

Biuro projektu: Stowarzyszenie Dębicki Klub Biznesu, ul. Rynek 32, II piętro - pokój nr 3, 39-200 Dębica
tel. (14) 681 90 30, czynne: od poniedziałku do piątku w godzinach od 9:00 do 17:00

„Poradnik Młodego Przedsiębiorcy”

SZKOŁA MŁODYCH PRZEDSIĘBIORCÓW

podnoszenie kompetencji kluczowych uczniów szkół ponadgimnazjalnych powiatu dębickiego
z obszaru przedsiębiorczości, ict i języka angielskiego



Szkoła Młodych Przedsiębiorców
www.smp.karierawdebicy.pl

www.smp.karierawdebicy.pl

Imię i nazwisko: _____



KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY



Informacje o „Poradniku Młodego Przedsiębiorcy”:

Niniejszy „Poradnik Młodego Przedsiębiorcy” to opracowanie powstałe w ramach projektu "Szkoła Młodych Przedsiębiorców - podnoszenie kompetencji kluczowych uczniów szkół ponadgimnazjalnych powiatu dębickiego z obszaru przedsiębiorczości, ICT i języka angielskiego", realizowanego w ramach Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki przy współfinansowaniu ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego.

Realizatorem projektu jest Stowarzyszenie Dębicki Klub Biznesu, które dokonując w 2009 roku, analizy rynku pracy wyciągnęło następujące wnioski: