie działania lub skrócenie czasu dostawy towaru lub usługi.

„Tańsze” oznacza stworzenie możliwości zakupu po niższej cenie.

Jednak pamiętaj, aby nie wykorzystywać tylko ostatniej możliwości, choć wydają Ci się może ona najbardziej skuteczna.

Po pierwsze, ludzie często myślą, że jeżeli produkt jest tańszy od produktów konkurencji, to pewnie jest on także gorszy (nawet jeśli nie jest).

Po drugie, w celu utrzymania niskiej ceny możesz być zmuszony do ograniczania swojej oferty, a to może zniechęcić klientów.

Po trzecie, istnieje zawsze możliwość pojawienia się konkurenta, który zaoferuje jeszcze tańszą wersję produktu, wynikającą z niższych kosztów działalności.

Pamiętaj!

Jeżeli jedynym wyróżnikiem Twojej oferty będzie niższa cena, to wcześniej czy później ulegniesz konkurencji.

Każda firma może dysponować innymi możliwościami tworzenia przewagi konkurencyjnej. Niektóre przedsiębiorstwa mogą budować liczne drobne formy przewagi konkurencyjnej, ale zwykle są one łatwe do naśladowania, co powoduje, że szybko się upowszechniają również wśród konkurencji. Tak więc warto przyjąć założenie, że cały czas trzeba będzie starać się wprowadzać nowe pomysły, aby nasz produkt odróżniał się od produktów konkurencji.

Różnicowania oferty rynkowej Twojej firmy możesz dokonywać w następujący sposób :

□ Różnicowanie produktu za pomocą cech

Podstawowa wersja produktu np. szafka może być w różny sposób wyposażana w cechy dodatkowe (dodatkowe uchwyty w środku, dodatkowe zabezpieczenie zamknięcia przed małymi dziećmi itd.)

Aby dowiedzieć się, jakich cech oczekują potencjalni klienci wykorzystuj wszystkie możliwe sytuacje i zadawaj następujące pytania:

Czy podoba Ci się ta szafka?

Czy ma ona jakieś złe cechy?

Czy ma jakieś cechy dobre?

Czy dodanie pewnych cech zwiększyłyby Twoje zadowolenie z tej szafki?

Jakich cech?

Ile byłeś skłonny za nie zapłacić?

Co sądzisz o cechach wspomnianych przez innych klientów?

Rozmawiając z potencjalnymi klientami wysłuchuj uważnie ich opinii. Jak widzisz znowu przydają Ci się umiejętności związane z prowadzeniem rozmów i słuchaniem ludzi. Ważne też, abyś w sytuacjach zbierania informacji zachowywał się asertywnie, czyli pewnie i naturalnie. Tylko wtedy ludzie zaakceptują Twoje prawo do poszukiwania ważnych dla Ciebie informacji. Pamiętaj jednak przy tym, aby uwzględniać także prawo swoich rozmówców do zachowania prywatności – nie wpytuj nadmiernie, nie bądź natarczywy.

W ten sposób możesz zebrać informacje, które ułatwią Ci ustalenie listy cech, o które warto wzbogacić Twój produkt. Jednak dla każdej cechy powinieneś także oszacować koszt jej wprowadzenia. Czasami warto skoncentrować się tylko na dwóch, trzech, najczęściej wymienianych przez ludzi, cechach i przygotować produkt w dwóch, trzech wersjach. W ten sposób można zapewnić zadowolenie klientów związane z możliwością wyboru różnych opcji produktu, a z drugiej strony ograniczyć koszty związane z wprowadzaniem cech dodatkowych.

□ Różnicowanie produktu za pomocą parametrów użytkowych

Realizacja podstawowych funkcji produktu może odbywać się na różnych poziomach, czyli jakość i cena Twojego produktu powinna być także efektem świadomej decyzji i może odróżniać Twoje produkty od produktów konkurencji (np. jeśli na rynku działa konkurent oferujący tanie produkty niskiej jakości pomyśl, czy zwiększenie jakości Twojego produktu- zwiększenie jego użyteczności, możliwości lepszego zaspokajania potrzeb klientów - nie pozwoliłoby Ci na uzyskanie wyższej ceny)

□ Różnicowanie produktu ze względu na zgodność ze standardami

Możesz zadbać o to, żeby każdy Twój produkt był wykonany identycznie. Jeśli bowiem produkowane przez Ciebie szafki będą odbiegały od obiecanego klientowi standardu, z pewnością pogorszy to Twoją pozycję na rynku. Trzymanie zgodności z przyjętymi standardami może stać się ważnym wyróżnikiem Twojej oferty (przekłada się to na ważne przekonanie klientów typu „żadnych przykrych niespodzianek”)

□ Różnicowanie produktu ze względu na trwałość

Swój produkt możesz odróżnić od produktów oferowanych przez konkurencję np. poprzez podkreślenie jego trwałości. Na przykład, elementem

reklamowanym przez Volvo jest najdłuższa długość życia ich pojazdów w porównaniu z innymi markami samochodów, co stanowi uzasadnienie ich wysokiej ceny (Twój produkt może być trwały jak Volvo).

□ Różnicowanie produktu ze względu na niezawodność

Wśród cech, które mogą odróżniać Twój produkt od produktów konkurencji do rozważenia jest także niezawodność. W tę właśnie cechę wyposażony jest mercedes. Twój produkt może być właśnie takim „mercedesem” na rynku .

□ Różnicowanie produktu ze względu na łatwość naprawy

Jeśli produkowane przez Ciebie szafki są prostej konstrukcji i można je łączyć w proste zestawy, to być może warto odróżnić swój produkt wykorzystując fakt, że łatwo można wymienić uszkodzony element bez konieczności pozbywania się całego zestawu szafek. Akcentowałbyś więc w swojej ofercie łatwość naprawy Twojego produktu.

□ Różnicowanie produktu ze względu na styl

Wielu nabywców jest skłonnych płacić wysoką cenę za samochody firmy Jaguar, chociaż wcale nie są one niezawodne. Powodem jest wspaniały wygląd tych samochodów, mają one swój niepowtarzalny styl. Być może Tobie też uda się zaprezentować produkt, który w odbiorze klientów „ będzie miał swój styl”.

Oprócz różnicowania produktu w sensie fizycznym możesz także różnicować usługi związane z produktem. Różnicowanie usług może obejmować :

□ Dostawę

Dostawa określa sposób dostarczenia produktu lub usługi do odbiorcy. Obejmuje szybkość, dokładność i dbałość w procesie dostawy. Kupujący często wybierają tego, kto dba lepiej niż konkurenci o jakość dostawy.

□ Instalację

Instalacja dotyczy montażu produktu i jego przystosowania do pracy w zaplanowanym miejscu. Jeśli więc masz zamiar produkować szafki kuchenne pomyśl, czy nie mógłbyś zaoferować swoim klientom dodatkowej usługi w postaci nie tylko szybkiej dostawy szafek do domu, ale także i usługi związanej z ich zainstalowaniem.

□ Szkolenie odbiorcy

Możesz także niewielkim kosztem dołączyć usługę związaną z przygotowaniem użytkownika do poprawnego dbania o zakupiony produkt (np. krótka informacja na temat sposobu czyszczenia i konserwowania szafek).

□ Naprawę

Nawet najlepszej jakości produkty mogą się zepsuć. Dlatego ważną cechą odróżniającą Twoją firmę od ofert konkurencji mogą stać się usługi naprawcze. Jeśli klient będzie miał pewność, że gdy coś się zepsuje może bez kłopotu poradzić sobie z tym problemem, będzie bardziej skory do korzystania z Twojej oferty.

W praktyce istnieje ogromna liczba możliwości świadczenia specyficznych usług, które mogą odróżnić Twoją ofertę od oferty konkurencji. Dlatego traktuj podane tu przykłady jedynie jako zachętę do szukania swoich pomysłów. Pamiętaj jednak, że nie chodzi tu tylko o zadziwienie klienta, ale rzeczywiste zwiększenie jego zadowolenia związanego z zakupem Twojego produktu. Licz przy tym zawsze koszty. Twoje decyzje i przyjęte rozwiązania powinny być zawsze wypośrodkowane. Klient powinien być maksymalnie zadowolony, ale Ty nie możesz „dokładać do interesu”.

Różnicowanie swojej pozycji na rynku możesz prowadzić też wykorzystując swoje lepsze niż inni umiejętności kontaktu z klientem. Jeśli jesteś osobą wyjątkowo uprzejmą, to możesz właśnie z tej cechy uczynić wizytówkę swojej firmy. Jeśli jesteś dowcipny i potrafisz ludzi bawić, to z pewnością również tę umiejętność możesz wykorzystać do zaznaczenia specyfiki swojej firmy (np. zabawny strój, zabawne hasła reklamowe itd.)

Myśląc w ten sposób możesz zacząć planować budowanie tożsamości firmy. Elementami tworzenia tożsamości firmy są :

- -nazwa
- -logo (znak graficzny, który chcesz aby był utożsamiany z firmą)
- -symbole (przedmiot, który w sposób symboliczny określa podstawowe cechy firmy np. lew, róża itp., kolory, motyw muzyczny itd.)
- -drukowane lub audiowizualne środki przekazu (wybrane symbole muszą być włączone w reklamy, których zadaniem będzie kształtowanie tożsamości Twojej firmy; reklamy powinny przekazywać coś wyróżniającego , na przykład informację o wartości użytkowej lub specyficzny nastrój)

- -atmosfera (miejsce, w którym oferujesz swoje usługi jest kolejnym ważnym czynnikiem kształtującym image poprzez wystrój wnętrza, kolorystykę, wyposażenie; ważne jest przy tym często nie tyle, ile pieniędzy w to włożysz, ale czy masz dobrze przemyślany pomysł na to)
- -wydarzenia (poprzez włączanie się w różne ważne wydarzenia kulturalne, sportowe, charytatywne możesz także przyczynić się do tego, że klienci zauważą Twoje istnienie na rynku i Twoja firma będzie im się kojarzyć z ważnymi pozytywnymi celami).

PAMIĘTAJ!

NIEWAŻNE, JAK BARDZO POSPOLITY I BANALNY JEST PRODUKT. ZAWSZE TRZEBA PODJĄC TRUD PRZEKSZTAŁCENIA GO W NIEPOWTARZALNĄ OFERTĘ ODRÓŻNIAJĄCĄ GO OD KONKURENCJI.

Tożsamość oznacza więc sposób, w jaki starasz się budować obraz swojego przedsiębiorstwa. Wizerunek Twojej firmy powinien zawierać to szczególne przesłanie, podkreślające główną cechę oferowanego przez Ciebie produktu i jego pozycję wobec produktów konkurencji. Musi też przekazywać tę informację w wyróżniający się sposób, tak, aby nie był mylony z podobnymi informacjami przekazywanymi przez konkurentów. Powinien też „poruszać umysły i serca kupujących”.

Stworzenie image sposób, w jaki klienci będą spostrzegać Twoją firmę) wymaga twórczego podejścia i ciężkiej pracy. Jeśli chcesz, aby klienci odróżniali Twoją firmę od innych podobnych na rynku, potrzebujesz na to dłuższych dobrze zaplanowanych konsekwentnych działań i różnych środków przekazu. Wizerunek trzeba budować w sposób ciągły i przy użyciu wszystkich dostępnych środków komunikacji.

Jednak decyzja dotycząca wyboru sposobów odróżnienia Twojej firmy od konkurencji powinna być podjęta ostrożnie. Możesz w różny sposób różnicować swoją ofertę. Wiąże się to z tym, że kupujący mają zróżnicowane potrzeby i są przyciągani przez różne oferty. Jednocześnie nie wszystkie różnice między ofertami mają rzeczywiście istotne znaczenie. W wybraniu i podkreśleniu właściwej różnicy między Twoją ofertą a ofertami konkurencji mogą pomóc Ci następujące wskazówki. Opłaca się podkreślać różnicę, która jest :

-ważna

(dostarcza znaczących korzyści dla wystarczająco dużej liczby kupujących)

-wyróżniająca

(nie jest oferowana przez innych lub jest oferowana przez Ciebie w inny sposób)

-korzystniejsza

(umożliwia klientowi uzyskanie takiej samej korzyści w dogodniejszy sposób)

-komunikatywna
(jest zrozumiała dla nabywców)

-bezpieczna
(konkurencji trudno jest ją podrobić)

-dostępna
(kupujący są w stanie za nią zapłacić)

-zyskowna
(podkreślanie w swojej ofercie tej różnicy będzie dla Ciebie opłacalne tzn. w większym stopniu zwiększy Twoje przychody niż koszty)

Można przytaczać wiele przykładów, gdzie niezastosowanie się do powyższych wskazówek spowodowało podkreślenie niewłaściwej różnicy i porażkę. Na przykład, jeden z hoteli reklamował się jako najwyższy na świecie, co, jak się później okazało, nie tylko nie było ważną informacją dla klientów, ale wręcz przeciwnie, zniechęcało ich do korzystania z jego usług.

PODSUMOWANIE

Pozycjonowanie (różnicowanie) jest działaniem związanym z kształtowaniem oferty i image Twojej firmy w taki sposób, aby grupa klientów, którą masz zamiar obsługiwać dobrze rozumiała i doceniała wartości, jakie im proponujesz w porównaniu z konkurencją. Aby prawidłowo zróżnicować ofertę, powinieneś wyjść od rozpoznania, co tak naprawdę przedstawia wartość dla Twoich potencjalnych klientów i co biorą oni pod uwagę podejmując decyzję o zakupie. Kolejne kroki, które pomogą Ci prawidłowo odróżnić Twoją ofertę od ofert konkurencji są następujące :

Określ różnice między swoją ofertą a ofertą konkurencji dotyczące produktu, usług, obsługi klienta i image, które jesteś w stanie zbudować.

Dokonaj selekcji tych różnic i wybierz te najbardziej istotne z punktu widzenia potrzeb klientów.

3. Zaplanuj, w jaki sposób będziesz informować docelowych odbiorców o istocie odrębności swojej oferty w stosunku do konkurencji

Strategia pozycjonowania (róznicowania) produktu warunkuje Twoje dalsze działania związane z etapem DOSTARCZANIA WARTOŚCI KLIENTOM. Pomoże Ci w tym marketing mix. Marketing mix jest wykorzystywany do opracowania taktycznych szczegółów strategii marketingowej obejmujących odpowiedzi na pytania szczegółowe dotyczące produktu, ceny, dystrybucji, a także promocji czyli dostarczania informacji na temat wartości oferowanego produktu.

Etap II

DOSTARCZANIE WARTOŚCI KLIENTOM

Po przeprowadzeniu segmentacji rynku, dokonaniu wyboru swoich odbiorców docelowych i określeniu pożądanego pozycji Twojego produktu na rynku jesteś gotów do szczegółowego zaplanowania w jaki sposób wprowadzić swój produkt na rynek. Nie jest to niestety łatwa sztuka.

Dlaczego wiele nowych produktów ponosi na rynku porażkę ?
Istnieje kilka czynników:

Po pierwsze, za mało włożonego wysiłku , żeby rozpoznać możliwości rynkowe.

Po drugie, można mieć dobry pomysł, ale zbyt optymistycznie ocenić wielkość rynku.

Poza tym, można niewłaściwie określić pozycję produktu na rynku, niewłaściwie go reklamować, niewłaściwie ustalić cenę, źle przewidzieć koszty związane z wejściem na rynek itd.

Te ostatnie przyczyny wiążą się ze szczegółowymi rozwiązaniami, którymi zajmuje się marketing mix. Marketing mix jest wykorzystywany do opracowania taktycznych szczegółów strategii marketingowej dotyczącej koncepcji :

- produktu
- ceny
- dystrybucji
- promocji czyli informowania klientów o dostarczanej przez produkt wartości

KONCEPCJA PRODUKTU

Przypomnijmy :

Produkt to cokolwiek, co może znaleźć się na rynku, zyskać uwagę ludzi i zostać przez nich kupione po to, aby zaspokoić potrzebę lub pragnienie kupującego.

Produkty na rynku dzielimy na :

- -dobra fizyczne (np. meble, obuwie, rowery)
- -usługi (np. fryzjer, koncerty)
- -miejsca (np. jakaś miejscowość)
- -osoby (np. jakiś artysta, sportowiec)
- -idee (np. zdrowy styl życia, bezpieczna jazda samochodem)

Planując produkt musisz myśleć o jego pięciu poziomach :

Poziom pierwszy

Jest to podstawowy użytek, korzyść, którą klient w rzeczywistości kupuje. W przypadku samochodu klient kupuje możliwość przemieszczania się, w przypadku zakupu perfum np. lepsze samopoczucie, a w przypadku gospodarstwa agroturystycznego możliwość odpoczynku w spokoju w kontakcie z naturą. Pamiętaj, że Twoja działalność ma polegać w swej istocie na dostarczaniu klientom wartości, których oni potrzebują. Marketing mix pomaga nam z kolei prawidłowo zaplanować ten proces.

Poziom drugi

Na tym poziomie powinieneś przekształcić podstawową korzyść w produkt w typową wersję produktu. Na przykład, gospodarstwo agroturystyczne to budynek z pokojami do wynajęcia na wsi.

Poziom trzeci

Na tym poziomie powinieneś produkt typowy przekształcić w produkt oczekiwany, to jest wyposażyc go w zbiór cech i warunków, jakich oczekują nabywcy, decydujący się kupić dany produkt. Na przykład, goście w gospodarstwie agroturystycznym oczekują łóżka z czystą pościelą, szafy, łazienki, spokoju itp.

Poziom czwarty

W następnej kolejności powinieneś pomyśleć o tym, jak mógłbyś ulepszyć swój produkt, jakie dodatkowe usługi i korzyści mógłbyś zaoferować. Na przykład, oprócz możliwości przespania się, umycia, zjedzenia smacznych potraw

domowej kuchni gościom można zaproponować usługi dodatkowe w postaci stworzenia możliwości związanych z aktywnym wypoczynkiem (wycieczki rowerowe, pływanie łodzią, przejażdżki konne itp.). Konkuruje się coraz częściej na tym poziomie. Tak więc najistotniejsze staje się powoli już nie to, że gość może liczyć na czystą pościel, tylko na jakie usługi dodatkowe może liczyć.

Trzeba jednak pamiętać, że każde ulepszanie produktu jest kosztowne. Musisz więc ustalić, czy i jakie usługi dodatkowe klienci będą gotowi kupować. Po drugie, z czasem cechy ulepszone mogą stać się korzyściami oczekiwanymi. Dodatkowe usługi nie będą wzbudzać miłego zaskoczenia klientów, tylko będą traktowane jako naturalne, oczekiwane przez nich. Po trzecie, gdy konkurencja prześciga się w oferowaniu ulepszonych produktów my możemy wrócić do oferowania produktu w wersji podstawowej za niższą cenę.

Poziom piąty

Na tym poziomie planujemy produkt potencjalny, czyli wszystkie ulepszenia i przekształcenia, jakim nasz produkt moglibyśmy poddać w przyszłości. Innymi słowy na poziomie piątym określamy możliwości rozwoju naszego produktu. Zastanawiamy się nie tylko nad tym, jak moglibyśmy zadowolić naszych klientów, ale wręcz ich zachwycić. Jest to kwestia dodania do oferty niespodzianek, które pokażą klientowi, że traktujesz go w szczególny sposób (np. drobne upominki- niespodzianki dla odjeżdżających gości).

DECYZJE DOTYCZĄCE OPAKOWANIA I ETYKIETY

Wiele dóbr trafiających na rynek musi być opakowanych i oznaczonych. Pakowanie może czasem nie odgrywać większej roli (np. gdy kupujemy gwoździe), ale może też mieć decydujące znaczenie (np. kosmetyki). Dlatego opakowanie jest często ważnym elementem produktu. Dobrze przemyślane opakowanie ułatwia korzystanie z produktu (np. łatwy dostęp do zawartości opakowania) oraz promuje firmę (np. opakowanie utrzymane w kolorystyce firmy).

Decyzje, jakie musisz podjąć w związku z opakowaniem to :

- -wymiar opakowania
- -kształt opakowania
- -materiał, z jakiego opakowanie będzie wykonane (np. celofan czy inne tworzywo)
- -kolor opakowania

- -ewentualny tekst i znak firmy (może to być zwykły znaczek przyklejony do produktu lub wypracowany znak graficzny, będący częścią opakowania)

Opakowanie powinno być spójne z innymi elementami marketingu – reklamą, ceną, sposobem dystrybucji itp.

Każdy pomysł może być przekształcony w kilka koncepcji. Aby świadomie podejmować decyzje warto zadać sobie następujące pytania :

Kto będzie korzystał z tego produktu ? (dzieci, dorośli, ludzie starsi itp.)

Jaka będzie najważniejsza korzyść, którą zapewni ten produkt ? (jaką potrzebę ludzi będzie zaspokajał)

W jakich okolicznościach ludzie będą wykorzystywali ten produkt ?

PRZYKŁAD:

Założmy, że potrafisz dobrze piec ciasta i zastanawiasz się nad założeniem małej cukierni. Twoim produktem będzie więc ciasto. Ale jakie ciasto ?

W opracowaniu konkretnej koncepcji Twojego produktu mogą pomóc Ci właśnie wyżej sformułowane pytania.

Na przykład, obok miejsca, gdzie zamierzasz założyć swoją działalność znajdują się szkoły, przedszkola. Możesz więc pomyśleć o produkcie, który podobałby się dzieciom. Mogłyby to być np. różne ciastka o zabawnych kształtach. Kupowanie oddzielnych ciastek, a nie „ciasto na wagę” mogłoby lepiej odpowiadać potrzebom uczniów, którzy zachodziliby do cukierni na przerwach lub po lekcjach. Mógłbyś też liczyć, że część łakomych przedszkolaków przechodząc obok Twojej cukierni mogłaby prosić rodziców o zakup „małego co nieco”. Jeśli dodatkowo chciałbyś trafić w gusta starszych osób, mógłbyś spróbować sięgnąć do starych popularnych przepisów i sprzedawać ciasto w formie tradycyjnej. Sposób pakowania swojego produktu musiałby być dostosowany do okoliczności. Ciastka na przerwę - łatwe do utrzymania w ręku, ciasta na niedzielne popołudnie lub jeszcze bardziej uroczyste okazje- w dużych opakowaniach, które łatwo donieść do domu nawet razem z innymi zakupami.

Zastanawiając się nad koncepcją produktu powinieneś więc wziąć pod uwagę następujące elementy :

jakie cechy zewnętrzne będzie miał Twój produkt ?

- jaka wielkość ?
- jaki kolor opakowania ? (odpowiadający kolorom Twojej firmy)
- jaki kształt opakowań ? (pomyśl, żeby były wygodne „do niesienia „)
- z jakiego materiału będzie wykonane opakowanie (cały czas mając na uwadze koszt opakowania staraj się jednak użyć materiałów, które mogą przyciągnąć uwagę klientów)

Aby trafnie przygotować produkt, powinieneś przynajmniej w ograniczonym zakresie przetestować jego koncepcje.

W jaki sposób ?

Znowu wykorzystując swoje umiejętności rozmawiania z ludźmi i uważnego słuchania ich opinii. Zadawaj różnym osobom, które mogłyby być Twoimi potencjalnymi klientami takie pytania, jak :

Jakie widzisz korzyści związane z tym produktem ? (przykładowa odpowiedź: możliwość zjedzenia czegoś pysznego na przerwie)

Czy produkt rozwiązuje Ci jakiś problem ? (przykładowa odpowiedź: możliwość zaspokojenia głodu podczas przerwy)

Jakie inne produkty mogłyby Twój problem rozwiązać ? (przykładowa odpowiedź: bułki, które są tańsze lub „bardziej sycące”)

Jaka cena produktu uzasadniałaby korzyści związane z jego zakupem ? (przykładowa odpowiedź: 1 zł)

Oczywiście zadawanie tego typu pytań powinno się odbywać w warunkach naturalnej rozmowy. Wyżej zamieszczone pytania mają tylko pomóc Ci uzmysłowić sobie, jakie informacje powinieneś zbierać, co jest istotne przy testowaniu pomysłu na produkt. Może znasz jakiś uczniów z pobliskich szkół i mógłbyś porozmawiać z nimi o swoim pomysle, zanim jeszcze założysz działalność gospodarczą. Możesz po prostu upiec w domu „na wzór” trochę ciastek i sprawdzić, jak Twoi potencjalni klienci reagują na Twój produkt.

Wiesz już, jaki produkt chcesz zaoferować klientom. Chcąc wprowadzić ten produkt na rynek powinieneś teraz dokładnie przemyśleć, w jaki sposób wykorzystywać pozostałe narzędzia marketingu mix, czyli jaką cenę ustalić i jak zorganizować dystrybucję i promocję.

Zanim zastanowisz się nad szczegółowymi rozwiązaniami zapoznaj się z różnymi możliwymi strategiami wchodzenia na rynek i pomyśl, która z nich odpowiada Twoim możliwościom.

□ „Szybkie zbieranie śmietanki”

Wprowadzasz produkt po stosunkowo wysokiej cenie, ale ponosisz też wysokie koszty związane z promocją czyli informowaniem potencjalnych klientów o korzyściach związanych z posiadaniem Twojego produktu. Zachęcasz ich do kupowania. Ta strategia sprawdza się w następujących warunkach : istnieje duża liczba potencjalnych klientów, ale znaczna ich część nie wie, że może skorzystać z Twojego produktu. Wyższa cena ma sugerować klientom wysoką jakość Twojego produktu.

□ „Powolne zbieranie śmietanki”

Wprowadzasz na rynek produkt po stosunkowo wysokiej cenie i przy niskich kosztach związanych z promocją (ta strategia sprawdza się, gdy swoim produktem rzeczywiście „trafiłeś w potrzebę” , nie ma produktów konkurencyjnych i zamierzasz działać na bardzo ograniczonym rynku, gdzie większość potencjalnych klientów i tak szybko dowie się o Twoim produkcie)

□ „Wejście smoka”

Wprowadzasz na rynek produkt po niskiej cenie i przy wysokich nakładach na promocję. Ta strategia sprawdza się, gdy rynek jest duży, ale klienci nie wiedzą o istnieniu Twojego produktu, istnieje silna konkurencja, a klienci zwracają uwagę na cenę konkurujących ze sobą produktów.

□ „Powolne wejście na rynek”

Wprowadzasz produkt na rynek po niskiej cenie i przy niskim poziomie nakładów na promocję. Niska cena powoduje, że klienci szybko akceptują Twój produkt. Tę strategię warto wykorzystywać, gdy rynek jest duży, większość potencjalnych klientów wie o istnieniu produktu, rynek jest wrażliwy na cenę i występuje niewielka potencjalna konkurencja.

Większość małych i średnich firm zawdzięcza swój sukces temu, że zaproponowały produkt, który wypełnił jakąś lukę na rynku – stały się specjalistami w jakimś zakresie. Firmy te działają zwykle na małym, wybranym obszarze rynku, wiedząc, że duże firmy nie będą się nim interesować. Specjalizacja tych firm polega zwykle na tym, że proponują produkt dla małej specyficznej grupy odbiorców, są ogniwem jakiegoś łańcucha (np. dostarczają

swoje towary lub usługi większym firmom), świadczą usługi pod indywidualne zamówienia, wykorzystują nietypowe sposoby dotarcia do klienta itp. Warto jednak pamiętać, że działanie w wielu niszach rynkowych jest lepsze niż działanie w jednej niszy, gdyż zmniejsza ryzyko działania.

Zastanów się :

Które z opisanych wyżej strategii są do rozważenia z pozycji firmy – specjalisty? Które ze strategii są dostępne raczej dużym firmom ?

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

USŁUGA JAKO PRODUKT

Rozwój myślenia marketingowego związany był początkowo ze sprzedażą produktów materialnych, takich jak pasta do zębów czy różnego rodzaju sprzęt. Jednak ten sposób myślenia ma również w pełni odniesienie do usług.

Obserwujemy bardzo silny trend rozwoju usług . W USA przewiduje się, że już wkrótce 90% nowych miejsc pracy będzie tworzona właśnie w usługach. Usługi mogą zaspokajać wiele bardzo różnych ludzkich potrzeb. Powstają firmy, które zajmą się Twoim domem, kiedy Ty wyjeżdżasz, założą Ci ogródek, dostarczą Twoje wyprane i wyprasowane koszule na czas lub wyręcą Cię w myciu okien lub czyszczeniu dywanów.

Usługa jest dowolnym działaniem, jakie jedna strona może zaoferować innej; jest ona nienamacalna. Usługa może być związana z produktem fizycznym lub nie.

W ofercie rynkowej każdej firmy zwykle znajdują się pewne usługi. Mogą one stanowić mniejszą lub większą część tej oferty. Możemy z jednej strony przygotować ofertę czystego produktu lub z drugiej strony - czystej usługi.

Możesz też zaproponować produkt z usługami towarzyszącymi. Oferta taka składa się z namacalnego produktu, któremu towarzyszą usługi podkreślające troskę o klienta. Na przykład, sprzedając produkowane przez siebie meble zapewniasz usługę związaną z ich montażem w domu klienta.

Są też oferty, gdzie udział towarów i usług jest porównywalny – bary, restauracje. Chodzi tu bowiem w równej mierze o potrawy, które są oferowane, ale także o sposób ich podania, wystrój sali, sposób obsługi klienta itp.

Oferta rynkowa może też składać się z usługi podstawowej z towarzyszącymi jej produktami i usługami o mniejszym znaczeniu. Na przykład, zakładając zakład fryzjerski oferujesz usługę podstawową np. strzyżenie włosów, ale dodatkowo możesz zaproponować klientce sprzedaż szamponu odpowiedniego do jej włosów.

Ogólnie usługi możemy podzielić w następujący sposób :

Po pierwsze,

- usługi, które opierają się na pracy sprzętu (np. myjnie samochodowe, mechaniczne czyszczenie dywanów)
- usługi, które opierają się na pracy ludzi (mycie szyb, opieka nad dziećmi);

Po drugie,

- usługi, które wymagają obecności klienta (np. fryzjerskie)
- usługi, które nie wymagają obecności klienta (np. naprawa pralki)

Po trzecie,

- usługi, które zaspokajają potrzeby klientów indywidualnych (krawieckie)
- usługi dla firm (np. biura rachunkowe)

Usługi odznaczają się czterema charakterystycznymi cechami, które powinieneś uwzględnić w swoim myśleniu marketingowym.

□ Nienamagalność

Usługi, w przeciwieństwie do towaru nie można dotknąć, zobaczyć. Możemy przekonać się dopiero po fakcie, gdy na przykład patrzymy w lustro u fryzjera, na jaką tak naprawdę usługę się zdecydowaliśmy.

Aby ograniczyć niepewność zakupu klienci szukają dowodów potwierdzających jakość usługi na podstawie kwalifikacji ludzi wykonujących usługę, miejsca , wyposażenia, jakim firma dysponuje itp. Zadaniem usługodawcy jest „urealnienie rzeczy nienamagalnych”. Jeśli produkujesz jakiś towar Twoim zadaniem jest przedstawić go w sposób abstrakcyjny, oderwać myślenie klienta od konkretnego wyglądu towaru, a pobudzić jego wyobraźnię. Jeśli oferujesz usługi powinieneś postępować odwrotnie – uzupełnić swoją abstrakcyjną ofertę pewnymi cechami realności. Na przykład przygotuj katalog ze zdjęciami, które pokazują rezultaty Twojej pracy (np. zbudowane domy, założone ogrody itp.).

□ Jednoczesność wytwarzania i konsumpcji

Usługi są wytwarzane i konsumowane jednocześnie. W przypadku towarów jest inaczej. Towary są produkowane, magazynowane, rozprowadzane do klientów, a dopiero wtedy konsumowane. Jeśli usługa jest wykonywana przez osobę, wtedy usługodawca jest częścią tej usługi. Jeśli klient jest obecny przy jej realizacji, wzajemny kontakt pomiędzy usługodawcą a klientem jest szczególną cechą marketingu usług. Klienci dlatego mają często jasno określone preferencje dotyczące tego, z których usług chcą korzystać. Wtedy jednak rodzi się problem związany z tym, że w danym czasie świadczysz usługę tylko jednej osobie. Stąd warto nauczyć się pracować z większymi grupami. Na przykład, zamiast opiekować się jednym dzieckiem w domu, spróbuj zorganizować małą grupę w „domowym przedszkolu”.

□ Zróżnicowanie

Usługi bardzo różnią się w zależności od tego, kto je wykonuje, gdzie i kiedy. Nabywcy usług często są świadomi tej różnorodności i często zasięgają opinii u osób, które wcześniej korzystały z danej usługi. Możesz sobie z tym poradzić poprzez standaryzację procesu świadczenia usługi. Za pomocą czytelnego schematu przedstaw wszystkie etapy wykonywania usługi i warunki, które muszą być spełnione przy ich realizacji. Pamiętaj też o tym, aby zbierać opinie klientów i odpowiadając na ich potrzeby modyfikować ewentualnie proces realizacji usługi.

□ Brak możliwości przechowywania

Usług nie można przechowywać. Firmy przewozowe pobierają np. część opłaty, jeśli klient zrezygnował w ostatniej chwili z ich usługi. Usługa ma bowiem swoją wartość tylko w określonym momencie. Brak możliwości przechowywania nie jest problemem, jeśli popyt jest stały (np. krawcowa może umówić „do przymiarki” inną osobę w miejsce klientki, która się nie zjawiała). Jeśli jednak popyt waha się, firma usługowa może mieć duże trudności. Na przykład, firma transportowa w godzinach szczytu nie jest w stanie obsłużyć wszystkich chętnych, a po tych godzinach mikrobusey jeżdżą tylko częściowo wykorzystane.

Co można w takiej sytuacji zrobić ?

Po stronie popytu :

-zróżnicować ceny (po godzinach szczytu taniej),

-dodatkowe usługi w tej samej cenie w godzinach mniej atrakcyjnych,

-usługi zastępcze (np. oczekując w kolejce możesz napić się kawy, przeczytać gazetę itp.),

-stworzyć system rezerwacji,

Po stronie podaży :

-w godzinach szczytu zatrudnić dodatkowe osoby np. na umowę – zlecenie,

-w godzinach szczytu skoncentrować się tylko na istotnych działaniach, wszystkie działania pomocnicze wykonać poza godzinami szczytu,

-część prostych czynności mogą wykonywać sami klienci (np. pakować zakupiony towar),

Marketing firm usługowych

Do niedawna firmy stosowały marketing swoich usług w znacznie mniejszym zakresie niż firmy produkcyjne. Wiele firm usługowych ma bardzo niewielkie rozmiary (zakłady szewskie, krawieckie, fryzjerskie itp.) i uważa, że nie stać ich na marketing.. Są także firmy świadczące profesjonalne usługi serwisowe (np. biura rachunkowe, kancelarie prawne), które często uznają, że im „nie wypada” podejmować działań marketingowych. Jeszcze inni usługodawcy do niedawna nie narzekali na brak popytu (np. warsztaty samochodowe), więc nie widzieli potrzeby stosowania marketingu.

Jednak rosnąca konkurencja powoduje, że również firmy typowo usługowe muszą stosować marketing. W przypadku marketingu usług szczególnie ważne są elementy związane z obsługą klientów. Klient wydaje sąd o jakości usługi nie tylko na podstawie jej jakości technicznej (np. czy włosy są równo obcięte), ale także w znacznym stopniu na podstawie jakości funkcjonalnej (czy fryzjerka była miła, czy okazywała zainteresowanie itp.). Wiele usług zresztą bardzo trudno jest ocenić pod względem jakości technicznej, dlatego klienci kierują się głównie np. reputacją firmy. Na przykład, usługi pielęgniarские, edukacyjne trudno ocenić na podstawie wymiernych efektów. Uwaga klientów koncentruje się przede wszystkim na ocenie kontaktu z usługodawcą. Ponieważ usługi z reguły trudno ocenić przed zakupem, konsumenci podejmują większe ryzyko niż przy zakupie towarów. Ma to szereg konsekwencji.

Po pierwsze, konsumenci usług przy wyborze polegają w większym stopniu na opinii osób trzecich niż na reklamie firmy.

Po drugie, wyznacznikiem jakości usług jest głównie ich cena, reputacja osób wykonujących daną usługę oraz wystrój wnętrza firmy.

Po trzecie, gdy usługa spełniła ich oczekiwania pozostają wysoce lojalni w stosunku do usługodawcy.

Wraz z nasilaniem się konkurencji w zakresie usług, zachodzi konieczność umiejętnego i szerszego stosowania marketingu. Zwykle jako pierwsze zaczynają to rozumieć firmy, które przekształcają się z firm oferujących tylko towary w kierunku oferowania usług (np. firma Gerber nie tylko dostarcza produkty spożywcze dla dzieci, ale także prowadzi szkoły dla pielęgniarek, firmy ubezpieczeniowe itp.).

Różnicowanie usług

Usługodawcy często nie wiedzą, jak różnicować swoje usługi od usług konkurencji. Gdy klienci nie potrafią w sposób wyraźny odróżnić danej usługi od usług innych firm, przywiązują mniejszą wagę do tego, kto tę usługę świadczy niż do tego, za jaką cenę jest ona świadczona. Wybierają więc te firmy, gdzie mogą zaoszczędzić trochę pieniędzy.

Konkurencji cenowej w usługach można przeciwstawić zróżnicowaną ofertę, sposób dostawy i image.

Oferta może zawierać cechy nowości, które pozwolą odróżnić ją od ofert konkurencji. Na przykład, klientowi korzystającemu z ofert gospodarstw agroturystycznych zwykle proponowane są usługi podstawowe (miejsce do spania i coś do zjedzenia na wsi). Ty natomiast możesz wzbogacić usługę o cechy dodatkowe (np. możliwość kontaktu ze zwierzętami, możliwość wypożyczenia rowerów itp.).

Możemy też zróżnicować dostawę usługi. Istnieją trzy podstawowe sposoby w tym zakresie :

- -poprzez ludzi (jeśli posiadasz wyróżniające się umiejętności związane z obsługiwaniem ludzi, dodatkową korzyścią dla klienta jest miła domowa atmosfera)
- -poprzez otoczenie fizyczne (jeśli masz możliwości ciekawego niepowtarzalnego zagospodarowania miejsca, gdzie np. goście spędzają wieczory)

- -poprzez proces dostawy (jeśli na przykład możesz dostarczyć usługi dostosowane do potrzeb wszystkich członków rodziny, którą gościsz – opieka nad dziećmi, propozycje dla rodziców itp.)

Można też popracować nad zróżnicowaniem swojego wizerunku (image) za pomocą symboli i marki (np. używanie symbolu zwierzęcia lub rośliny charakterystycznej dla Twojej okolicy na papierze firmowym, wręczanie własnoręcznie wykonanej maskotki „na pamiątkę” odjeżdżającym gościom itp.). Dzięki temu będą oni dobrze Cię wspominać i z dużym prawdopodobieństwem zechcą ponownie skorzystać z Twoich usług. Istnieje też duża szansa, że zachęcą do tego również swoich znajomych.

Jednym z podstawowych sposobów różnicowania firmy usługowej jest stałe dostarczanie usług o wyższej jakości niż konkurencja. Sprawą o kluczowym znaczeniu jest dostarczanie klientom docelowym usług, których oni oczekują, a nawet przekroczyć te oczekiwania. Oczekiwania klientów są kształtowane przez dotychczasowe doświadczenia, przekazywane opinie oraz ewentualnie, reklamę firmy. Klienci na tej podstawie wybierają usługodawców, a po otrzymaniu usługi konfrontują ją z usługą, jakiej oczekiwali. Jeśli jakość otrzymanej usługi nie pokrywa się z tym, czego oczekiwali, klienci zniechęcają się do tego usługodawcy. Jeśli natomiast otrzymana usługa pokrywa się z tym, czego oczekiwali, a nawet przekracza te oczekiwania, są skłonni ponownie skorzystać z jego usług.

Można wskazać na pięć warunków, które decydują o jakości usługi :

-niezawodność (zdolność do dokładnej realizacji obiecanej usługi czyli „co w ofercie to i w rzeczywistości”)

-szybkość reakcji (stała chęć pomocy klientom i zapewnienie szybkiej usługi)

-zaufanie (fachowość, uprzejmość, umiejętność wzbudzania zaufania u swoich klientów)

-empatia (umiejętność „wyczuwania” potrzeb klienta)

-namacalność (zapewnienie „cech realności” usługi w postaci katalogu, odpowiedniego sprzętu, wyposażenia itp.)

Myśląc o jakości usługi nie możesz jednocześnie zapominać o wydajności. Usługi są bardzo pracochłonne, więc koszty produkcji są wysokie. Istnieje sześć sposobów na zwiększenie wydajności Twoich usług :

- I. Praca bardziej intensywna lub wykonywana bardziej fachowo (dlatego warto stale się szkolić).
- II. Zwiększanie liczby usług przy jednoczesnym możliwie najmniejszym obniżaniu ich poziomu. (np.. obsługa grupy klientów, a nie klienta indywidualnego).
- III. „Nastawienie produkcyjne” czyli polepszenie wyposażenia i standaryzację produkcji. (bierz przykład z charakteryzującej sieć barów szybkiej obsługi Mc Donalda linii montażowych, których końcowym rezultatem jest zawsze taki sam hamburger; Twoja zupa pomidorowa oferowana gościom też powinna mieć zawsze ten sam niepowtarzalny smak).
- IV. Zastąpienie usługi produktem fizycznym (na przykład na lekcjach tańców regionalnych zamiast grać na skrzypkach włączasz magnetofon).
- V. Opracowanie skuteczniejszej usługi (zamiast radzić sobie z trudnymi, znudzonymi gośćmi zaoferuj im różne atrakcyjne sposoby aktywnego wypoczynku).
- VI. Zachęcenie klientów, żeby część pracy wykonali za Ciebie - (np. samoobsługa wszędzie tam, gdzie to możliwe).

Do tej pory koncentrowaliśmy się na branżach czysto usługowych. Zajmijmy się teraz usługami wspierającymi produkt fizyczny. Jeśli produkujesz meble, ciasta to powinieneś zapewnić swoim klientom usługi wspierające. W istocie to te właśnie usługi stają się główną płaszczyzną walki konkurencyjnej. Nawet dobry produkt, ale nie wspierany usługami dodatkowymi, może okazać się Twoim „ gwoździem do trumny”.

Przy opracowaniu produktu i usług wspierających należy precyzyjnie określić potrzeby klienta. Produkując jakiś towar musisz zidentyfikować usługi, które mają największą wartość dla klienta. W przypadku produkcji mebli możesz zaoferować usługi dodatkowe w postaci dowozu, montażu na miejscu, pełen zakres usług naprawczych, upusty cenowe przy zakupie całych zestawów itp.

PODSUMOWANIE

Szansą dla wielu małych firm jest rosnący popyt na różne usługi. Usługi są działaniami lub korzyściami, które jedna strona może zaoferować drugiej stronie.

Usługi są nienamagalne, są jednocześnie wytwarzane i konsumowane, zróżnicowane i nie dają się magazynować. Powyższe cechy należałoby uwzględnić w planowanej strategii marketingowej.

Tak więc trzeba starać się nadać usłudze cechy realności, zwiększyć wydajność usług, ustalić pewien standard jakości oraz starać się wpływać na wahania popytu i podaży ze względu na brak możliwości przechowywania usług.

Branże usługowe pozostawały do tej pory zwykle w tyle za firmami produkcyjnymi jeśli chodzi o marketing. Obecnie ta sytuacja się zmienia. Spowodowała to narastająca konkurencja oraz wyniki firm usługowych, które zaczęły jako pierwsze wykorzystywać marketing.

Przy ocenie usług klienci oceniają nie tylko kryteria techniczne, ale również ważne są wszystkie aspekty związane z jakością obsługi klienta. Warunkiem sukcesu firm usługowych jest zróżnicowanie oferty własnej od oferty konkurencji, zaoferowanie wysokiej jakości usługi oraz znalezienie sposobów wzrostu wydajności w zakresie świadczenia usług.

Nawet przedsiębiorstwa produkcyjne muszą obecnie starać się zapewniać swoim klientom pewne usługi. W wielu przypadkach może to mieć decydujące znaczenie w staraniach o klienta. Mogą to być usługi przedsprzedażne (np. doradztwo, niezawodna dostawa), jak i usługi posprzedażne (np. usługi naprawcze).

JAK USTALIĆ CENĘ?

Wszystkie podmioty gospodarcze ustalają ceny na swoje produkty i usługi. Ceny otaczają nas zewsząd, chociaż mogą się różnie nazywać – płacimy czynsz za mieszkanie, chesne za naukę czy procent od kredytu w banku. Cena za ubezpieczenie samochodu to składka, a cena za pracę nauczyciela to pensja.

Od wieków ceny były ustalane w drodze negocjacji między kupującymi i sprzedającymi. Sprzedający zwykle żądali wyższych cen niż spodziewali się otrzymać, a kupujący oferowali niższe niż gotowi byli zapłacić. Poprzez targowanie ustalała się cena na poziomie satysfakcjonującym obie strony.

Ustalanie jednej ceny dla wszystkich kupujących ma stosunkowo niedługą tradycję i związane jest z pojawieniem się w XIX wieku handlu hurtowego na wielką skalę. Ustalanie jednej ceny jest więc związane z obracaniem dużą ilością takich samych produktów.

Od zawsze cena miała główny wpływ na decyzję o zakupie. Dzieje się tak nadal w krajach biedniejszych, wśród uboższych grup społecznych i na rynkach produktów masowych. Na bogatszych rynkach wzrasta znaczenie innych czynników, które wpływają na udział w rynku i zyski przedsiębiorstwa.

Od poziomu ceny będą zależęć w znacznym stopniu twoje przychody. Cena jest elementem bardzo plastycznym, łatwiej ją zmienić niż inne cechy produktu lub rozwiązania w zakresie dystrybucji. Jednak ustalanie ceny nie jest sprawą tak prostą, jak mogłoby się na pierwszy „rzut oka” wydawać. Najczęstsze błędy popełniane przy ustalaniu cen to :

- -cena jest zbyt związana z kosztami
- -cena nie jest aktualizowana tak, aby wykorzystać możliwości jakie dają zmiany na rynku
- -cena jest ustalona bez związku z ustalonymi sposobami dystrybucji i promocji
- -ceny nie są wystarczająco zróżnicowane dla różnych segmentów rynku i okoliczności zakupu

Przedsiębiorstwa radzą sobie z ustalaniem ceny na różne sposoby. W małej firmie Ty sam ustalisz ceny. W dużych firmach ustalaniem cen zajmują się działy marketingu lub działy sprzedaży.

Ustalanie ceny powinno wiązać się z decyzją co do pozycjonowania Twojego produktu pod względem jakości i ceny (np. możesz oferować produkty o stosunkowo niskiej jakości i po niskiej cenie lub produkty lepszej jakości po wyższej cenie).

Po pierwsze musisz się zdecydować, co chcesz osiągnąć jeżeli chodzi o Twój produkt. Jeśli wybrałeś rynek docelowy i dokonałeś starannie pozycjonowania, to ustalenie ceny nie będzie już takim problemem. Dla

przykładu, jeśli chcesz produkować meble kuchenne dla ludzi o niskich dochodach, to oznacza to konieczność ustalenia niskiej ceny.

Poprzez ustalenie ceny możesz dążyć do osiągnięcia jednego z sześciu celów:

PRZETRWANIE

Jeśli działasz w warunkach intensywnej konkurencji lub zmiennych upodobań klientów swój cel powinieneś określić jako przetrwanie. Dlatego zyski będą mniej istotne. Jeśli tylko cena może pokryć Twoje koszty, nie wypadniesz z rynku. Jednak taki cel można traktować tylko jako cel krótkookresowy. W dłuższym okresie musisz znaleźć sposoby zaoferowania klientowi czegoś wartościowego. W przeciwnym razie Twoje bankructwo będzie nie do uniknięcia.

MAKSYMALNY ZYSK BIEŻĄCY

Możesz ustalić ceny na pułapie, który zapewnia Ci maksymalnie wysokie zyski w krótkim okresie czasu. Osiągnięcie wysokich zysków w krótkim okresie czasie jest jednak bardzo trudną sprawą. Jest to możliwe w przypadku wysokiego popytu i małej konkurencji.

MAKSYMALNY PRZYCHÓD BIEŻĄCY

Możesz też ustalać ceny tak, aby maksymalizować swoje obecne przychody. Ta metoda wymaga jedynie właściwego oszacowania popytu. Wiele osób uważa, że w długim okresie czasu ta metoda prowadzi do maksymalizacji zysku i wzrostu udziału w rynku.

MAKSYMALNY WZROST SPRZEDAŻY

Stosują to ci, którzy wierzą, że wysokie obroty doprowadzają do obniżki kosztów i wzrostu zysków w dłuższym okresie. Ustalają cenę na możliwie najniższym poziomie przyjmując, że rynek przede wszystkim reaguje na cenę.

BOGACI KLIENCI

Jest to taktyka ustalania wysokich początkowych cen poprzez ograniczenie się do najbardziej zamożnych klientów. Szacuje się więc najwyższą cenę, której można żądać mając na względzie korzyści wynikające dla klienta z zakupu np. nowego, modnego produktu. Gdy sprzedaż spada obniża się cenę po to, aby z produktu mógł skorzystać następny krąg nabywców przywiązujących większą uwagę do ceny niż do „bycia pierwszym” w konsumpcji danego produktu. Ta taktyka się sprawdza, jeśli istnieje wystarczająca liczba nabywców tworzących wysoki popyt w danej chwili (np. moda na określony rodzaj spodni czy butów powoduje, że osoby, które chcą

uchodzić za „modne” mogą płacić wysokie ceny tylko po to, aby jako pierwsze mogli ubrać się w to, co najnowsze).

NAJWYŻSZA JAKOŚĆ

Możesz też rozważyć pomysł zaoferowania najwyższej jakości produktu i właśnie dlatego wycenić go wyżej niż konkurencja. Strategia wysokiej jakości i wysokiej ceny może też w pewnych warunkach przynosić zyski wyższe od przeciętnych w branży (realizujesz hasło: „najlepszy produkt dla najlepszych klientów”).

CENA A POPYT

Każdy ustalony przez Ciebie poziom ceny prowadzi do różnego poziomu popytu. W normalnych warunkach popyt i cena są od siebie odwrotnie zależne, tj. im wyższa cena tym niższy popyt (i odwrotnie). Ale w przypadku dóbr luksusowych bywa czasami inaczej. Czasami może Ci się udać przekonać klientów, że im wyższa cena tym wyższej jakości jest oferowany towar lub usługa. Jednak jeśli cena zostanie ustalona zbyt wysoko, popyt się obniży. Widzimy więc jak ważną rzeczą jest zrozumienie czynników wpływających na wrażliwość nabywcy na cenę. W pewnych warunkach nabywcy nie są jednak tak bardzo wrażliwi na cenę. Dzieje się to wtedy, gdy:

- 1) produkt jest specyficzny, niepowtarzalny;
- 2) klienci mają małą świadomość istnienia innych produktów, które mogą zastąpić oferowany towar lub usługę;
- 3) wydatek związany z zakupem produktu stanowi nieznaczną część dochodu nabywców;
- 4) produkt jest używany wraz z innymi zakupionymi wcześniej;
- 5) nabywcy są przekonani, że produkt jest najwyższej jakości, dodaje prestiżu, jest ekskluzywny;
- 6) produkt nie może być przechowywany.

Aby oszacować wielkość popytu w zależności od ceny możemy np. obserwować reakcje konsumentów na zmiany cen u konkurentów (zaczynij odwiedzać konkurencyjne sklepy i obserwuj, co i w jakiej ilości kupują klienci, koncentrując się przede wszystkim na szukaniu związku z poziomem cen).

Trzeba wiedzieć, że ten sam wzrost ceny może w jednym przypadku prowadzić do nieznacznego spadku popytu, a w innych sytuacjach obserwowany spadek popytu może mieć znaczne rozmiary. Jeżeli popyt zmienia się stosunkowo niewiele, mówimy, że popyt jest nieelastyczny. Jeżeli popyt zmienia się w dużym stopniu, że jest elastyczny.

Elastyczność cenowa popytu wyraża się wzorem:

$$\text{ELASTYCZNOŚĆ CENOWA POPYTU} = \frac{\text{PROCENTOWA ZMIANA POPYTU}}{\text{PROCENTOWA ZMIANA CENY}}$$

Załóżmy, że chciałbyś podwyższyć cenę o 5% i oznaczałoby to ryzyko spadku popytu o 10%. Elastyczność cenowa popytu wynosiłaby wtedy -2 (znak „-” wskazuje na odwrotny związek między ceną i popytem). Natomiast jeśli wraz ze wzrostem ceny o 5% popyt spadłby również o 5%, to Twoje przychody pozostałyby takie same (elastyczność cenowa popytu -1).

Zapamiętaj!

Im mniej elastyczny popyt tym bardziej opłaca Ci się podnieść cenę. Jeżeli popyt jest raczej elastyczny warto obniżyć cenę, spowoduje to bowiem wzrost przychodów. Ma to jednak sens w przypadku, gdy koszty produkcji i sprzedaży większej ilości produktu wzrastają stosunkowo wolno.

Elastyczność cenowa może być nieznaczną przy małych zmianach ceny i poważną przy znacznych. Może być zmienna, zależnie od tego, czy chodzi o obniżenie ceny czy o jej wzrost. Wszystkie te czynniki powinieneś uwzględnić podejmując decyzje związane z ustalaniem ceny.

Szacowanie kosztów

Popyt ustala górną granicę ceny, którą możesz otrzymać za swoje produkty. Dolną granicę ceny natomiast wyznaczają koszty. Cena, którą powinieneś otrzymać za swój produkt powinna pokryć koszty produkcji, dystrybucji i sprzedaży produktu i dodatkowo zapewnić Ci uczciwy zysk za wysiłek i poniesione ryzyko.

Analiza ofert konkurencji

Popyt na rynku ustala górną granicę ceny, koszty jej dolną granicę, natomiast koszty, ceny i przewidywane reakcje konkurencji pomogą Ci określić szczegółowy poziom ceny. Koszty konkurencji powinieneś traktować jako punkt odniesienia dla swoich kosztów. Musisz też znać jakość i cenę oferowanych przez konkurencję produktów. W tym celu powinieneś np. zakupić produkty konkurencji i ustalić ich jakość (rozłóż produkt konkurencji „na czynniki pierwsze” i wyciągnij wnioski). Dotrzyj też do cenników konkurencji. Wypytaj także przy nadarzających się okazjach nabywców, jak spostrzegają cenę i jakość wyrobów konkurencji.

Znajomość ofert i cen konkurentów powinna być dla Ciebie punktem odniesienia dla Twoich własnych wyrobów. Jeśli oferta Twojej firmy będzie bardzo podobna do ofert Twoich głównych konkurentów, będziesz zmuszony do trzymania swoich cen blisko cen konkurencji. Jeśli będziesz chciał uzyskać wyższe ceny, zaczniesz tracić klientów. Jeśli oferta Twojej firmy będzie gorszej jakości, będziesz musiał zadowolić się niższymi cenami. Jeśli Twoja oferta będzie lepsza, możesz liczyć na uzyskanie cen nieco wyższych od konkurencji. Musisz mieć jednak świadomość, że konkurenci mogą również zmieniać swoje ceny obserwując Twoje posunięcia. Cena jest jednym z najważniejszych elementów pozycjonowania swojej oferty na rynku względem ofert konkurencji.

WYBÓR METODY USTALANIA CEN

Udało Ci się już ustalić:

- popyt ze strony klientów
- koszty
- ceny konkurencji.

Możesz przystąpić do ustalenia ceny. Będzie się ona znajdować gdzieś pomiędzy ceną „zbyt niską aby przynieść zyski” i „zbyt wysoką aby stworzyć popyt”. Aby ustalić konkretny poziom ceny możesz wykorzystać jedną z metod:

KOSZT + NARZUT

Jest to bardzo rozpowszechniona metoda ustalania ceny:

- ustal koszt jednostkowy produktu
- ustal pożądany zysk jednostkowy tzn. ile chcesz zarobić na sprzedaży jednego produktu
- cenę obliczysz dodając te dwie liczby do siebie

np. koszt wyprodukowania 1 kg ciasta	20 zł
zakładany zysk ze sprzedaży 1 kg ciasta 20 %	4 zł
cena 1 kg ciasta	24 zł

Metoda standardowego narzutu nie bierze pod uwagę aktualnego popytu, postrzeganej wartości i konkurencji, w związku z tym jest mało prawdopodobne, że doprowadzi ona do optymalnego poziomu ceny. Ustalanie ceny metodą koszt + narzut funkcjonuje zadowalająco tylko w przypadku, jeśli wchodzi w grę duża wielkość sprzedaży, jest to bowiem metoda prosta, wręcz „mechaniczna”. Stąd bierze się popularność tej metody.

Po pierwsze, sprzedający zawsze dysponują pewniejszymi informacjami na temat kosztów niż popytu. Poprzez związanie ceny z kosztem sprzedający ułatwiają sobie zadanie ustalenia cen; nie muszą bowiem dokonywać częstych ich zmian wraz z obserwowaną zmianą popytu.

Po drugie, tam gdzie wszystkie firmy danej branży stosują tę metodę, ceny są podobne, a konkurencja cenowa jest minimalna.

Po trzecie, wielu ludzi uważa, że ustalanie ceny w ten sposób jest uczciwsze zarówno dla kupujących jak i sprzedających. Sprzedający nie wzbogacają się na kupujących kiedy popyt wzrasta, lecz uzyskują uczciwy zysk od zainwestowanego kapitału.

METODA POSTRZEGANEJ WARTOŚCI

Kluczowy problem w ustalaniu ceny tą metodą należy widzieć nie w kosztach produkcji, lecz w postrzeganiu wartości produktu przez klienta. Należy użyć różnych czynników ze sfery marketingu mix, aby zbudować wartość produktu w oczach klienta. Cena jest ustalana tak, aby postrzeganą przez klienta wartość przechwycić.

Jeśli chcesz wyznaczać ceny za pomocą metody postrzeganej wartości, powinieneś powiązać to z procesem pozycjonowania produktu na rynku. Najpierw rozwiń koncepcję produktu dla pewnego rynku docelowego planując jakość i cenę. Następnie oszacuj wysokość sprzedaży możliwą do osiągnięcia przy tej cenie. To oszacowanie wskaże Ci z kolei jaką musisz mieć zdolność produkcyjną, aby dostarczyć określoną ilość produktów na rynek. Na koniec ocenisz czy planowany przez Ciebie produkt może wypracować zadowalający zysk przy zaplanowanej cenie i kosztach.

PRZYKŁAD:

Założmy, że zamierzasz sprzedawać ciasta stwarzając dla klienta możliwość uzyskania dodatkowych korzyści: upieczenie ciasta na zamówienie, dostawa do domu, okolicznościowe napisy, zdobienia i możliwość wypożyczenia odpowiedniej zastawy stołowej, mniej lub bardziej trwałe opakowania zabezpieczające ciasto, itd. Możesz wycenić każdy kilogram swojego ciasta wyżej niż konkurencja. Kiedy potencjalny klient zapyta Cię, dlaczego ma płacić więcej za ciasto kupowane u Ciebie, powinieneś potrafić przekonująco wyliczyć koszt poszczególnych ważnych dla klienta korzyści wynikających z Twojej kompleksowej oferty (np. oszczędność czasu i wysiłku związanego z szukaniem możliwości zaspokojenia potrzeby w różnych miejscach).

Kluczową sprawą w ustalaniu ceny metodą wartości postrzeganej jest precyzyjne ustalenie, jak rynek może postrzegać wartość Twojej oferty. Jeśli masz skłonności do wyolbrzymiania wartości swojej oferty będziesz pewnie przeceniał swoje produkty. Jeśli jesteś osobą niedoceniającą wartości swojej oferty, będziesz najprawdopodobniej ustalał ceny niższe niż mógłbyś. Dlatego powinieneś zebrać informacje, jak potencjalni klienci mogą spostrzegać korzyści związane z ewentualnym skorzystaniem z Twojej oferty.

METODA NAŚLADOWNICTWA

Przy ustalaniu ceny tą metodą powinieneś odnieść się przede wszystkim do cen konkurencji, mniej wagi przykładając do zagadnień popytu i kosztów. Możesz zażądać za swoje produkty mniej, tyle samo lub więcej niż Twoi konkurenci. W branżach towarów masowych, jako mała firma, będziesz musiał przyjąć ceny dyktowane przez firmy większe. Zmian cen będziesz zmuszony dokonywać w momencie, gdy lider dokona zmian, a nie gdy zmieni się popyt lub Twoje koszty. Możesz stosować minimalne upusty lub minimalne narzuty, lecz powinieneś zachowywać stałą proporcję cen w stosunku do liderów.

PRZYKŁAD:

Mniejsi sprzedawcy detaliczni benzyny z reguły ustalają cenę tak, aby była ona zawsze trochę niższa od cen żądanych przez większych producentów.

Jeśli koszty są trudne do oszacowania, reakcje konkurencji nie są pewne, zachowywanie stałej proporcji cen może być właściwym rozwiązaniem. Uważa się, że stałość relacji cen odzwierciedla „zbiorową mądrość” i doświadczenie gałęzi co do tego, że cena powinna umożliwiać zrealizowanie uczciwego zysku i nie zagrażać harmonii całej branży.

METODA PRZETARGU UTAJONEGO

Jeśli założona przez Ciebie firma będzie ubiegała się o kontrakty, powinieneś uzależniać swoje ceny od przewidywań, jak konkurencja wyceni swoje oferty. Jeśli bowiem chce się uzyskać dany kontrakt, oznacza to zwykle konieczność podania ceny niższej od konkurencji. Nie możesz jednak ustalać cen poniżej kosztów. Masz więc zawsze przed sobą wybór. Z jednej strony Twoja cena powinna być określona wysokością Twoich kosztów, z drugiej zaś musisz pamiętać, że im wyższa cena, tym mniejsza szansa na zdobycie kontraktu.

METODA CENY WIODĄCEJ

Metoda popularna zwłaszcza w handlu detalicznym :

-wybierz produkty, na które wyznaczysz bardzo niską cenę (nawet poniżej kosztów własnych)

-ustal czas, w którym będzie obowiązywała ta cena oraz ilość produktów, które będą sprzedawane po obniżonej cenie

Sprzedaż tych produktów przynosi Ci straty, ale jednocześnie przyciąga do sklepu dużo klientów. Możesz liczyć na to, że część klientów odwiedzając Twój sklep kupi także inne wyroby, za którą płaci zwykłą, nie obniżoną cenę.

METODA CENY NIEZAOKRĄGLONEJ

Przy stosowaniu tej metody kierujesz się tym, że klienci dostrzegają psychologiczną różnicę między dwiema cenami tego samego produktu, jeśli jedna z nich jest zaokrąglona, a druga nie. Jeżeli ten sam produkt kosztuje w jednym sklepie 100 zł, a w drugim 99 zł, klient podświadomie uzna produkt po 99 zł jako istotnie tańszy. Chodzi tu o różnicę, która „rzuca się w oczy”. Różnica między 100 i 101 zł będzie pomijana przez klientów, natomiast różnica między 100 i 99 zł będzie przez wielu klientów uznana za istotną.

METODA CENY OPINIOTWÓRCZEJ

Ceny mogą tworzyć opinię klientów o produkcie. Można to wykorzystać, gdy chcesz przyciągnąć klientów, dla których od ceny ważniejsza jest jakość wyrobu, marka, reputacja firmy itd. Ustala się wtedy wysoką cenę na produkt, tak aby to świadczyło o jego jakości.

Żeby jednak cena tworzyła pozytywną opinię o produkcie, on sam musi przedstawiać dla klienta pewną wartość – zaspokajając jego potrzebę podkreślenia ważności własnej osoby.

RABATY I UPUSTY CENOWE

Aby nagradzać klientów za wcześniejsze dokonywanie zapłaty, duże wielkość zakupów lub zakupy po sezonie, możesz stosować rabaty.

Upusty są to obniżki ceny przyznawane np. za dostarczenie starego produktu w zamian za nowy.

Możesz też modyfikować ceny podstawowe w stosunku do różnych grup klientów i miejsc sprzedaży. Aby różnicowanie cen było skuteczne muszą być spełnione pewne warunki:

- różne segmenty rynku muszą wykazywać popyt o różnej intensywności

- klienci znajdujący się w niższym segmencie nie mają możliwości odsprzedawania Twojego produktu klientom z segmentu górnego
- konkurencja nie może zagrażać Twojej pozycji w górnym segmencie
- różnicowanie cen nie może rodzić u Twoich klientów poczucia krzywdy i braku akceptacji.

PODSUMOWANIE

Ustalona przez Ciebie cena ma bardzo duży wpływ na to, czy klienci będą chcieli kupować Twój produkt. Ustalając cenę produktu powinieneś przejść następującą procedurę:

Po pierwsze, wybierz priorytety marketingowe takie jak przetrwanie, maksymalny zysk bieżący, maksymalny przychód bieżący, maksymalny wzrost sprzedaży, koncentracja na najzasobniejszych segmentach lub przywództwo jakościowe.

Po drugie, oszacuj popyt i możliwe do sprzedania ilości po konkretnych cenach. Im mniej elastyczny popyt tym wyższą cenę powinieneś ustalić.

Po trzecie, oszacuj jak koszty zmieniają się wraz z wielkością produkcji.

Po czwarte, dokonaj analizy cen konkurencji. Potraktuj to jako podstawę do wyznaczenia własnych cen.

Po piąte, wybierz metodę ustalenia ceny.

Po szóste, skoordynuj cenę z innymi elementami marketingu mix.

Pamiętaj, że cena nie jest rzeczą, którą ustala się raz na zawsze. Trzeba ją będzie dostosowywać do zmieniających się warunków na rynku. Możesz stosować rabaty i upusty, ceny promocyjne, a także różnicować cenę ze względu na różne segmenty rynku. Ustalając lub zmieniając cenę musisz dokładnie przemyśleć reakcje klientów i konkurentów.

DYSTRYBUCJA, CZYLI W JAKI SPOSÓB DOTRZEĆ Z PRODUKTEM DO KLIENTA

Zadaniem dystrybucji jest dostarczenie towaru do właściwego miejsca (do klienta) we właściwym czasie. Idealną sytuacją byłaby stuprocentowa dostępność oferowanych przez Twoją firmę produktów i usług, ale to

pociągnęłoby za sobą ogromne koszty. Przygotowując ofertę rynkową swojej firmy musisz zastanowić się, w jaki opłacalny sposób możesz dostarczać swoje towary na rynek..

Koszty dystrybucji obejmują :

- -koszty transportu
- -koszty magazynowania
- -koszt utraconego rynku (np. spowodowany spóźnionym dotarciem do klienta)

Pierwszym krokiem jest zrozumienie co, gdzie, dlaczego, kiedy i w jaki sposób jest nabywane przez odbiorców docelowych. Musisz więc zrozumieć czego oczekują klienci odnośnie sposobu dostarczania im Twoich produktów. Nie jest Twoją sprawą oceniać klienta, który chce kupić świeże bułeczki o piątej rano przed pójściem do pracy, ani też klienta, który chce spędzić czas w Twoim klubie do północy. Twoje decyzje powinny dotyczyć tego, w jaki sposób najbardziej efektywnie docierać ze swoimi towarami, usługami do klientów. Od Twojej pomysłowości w znacznym stopniu zależy, jaki system sprzedaży swoich produktów opracujesz.

Sposób dystrybucji musi być dostosowany do zwyczajów i stylu życia Twoich klientów.



Przemieszczanie towarów z miejsca produkcji do miejsca ich użycia odbywa się za pomocą handlu detalicznego i hurtowego.

Sprzedaż detaliczna obejmuje wszystkie działania mające na celu sprzedaż towarów i usług bezpośrednio ostatecznemu konsumentowi do jego nie zarobkowego użytku osobistego. Sprzedaż detaliczna może odbywać się poprzez różnego rodzaju sklepy (specjalistyczne, sklepiki z artykułami pierwszej potrzeby, supermarkety, itp.) lub poprzez działalność poza sklepową.

Jeśli zdecydujesz się na handel detaliczny stacjonarny (sklep), to powinieneś odpowiedzieć sobie na następujące pytania:

- Czy oferowany przez Ciebie asortyment towarów i usług jest dobrze dopasowany do potrzeb klientów?
- Czy Twój sklep posiada przemyślaną spójną ofertę?
- Czy oferta jest na tyle szeroka, iż skłoni klienta do dokonania kilku zakupów naraz?
- Czy oferowany przez Ciebie zestaw towarów i usług buduje spójny wizerunek dostosowany do oczekiwań klientów?
- Czy zapewniasz klientom towary i usługi, których nikt inny im nie dostarcza?
- Czy godziny otwarcia Twojego sklepu są dopasowane do rytmu życia klientów? Może się okazać, że Twoi klienci chętniej będą robili zakupy wcześniej rano lub w sobotę po południu, bo wtedy mają potrzebę albo czas i ochotę na zakupy. Czas otwarcia należy przetestować, pytając o opinie potencjalnych klientów. Chodzi o to, abyś nie siedział niepotrzebnie w tych godzinach, kiedy ruch jest mały i nie tracił możliwości sprzedaży swojego produktu wtedy, gdy klienci odchodzą od zamkniętych drzwi Twojego sklepu.
- Czy wybrałeś dla swojego sklepu najkorzystniejszą lokalizację? Dla oceny jej atrakcyjności możesz posłużyć się różnymi metodami szacunku: możesz policzyć ilość przechodniów, przeanalizować lokalizację konkurencji, prowadzić systematyczne notatki na temat nawyków klientów, itd.

Bardzo często sklep źle prosperujący może być zlokalizowany w miejscu o bardzo małym natężeniu ruchu, może zaglądać do niego niewielka ilość przechodniów, albo też może wiele osób zaglądać, lecz nic nie kupować lub mało kupować, bo miejsce to nie kojarzy im się z robieniem poważniejszych zakupów. Na każdy z wymienionych problemów można znaleźć środki zaradcze. Ruch można zwiększyć poprzez poprawę lokalizacji, efektowne wystawy i reklamę – wpłynie to na wzrost liczby osób wchodzących do sklepu. Wzrost wielkości sprzedaży jest natomiast głównie zależny od jakości produktu, ceny i zachowania personelu.

- Czy mógłbyś otworzyć nie jeden lecz kilka bliźniaczych sklepów w sąsiednich miejscowościach tak, aby zwiększyć geograficznie zakres swojego działania, a tym samym i liczbę obsługiwanych klientów ?

Poza sklepowa działalność detaliczna rozwija się obecnie szybciej niż sklepowa. Obejmuje ona sprzedaż bezpośrednią, marketing bezpośredni, automaty do sprzedaży, itp.

Sprzedaż bezpośrednia może być prowadzona w różnych systemach: od drzwi do drzwi, od biura do biura, spotkania w domu w celu sprzedaży towarów itp. Sprzedaż od drzwi do drzwi została znacznie udoskonalona po wejściu do biznesu firmy Avon. Osoby pracujące dla tej firmy nie tylko sprzedają

kosmetyki, ale pełnią także rolę zaprzyjaźnionych z panią domu konsultantek do spraw urody.

Sprzedaż metodą domowych spotkań polega na zapraszaniu kilkunastu znajomych, sąsiadów, w trakcie których demonstruje się i sprzedaje określone produkty.

Źródła marketingu bezpośredniego tkwią w marketingu zamówień pocztowych. Obecnie jednak, marketing bezpośredni polega na innych sposobach działania niż osobiste wizyty w domu lub biurze. Coraz bardziej upowszechniają się inne formy docierania do konsumentów, takie jak telemarketing czy zakupy elektroniczne.

Jeśli masz pewne źródło regularnych dostaw towarów, zagwarantowaną względną stabilność cen oferowanych produktów, odpowiednio opracowany katalog produktów oraz dobrze przygotowany zbiór informacji o potencjalnych klientach (tzw. listy adresowe), możesz pomyśleć o zachęcaniu swoich potencjalnych klientów do przysyłania zamówień na oferowane w katalogu produkty i wysyłaniu zamówionych towarów.

Automaty do sprzedaży nadają się do sprzedaży całej gamy towarów codziennego użytku, takich jak: papierosy, napoje, słodycze, itp. Sprzedaż ta jest jednak stosunkowo droga i raczej z tej formy dystrybucji korzystają wielkie firmy (np. Coca-Cola zgodnie z zasadą „puszka Coca-Coli zawsze pod ręką”).

W Polsce, zwłaszcza na terenach wiejskich, popularny jest handel obwoźny. Taki sposób docierania do klienta nie musi się źle kojarzyć. Handel obwoźny może być zorganizowany w sposób profesjonalny i budujący interesujący wizerunek Twojej firmy (np. realizującej hasło: „dotrzemy wszędzie”).

Szansą, jaką stwarza handel obwoźny, jest możliwość bezpośredniego docierania do rozproszonych klientów. W przypadku wielu produktów i usług jest to jedyna prawdziwie skuteczna forma zaprezentowania potencjalnemu nabywcy naszego produktu i nakłonienia go do zakupu. Skuteczność handlu obwoźnego jest szczególnie duża na rynku wiejskim. Dzięki zbieraniu kompleksowych zamówień od pewnych grup odbiorców i organizowania im następnie okresowych regularnych dostaw masz szansę zwiększania liczby klientów. Dobrze przemyślane trasy przejazdów pozwolą Ci przy tym na znaczne obniżenie kosztów docierania do rozproszonych klientów.

Handel hurtowy obejmuje wszelkie działania związane ze sprzedażą towarów i usług podmiotom, które sprzedają je na zasadach komercyjnych. Hurtownicy różnią się od detalistów pod wieloma względami.

Po pierwsze, hurtownicy przywiązują mniej uwagi do promocji, atmosfery, lokalizacji, gdyż mają w swej pracy do czynienia głównie z osobami prowadzącymi działalność gospodarczą, a nie z docelowymi konsumentami.

Po drugie, transakcje hurtowe są zwykle większe niż detaliczne, a sprzedawcy hurtowi obejmują swym zasięgiem większy obszar rynku niż sprzedawcy detaliczni.

Po trzecie, sprzedawców hurtowych i detalicznych różnią zasady prawne i podatkowe.

Czy sprzedaż hurtowa jest w ogóle potrzebna? Odpowiedź znajdziemy, gdy przyjrzymy się kilku zaletom handlu hurtowego:

- Małe zakłady produkcyjne o ograniczonych możliwościach finansowych nie mogą sobie pozwolić na budowę punktów bezpośredniej sprzedaży.
- Nawet producenci posiadający wystarczająco duży kapitał wolą przeznaczać swoje środki na rozwój produkcji niż na rozwój działalności hurtowej.
- Duża skala działania, bliski kontakt z klientem i specjalistyczne umiejętności gwarantują wysoką efektywność.
- Sprzedawcy detaliczni, którzy sprzedają szeroki asortyment produktów wolą zaopatrywać się u hurtowników niż bezpośrednio u poszczególnych producentów.

Handel hurtowy rozwija się, ponieważ zwiększa się liczba fabryk i przedsiębiorstw zlokalizowanych w pewnej odległości od głównych klientów, wzrasta produkcja wyprzedzająca konkretne zamówienia oraz ilość pośredników pomiędzy producentem a użytkownikiem. Coraz częściej pojawia się też konieczność dopasowania produktu do potrzeb pośredników i końcowych użytkowników w zakresie ilości, sposobu pakowania i formy.

Sprzedawców hurtowych można podzielić na następujące grupy:

Handlowcy hurtowi

Można ich podzielić na hurtowników z pełnym serwisem (utrzymywanie zapasów na określonym poziomie, kredytowanie odbiorców, dostarczanie towaru do klientów, itp.) oraz hurtowników z ograniczonym serwisem (np. Cash-and-Carry posiadają ograniczony asortyment chodliwych towarów, które sprzedają detalistom za gotówkę, zwykle nie dostarczając ich na miejsce albo tzw. półhurtownicy, którzy objeżdżają z ograniczonym asortymentem towarów sklepy, kawiarnie, szpitale).

Brokerzy i agenci

Nie biorą towaru na swój rachunek i wypełniają mniej funkcji w procesie sprzedaży niż hurtownicy. Ich podstawowym zadaniem jest ułatwianie kupna i sprzedaży, dlatego zawierają umowy wszędzie, gdzie mogą dostać prowizję. Specjalizują się w danej branży towarów lub typie klientów. Głównym zadaniem brokera jest skojarzenie kupującego i sprzedającego oraz udział w

negocjacjach. Broker jest opłacany przez stronę, która go wynajmuje. Agenci reprezentują kupującego lub sprzedającego na określonych warunkach. Wyróżnia się kilka typów agentów: agenci producentów (wynajmowani przez małe zakłady lub fabryki, które nie mogą pozwolić sobie na posiadanie i utrzymywanie własnego personelu sprzedaży), agenci sprzedaży (agent przejmuje obowiązki działu sprzedaży, wpływa na ceny, warunki i zasady sprzedaży), agenci zakupu (podpisują długoterminowe umowy z nabywcami i dokonują za nich zakupów, często pobierając, sprawdzając, magazynując i transportując towar w imieniu strony kupującej), handlowcy prowizyjni (biorą towar w fizyczne posiadanie i negocjują warunki sprzedaży).

PODSUMOWANIE

Decyzje dotyczące dystrybucji, czyli sposobu docierania ze swoimi produktami do klientów, należą do najbardziej złożonych i poważnych. Różne sposoby dystrybucji warunkują odmienny poziom sprzedaży i kosztów. Jeśli zdecydujesz się na określony system dystrybucji, będziesz zwykle z niego korzystał przez dłuższy czas i będzie to miało istotny wpływ na inne elementy marketingu mix.

Planując system dystrybucji musisz myśleć o jego użyteczności: wielkości pojedynczych partii dostaw, czasie oczekiwania, dogodności przestrzennej, zróżnicowaniu produktu i usługach wspierających.

Powinieneś też pamiętać, aby system dystrybucji cały czas dostosowywać do potrzeb i „rytmu życia” swoich klientów. Podstawowym celem dystrybucji jest dostarczanie odpowiednich towarów, do odpowiednich klientów, w odpowiednim czasie i po najniższym koszcie. Punktem wyjścia dla określenia systemu dystrybucji powinna być zawsze odpowiedź na pytanie: czego oczekuje klient i w jaki sposób możesz spełnić te oczekiwania odnośnie sposobu docierania ze swoimi produktami.

ETAP III

PROMOCJA, CZYLI SPOSOBY KOMUNIKOWANIA SIĘ Z KLIENTAMI

PRZEKAZYWANIE KLIENTOM INFORMACJI O WARTOŚCI.

Nowoczesny marketing to coś więcej niż wyprodukowanie dobrego produktu, po atrakcyjnej cenie i dostępnego dla docelowych nabywców.

Marketing to także sztuka komunikowania się ze swoimi obecnymi i potencjalnymi klientami.

Duże firmy w tym celu zatrudniają: agencje reklamowe do produkcji atrakcyjnych reklam, specjalistów od sprzedaży i promocji do projektowania programów stymulacji sprzedaży, specjalistów od marketingu bezpośredniego do tworzenia baz danych i systemów kontaktu z klientami, a także specjalistów od public relations do opracowania i budowy wizerunku przedsiębiorstwa. Nie stawiają one pytania czy się komunikować, lecz co powiedzieć, do kogo i jak często. Rozpoczynając działalność gospodarczą będziesz musiał poradzić sobie z tymi zadaniami sam, ponieważ nie stać Cię na zatrudnianie specjalistów. Jeśli jednak posiadasz dobre umiejętności porozumiewania się z ludźmi, to istnieje duża szansa, że poradzisz sobie także z promocją własnej firmy.

Głównym celem promocji jest nakłonienie klienta do zakupu, a pośrednim informacja o istnieniu Twojego produktu i jego zaletach.

Instrumentami promocji są :

REKLAMA

Reklama jest płatną, nieosobistą komunikacją z potencjalnymi klientami Twojej firmy. W zależności od funkcji, jaką ma spełnić reklamę dzielimy na :

- -pobudzającą popyt
- -reklamę firmy

Inny sposób podziału to :

- -reklama bezpośrednia (ma wywołać bezpośrednią reakcję ze strony klientów w postaci zakupów),
- -reklama pośrednia (ma tworzyć przychylne nastawienie do produktu i Twojej firmy),

Reklama jest takim środkiem komunikacji, który umożliwia Ci wielokrotne powtarzanie przekazu. Reklama umożliwia nabywcy odbiór i porównanie komunikatów konkurentów. Wykorzystywanie przez Ciebie reklamy na większą skalę może też dać Twoim potencjalnym klientom pozytywne informacje o Twojej popularności i sukcesach jako sprzedawcy.

Poprzez pomysłowe użycie druku, dźwięku, koloru reklama daje Ci



możliwość przedstawienia swojej firmy i jej produktów w sposób bardzo wyrazisty i przyciągający uwagę odbiorców.

PROMOCJA SPRZEDAŻY

Promocja sprzedaży to krótkie działania, które mają na celu pobudzenie zainteresowania produktami. *Dobrze przemyśl, w jaki sposób będziesz reklamować swoją firmę.* Wane dla

Cele promocji mogą być następujące :

- -zwiększenie ilości kupowanego towaru
- -zachęcenie do wypróbowania produktu
- -przyciągnięcie klientów konkurencji

Narzędzia promocji sprzedaży skierowanej do konsumentów mogą być następujące :

- obniżki cenowe
- oferty wiązane
- kupony zniżkowe
- bezpłatne próbki towarów
- degustacje i demonstracje
- prezenty (dołączane do opakowania lub rozdawane oddzielnie)
- wymiana pustych opakowań
- gry i konkursy
- reklamówki (gadżety)
- dodatkowe gwarancje
- opakowanie
- różne formy rozrywki

Pomimo, że narzędzia promocji sprzedaży – kupony, konkursy, premie itp., znacznie różnią się, można wyodrębnić pewne charakterystyczne cechy wspólne:

Komunikacja – promocja sprzedaży przyciąga uwagę i zwykle dostarcza informacji, które kierują nabywcę do produktu.

Bodźce – promocja sprzedaży związana jest z ulgami, zachętami, bodźcami ekonomicznymi, które mają konkretną wartość dla konsumenta.

Zaproszenie – promocja sprzedaży to wyraźne zaproszenie do dokonania natychmiastowej transakcji, zakupu towaru.

Narzędzia promocji sprzedaży możesz wykorzystywać, aby wywołać silniejszą i szybszą odpowiedź klientów w postaci zakupu Twojego produktu. Efekty promocji sprzedaży są niestety jednak zwykle krótkotrwałe.

PUBLIC RELATIONS

Public relations powinno być zawsze obliczone na wytworzenie sprzyjającej atmosfery wokół Twojej firmy i jej produktów. Public relations obejmuje np. utrzymywanie kontaktu z mediami (lokalna prasa, radio, telewizja), lobbying (oddziaływanie na lokalnych decydentów), bezpłatne doradztwo, popularyzowanie produktów Twojej firmy i rozpowszechnianie informacji o nich.

Z marketingowego punktu widzenia ten instrument wykorzystywany jest do następujących celów :

- wspieranie wprowadzania produktu na rynek,
- budowanie zainteresowania określoną kategorią produktów (np. kampania promująca zdrowe odżywianie),
- obrona produktów nieakceptowanych społecznie,
- budowanie wizerunku firmy,
- obrona interesów firmy w sytuacjach kryzysowych.

Narzędzia stosowane w public relations można podzielić następująco :

- publikacje (np. broszury),
- wiadomości (np. informacje zamieszczane w lokalnej prasie),
- wydarzenia (np. sponsorowanie imprez sportowych, kulturalnych),
- działalność charytatywna,
- budowanie tożsamości firmy (np. logo firmy, nazwa, barwy firmowe, stroje firmowe, wystrój pomieszczeń, oznakowanie środków transportu itp.).

Skuteczność public relations oparta jest na następujących cechach:

Wiarygodność – ogólne wiadomości wydają się odbiorcom bardziej autentyczne i godne zaufania niż reklama.

Zaskoczenie – działanie public relations może dotrzeć do wielu klientów unikających reklamy i kontaktów ze sprzedawcami; przekaz dociera do nabywców jako część ogólnych wiadomości, a nie jako informacja handlowa.

Wyróżnienie – public relations, podobnie jak reklama daje Ci możliwość wyróżnienia Twojej firmy lub Twojego produktu.

Dobrze zorganizowany program public relations, skoordynowany z pozostałymi elementami promocji może być nadzwyczaj skuteczny.

SPRZEDAŻ OSOBISTA (AKWIZYCJA)

Filozofią działania handlowca powinno być aktywne poszukiwanie klienta i jego pełna obsługa od informacji i doradztwa zaczynając, na sprzedaży kończąc.

Sprzedaż osobista od reklamy różni się pod następującymi względami:

- Osobisty kontakt – umożliwia żywą wzajemną relację pomiędzy sprzedającym a kupującym; sprzedający ma możliwość bezpośredniej obserwacji potrzeb klienta oraz natychmiastowego dostosowania się do jego reakcji
- Znajomości – sprzedaż osobista prowadzi do powstawania trwałych pozytywnych relacji z klientami.
- Zobowiązanie – sprzedaż osobista sprawia, że nabywca czuje, że wypada wysłuchać sprzedawcy i zareagować na jego propozycję („jeśli się pofatygował, włożył tyle wysiłku w dotarcie do mnie, to trzeba mu się jakoś zrewanżować, najlepiej kupując oferowany przez niego produkt” – tak myśli wielu klientów).

Wyżej wymienione cechy sprzedaży osobistej związane są niestety z dużymi kosztami dotarcia do klienta .

MARKETING BEZPOŚREDNI

Marketing bezpośredni polega na wykorzystywaniu listów, telefonów i innych nieosobistych narzędzi kontaktowania się z określonymi grupami obecnych i potencjalnych klientów.

Narzędzia marketingu bezpośredniego to:

marketing katalogowy
poczta bezpośrednia
telemarketing
telewizyjne i radiowe programy związane z możliwością dokonania zakupów
sklepy internetowe

Wspólne dla marketingu bezpośredniego cechy to:

- Niepubliczny charakter – przekaz kierowany jest zazwyczaj do określonej osoby.
- Dopasowanie – przekaz jest odpowiednio dostosowany tak, aby oddziaływał na osobę, do której dociera.
- Aktualność – przekaz można bardzo szybko przygotować do przesłania konkretnej osobie.

PODSUMOWANIE

Zdolność dostarczania klientom wartości, czyli zdolność zaspokajania ich ważnych potrzeb, nie wystarcza, aby odnieść sukces na rynku.

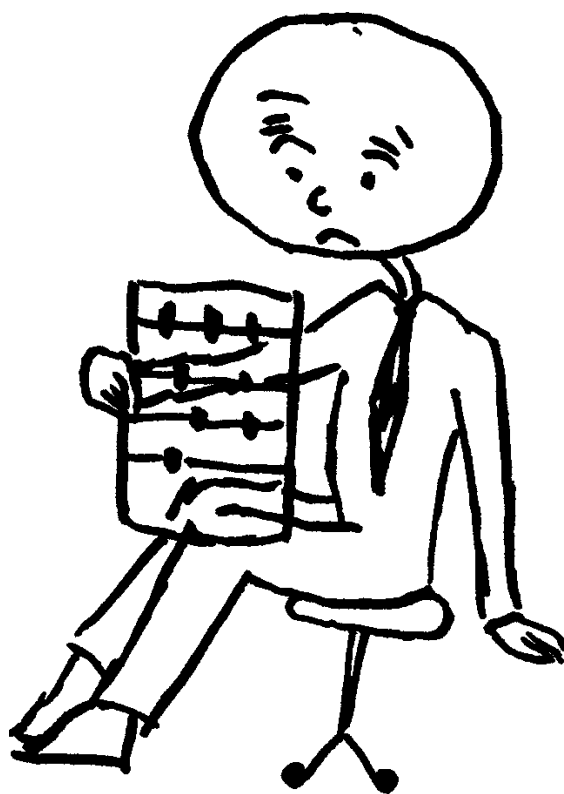
Trzeba też umieć poinformować klientów o tym, co możesz im zaoferować.

Powinieneś więc wiedzieć, do czego służy i w jaki sposób posługiwać się reklamą, promocją sprzedaży, public relations i sprzedażą bezpośrednią.

Wykorzystując te narzędzia promocji możesz zakomunikować docelowym nabywcom o swoim istnieniu i wartościach swojego produktu.

ROZDZIAŁ IV

OBLICZENIA,
CZYLI
CZY TO SIĘ OPŁACA.



ANALIZA FINANSOWA TWOJEGO PRZEDSIĘWZIĘCIA.

Chcemy Cię zachęcić do bardzo uważnego przeczytania tego rozdziału. Znajdziesz tu opis podstawowych sposobów, za pomocą których możesz przewidzieć opłacalność planowanej działalności. Może się okazać, że Twój zysk będzie bardzo mały albo wręcz Twoja przyszła firma może przynosić straty. Dlatego musisz wszystko dobrze przeliczyć. Może spojrzales już na następne strony i przeraziły Cię podane tam wzory. Wzory może i groźnie wyglądają, ale naprawdę nie jest tak trudno je stosować.

Masz już pomysł na swoją firmę. Dokonałeś analizy marketingowej planowanego przedsięwzięcia. Potrafisz już oszacować cenę, po jakiej mógłbyś sprzedawać swój produkt, potencjalną wielkość sprzedaży oraz obliczyć koszty związane z prowadzeniem działalności. Pewnie zdążyłeś też już przyzwyczaić się do myśli, że Twój pomysł jest dobry. Ale uwaga! Być może tak jest, ale może to być tylko Twoje życzeniowe myślenie. Spróbuj teraz przeliczyć, czy Twój pomysł jest opłacalny.

Podstawowe błędy, jakie popełnia się w analizie finansowej przedsięwzięcia polegają na :

- Niewykorzystywaniu wszystkich dostępnych instrumentów analizy np. zachęcające dane rachunku wyników nie oznaczają jeszcze, że będziemy mieli płynność finansową..
- Zbyt optymistycznym szacowaniu wpływów, zaniżaniu kosztów, itp. Jest to spowodowane podświadomą chęcią potwierdzenia swych oczekiwań lub uzyskania aprobaty banku czy innego inwestora.

Tymczasem zarówno analiza finansowa, jak i cały biznesplan jest przede wszystkim robiony dla nas samych, a dopiero w drugiej kolejności dla osób bądź instytucji zewnętrznych. Zła informacja jest problemem tylko wtedy gdy przychodzi niespodziewanie. Ty dzięki swoim obliczeniom będziesz wiedzieć wcześniej.

BILANS OTWARCIA

„Bilans musi wyjść na zero” – każdy zna to stwierdzenie. To znaczy, że i dla Ciebie analiza finansowa nie jest wiedzą całkowicie obcą.

Bilans to zestawienie dwóch list, które wartościowo muszą być sobie równe.

Pierwsza lista to tak zwane aktywa, czyli majątek przedsiębiorstwa, dzięki któremu realizuje ono swoją misję osiągnięcia zysków. Aktywa dzieli się zazwyczaj na następujące grupy:

- Środki trwałe (np. grunty, nieruchomości, sprzęt do produkcji, samochody itp.) – są to dobra, których okres użytkowania przekracza 1 rok, a koszt nabycia lub wytworzenia przekracza wartość 3,5 tys. zł.
- Środki obrotowe (np. gotówka, zapas towarów, należności itp.) – są to dobra, które w ciągu 12 miesięcy będą zamienione na gotówkę
- Inne aktywa – wartości niematerialne i prawne np. prawa autorskie, patenty, itp.

Druga lista to tzw. pasywa czyli zestawienie środków za które aktywa zostały zakupione. W tym momencie staje się logiczne, że suma aktywów musi się równać sumie pasywów.

Pasywa dzielimy na:

- Kapitał własny czyli fundusze pochodzące od założycieli
- Zobowiązania długoterminowe np. długoterminowe kredyty bankowe lub obligacje
- Zobowiązania bieżące np. kredyty krótkoterminowe, odroczone płatności itp.
W celu sporządzenia bilansu otwarcia należy określić kapitał jaki jest niezbędny do rozpoczęcia działalności. Możemy ująć go następująco:
 - Koszty początkowe np. zakup budynku, maszyn, itp.
 - Rezerwa (ok. 20% kosztów początkowych)

- Miesięczne koszty działalności

Następnie musimy „znaleźć” źródła finansowania kapitału początkowego (pasywa) uwzględniając przede wszystkim kapitał własny, a w drugiej kolejności możliwe do pozyskania środki zewnętrzne tj. zobowiązania długo i krótkoterminowe.

Dane zestawiamy w tabeli i sprawdzamy, czy wszystkie pozycje aktywów mają swoje pokrycie po stronie pasywów.

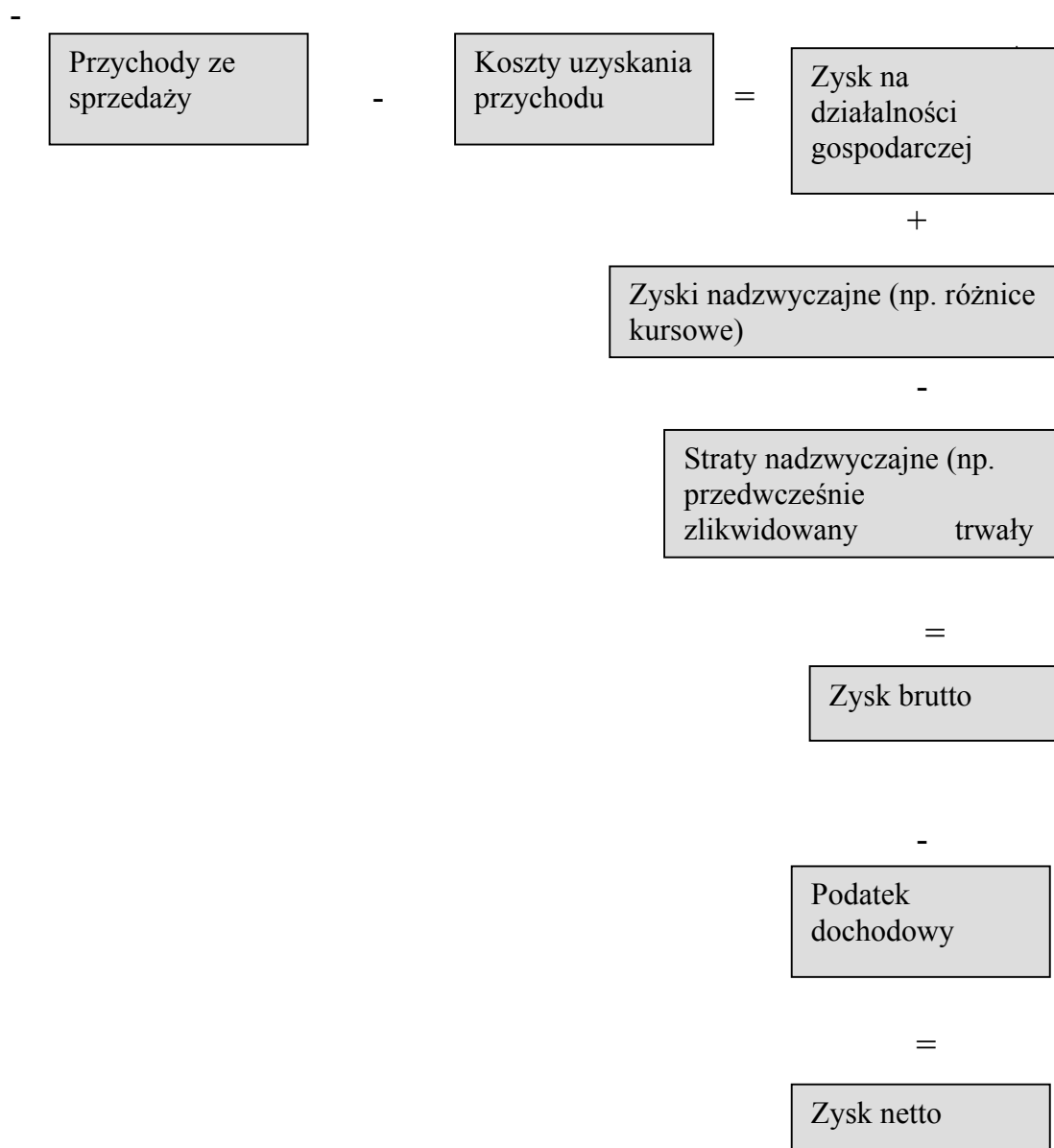
BILANS OTWARCIA	
aktywa	pasywa
<input type="checkbox"/> środki trwałe <input type="checkbox"/> środki obrotowe razem w tym: - gotówka - zapasy - należności RAZEM:	<input type="checkbox"/> kapitał własny <input type="checkbox"/> zobowiązania długookresowe <input type="checkbox"/> zobowiązania krótkookresowe RAZEM:

Jeżeli „bilans wyszedł nam na zero” to znaczy, że mamy z czym zaczynać realizację przedsięwzięcia. Sprawdźmy teraz, czy jest również po co.

JAK OBLICZAĆ KOSZTY I ZYSKI?

Głównym celem prowadzenia działalności gospodarczej jest osiągnięcie zysku. Zyskiem nazywamy dodatnią różnicę między przychodami a kosztami ich uzyskania.

Jeżeli ta różnica jest ujemna mówimy wówczas o stracie. Bardziej precyzyjnie rzecz wygląda następująco:



Zysk netto jest tą częścią zysku brutto, która pozwala nam rozwijać naszą działalność oraz zaspokajać potrzeby własne. Zanim jednak osiągniemy zyski musimy ponieść koszty.

Kolejnym krokiem w naszej analizie finansowej jest określenie wielkości poszczególnych rodzajów kosztów.

Koszty dzielimy na:

Koszty stałe – są to koszty, które ponosimy bez względu na wielkość produkcji, np. czynsz dzierżawny, wynagrodzenia i ich pochodne, amortyzacja, ubezpieczenie, itp.

Należy pamiętać, że koszty stałe nie mają charakteru bezwzględnego. Jeżeli np. będziemy mieli zbyt na nasze produkty zwiększymy produkcję, co spowoduje konieczność zakupu nowych maszyn czy zwiększenia zatrudnienia.

Koszty zmienne – są to koszty, które ulegają zmianie wraz ze zmianami w wielkości produkcji, np. koszt surowca czy półfabrykatów

Koszty quasizmienne - są to koszty częściowo stałe (tę część dodajemy do kosztów stałych) a częściowo zmienne (tę część dodajemy do kosztów zmiennych) np. wynagrodzenia w systemie akordowym.

JAK OBLICZAĆ PROGI RENTOWNOŚCI?

ILOŚCIOWY PRÓG RENTOWNOŚCI

Ilościowy próg rentowności pokazuje nam ile sztuk produktu musimy sprzedać, aby pokryć koszty stałe.

$$PR = \frac{K_{st}}{C_j - jK_{zm}}$$

gdzie:

K_{st} – koszty stałe

C_j – cena jednostkowa produktu

jK_{zm} – koszty zmienne przypadający na jednostkę produktu

WARTOŚCIOWY PRÓG RENTOWNOŚCI

Wartościowy próg rentowności wskazuje jaka wartość sprzedaży pokrywa nasze koszty stałe.

$$PR' = PR \cdot C_j$$

gdzie:

PR' – wartościowy próg rentowności

PR – ilościowy próg rentowności

C_j – cena jednostkowa

PROCENTOWY PRÓG RENTOWNOŚCI

Procentowy próg rentowności wskazuje, jaka część naszej maksymalnej zdolności produkcyjnej musi być zaangażowana w pokrycie kosztów stałych..

Jeżeli ilość dni roboczych pomnożymy przez procentowy próg rentowności ustalimy, ile dni roboczych pracujemy na pokrycie kosztów stałych, a od którego dnia zaczynamy zarabiać na siebie.

$$PR'' = \frac{PR}{P_m} \cdot 100\%$$

gdzie:

PR'' – procentowy próg rentowności

PR – ilościowy próg rentowności

P_m – maksymalna wielkość produkcji

JAK OBLICZAĆ PUNKT OPŁACALNOŚCI?

Cóż, policzyliśmy jak dużo musimy pracować, aby zrównoważyć koszty stałe naszej działalności, ale w dalszym ciągu nie wiemy jak dużo musimy sprzedać, by osiągnąć satysfakcjonujący nas zysk. Jak już wiemy na potrzeby rozwoju firmy oraz własną konsumpcję możemy przeznaczyć tylko zysk netto. Szacując niezbędny w naszej sytuacji zysk netto należy uwzględnić między innymi:

- Ewentualne spłaty kredytu
- Bieżące potrzeby firmy
- Potrzeby własne

Suma punktów 1-3 będzie naszym niezbędnym zyskiem netto. Ponieważ istnieją niestety podatki dochodowe musimy powiększyć zysk netto o wielkość podatku, aby otrzymać zysk brutto.

Punkt opłacalności pokazuje nam ile sztuk (metrów, kilogramów, itp.) produktu musimy sprzedać, aby pokryć koszty stałe i osiągnąć zakładany zysk.

I tak

$$PO = \frac{K_{st} + \text{zysk}_{brutto}}{C_j - jKz}$$

Gdzie:

PO – punkt opłacalności

K_{st} – koszty stałe

C_j – cena jednostkowa

JKz – koszty zmienne na jednostkę produkcji

Korzystając ze wzoru do obliczania punktu opłacalności możemy również obliczyć, jaki zysk brutto możemy osiągnąć wykorzystując maksymalnie posiadane moce produkcyjne. W miejsce PO wstawiamy P_m (produkcja maksymalna).

$$P_m = \frac{Kst + zysk_{brutto}}{C_j - jKz}$$

Przekształcając wzór otrzymujemy:

$$zysk_{brutto} = P_m \cdot (C_j - jKzm) - Kst$$

Powyższa formuła pozwala nam określić maksymalną masę zysku, jaką możemy uzyskać przy danych kosztach i maksymalnej wielkości produkcji. Jest to bardzo istotne dla odpowiedzi na pytanie: Czy jest tak naprawdę o co się bić?

JAK OBLICZYĆ WSKAŹNIK BEZPIECZEŃSTWA?

Wskaźnik bezpieczeństwa jest miarą odporności naszej firmy na spadek popytu zgłaszany przez rynek.

$$W_b = \frac{P_m - PR}{P_m}$$

gdzie:

W_b – wskaźnik bezpieczeństwa

P_m – produkcja maksymalna

PR – ilościowy próg rentowności

Jeżeli $W_b < 0$ - firma przyniesie straty

$W_b = 0$ - $P_m = PR$ – firma pokryje koszty stałe lecz nie przyniesie zysku

$W_b = 0,5$ - zyski firmy zbliżają się do zera

$0,5 < W_b < 1$ - firma osiąga zyski

Wszystkie opisane powyżej formuły dotyczą działalności produkcyjnej, co nie znaczy, że nie mają one zastosowania w handlu czy usługach. Wystarczy tylko we wzorze na próg rentowności czy punkt opłacalności zamienić tzw. dochodowość produktu ($C_j - jKz$) na marżę.

ANALIZA WRAŻLIWOŚCI

Dokładniejsza analiza wzorów na progi rentowności czy punkt opłacalności wskazuje, że istnieją trzy zmienne, które rzutują na ostateczny efekt naszej działalności.

Są to:

- cena jednostkowa,
- koszty stałe
- jednostkowe koszty zmienne.

Każdy z tych czynników tylko w ograniczonym zakresie zależy od nas samych..

Cena jednostkowa jest elementem, którym pozornie najłatwiej jest manewrować albowiem to my sami decydujemy o jej obniżeniu lub podniesieniu.

Jest to jednak gra bardzo trudna i ryzykowna.

Na rynku zawsze można znaleźć produkt konkurencyjny, który będzie limitował nasze apetyty cenowe.

Przesada w podnoszeniu ceny może spowodować spadek popytu na nasze wyroby, produkcję „na magazyn”, utratę płynności finansowej, a w ostateczności bankructwo.

Obniżanie cen zbytu jest dobrym sposobem na szybkie poprawienie płynności finansowej, ale też obniża czy wręcz redukuje do zera zysk powodując w dłuższym przedziale czasowym zagrożenie dla normalnego funkcjonowania firmy.

Tak więc swoboda w określaniu cen przez niewielkie firmy jest tak naprawdę iluzoryczna.

Dużo większą rolę odgrywają tu wszechwładne prawa rynku, które musimy znać i rozumieć.

Koszty stałe oraz koszty zmienne na pierwszy rzut oka wydają się być niezależnymi od nas.

To nie my decydujemy o cenach energii elektrycznej, paliwa, surowców, itp. Co gorsze, często jesteśmy zaskakiwani znacznymi zmianami cen na skutek decyzji politycznych czy administracyjnych, których na gruncie analizy ekonomicznej nie byliśmy w stanie przewidzieć, np. zmiany taryf celnych, wprowadzenie kwot importowych itp.

Jednak to właśnie koszty powinny być przedmiotem naszej szczególnej i nieustającej troski oraz starań. Poczynając od planowania przedsięwzięcia (wybór formy prawnej, lokalizacji, technologii produkcji, metod reklamy i sprzedaży, itd.) przez gromadzenie kapitału (analiza kosztów kredytowania, może leasing? bądź obligacje?, kredyt kupiecki?) i cały okres działalności (systemy płacowe, wybór dostawców, organizacja produkcji, itd.) zasada minimalizacji kosztów musi być naczelnym mottem naszych poczynań.

Jeśli w wyniku takich zachowań będziemy mieli za dużo pieniędzy to nie ma sprawy. To naprawdę najmniejszy kłopot jaki może nas spotkać w biznesie. Grunt, że nasza firma będzie funkcjonować na zdrowych podstawach, stając się bardziej odporna na zawirowania rynku.

A teraz kilka pomocnych instrumentów, które pozwolą określić nam wrażliwość naszej działalności na niespodziewane zmiany, a tym samym ułatwi określenie ryzyka.

GRANICZNY POZIOM CENY SPRZEDAŻY

Graniczny poziom ceny jednostkowej oznacza taki jej poziom, przy którym sprzedając zakładaną ilość produktów nie osiągniemy żadnego zysku.

Oczywiście obniżenie ceny poniżej granicznego poziomu ceny sprzedaży oznacza, że zaczniemy ponosić straty.

$$GP_{cj} = \frac{jKzm \cdot p.w.s + Kst}{p.w.s}$$

gdzie:

GP_{cj} – graniczny poziom ceny sprzedaży
 $JKzm$ – koszt zmienny na jednostkę produkcji
 $p.w.s$ – planowana wielkość sprzedaży
 Kst – koszty stałe

Graniczny poziom ceny jednostkowej możemy też wyrazić w procentach:

$$MB_{cj} = \frac{C_j - GP_{cj}}{C_j} \cdot 100\%$$

gdzie:

MB_{cj} – margines bezpieczeństwa z uwagi na cenę
 C_j – cena jednostkowa sprzedaży
 GP_{cj} – graniczny poziom ceny sprzedaży

Czym wartość MB_{cj} jest większa tym mniejsze jest ryzyko naszego przedsięwzięcia.

GRANICZNY POZIOM JEDNOSTKOWYCH KOSZTÓW ZMIENNYCH.

Podobnie jak w przypadku granicznego poziomu ceny sprzedaży, graniczny poziom jednostkowych kosztów zmiennych to taki ich poziom, przy którym sprzedając zakładaną ilość produktów nie osiągniemy zysków. W codziennej działalności bardzo praktyczną rzeczą jest zebranie danych w formie tabelarycznej tak, aby w każdej chwili można było odczytać, jak zmiana ceny czy kosztów wpływa na stan i perspektywy naszej działalności.

$$GP_{jkz} = \frac{C_j \cdot p.w.s - Kst}{p.w.s}$$

gdzie:

GP_{jkz} – graniczny poziom jednostkowych kosztów zmiennych

C_j – cena jednostkowa

p.w.s – planowana wielkość sprzedaży

Kst – koszty stałe

Podobnie jak w przypadku granicznego poziomu ceny sprzedaży, możemy graniczny poziom jednostkowych kosztów zmiennych wyrazić w ujęciu procentowym. Jest to tzw. margines bezpieczeństwa ze względu na jednostkowe koszty zmienne. Im jego wielkość jest większa, tym lepiej.

$$MB_{jkz} = \frac{GP_{jkz} - jKz}{jKz} \cdot 100\%$$

gdzie:

MB_{jkz} – margines bezpieczeństwa z uwagi na jednostkowe koszty zmienne

GP_{jkz} – graniczny poziom jednostkowych kosztów zmiennych

JKz – jednostkowy koszt zmienny

RACHUNEK WYNIKÓW I CASH FLOW

Na dotychczasowych etapach planowania zebrałeś już sporo informacji o swoim przedsięwzięciu. Odpowiedziałeś sobie wstępnie na pytania :co robić i czy nam się to będzie opłacać. Masz już orientację co do możliwości finansowych rozpoczęcia przedsięwzięcia. Jeżeli więc wiesz „co i po co”, zastanów się „jak”.

Spróbuj to zaplanować tworząc dwa podstawowe dokumenty analizy finansowej: tzw. rachunek wyników i cash flow.

Rachunek wyników jest tabelarycznym zestawieniem planowanych przychodów oraz kosztów, a co za tym idzie zysków i strat, najczęściej w układzie miesięcznym w perspektywie 3-5 lat. Najczęściej pierwszy rok rozpisujemy w układzie miesięcznym zaś lata kolejne – kwartalnym.

Rzetelne sporządzenie rachunku wyników wymaga przede wszystkim:

- -Ustalenia precyzyjnego planu produkcji i sprzedaży
- -Określenia wysokości poszczególnych rodzajów kosztów.

Najczęściej jest tak, że początkowo działalność przynosi straty. Jest to oczywiste ze względu na to, iż w pierwszych miesiącach działalności występują zwykle duże koszty związane z uruchomieniem przedsięwzięcia, zaś sprzedaż nie od razu osiąga zakładaną przez nas wielkość. Podstawowym zadaniem rachunku wyników jest określenie perspektyw naszej działalności, Umożliwia on dokonanie symulacji różnych wariantów rozwoju wypadków, a zarazem wskazanie zagrożenia w procesie realizacji projektu.

Cash flow różni się od rachunku wyników tym, iż zamiast przychodów i kosztów umieszczamy w nim wpływy i wydatki.

Należy zwrócić tu uwagę na amortyzację, która jest kosztem i znajduje się w rachunku wyników, ale nie jest wydatkiem i dlatego nie umieszczamy jej w cash flow. Ewentualnie możemy dodać amortyzację na końcu tabeli cash flow w celu bieżącego informowania nas o tzw. przepływach pieniężnych firmy. Pozwala to zauważyć, czy i w którym momencie wspieramy płynność finansową amortyzacją co jest dopuszczalne jedynie w krótkim okresie czasu. Generalnie biorąc amortyzacja to środki, które służą odtworzeniu środków trwałych.

Głównym celem cash flow jest określenie momentów kryzysowych dla płynności finansowej tak, by móc z wyprzedzeniem się do nich przygotować oraz wychwycenie okresów, w których posiadamy nadmiar gotówki – wówczas powinniśmy je korzystnie ulokować.

Uwaga! Przykładowe tabele rachunku wyników i cash flow zamieszczone we wniosku o pożyczkę udzielaną w ramach Programu Mikropożyczek znajdziesz w załączniku nr 1 na końcu poradnika.

WSKAŹNIKI STATYSTYCZNE

Do bilansu, rachunku wyników i cash flow, które to dokumenty mają charakter opisowy warto jest obliczyć kilka wskaźników statystycznych opisujących sytuację naszej firmy.

A) WSKAŹNIKI ZYSKOWNOŚCI

Poniższe wskaźniki określają syntetycznie efektywność produkcji i sprzedaży.

$$\text{stopa zysku brutto} = \frac{\text{sprzedaż} - \text{koszt}_{\text{sprzedażp}}}{\text{sprzedaż}} \cdot 100\%$$

$$\text{stopa zysku netto} = \frac{\text{zysk}_{\text{po opodatkowaniu}}}{\text{sprzedaż}} \cdot 100\%$$

$$\text{zwrot z inwestycji} = \frac{\text{zysk}_{\text{po opodatkowaniu}}}{\text{aktywa}} \cdot 100\%$$

B) WSKAŹNIKI PŁYNNOŚCI

Wskaźnik bieżący określa zdolność spłaty zadłużeń krótkoterminowych.

$$\text{wskaźnik bieżący} = \frac{\text{aktywa}_{\text{bież}}}{\text{zobowiązania}_{\text{krótkoterminowe}}} \cdot 100\%$$

Wskaźnik szybki określa zdolność spłaty bieżących zobowiązań.

$$\text{wskaźnik szybki} = \frac{\text{aktywa}_{\text{bież}} - \text{zapasy}}{\text{zobowiązania}_{\text{krótkoterminowe}}} \cdot 100\%$$

C) WSKAŹNIKI ZADŁUŻENIA

Określają one ryzyko udzielonego kredytu.

$$\text{wskaźnik długu} = \frac{\text{zobowiązania}_{\text{ogolem}}}{\text{aktywa}}$$

$$\text{stosunek dług / kapitał} = \frac{\text{zobowiązania}_{\text{ogolem}}}{\text{kapitał}}$$

$$\text{wskaźnik pokrycia długu} = \frac{\text{zysk}_{\text{po opodatkowaniu}} + \text{odsetki} + \text{amortyzacja}}{\text{raty}_{\text{kapitałowe}} + \text{odsetki}}$$

D) WSKAŹNIKI SPRAWNOŚCI DZIAŁANIA.

Określa on efektywność wykorzystania aktywów.

$$\text{Wskaźnik wykorzystania aktywów} = \frac{\text{sprzedaz}}{\text{aktywa}_{\text{ogolem}}}$$

$$\text{Wskaźnik obrotu zapasami} = \frac{\text{koszty}_{\text{sprzedazy}}}{\text{srednia}_{\text{wielkosc}_{\text{zapasow}}}}$$

Wskazuje on na umiejętność kontrolowania kosztów zapasów.

ZMIANA WARTOŚCI PIENIĄDZA W CZASIE

Popularne powiedzenie „lepszy wróbel w garści niż gołąb na dachu” jest wyjątkowo trafne w odniesieniu do pieniędzy. Wszyscy wiemy, że lepiej jest posiadać pieniądze dziś niż w przyszłości. Dlaczego tak się dzieje? Przede wszystkim mając określone środki dziś możemy poprzez skuteczne

inwestowanie wpływać na wzrost ich wartości. Ponadto występują czynniki obniżające wartość pieniądza w czasie. Najważniejsze z nich to:

- inflacja
- ryzyko
- preferencja płynności

Inflacja to spadek siły nabywczej pieniądza spowodowany ogólnym wzrostem cen w gospodarce. Tak więc 100 złotych dzisiaj po roku przy 10% inflacji ma wartość 90 zł. Oczywiście wtedy, gdy dobro, które chcemy nabyć podrożało o wskaźnik inflacji. W praktyce rzadko tak się zdarza, gdyż inflacja jest obliczana jako średni wzrost cen „koszyka” dóbr.

Ryzyko. Nikt nie jest w stanie przewidzieć przyszłości. Czym dłuższa perspektywa czasowa tym większa niepewność, co do przewidywanych zysków.

Preferencja płynności. Płynność to łatwość z jaką można zamienić aktywa na gotówkę. Środki trwałe charakteryzują się niską płynnością, zaś obligacje rządowe „dobre akcje” - dużą. Zarówno firmy jak i inwestorzy preferują wysoką płynność, gdyż zmniejsza to ryzyko poniesienia strat w wypadku złej koniunktury.

Skoro wartość pieniądza zmienia się w czasie, warto umieć określać przyszłą wartość depozytu, jak i bieżącą wartość przyszłych dochodów. Jest to instrument niezbędny przy podejmowaniu decyzji o wyborze sposobu inwestowania.

A) WARTOŚĆ PRZYSZŁA DEPOZYTU

$$FV_N = P(1+R)^N \quad \text{lub} \quad FV_N = P\left(1 + \frac{R}{m}\right)^{mN}$$

Gdzie:

FV_N – wartość przyszła w okresie N

P – wartość początkowa

R – roczna stopa procentowa

N – liczba lat

m – liczba okresów

PRZYKŁAD:

Oblicz wartość przyszłą 1000 zł. po:

a) 2 latach

b) 4 latach

przy oprocentowaniu rocznym 14% przy kapitalizacji

c) rocznej

d) sześciomiesięcznej

Obliczenia:

$$ac) FV = 1000 (1 + 0.14)^2 = 1000 \times 1.2996 = 1299,6 \text{ zł.}$$

$$bc) FV = 1000 (1 + 0.14)^4 = 1000 \times 1.6889 = 1688,9 \text{ zł.}$$

$$ad) FV = 1000 \left(1 + \frac{0,14}{2}\right)^{2 \times 2} = 1310,7 \text{ zł.}$$

$$bd) FV = 1000 \left(1 + \frac{0,14}{2}\right)^{2 \times 4} = 1718,1 \text{ zł.}$$

B) WARTOŚĆ BIEŻĄCA INWESTYCJI

$$PV = \frac{FV_N}{(1 + R)^N}$$

Gdzie:

PV – wartość bieżąca przyszłego dochodu

FV_N – przyszły dochód w N-tym okresie

R – stopa odsetkowa lub dyskontowa

N – liczba lat lub okresów

PRZYKŁAD:

Oblicz aktualną wartość 1000 zł renty kapitałowej za okres:

a) 2 lat

b) 4 lat

przy stopie dyskontowej 14%.

Obliczenia:

$$a) \quad PV = \frac{1000}{(1 + 0,14)^2} = \frac{1000}{1,2996} = 769,46 \text{ zł.}$$

$$b) \quad PV = \frac{1000}{(1 + 0,14)^4} = \frac{1000}{1,6889} = 592,1 \text{ zł.}$$

SPRAWDŹMY SWOJE UMIEJĘTNOŚCI.

Zadanie 1

Którą możliwość wybrałbyś:

a) 4500 zł. gotówką płatne 1 stycznia

b) 1200 zł. wypłacane co rok 31.12 przez okres 4 lat?

Stopa dyskontowa równa się stopie procentowej i wynosi 10%

Rozwiązanie:

Dyskontujemy wpłaty 1200 zł. i ich sumę z 4 lat porównujemy do 4500 zł.

$$PV_1 = \frac{1200}{(1+0,1)^1} = 1090,9$$

$$PV_2 = \frac{1200}{(1+0,1)^2} = 991,73$$

$$PV_3 = \frac{1200}{(1+0,1)^3} = 901,57$$

$$PV_4 = \frac{1200}{(1+0,1)^4} = 819,61$$

$$\underline{3803,81} < \underline{4500}$$

Odp.: Lepszą inwestycją jest wariant 1 czyli 4500 zł. gotówką, albowiem bieżąca wartość wpłat 1200 zł.-owych przez okres 4 lat jest mniejsza.

Zadanie2

Jeden z banków oferuje następujące stałe oprocentowanie lokat:

- a) 1-miesięczne 12,25%
- b) 3-miesięczne 13,25%
- c) 12-miesięczne 14,25%

Która lokata będzie najbardziej efektywna, jeżeli zamierzamy zainwestować 1000 zł. na okres 1 roku?

Rozwiązanie:

$$a) FV = 1000 \left(1 + \frac{0,1225}{12}\right)^{12} = 1129,6 \text{ zł.}$$

$$b) FV = 1000 \left(1 + \frac{0,1325}{4}\right)^4 = 1139,2 \text{ zł.}$$

$$c) FV = 1000 \left(1 + \frac{0,1425}{1}\right)^1 = 1142,5 \text{ zł.}$$

Odp.: Najbardziej efektywna jest lokata c, gdyż przy tym samym okresie inwestowania daje najwyższą wartość końcową.

DŁUGOOKRESOWE PLANOWANIE FINANSOWE

Poniżej przedstawione podstawowe metody długookresowego planowania finansowego pomogą w ocenie Twojego przedsięwzięcia gospodarczego oraz ułatwią wybór najlepszego z kilku możliwych projektów inwestycyjnych.

A) ŚREDNIA STOPA ZWROTU

$$\text{Średnia stopa zwrotu} = \frac{\text{średnie}_\text{roczne}_\text{przysze}_\text{zyski}_\text{netto}}{\text{połowa}_\text{inwestycji}_\text{początkowej}^*}$$

*zakłada się, że inwestycja początkowa amortyzuje się liniowo

Plusy metody średniej stopy zwrotu:

- metoda jest bardzo prosta

Minusy metody średniej stopy zwrotu:

- metoda pomija całkowicie wartość pieniądza w czasie
- bazuje na zyskach księgowych a nie przepływach pieniężnych (pomija amortyzację jako składnik przepływów)
- nie uwzględnia wartości rezydualnej (wartość bieżąca urządzeń wycofywanych z eksploatacji)
- nie uwzględnia rozkładu zysków w czasie

Przykład:

Inwestujemy 5000 zł. Oczekiwane zyski netto wynoszą: pierwszy rok – 500zł, drugi rok – 1000zł., 3 rok 1500zł., czwarty rok – 2000 zł .Roczna amortyzacja wynosi 500 zł.

Obliczanie średniej stopy zwrotu:

$$1. \text{ Obliczamy średni zysk netto} = \frac{500 + 1000 + 1500 + 2000}{4} = \frac{5000}{4} = 1250$$

$$2. \text{ Obliczamy średnią wartość inwestycji} = \frac{5000}{2} = 2500$$

$$3. \text{ Obliczamy średnią stopę zwrotu} = \frac{1250}{2500} \cdot 100\% = 50\%.$$

B) OKRES ZWROTU

Okres zwrotu to czas potrzebny na odzyskanie kwoty początkowych nakładów inwestycyjnych.

Plusy metody okresu zwrotu:

- Prostota i szybkość obliczeń
- Operuje przepływami pieniężnymi a nie zyskiem netto

Minusy metody okresu zwrotu:

- nie uwzględnia wartości pieniądza w czasie
- nie uwzględnia przepływów pieniężnych generowanych po okresie zwrotu

Przykład:

Założenia jak w punkcie A.

Obliczamy okres zwrotu:

<i>Rok</i>	<i>Zysk netto</i>	<i>Amortyzacja</i>	<i>Przepływy pieniężne</i>	<i>Skumulowane przepływy</i>
<i>1</i>	<i>500</i>	<i>500</i>	<i>1000</i>	<i>1000</i>
<i>2</i>	<i>1000</i>	<i>500</i>	<i>1500</i>	<i>2500</i>
<i>3</i>	<i>1500</i>	<i>500</i>	<i>2000</i>	<i>4500</i>
<i>4</i>	<i>2000</i>	<i>500</i>	<i>2500</i>	<i>7000</i>

Z tabeli wynika, że po upływie 3 lat odzyskamy 4500 zł. z początkowej inwestycji. Obliczamy, jaka część czwartego roku jest potrzebna do odzyskania brakujących 500 zł.

$$\frac{500}{2500} = 0,2 \cdot 52 \text{ tygodnie} = 10,4 \text{ tygodnia}$$

Okres zwrotu wynosi 3 lata 10 tygodni i 4 dni.

C) WARTOŚĆ BIEŻĄCA NETTO (NPV)

Wartość bieżąca netto to wartość bieżąca przyszłych przepływów pieniężnych generowanych przez projekt pomniejszona o wartość początkowych nakładów inwestycyjnych.

$$NPV = PV - J$$

Gdzie:

PV – wartość bieżąca przyszłych przepływów

J – wartość inwestycji

Czyli jeżeli:

NPV > 0 – projekt jest dobry

NPV = 0 – projekt jest dyskusyjny

NPV < 0 – projekt nieopłacalny

Plusy metody NPV:

- uwzględnia przepływy pieniężne a nie zyski netto
- uwzględnia wartość pieniądza w czasie

Minusy metody NPV:

- trudności w określeniu właściwej stopy dyskontowej
- metoda zakłada, że stopa dyskontowa jest stała przez czas realizacji inwestycji

Przykład:

Założenia jak w punkcie A. Stopa dyskontowa wynosi:

inflacja – 8%

ryzyko – 5%

realna stopa zwrotu – 10 %

Razem: 23%.

1. Obliczamy wartość bieżącą przyszłych przepływów (PV)

$$PV_1 = \frac{FV}{(1+R)^N} = \frac{1000}{(1+0,23)^1} = \frac{1000}{1,23} = 813 \text{ zł.}$$

$$+ \\ PV_2 = \frac{FV}{(1+R)^N} = \frac{1500}{(1+0,23)^2} = \frac{1500}{1,5129} = 991 \text{ z.ł}$$

$$+ \\ PV_3 = \frac{FV}{(1+R)^N} = \frac{2000}{(1+0,23)^3} = \frac{2000}{1,860} = 1075 \text{ zł.}$$

$$+ \\ PV_4 = \frac{FV}{(1+R)^N} = \frac{2500}{(1+0,23)^4} = \frac{2500}{2,2888} = 1092 \text{ zł.}$$

3971 zł

$$PV = 3971$$

$$NPV = PV - J = 3971 - 5000 = -1029$$

Projekt przy założeniu stopy dyskontowej 23% jest nierentowny.

D) INDEKS RENTOWNOŚCI

Indeks rentowności PI to stosunek wartości bieżącej przyszłych przepływów pieniężnych z projektu do wartości początkowej inwestycji.

$$PI = \frac{PV}{J}$$

Jeżeli

PI > 1, to projekt jest dobry

PI < 1 – projekt jest nierentowny

W analizowanym przez nas przykładzie $PI = \frac{3971}{5000} = 0,7942$

E) WEWNĘTRZNA STOPA ZWROTU

Wewnętrzna stopa zwrotu (IRR) jest stopą dyskontową, przy której wartość bieżąca netto projektu jest równa 0, czyli $PV - J = 0$.

Obliczeń wewnętrznej stopy zwrotu dokonujemy metodą prób i błędów korzystając z tabel współczynników wartości bieżącej (PVIFA) dostępnych w literaturze ekonomicznej. W naszym przykładzie $IRR = \text{ok.} 12,5\%$.

Jak widać na naszym przykładzie jest bardzo istotną sprawą, by dokonując analizy przedsięwzięcia bądź porównując pomiędzy sobą różne projekty inwestycyjne zastosować wszystkie możliwe instrumenty analizy i planowania finansowego. W naszym przykładzie metody średniej stopy zwrotu i okresu zwrotu dały bardzo obiecujące wyniki zaś metody wartości bieżącej netto oraz indeksu rentowności wykazały nieefektywność przedsięwzięcia.

Zadecydowała o tym wysoka stopa dyskontowa jaką sobie założyliśmy w naszym przykładzie. Wysokość stopy dyskontowej zależy zarówno od czynników subiektywnych, takich jak poziom akceptowanego ryzyka czy rzeczywista stopa zwrotu, jak i od niezależnej od nas inflacji.

Wysoka inflacja jest jednym z najpoważniejszych czynników osłabiających aktywność inwestycyjną przedsiębiorców, a tym samym czynnikiem zwiększającym poziom bezrobocia.

ROZDZIAŁ V

DZIURA, CZYLI SKĄD WZIĄĆ
BRAKUJĄCE PIENIĄDZE?



ŹRÓDŁA FINANSOWANIA PRZEDSIĘWZIĘCIA GOSPODARCZEGO, CZYLI SKĄD WZIĄĆ PIENIĄDZE?

W trakcie analizy opłacalności planowanego przedsięwzięcia okazuje się czasami, że mogłoby ono przynosić zysk, ale w niektórych momentach będzie brakowało Ci pieniędzy.

*Jeśli brakuje Ci pieniędzy na
Twoje przedsięwzięcie uważnie
przeczytaj ten rozdział.*



Źródła finansowania Twojej działalności możesz podzielić na wewnętrzne i zewnętrzne. Te pierwsze to przede wszystkim zysk netto, amortyzacja oraz emisja akcji. Tę ostatnią możliwość pomijamy jako zbyt skomplikowaną dla początkującego biznesmena.

1. WEWNĘTRZNE ŹRÓDŁA FINANSOWANIA TWOJEJ DZIAŁALNOŚCI

1. ZYSK NETTO – jak już wiemy, to nadwyżka sumy przychodów ze sprzedaży produkcji i usług oraz innych tytułów nad wydatkami poniesionymi dla osiągnięcia tych przychodów pomniejszona o podatek dochodowy.

Zysk jako źródło samofinansowania rozwoju firmy jest realny tylko w przedsiębiorstwach już działających i to dobrze działających.

Zawsze należy jednak dokonać porównań pomiędzy rentownością ewentualnych inwestycji w bezpieczne instrumenty finansowe a wysokością kredytów bankowych bądź ceną pozyskania innych kapitałów zewnętrznych. W polskich realiach gospodarczych (w przeciwieństwie do państw zachodnich) w przeważającej ilości przypadków bardziej efektywne jest finansowanie rozwoju firmy poprzez zatrzymanie zysków w przedsiębiorstwie niż jego inwestowanie i korzystanie z finansowania zewnętrznego. Tak więc dla tych, którzy będą osiągać wysokie zyski ze swojej działalności sprawa będzie bardzo prosta i mogą zrezygnować z dalszej lektury. Pozostałe 99,99% czytelników zapraszamy dalej.

2. AMORTYZACJA – na początek kilka definicji tytułem przypomnienia.

Amortyzacja – to pieniężne wyrażenie zmniejszania się wartości majątku trwałego na skutek zużycia technicznego i ekonomicznego.

Amortyzacja stanowi koszt funkcjonowania przedsiębiorstwa, zwracający się w dochodach ze sprzedaży lecz nie stanowi wydatku pieniężnego! (przypomnij sobie tabelę wyników i cash flow)

Metoda amortyzacji – to sposób, w jaki przenosimy wartość amortyzowanych środków trwałych do kosztów produkcji. Aktualnie występują dwie główne metody amortyzacji:

- Liniowa – zakłada równomierne zużywanie się majątku.
Amortyzacja liniowa ze względu na stawkę amortyzacyjną może występować w formie:
 - a) proporcjonalnej w całym okresie dokonywania odpisu
 - b) amortyzacji przyspieszonej (np. ze względu na trudne warunki eksploatacji)
 - c) amortyzacji spowolnionej
- Degresywna – w pierwszym roku kwota amortyzacji jest wysoka, a w latach następnych maleje, tak by łączna suma rocznych kwot amortyzacji przez cały okres była równa wartości początkowej środka trwałego.

Metodę degresywną można stosować w przypadku maszyn i urządzeń nowych kwalifikowanych w grupie 3-6 i 8 zgodnie z klasyfikacją środków trwałych (Rozp. RM z 30.12.1999 Dz. U. nr 112 poz.137). Współczynnik o jaki można zwiększyć stawkę amortyzacyjną wynosi maksymalnie 2, a w gminach o szczególnym zagrożeniu wysokim bezrobociem strukturalnym (gmina taka musi być w wykazie ustalonym przez Radę Ministrów) do maksymalnie 3.

Szczegółowe przepisy dotyczące zagadnień związanych z amortyzacją znajdziesz w ustawie z 15.02.1992 o podatku dochodowym od osób prawnych (Dz. U. z 1993r. Nr 106), ustawie z 20.11.1999 o zmianie ustawy o podatku dochodowym od osób prawnych (Dz. U. nr 95), Rozporządzeniu Ministra Finansów z 17.01.1997 w sprawie amortyzacji środków trwałych oraz wartości niematerialnych i prawnych (Dz. U. nr 6 poz. 35), Rozporządzeniu Ministra Finansów z 9.12.1999 (Dz. U. nr 100) oraz licznych pismach fachowych.

Dla Twoich rozważań istotne jest to, że masz duży wpływ na tempo gromadzenia środków finansowych pochodzących z amortyzacji. Oczywiście na „przyspieszanie” amortyzacji możesz pozwolić sobie tylko wtedy, gdy Twoja sytuacja rynkowa jest na tyle dobra, że pozwala „zmieścić” zwiększone koszty amortyzacji w cenie zbytu Twoich wyrobów. Dodatkowym skutkiem przyspieszonej amortyzacji jest odroczenie podatku dochodowego zwane w literaturze ekonomicznej tarczą podatkową lub osłoną podatkową.

2.ZEWNĘTRZNE ŹRÓDŁA FINANSOWANIA TWOJEGO PRZEDSIĘWZIĘCIA

Szerszą gamę możliwości dają Ci tzw. zewnętrzne źródła finansowania. Finansowanie działalności przedsiębiorstw dzielimy najczęściej na tzw. finansowanie krótko- i długookresowe.

Wśród źródeł krótkoterminowego finansowania można wymienić między innymi:

1. kredyt kupiecki
2. kredyt bankowy krótkoterminowy
3. kredyt wekslowy
4. kredyt odbiorcy (przedpłata, zaliczka)
5. faktoring
6. zobowiązania stałe

KREDYT KUPIECKI

Kredyt kupiecki zwany też handlowym lub towarowym udzielany jest przez sprzedawcę kupującemu i ma formę odroczonego terminu płatności. Ze względu na duże koszty kredytów bankowych kredyt kupiecki staje się w Polsce coraz

popularniejszy. Forma ta jest korzystna dla obu stron. Sprzedający zwiększa w ten sposób swój udział w rynku, zaś kupujący obniża koszty swojej działalności. Trzeba jednak przyznać, że sprzedający jest stroną, która ponosi bardzo duże ryzyko takiej umowy. Dlatego w praktyce kredytu kupieckiego udziela się firmom, do których posiada się pełne zaufanie, mające swoje podstawy w długotrwałej współpracy. Kredyt kupiecki może występować w różnych formach.

W klasycznej umowie kredytu kupieckiego określa się:

- wysokość procentowej stopy upustu
- termin korzystania z upustu
- termin zapłaty w pełnej wysokości

Przykładowo:

Hurtownia artykułów spożywczych udzieliła sklepowi kredytu kupieckiego w wysokości 10.000 zł na warunkach „3/10 zapłata 30”. Oznacza to, że sklep może zapłacić kwotę 10 tys. x 97% tj. 9,7 tys. zł. w ciągu 10 dni lub pełną kwotę 10 tys. zł. w ciągu 30 dni.

Którą ewentualność wybrać?

Oczywiście, jeżeli masz możliwość wyboru, tzn. masz niezbędne środki finansowe lub możesz je pozyskać. Jeżeli możesz je pozyskać to przy jakiej cenie (oprocentowaniu kredytu) jest to korzystne? Pomocną będzie tutaj formuła na obliczanie kosztu rezygnacji z opustu gotówkowego, która brzmi następująco:

$$KR = \frac{OG}{1 - OG} \times \frac{360dni}{OK - OO}$$

gdzie:

KR – koszt rezygnacji z opustu gotówkowego

OG – opust gotówkowy

OK. – okres kredytu

OO – okres opustu

W naszym przykładzie koszt rezygnacji z opustu będzie wynosił :

$$\frac{0,03}{1-0,03} \times \frac{360}{30-10} = 0,54 \text{ tj. } 54\%$$

Koszt rezygnacji z opustu nazywany jest również kosztem kredytu kupieckiego, który z kolei definiowany jest jako koszt nieskorzystania z opustu i dokonania zapłaty w pełnej wysokości w odroczonej terminie.

W rozstrzyganym tutaj przykładzie oferta hurtowni jest bardzo korzystna, gdyż koszt rezygnacji z opustu w skali roku wynosi aż 54% i bez trudu powinieneś otrzymać tańszy kredyt bankowy (jeśli nie posiadasz środków własnych).

Jeszcze korzystniej wyglądałaby sytuacja jeżeli hurtownia zgodziłaby się udzielać takiego kredytu kupieckiego stale przez cały rok. Wówczas, wykorzystując efekt procentu składanego, koszt rezygnacji z opustu (koszt kredytu kupieckiego) wzrósłby do ok. 70%. Na obliczenia efektywnego rocznego kosztu kredytu kupieckiego stosujemy formułę:

$$EKR = \left(1 + \frac{KR}{LP}\right)^{LP} - 1$$

gdzie:

EKR – efektywny roczny koszt kredytu kupieckiego

KR – nominalny koszt kredytu kupieckiego

LP – liczba powtórzeń w ciągu roku

Ponieważ w tym przykładzie 20-dniowy okres kredytu po terminie opustu powtarza się 18 razy w roku powyższa formuła wyglądałaby następująco:

$$EKR = \left(1 + \frac{0,54}{18}\right)^{18} - 1 = (1,03)^{18} - 1 = 1,702 - 1 = 0,702 \text{ tj. } 70,2\%$$

Kredyt kupiecki występuje często w dwóch innych formach:

- nie udzielenia opustu cenowego – np. „0/0 zapłata30”, co oznacza po prostu bezpłatny 30 -dniowy kredyt dla nabywcy,
- nie udzielenia okresu udzielenia opustu np. „3/0 zapłata 30” co oznacza, że opust przysługuje tylko za natychmiastową płatność gotówkową

KRÓTKOTERMINOWE KREDYTY BANKOWE

*Rozpoczynając działalność
gospodarczą często stajemy
wobec problemu braku pieniędzy.*



Bankowe kredyty krótkoterminowe są zjawiskiem powszechnym, choć ich cena jest aktualnie bardzo wysoka, a wymogi formalne co do jakości i wysokości zabezpieczeń trudne do spełnienia. Niestety, możesz być czasami zmuszony do ubiegania się o kredyt ze względu na brak innych możliwości utrzymania płynności finansowej.

Na rynku występuje obecnie duża różnorodność ofert kredytowych, tak więc nie sposób omówić tu warunków oferowanych przez poszczególne banki komercyjne. Zapoznajmy się więc tylko z ogólnymi zasadami, którymi kierują się banki przy udzielaniu krótkoterminowych kredytów.

Podstawowym kryterium udzielenia lub odmowy przyznania kredytu jest posiadanie przez klienta tzw. zdolności kredytowej czyli zdolności do spłaty zaciągniętych kredytów wraz z odsetkami w terminach przewidzianych umową. Podstawowymi elementami decydującymi o posiadaniu zdolności kredytowej są zaś: efektywność gospodarowania danej firmy oraz jej stan majątkowy. Najchętniej banki udzielają kredytów krótkoterminowych tym firmom, które posiadają rachunek bieżący w tym banku lub, a najlepiej również, „dobrą” historię kredytową.

Kredyty krótkoterminowe są udzielane w postaci:

- Kredytu w rachunku bieżącym – polega na ustaleniu przez bank limitu zadłużenia w ciężar rachunku bieżącego i terminu spłaty. O wysokości faktycznie wykorzystanego kredytu świadczy wielkość ujemnego salda rachunku. Kredyt w rachunku bieżącym może mieć formę:
 - a) kredytu o charakterze celowym, tzw. płatniczy – przeznaczony na zapłatę bieżących zobowiązań wyraźnie sprecyzowanych w umowie.
 - b) Kredytu odnawialnego (rewolwingowy) – służy do regulowania różnych zobowiązań
- Kredytu w rachunku kredytowym – wymaga otwarcia specjalnego rachunku dla obsługi kredytu i jest udzielany ,gdy kredytobiorca nie posiada rachunku bieżącego w danym banku lub wykorzystał w pełni limit kredytu w rachunku bieżącym, a jego sytuacja uzasadnia celowość udzielenia mu kolejnego kredytu.

Najczęściej banki określają koszt kredytu krótkoterminowego na podstawie stawki WIBOR dla pożyczek jednomiesięcznych, powiększając ją o marżę ryzyka uzależnioną od wiarygodności klienta. (najczęściej 1.5 – 5%), oraz stosują prowizję od przyznanego limitu zadłużenia (najczęściej od 0,7 %– 1,5%). Jednak nie oprocentowanie (choć aktualnie bardzo wysokie) jest największym problemem w kredytach krótkoterminowych.

Pamiętać trzeba, że tego rodzaju kredyty udzielane są na okres do jednego roku, tak więc prawdziwym problemem są wysokie raty kapitałowe i należy dobrze się zastanowić, czy rentowność naszego przedsięwzięcia będzie wystarczająco duża, by finansować je tego rodzaju kredytem.

KREDYT WEKSLOWY

W celu zrozumienia jak funkcjonuje tego rodzaju kredyt trzeba powiedzieć kilka słów o samym wekslu.

Weksel jest pisemnym przyrzeczeniem w formie przepisanej prawem, w którym wystawca (zwany trasantem) zobowiązuje się zgodnie z prawem wekslowym wypłacić wskazanej tym przyrzeczeniem osobie (zwanej remitentem) w określonym terminie wymienionej w treści kwotę pieniędzy lub też poleca innej osobie (zwanej trasantem) dokonać owej wypłaty.

Przywołane powyżej formy prawne dotyczące weksli zostały zawarte w ustawie z dnia 28.04.1936 prawo wekslowe Dz. U. z 1996 nr37. Występują dwa rodzaje weksli:

- Weksel trasowany (zwany również ciągnionym lub tratą) – jest rodzajem przekazu pieniężnego, w którym trasant poleca trasantowi dokonanie bezwarunkowego zapłacenia określonej sumy pieniędzy w określonym czasie na rzecz swoją lub innej osoby
- Weksel własny (zwany weksem solą, suchym lub prostym) jest przyrzeczeniem zapłaty przez wystawcę weksla określonej kwoty w oznaczonym terminie wymienionemu w dokumencie remitentowi. Tak więc w tym przypadku wystawca weksla czyli trasant jest równocześnie dłużnikiem wekslowym czyli trasantem.

Weksel spełnia w gospodarce wiele istotnych funkcji, jest bardzo wygodnym w wielu sytuacjach instrumentem. Ograniczmy się do trzech najmniej skomplikowanych możliwości, jakie daje weksel jako źródło finansowania działalności przedsiębiorstwa:

- Możesz dokonywać płatności za towary i usługi poprzez wystawienie weksla własnego lub przeniesienie praw płynących z weksla (indosowanie), którego jesteś remitentem
- Możesz użyć weksla, którego jesteś remitentem jako zabezpieczenia kredytu bankowego
- Możesz zaciągnąć w banku tzw. kredyt dyskontowy (wekslowy), który polega na tym, że sprzedajesz weksel przed terminem wykupu bankowi, który udziela Ci od razu kredytu w wysokości kwoty wekslowej pomniejszonej o dyskonto i marżę banku.

KREDYT ODBIORCY

Zwany jest również przedpłatą lub zaliczką i występuje najczęściej w sytuacjach, gdy cykl produkcyjny jakiegoś towaru jest długi i finansowanie go przez producenta jest przez to trudne do zrealizowania.

Wpłata zaliczki powoduje też, że nabywca jest mocniej związany ze sprzedawcą, co stanowi dla tego ostatniego pewnego rodzaju gwarancję bezpieczeństwa.

Zaliczki są powszechnie stosowane w przypadku wyrobów wytwarzanych na indywidualne zamówienie.

FAKTORING

Faktoring to forma zewnętrznego, krótkoterminowego finansowania, która zdobywa sobie dopiero miejsce w polskiej rzeczywistości gospodarczej. Mówiąc najkrócej polega ona na sprzedaży przez dostawcę towaru (faktoranta) pośrednikowi (tzw. faktor), który w zamian za określoną opłatę przekazuje faktorantowi środki finansowe w formie zaliczki lub kredytu, a sam egzekwuje należności od dłużnika. W krajach, w których rynek usług finansowych jest bardziej rozwinięty korzystanie z faktoringu jest powszechne. W niedalekiej przyszłości podobnie będzie i u nas, szczególnie, gdy firmy faktoringowe zaczną oferować tzw. faktoring pełny czyli wezmą na siebie całą odpowiedzialność za wypłacalność dłużnika.

ZOBOWIĄZANIA STAŁE

Ta forma krótkoterminowego finansowania jest znana wszystkim. Polega ona na tym, że występuje przesunięcie czasowe pomiędzy powstaniem zobowiązania a jego realizacją. Typowym przykładem mogą być wynagrodzenia pracowników, które zwracają się przedsiębiorstwu w momencie sprzedaży wyrobów lub usług, zaś pracownikowi wypłacane są z reguły 1 lub 10 dnia następnego miesiąca. Nic dziwnego, że pracodawcy nie lubią płacić z góry za wykonaną pracę.

Wszystkie opisane powyżej źródła finansowania dotyczą przede wszystkim firm już działających i to powiedzmy sobie szczerze - posiadających dobrą kondycję finansową. Tymczasem Ty dopiero zaczynasz działalność i potrzebujesz kapitału na inwestycje, a więc długoterminowego. Nie ulega wątpliwości, że nie da się rozpocząć jakiegokolwiek przedsięwzięcia bez posiadania środków własnych. I to nie tylko dlatego, że jest to wymóg niezbędny przy ubieganiu się o środki kredytowe, ale przede wszystkim z powodu zbyt dużych kosztów obsługi kapitału zewnętrznego.

Aktualne oprocentowanie kredytów wynoszące ok. 20% praktycznie skazuje na niepowodzenie większość przedsięwzięć, gdyż rzadko które z nich może poszczycić się podobną rentownością. Jeśli jednak uznasz takie rozwiązanie za celowe (przemysł to jeszcze raz), to musisz zmierzyć się z kolejnymi „schodami”.

Po pierwsze musisz przekonać bank o swojej wiarygodności kredytowej przedstawiając profesjonalny biznesplan wraz z całą masą mniej czy bardziej potrzebnych załączników.

Po drugie, musisz przedstawić odpowiednie zabezpieczenie kredytu. Dla początkujących w biznesie jest to prawie niewykonalne. Nie może być bowiem zabezpieczeniem majątek firmy, skoro ją dopiero zakładamy, majątku własnego też najczęściej wielkiego nie posiadasz – gdyby było inaczej nie potrzebowalibyś tak drogiego kredytu.

Pewnym rozwiązaniem kwestii zabezpieczeń może być pomoc lokalnych Funduszy Poręczeń Kredytowych, których w ostatnich kilku latach powstało dość dużo.

Większe szanse powodzenia miałbyś korzystając z linii kredytowych zachodnich banków i organizacji kredytowych. Oprocentowanie tych kredytów jest dużo niższe (od 4,5% - 14%) i nawet z wszystkimi dodatkowymi kosztami nie przekracza 16%-18%. Niestety i w tym przypadku są problemy. Przede wszystkim dość uciążliwe są procedury przy załatwianiu takich kredytów (obowiązkowo za pośrednictwem polskich banków), ale przede wszystkim „wystawiasz się” na ryzyko zmian kursowych, które w naszej niestabilizowanej gospodarce są realnym zagrożeniem.

Cóż zatem począć?

Możesz przyjrzeć się ofertom nie komercyjnym, np. pożyczkom z Funduszu Pracy, o które mogą ubiegać się bezrobotni lub będący w okresie wypowiedzenia a także pracodawcy tworzący nowe miejsca pracy, oprocentowane aktualnie w wysokości 6,45% dla bezrobotnych i 10,75% dla pracodawców.

Szczegółowe informacje znajdziesz w ustawie z 14.12.1994 o zatrudnianiu i przeciwdziałaniu bezrobociu (Dz. U. 1996r. nR 47 poz. 211; zmiany Dz. U. z 1996r. Nr100 poz. 459, nr 106 poz.496, nr147 poz.687), w Rozporządzeniu Ministra Pracy i Polityki Socjalnej z 24.03.1995 w sprawie szczegółowych zasad udzielania pożyczek z funduszu pracy (Dz. U. nr 35 poz.174) oraz we wszystkich Powiatowych Urzędach Pracy.

W przypadku osób niepełnosprawnych warto udać się do wojewódzkich lub powiatowych ośrodków zatrudnienia i rehabilitacji osób niepełnosprawnych właściwych dla miejsca zamieszkania. Można tam otrzymać informacje na temat pożyczek z Państwowego Funduszu Rehabilitacji Osób Niepełnosprawnych, których oprocentowanie wynosi około 5%.

Jeżeli mieszkasz w małej miejscowości lub na wsi możesz skorzystać z pożyczki w ramach Programu Mikropożyczek Fundacji Wspomagania Wsi (9%-17%, bez prowizji). Szczegółowe informacje o programie znajdziesz w załączniku nr 1 na końcu poradnika.

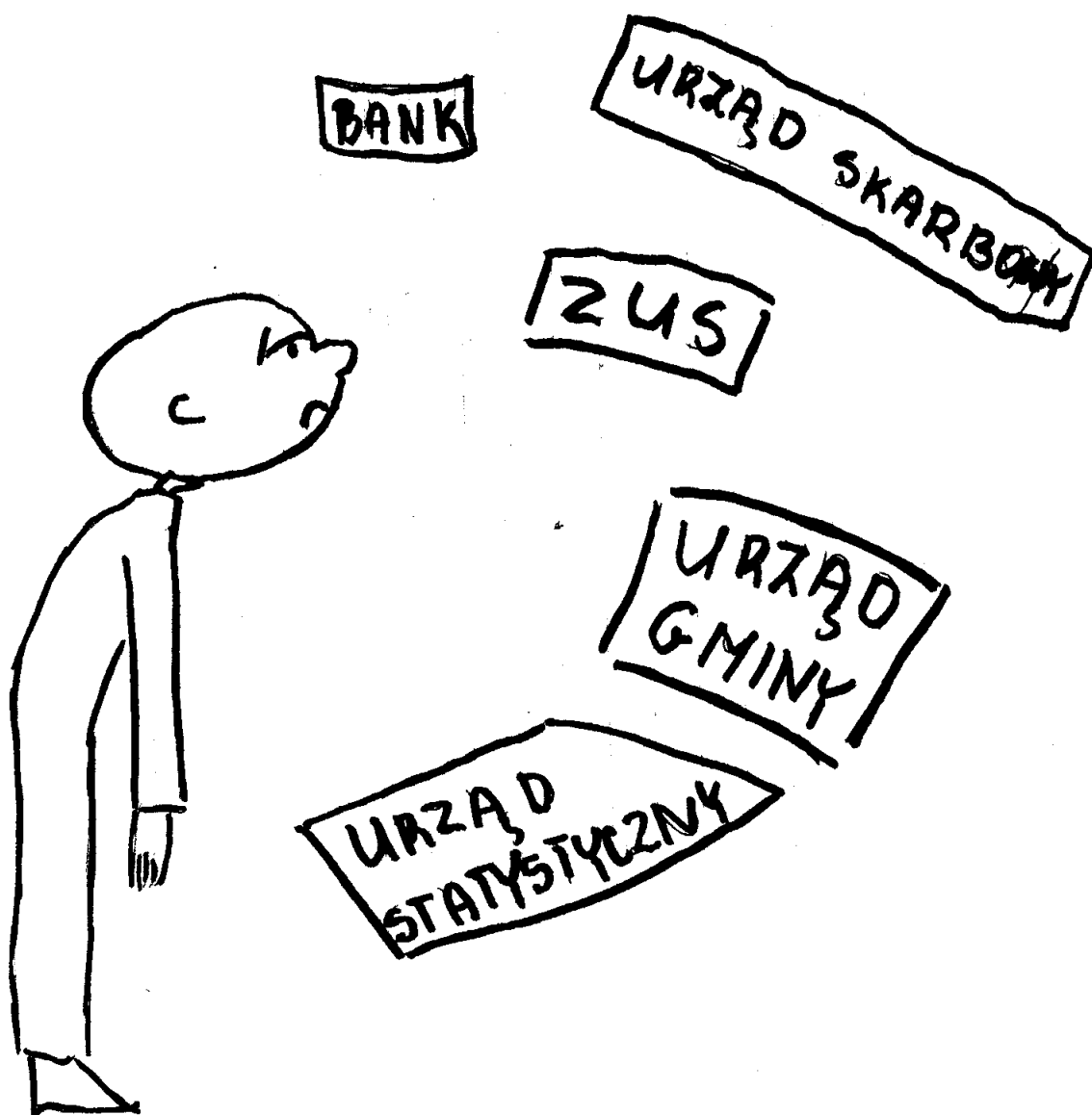
Warto wspomnieć o jeszcze jednym źródle zewnętrznego finansowania, które może być przydatne dla małych firm. Jest nim leasing czyli mówiąc potocznie rodzaj dzierżawy lub zakupu ratalnego. Leasing występuje w bardzo różnorodnych formach, ale najczęściej jako:

- Leasing operacyjny – polegający na przekazaniu przez leasingodawcę leasingobiorcy środka trwałego na określony czas (znacznie krótszy niż okres jego gospodarczej przydatności) bez udzielenia gwarancji zakupu tego środka po upływie okresu leasingu. W czasie trwania umowy czynsz stanowi koszt w Twojej firmie a amortyzację nalicza leasingodawca. Po upływie umowy środek jest nadal własnością leasingodawcy.
- Leasing finansowy – jego cechą charakterystyczną jest przekazanie przez leasingodawcę leasingobiorcy środka trwałego na czas zbliżony do okresu jego gospodarczej przydatności z jednoczesną tzw. opcją kupna. Środek do końca trwania umowy jest własnością leasingodawcy. Po zakończeniu umowy leasingobiorca zgodnie z umową może kupić ten środek na ustalonych warunkach (np. miesięczna rata). Leasing kapitałowy jest inwestycją tak więc w koszty firmy można wpisać tylko odpisy amortyzacyjne i tę część rat, która zawiera zysk leasingodawcy oraz odsetki od kapitału. Kapitałową część rat możemy pokryć z zysku po opodatkowaniu.

Niezależnie od opcji, którą wybierzesz musisz zawsze starannie przeliczyć wszelkie warianty, albowiem błąd popełniony na tym etapie może być dla Ciebie jednocześnie i pierwszym i ostatnim.

ROZDZIAŁ VI

ZAKŁADANIE FIRMY,
CZYLI NIE TAKI DIABEŁ
STRASZNY JAK GO MALUJĄ



ZAKŁADANIE FIRMY

Wiesz już, co Twoja firma może zaoferować na rynku i czy Twoja działalność będzie się opłacać. Zapoznaj się teraz z formalnościami, które towarzyszą zakładaniu firmy.

Pierwszy problem to w jakiej formie prawnej planowaną działalność najlepiej byłoby zarejestrować. Poniżej znajdziesz podstawowe informacje, które mogą Ci pomóc w podjęciu tej decyzji.

1. W JAKIEJ FORMIE PRAWNEJ ZAREJESTROWAĆ PLANOWANĄ DZIAŁALNOŚĆ?

Wiesz już, co twoja firma może zaoferować na rynku i czy to Ci się może opłacać. Jednak żadna firma nie może działać dowolnie. Działalność gospodarcza podlega regułom prawnym. Dlatego przeczytaj uważnie ten rozdział i zastanów się, w jakiej formie najkorzystniej byłoby zarejestrować Twoją firmę. Ilekroć pomyślisz, że prowadzenie własnej firmy to coś co jest zarezerwowane dla „wielkich tego świata”, ilekroć urzędnik będzie dla Ciebie niemiły, pamiętaj o asertywności.

Podejmowanie i prowadzenie działalności gospodarczej jest wolne i dozwolone każdemu na równych prawach, z zachowaniem warunków określonych przepisami prawa. Art.1 ust. Z dnia 23 gr.1988 o działalności gospodarczej DZ.U. nr 41.

Co jest działalnością gospodarczą w świetle tej ustawy?

Jest to działalność wytwórcza, budowlana, handlowa i usługowa prowadzona w celach zarobkowych i na własny rachunek podmiotu prowadzącego taką działalność (Art.2.1).

Podmiotem gospodarczym może być zaś osoba fizyczna, osoba prawna, jednostka organizacyjna nie mająca osobowości prawnej utworzona zgodnie z prawem, jeżeli jej przedmiot działania obejmuje prowadzenie działalności gospodarczej.

Ustawa nakłada na osoby fizyczne i jednostki organizacyjne nie posiadające osobowości prawnej (np. spółki cywilne) obowiązek zgłoszenia działalności gospodarczej do ewidencji (Urząd Gminy – Wydział Handlu i Usług).

Z obowiązku tego są zwolnione:

1. działalności wymagające koncesji, czyli między innymi:
 - prowadzenie aptek,
 - usługi ochrony osób i mienia, detektywistyczne i paszportowe,
 - wydobywanie kopalin podlegających prawu górnictwu oraz poszukiwanie złóż tych kopalin,
 - inne określone w Art. 11.1.;
2. działalność gospodarcza prowadzona przez osobę fizyczną osobiście, jeżeli zarobek stanowi dodatkowe źródło dochodu tej osoby w zakresie:
 - wytwarzania przedmiotów użytku osobistego, domowego i gospodarskiego oraz rękodzieła ludowego i artystycznego,
 - naprawy i konserwacji przedmiotów użytku osobistego, domowego i gospodarskiego oraz mieszkań, a także wykonywanie innych usług z użyciem materiałów i narzędzi własnych lub powierzonych,
 - czynności handlowe polegające na sprzedaży nieprzetworzonych produktów rolnych, ogrodniczych, sadowniczych, hodowlanych w tym mięsa z uboju gospodarczego, runa leśnego, owoców leśnych, posiłków domowych.;
3. działalności wytwórcze w rolnictwie w zakresie produkcji roślinnej i zwierzęcej, ogrodniczej oraz sadowniczej.

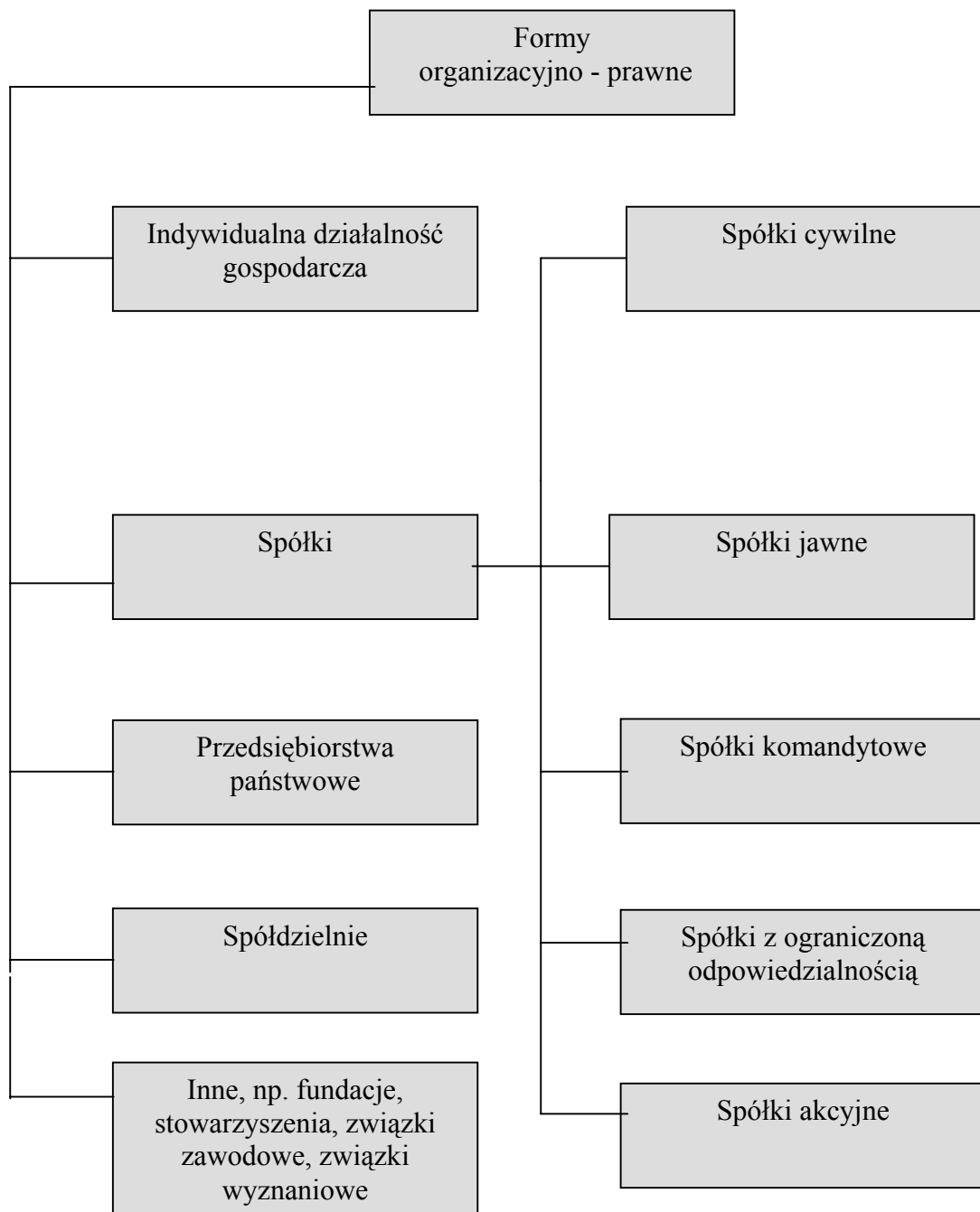
Uwaga!

Brak obowiązku zgłoszenia działalności gospodarczej do ewidencji nie zwalnia z obowiązku zgłoszenia tej działalności do Urzędu Skarbowego.

Fundamentalną zasadą tej ustawy jest stwierdzenie, iż to, co nie jest przez prawo zabronione, jest dozwolone (Art.4) To daje pole dla naszej przedsiębiorczości i inwencji. Bardzo istotny jest również zapis Art.3 pkt.1 i 2, który nakłada na podmiot gospodarczy obowiązek spełnienia warunków określonych w przepisach BHP, budowlanych, sanitarnych, przeciwpożarowych, dotyczących ochrony środowiska oraz zobowiązuje pracodawcę do zapewnienia, by pracownicy posiadali wymagane prawem kwalifikacje zawodowe. Jest to bardzo istotne z punktu widzenia kosztów przyszłej działalności. Dlatego należy zapoznać się ze stosownymi uregulowaniami prawnymi i oszacować koszty ich wykonania tak, aby nie zostać nimi zaskoczony w późniejszym okresie.

FORMY ORGANIZACYJNO-PRAWNE PROWADZENIA DZIAŁALNOŚCI GOSPODARCZEJ

Obowiązujące aktualnie przepisy pozwalają na prowadzenie działalności gospodarczej w następujących formach organizacyjno-prawnych.



INDYWIDUALNA DZIAŁALNOŚĆ GOSPODARCZA

Indywidualna działalność gospodarcza jest najczęstszą formą, w jakiej rejestrują swoją działalność osoby, rozpoczynające przygodę z biznesem.

Poniżej możesz zapoznać się z korzyściami i niedogodnościami, związanymi z tą formą rejestrowania swojej działalności.

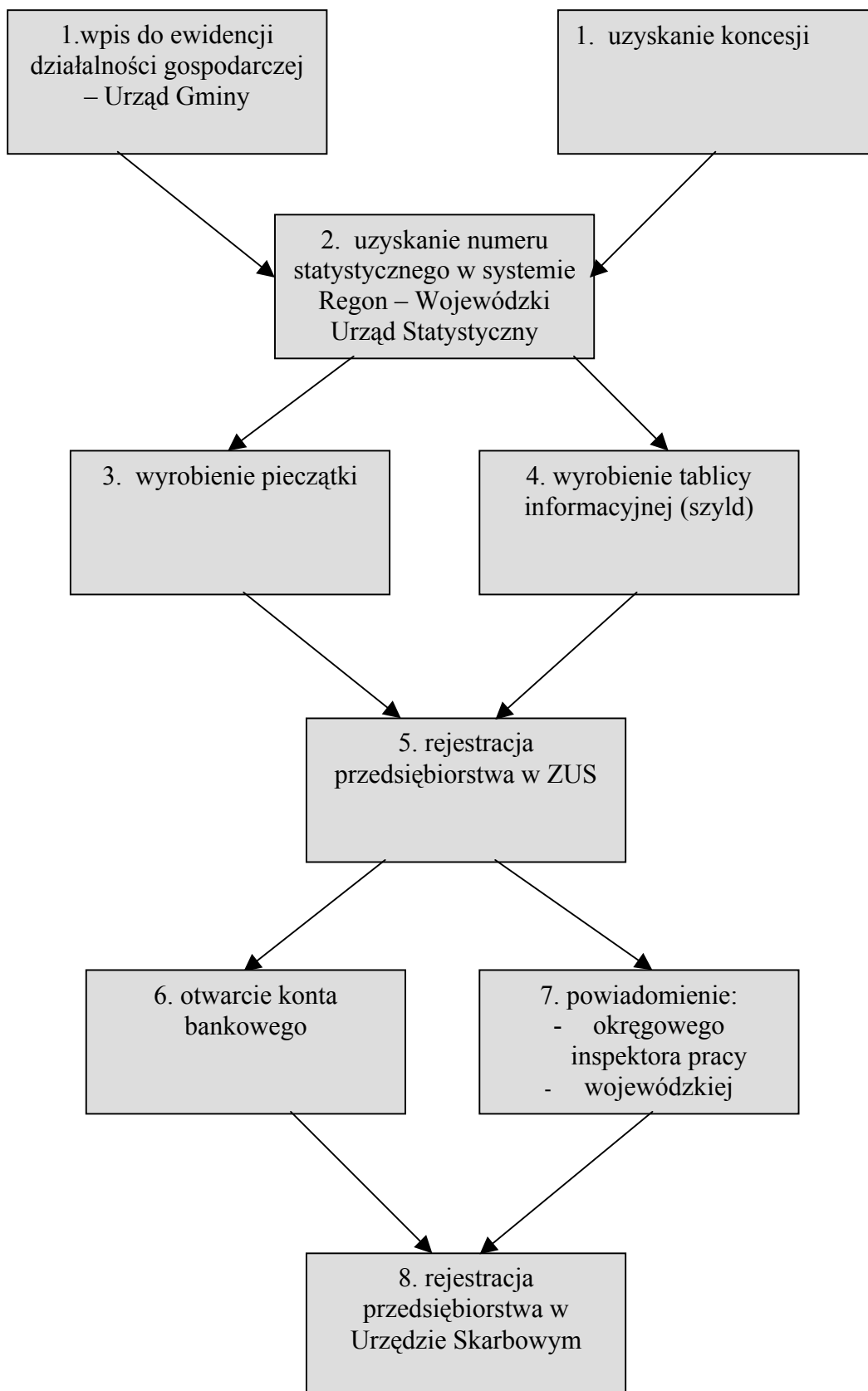
Plusy:

- + szybkie powołanie podmiotu gospodarczego,
- + niskie koszty powołania podmiotu gospodarczego (wpis do ewidencji, regon),
- + jednoosobowe kierownictwo (elastyczność i szybkość podejmowania decyzji),
- + brak określenia minimalnego kapitału niezbędnego do podjęcia działalności,
- + korzyści podatkowe wynikające z obowiązku opłacania tylko podatku dochodowego od osób fizycznych (w formie ryczału, karty podatkowej lub na zasadach ogólnych).

Minusy:

- osobista odpowiedzialność za zobowiązania przedsiębiorstwa,
- trudność w zgromadzeniu większego kapitału.

Sposób postępowania przy zakładaniu indywidualnej działalności gospodarczej przedstawia następujący schemat:



SPÓŁKA CYWILNA

Co to jest?

- Spółka cywilna jest formą zorganizowanego współdziałania dwóch lub więcej osób w celu osiągnięcia wspólnego celu gospodarczego.
- Wspólnicy określają zasady współpracy w umowie spółki. Umowa nie wymaga formy aktu notarialnego, ale musi zostać zarejestrowana w urzędzie skarbowym. Podstawy prawne działania spółek cywilnych zawarte są w Art. 860-875 kodeksu cywilnego.
- Wspólnicy muszą wnieść określony w umowie wkład w postaci własności rzeczy lub praw.
- Prowadzenie spraw spółki cywilnej należy do wszystkich wspólników (chyba, że umowa stanowi inaczej).
- Za pracę w spółce wspólnicy nie mogą otrzymywać wynagrodzenia, uczestniczą za to w podziale zysków.
- Podział zysków odbywa się według zasad określonych w umowie spółki (zwykle proporcjonalnie do wkładów), a jeżeli umowa tego nie precyzuje to w równych częściach.
- Za zobowiązania spółki wspólnicy odpowiadają solidarnie do pełnej ich wysokości całym swoim majątkiem.
- Spółka cywilna nie jest płatnikiem podatku dochodowego. Wspólnicy indywidualnie opłacają podatek dochodowy od osób fizycznych.
- Nazwa spółki cywilnej (firma) nie musi zawierać nazwisk wspólników. Obowiązkowy jest tylko dodatek „spółka cywilna”.

Plusy:

+ podobnie jak w indywidualnej działalności gospodarczej krótki czas oraz niskie koszty powołania podmiotu gospodarczego,

+ łatwiejsze pozyskanie większego kapitału.

Minusy :

- osobista odpowiedzialność za zobowiązania spółki,

- konieczność „dogadywania się” ze współnikiem w sprawach związanych z zarządzaniem (spółka cywilna wymaga więc od współników wysokich umiejętności w zakresie współpracy – przypomnij sobie wnioski z rozdz. I),

- przy zakładaniu spółki cywilnej obowiązują te same procedury co przy indywidualnej działalności gospodarczej, a dodatkowo : konieczności spisania umowy spółki i zarejestrowania jej w Urzędzie Skarbowym.

SPÓŁKA JAWNA

Co to jest?

Spółka jawna jest formą bardzo podobną do spółki cywilnej. Różni je jednak kilka bardzo istotnych elementów:

- W przeciwieństwie do spółki cywilnej, która może być założona nawet w celu przeprowadzenia jednej transakcji, spółka jawna z założenia stawia sobie za cel prowadzenie przedsiębiorstwa.

- Spółka jawna jest spółką prawa handlowego, co oznacza, że musi być ona zgłoszona do rejestru handlowego w Sądzie Gospodarczym – Rejestrowym właściwym dla siedziby spółki.

- Mimo iż spółka jawna nie posiada osobowości prawnej tak jak spółka cywilna i w dalszym ciągu wspólnicy odpowiadają za zobowiązania spółki majątkiem osobistym, to jednak spółka jawna posiada pewne własności charakterystyczne dla osób prawnych jak zdolność do nabywania praw, zaciągania zobowiązań, prowadzenia spraw sądowych.

- Firma spółki jawnej (nazwa) musi zawierać nazwiska wszystkich wspólników, lub nazwisko i pierwszą literę imienia przynajmniej jednego z nich z dopiskiem „spółka jawna”.

Inne zasady funkcjonowania spółek jawnych są takie same jak spółek cywilnych. Regulują je umowa spółki oraz kodeks handlowy w Art. 75-142. Procedura zakładania spółki jawnej jest analogiczna jak w spółce cywilnej z tą różnicą, iż umowę spółki należy zgłosić do rejestru handlowego.

SPÓŁKA KOMANDYTOWA

Spółka komandytowa jest formą przejściową między spółkami osobowymi (cywilna i jawna), a spółkami kapitałowymi (spółka z.o.o., akcyjna). Jej cechą charakterystyczną jest to, że tworzą ją dwa rodzaje wspólników:

- komplementariusze – odpowiadają bez ograniczeń za zobowiązania spółki
- komandytariusze – ich odpowiedzialność ograniczona jest do wysokości tzw. sumy komandytowej.

Umowa spółki komandytowej wymaga formy aktu notarialnego. Do prowadzenia spraw spółki uprawnieni i zobowiązani są tylko komplementariusze. Komandytariusze nie mogą reprezentować spółki na zewnątrz, chyba że w ograniczonym zakresie jako pełnomocnicy lub prokurenci.

Firma (nazwa) spółki komandytowej jest tworzona analogicznie jak spółki jawnej z tym. Że zmienia się dopisek na „spółka komandytowa”. Podstawą prawną działania spółki komandytowej jest kodeks handlowy Art.143-157.

SPÓŁKA Z OGRANICZONĄ ODPOWIEDZIALNOŚCIĄ

Spółka z ograniczoną odpowiedzialnością ma charakter spółki kapitałowej. Może ją utworzyć jedna lub więcej osób dla realizacji celów gospodarczych. Wspólnicy spółki z.o.o.. nie odpowiadają majątkiem osobistym za zobowiązania spółki, o ile nie są członkami zarządu (za wyjątkiem zobowiązań podatkowych i składek ZUS). Ich ryzyko ogranicza się do wielkości wkładów.

Organami spółki z.o.o. są:

1. Zarząd – jedna lub więcej osób spośród wspólników lub spoza ich grona.

2. Rada Nadzorcza i Komisja Rewizyjna – w mniejszych spółkach (kapitał zakładowy do 25 tys. zł. , wspólników mniej niż 50). Powoływanie tych organów nie jest obowiązkowe.
3. Zgromadzenie Wspólników – organ obligatoryjny.

Szczegółowe kompetencje poszczególnych organów i ich wzajemne reakcje precyzuje kodeks handlowy Art. 195-243.

Spółka z.o.o. jako że posiada osobowość prawną zobowiązana jest do prowadzenia pełnej księgowości. Jest też płatnikiem podatku dochodowego od osób prawnych. Udziałowcy, jeżeli są zatrudnieni w spółce na umowę o pracę lub osiągają z niej dochody w formie dywidend, podlegają opodatkowaniu podatkiem dochodowym od osób fizycznych (Ust. Z dnia 26 lipca 1991r. Dz.U.1993r. nr 90 pozycja 416). Firma (nazwa) spółki z.o.o. może być wybrana dowolnie, obowiązkowy jest tylko dopisek „spółka z.o.o.”. powołanie spółki z.o.o. jest bardziej kosztowne i skomplikowane niż spółki cywilnej czy jawnej.

Prześledźmy krok po kroku poszczególne etapy tego procesu:

1. zawarcie w biurze notarialnym umowy spółki, w której m.in. powinno się określić:
 - miejsce i datę sporządzenia umowy
 - nazwiska wspólników
 - nazwę spółki oraz jej siedzibę
 - przedmiot działalności
 - wysokość kapitału zakładowego (min. 4 tys. zł.)
 - ilość i wartość udziałów poszczególnych wspólników
 - czas trwania spółki jeżeli jest ograniczony;
2. wniesienie całego kapitału zakładowego w formie gotówki lub rzeczowej (tzw. aport),
3. ustanowienie władz spółki,
4. uzyskanie wpisu do rejestru handlowego,
5. uzyskanie numeru statystycznego Regon,
6. założenie konta bankowego,
7. zgłoszenie obowiązku podatkowego w Urzędzie Skarbowym,
8. rejestracja w ZUS.

SPÓŁKA AKCYJNA

Jest to forma prawna charakterystyczna dla przedsięwzięć o wielkiej skali finansowej. Dla nas jako właścicieli lub wspólników małych firm całkowicie nieprzydatna. Można jedynie rozważać zakup akcji bądź jednostek uczestnictwa

w funduszach powierniczych jako formę lokowania zysków z naszej działalności gospodarczej, czy nawet jako alternatywę wobec podejmowania suwerennej działalności gospodarczej.

JAKĄ FORMĘ PRAWNĄ DZIAŁALNOŚCI GOSPODARCZEJ WYBRAĆ?

Niestety dużo łatwiej jest postawić to pytanie niż udzielić na nie odpowiedzi. Każda konkretna sytuacja wymaga indywidualnego rozważenia wszystkich za i przeciw. Tym bardziej, iż ewentualna zmiana formy prawnej prowadzonej działalności gospodarczej jest bardzo kłopotliwa. Wymaga formalnej likwidacji dotychczasowej działalności, rozliczenia się z urzędem skarbowym i dopiero wówczas można kontynuować działalność w nowej formule prawnej. Decydując się na podjęcie działalności w określonej formie prawnej należy odpowiedzieć sobie na następujące pytania:

1. Jak duża będzie skala naszego przedsięwzięcia?
2. Jaki będzie stopień ryzyka?
3. Jak wielkie kapitały musimy zaangażować w planowane przedsięwzięcie?
4. Czy jesteśmy w stanie zgromadzić je samodzielnie?
5. Czy znajdziemy ewentualnych wspólników?
6. Czy posiadają oni oczekiwany przez nas kapitał?
7. Jak będzie wyglądała nasza współpraca z ewentualnymi wspólnikami? Czy mamy do siebie pełne zaufanie?

Należy też zanalizować czas założenia i koszty działalności w poszczególnych formach prawnych (opłaty skarbowe, notarialne, podatki, itd.). Generalnie można powiedzieć, że przy niewielkiej planowanej skali działalności, o ile tylko możliwe jest zgromadzenie niezbędnych kapitałów, najlepiej założyć indywidualną działalność gospodarczą. Będziemy „męczyć się” sami, ale też sami będziemy o wszystkim decydować. Sami będziemy ponosić ryzyko, ale też sami będziemy korzystać z owoców naszej pracy.

Przy działalnościach wymagających większych środków finansowych, obarczonych większym ryzykiem korzystne może być założenie spółki z.o.o. ale ostateczna decyzja należy do Ciebie. Twój biznes, twoje ryzyko, twój zysk.

TROCHĘ O PAPIERACH I PODATKACH, CZYLI NIE TAKI DIABEŁ STRASZNY JAK GO MALUJĄ.

Wiele osób porzuca myśl o założeniu firmy, bo przeraża je załatwianie formalności związanych z rozliczeniami z urzędem skarbowym, ZUS-em itp. W tym rozdziale chcemy pokazać Ci, że „nie taki diabeł straszny, jak go malują”.

Wiesz już z poprzednich rozdziałów o formalnościach, jakich należy dopełnić zakładając firmę.

Oto podstawowe formalności związane z zakładaniem firmy :

- zgłoszenie podjęcia działalności gospodarczej do Urzędu Gminy,
- wniosek o wpis do Krajowego Rejestru Urzędowego Podmiotów Gospodarczych do Wojewódzkiego Urzędu Statystycznego,
- zgłoszenie identyfikacyjne NIP-2 do Urzędu Skarbowego,
- zgłoszenie działalności do ZUS na drukach ZUS ZAA, ZUS ZFA, ZUS ZUA.

Dla celów szkoleniowych powołajmy do życia sklep wielobranżowy „Duet” przysłowiowego Jana Kowalskiego. Wypełnione przykładowo druki związane z tym faktem znajdziesz w załączniku nr 2 na końcu poradnika.

Drugim i najważniejszym krokiem, który musisz zrobić jest określenie do jakiej grupy podatkowej chcesz lub musisz należeć ze względu na planowaną działalność. Istnieją następujące możliwości:

RYCZAŁT OD DOCHODÓW EWIDENCJONOWANYCH

I tak, jeżeli zakładasz nową firmę lub w ubiegłym roku 1999 Twoje przychody nie przekroczyły 426 400 zł, możesz opłacać podatek dochodowy jako ryczałt od przychodów. Pamiętaj, że jeżeli prowadzisz kilka jednoosobowych działalności, to suma ich przychodów musi zmieścić się w tym limicie, zaś jeśli jesteś współwłaścicielem kilku spółek cywilnych, to każda z

nich ma oddzielny limit. Przekroczenie w danym roku tego limitu nie wpływa na zmianę sposobu opodatkowania. Rozpoczynając działalność opodatkowanie ryczałtem stosujesz od dnia uzyskania pierwszego przychodu. Ryczałtowcy mają prawo do wspólnego z małżonkiem opodatkowania, jednak tylko w tej części swoich dochodów, które są opodatkowane na zasadach ogólnych.

Poniżej przytaczamy przykładowe sytuacje, w których pomimo spełnienia kryterium wielkości przychodów nie możesz zostać ryczałtowcem:

1. prowadzisz działalność opodatkowaną w formie karty podatkowej, chyba, że sam zdecydujesz się przejść na opodatkowanie ryczałtem.;
2. korzystasz z okresowego zwolnienia od podatku dochodowego;
3. osiągasz w całości lub części przychody z tytułu:
 - a) prowadzenia aptek, lombardów, kantorów,
 - b) wykonywania wolnych zawodów (lekarze, technicy dentyści, felczerzy, położne, pielęgniarki, prawnicy, ekonomiści, inżynierowie, architekci, księgowi, tłumacze, geodeci, maklerzy, doradcy podatkowi),
 - c) wytwarzania wyrobów objętych podatkiem akcyzowym ,
 - d) świadczenia usług w zakresie (m.in.) :
 - reprodukcji komputerowych nośników informacji,
 - pośrednictwa w sprzedaży pojazdów mechanicznych oraz części i akcesoriów do nich,
 - pośrednictwa w sprzedaży,
 - hoteli ,
 - kempingów i innych miejsc krótkookresowego zakwaterowania,
 - parkingów,
 - agencji turystycznych i pilotażu,
 - magazynowania i przechowywania cieczy lub gazów,
 - edukacji z wyjątkiem wychowania przedszkolnego,
 - ochrony zdrowia ludzkiego,
 - biur matrymonialnych, opieki doraźnej, robienia zakupów, działalności wróżbitów, astrologów, działalności w zakresie usług towarzyskich..;
4. podjąłeś wykonywanie działalności w trakcie roku podatkowego:
 - po całkowitej lub częściowej zmianie branży lub przedmiotu działalności,
 - po zmianie umowy spółki lub zmianie wspólnika,

Pełna lista działalności wyłączonych z opodatkowania ryczałtowego znajduje się w ustawie z 20.11.1998 o zryczałtowanym podatku dochodowym od niektórych przychodów osiąganych przez osoby fizyczne (Dz. U. Nr 144 poz. 930);

- po zmianie działalności wykonywanej samodzielnie na działalności prowadzoną na imię obojga małżonków, w tym także w formie spółki małżeńskiej,
 - podobnie przy zamianie spółki na działalność samodzielną,
 - po zamianie działalności prowadzonej samodzielnie przez małżonka na działalność prowadzoną samodzielnie przez drugiego małżonka,
 - zmieniłeś formę działania z firmy jednoosobowej na spółkę małżeńską, a przed zmianą jedno z Was opłacało podatek dochodowy na zasadach ogólnych;
5. podjąłeś działalność samodzielnie lub w ramach spółki w zakresie usług, które dotychczas wykonywałeś Ty lub wspólnik na podstawie umowy o pracę lub spółdzielczego stosunku pracy. Ryczałowcem będziesz tylko wtedy, o ile nie będziesz działać na rzecz swojego dotychczasowego zakładu – takie zobowiązanie musisz złożyć w Urzędzie Skarbowym przed rozpoczęciem działalności. Z chwilą wystawienia pierwszej faktury na rzecz swojego byłego zakładu tracisz prawo do ryczału. Dotyczy to również przypadku, gdy nadal w tym zakładzie pracujesz oraz gdy pracowałeś tam w 1997 r. i w roku ubiegłym nie uzyskałeś z tego źródła przychodu. We wszystkich tych przypadkach opodatkowany będziesz na zasadach ogólnych (prowadzisz księgę przychodów i rozchodów), niezależnie od wielkości ubiegłorocznego obrotu.

Zmiany formy działalności wymienione w punkcie d, jeżeli dokonane zostały w trakcie roku podatkowego, nie są rozpoczęciem nowej działalności gospodarczej. Jeżeli dokonane one zostaną w kolejnym roku podatkowym nie wyłącza to możliwości opodatkowania ryczałtem.

Dla zakwalifikowania się do grupy ryczałowców decydująca jest kwota przychodu ubiegłorocznego. O wyłączeniu z tej grupy decyduje natomiast fakt wykonywania w bieżącym roku działalności wymienionych w punktach a-d, nawet jeżeli stanowią one niewielki fragment Twojej tegorocznej działalności.

I jest obojętne, czy działalność tę prowadzisz w ramach jednej czy też kilku Twoich firm.

Zauważ – chodzi o tegoroczną działalność, fakt wykonywania jej w roku ubiegłym nie ma tu znaczenia. Pamiętaj jednak, że w działalności gospodarczej o przypisaniu sprzedaży do danego roku podatkowego decyduje data wystawienia faktury.

Aktualne stawki ryczału wynoszą:

8,5%

- z działalności usługowej, z wyłączeniem usług budowlanych i transportu samochodowego powyżej 2 ton,
- ze sprzedaży w gastronomii napojów alkoholowych o zawartości alkoholu powyżej 1,5,
- w komisie i kolportażu prasy od prowizji,
- z wytwarzania wyrobów z materiałów zlecniodawcy,
- z działalności wymienionych wyżej w punktach c i e,
- z usług świadczonych przez rolników indywidualnych, wymienionych w rozdziale 1 w pkt. b i d .

5,5%

- z wszelkiej działalności wytwórczej (również sprzedaż własnej produkcji),
- z usług budowlanych i transportu samochodowego powyżej 2 ton ładowności,
- od prowizji prowadzonej w systemie prowizyjnym sprzedaży jednorazowych biletów komunikacji miejskiej, znaczków do biletów miesięcznych, znaczków pocztowych, znaków opłaty skarbowej, żetonów i kart magnetycznych do automatów,
- z działalności rolników wymienionej w punkcie a rozdziału 1.

3,0%

- z działalności handlowej (również handel alkoholem),
- z działalności gastronomicznej z wyłączeniem napoi alkoholowych o zawartości alkoholu powyżej 1,5%,
- z usług związanych z produkcją zwierzęcą (chów i hodowla zwierząt – kl.01.42) oraz usług weterynaryjnych (kl. 85.20),
- z działalności rybaków morskich i zalewowych w czasie sprzedaży ryb i innych surowców z własnych połowów (z wyjątkiem konserw oraz prezerw z ryb i innych surowców z połowów),
- ze sprzedaży całości lub części składników majątku związanego z wykonywaną działalnością, nie będących nieruchomościami , ich częściami lub udziałem w nieruchomości, prawem użytkowania wieczystego ani spółdzielczym własnościowym prawem do lokalu,
- z dotacji, subwencji, dopłat i innych nieodpłatnych świadczeń otrzymanych na pokrycie kosztów albo jako zwrot wydatków, z wyjątkiem gdy przychody te są związane z otrzymaniem, zakupem lub wytworzeniem we własnym zakresie środków trwałych lub wartości niematerialnych i prawnych, od których dokonuje się odpisów amortyzacyjnych,
- z odsetek od środków na rachunkach bankowych utrzymywanych w związku z prowadzoną działalnością,
- od wartości umorzonych lub przedawnionych zobowiązań (z wyłączeniem wymienionych w art.14 ust. 3 pkt. 6 ustawy, związanych z bankowym postępowaniem ugodowym lub postępowaniem układowym) w tym z tytułu

zaciągniętych kredytów (pożyczek), z wyjątkiem umorzonych pożyczek z FP i PFRON,

- od wartości zwróconych wierzytelności, które zostały uprzednio odpisane jako nieściągalne, albo na które utworzono rezerwy, zaliczone uprzednio do kosztów uzyskania przychodu,
- od wartości otrzymanych świadczeń w naturze i innych nieodpłatnych świadczeń,
- od otrzymanego wynagrodzenia za obsługę pracowniczego programu emerytalnego uczestnika, w związku ze zwrotem środków pochodzących ze składki dodatkowej,
- z racji świadczenia usług hotelarskich wymienionych w punkcie a rozdz.1.

Jeżeli będziesz prowadzić różnorodną działalność opodatkowaną różnymi stawkami, musisz w ewidencji przychodów wyszczególnić je w odrębnych kolumnach. W przeciwnym razie zapłacisz od wszystkich działalności według najwyższej stawki.

Wspomnieliśmy przed chwilą o ewidencji przychodów. Jest to najważniejszy dokument jaki musisz prowadzić jako ryczałtowiec. Zastępuje on księgę przychodów i rozchodów i powinien zawierać następujące rubryki:

- data wpisu
- data uzyskania przychodu
- numer dowodu (faktury, rachunku, dziennego zestawienia dowodów sprzedaży lub dziennego zestawienia sprzedaży nieudokumentowanej)
- kwota przychodu z podziałem wg. Stawki podatku
- przychód ogółem
- uwagi

Pewne różnice w prowadzeniu ewidencji przychodów wynikają z faktu bycia lub nie vatowcem. W pierwszym przypadku zobowiązany jesteś do prowadzenia pełnej ewidencji zakupów i ewidencji sprzedaży, w drugim wystarczy uproszczona ewidencja sprzedaży dla potrzeb VAT. Ewidencja przychodów musi mieć ponumerowane karty a jej założenie musi być zgłoszone do Urzędu Skarbowego do 20.01 lub w ciągu 7 dni od rozpoczęcia działalności (uzyskania pierwszego przychodu). Zapisów w ewidencji dokonujesz niezależnie od powyższych terminów w momencie uzyskania pierwszego przychodu. Na koniec miesiąca sumujesz przychody odejmujesz kwoty ewentualnych odliczeń (najczęściej składki ZUS) i obliczasz wg. Właściwej stawki należny zryczałtowany podatek dochodowy. Wyliczony podatek jesteś zobowiązany wpłacić do Urzędu Skarbowego do 20 następnego miesiąca osobiście lub za pośrednictwem poczty lub banku.

Poza prowadzeniem ewidencji przychodów ciążą na Tobie jako ryczałtowcu następujące powinności:

1. Prowadzenie wykazu środków trwałych i wartości niematerialnych i prawnych
2. Sporządzenie remanentu na koniec roku podatkowego a także na dzień zaprowadzania ewidencji przychodów. Sporządzenie remanentu jest także obowiązkowe w razie zmiany wspólnika, zmiany udziałów wspólników lub likwidacji działalności.
3. Założenie i prowadzenie kart przychodów pracowników
4. Złożenie w terminie do 31.07 informacji półrocznej PIT-27
5. Złożenie do 31.01 deklaracji rocznej PIT-28

Pamiętaj, że jeżeli prowadzenie ewidencji sprawia Ci zbyt duże kłopoty możesz zlecić prowadzenie jej dla Biura Rachunkowego, powiadamiając o tym fakcie Urząd Skarbowy w ciągu 7 dni.

Czytając ten bardzo ogólny opis zasad obowiązujących przy ryczałtowym podatku dochodowym zadajesz sobie pytanie, czy jest to korzystna forma opodatkowania. Jest to o tyle zasadne pytanie, że bycie ryczałtowcem nie jest obligatoryjne. Możesz zrezygnować z ryczałtu (powiadamiając o tym Urząd Skarbowy) i przejść na opodatkowanie na zasadach ogólnych. Jednoznacznej odpowiedzi na to pytanie nie ma. Sam musisz dokonać analizy ekonomicznej swojego przedsięwzięcia.

Pamiętaj jednak o jednej ogólnej zasadzie:

- Jeżeli w cenie twojego wyrobu lub usługi duży udział stanowią robocizna własna i twoja wiedza fachowa to prawdopodobnie ryczałt będzie bardziej korzystny.
- Jeżeli w cenie twojego towaru lub usługi dominują koszty materiałów, surowców, towarów, transportu, robocizny obcej, to korzystniej będzie przejść na ogólne zasady opodatkowania.

Dodatkowym argumentem za ryczałtem może być prostota tej metody, a co za tym idzie niższe koszty prowadzenia księgowości.

KARTA PODATKOWA

Jest to niezwykle atrakcyjna forma zryczałtowanego opodatkowania.

Oto jej podstawowe zalety:

- Zwolnienie z obowiązku prowadzenia ksiąg.
- Zwolnienie z obowiązku składania zeznań, deklaracji o obrocie i dochodzie.
- Nie musisz wpłacać zaliczki na podatki.
- Nie musisz prowadzić wykazu środków trwałych.
- Jesteś zwolniony z obowiązku instalowania kas rejestrujących.

Po stronie obowiązków występuje w zasadzie tylko jedna istotna pozycja – zapłacić podatek do 7 następnego miesiąca, a za grudzień do 28.12 (niestety stawki wzrosły w 2000 roku o średnio 10%).

Jest też jedna trudność, którą powinieneś rozważyć. Otóż prowadząc działalność na kartę podatkową nie masz możliwości dokonania żadnych odliczeń (w tym mieszkaniowych). Odliczeń od dochodu i podatku możesz dokonywać tylko od tej ich części, która jest opodatkowana na zasadach ogólnych lub jako ryczałt od przychodów ewidencjonowanych. Oczywiście jeżeli takowe dochody posiadasz.

Znasz już zalety i wady (nieliczne) tej formy opodatkowania. Nasuwa się więc pytanie : kto i kiedy może z tej formy skorzystać. Oto podstawowe zasady:

- Musisz mieścić się w limicie przychodów, tj. 426 400 zł.
- Prowadzisz jedną z poniższych działalności:
 - Usługową lub usługowo-wytwórczą,
 - Gastronomiczną (za wyjątkiem sytuacji, gdy serwujesz alkohol powyżej 1,5%),
 - Transportową (1 pojazd),
 - Usługi rozrywkowe,
 - Sprzedaż posiłków domowych,
 - Usługi pielęgniarstwa,
 - Usługi weterynaryjne
 - Detaliczny handel spożywczy, rolno – ogrodnictwo oraz obnośny i obwoźny handel artykułami przemysłowymi.

-
- Nie korzystasz z usług innych firm (prócz specjalistycznych).
- Zatrudniasz pracowników tylko na umowę o pracę.
- Nie prowadzisz innej poza rolniczą działalności gospodarczej.
- Małżonek nie prowadzi firmy o podobnym zakresie działania.
- Utrzymujesz się w limicie zatrudnienia określonym dla Twojego rodzaju i miejsca (wielkość miejscowości) działalności.
- Otrzymasz odpowiednią decyzję Urzędu Skarbowego (nie później niż w 4 miesiące od złożenia wniosku).

Szczegóły dotyczące karty podatkowej znajdziesz w rozdziale 3 ustawy z 10.11.1998 r. o zryczałtowanym podatku dochodowym od niektórych przychodów osiąganych przez osoby fizyczne.

PODATKOWA KSIĘGA PRZYCHODÓW I ROZCHODÓW

Prowadzenie księgi przychodów i rozchodów staje się dla Ciebie obowiązkiem, jeżeli:

- Osiągnąłeś w roku poprzednim obrót pomiędzy 426 400 zł a równowartością 800 000 EURO według Kursu z 30.09.1999 tj. 3518160 zł.
- Niezależnie od Twojego obrotu, gdy osiągasz w całości lub części przychody z tytułu działalności wymienionych w punktach 2 i 3 w podrozdziale, w którym opisywaliśmy ryczałt od dochodów ewidencjonowanych..

Ponieważ tamta lista nie zawierała wszystkich możliwości, sprawdź tę sprawę w ustawie (Dz. U. Nr 144 poz.930). Zajrzyj też do Rozporządzenia Ministra Finansów z 16.12.1999 r. w sprawie prowadzenia podatkowej księgi przychodów i rozchodów (Dz. U. Nr 105 poz. 1199).

Istota tej formy opodatkowania polega na tym, że kwota podatku zależy od różnicy pomiędzy przychodami a kosztami ich uzyskania.

Jeżeli koszty są wyższe niż przychody (niestety to się zdarza), to podatku nie płacisz. Jeżeli jest odwrotnie (czego Ci życzymy) i przekroczysz (licząc narastająco) kwotę wolną od podatku (w 2000 r. –2295zł 79 gr.), to płacisz zaliczkę na poczet podatku dochodowego zgodnie z zasadami ogólnymi określonymi w ustawie z 26.07.1991 r. o podatku dochodowym od osób fizycznych (Dz. U. Nr 90 poz.416 z 2.10.1993).

Tak więc jest to forma korzystna w tych przypadkach, kiedy ponosisz wysokie koszty działalności, które możesz zaliczyć jako koszty uzyskania przychodów w rozumieniu powyższej ustawy. Jeżeli zaś chodzi o samo prowadzenie księgi przychodów i rozchodów oraz związanych z nią dokumentów, zeznań, itp. możesz skorzystać z usług biura rachunkowego. Za stosunkowo niewielką odpłatność będziesz miał kłopot z głowy. Jedyнным Twoim obowiązkiem będzie gromadzenie i dostarczanie do biura wszystkich dokumentów. Również częste kontrole Urzędu Skarbowego czy innych uprawnionych organów staną się zmartwieniem biura. Nie będziesz musiał śledzić ciągle zmieniających się przepisów, wystawać w kolejkach charakterystycznych dla dni rozliczeń. Nawet jeżeli Twoje biuro popełni błąd, to choć odpowiedzialność wobec fiskusa ponosisz Ty, to jednak możesz dochodzić odszkodowania (i wygrasz) od biura na drodze cywilno-prawnej. Za błąd popełniony przez Ciebie nie uzyskasz żadnej rekompensaty. Pamiętaj, że jeżeli skorzystasz z usług biura rachunkowego, to musisz w ciągu 7 dni od zawarcia umowy z biurem powiadomić o tym fakcie urząd skarbowy, podając jego nazwę, adres oraz miejsca przechowywania ksiąg i ewidencji.

Istnieje też czwarta możliwość prowadzenia księgowości. W Twoim przypadku - raczej tylko teoretyczny, bowiem Twój obrót musiałby przekroczyć 800 000 EURO lub też musiałbyś sam mieć takie życzenie. Jest to tzw. księgowość pełna zwana księgami handlowymi.

Pamiętaj także, że niezależnie od sposobu opodatkowania podatkiem dochodowym (poza kartą podatkową) i prowadzonej w związku z tym księgowości obowiązuje Cię ustawa o podatku od towarów i usług oraz akcyzowym. Zasady funkcjonowania tego podatku, kto mu podlega, a kto jest z niego zwolniony znajdziesz w Dz. U. Nr 11 z 11.02.1993 r.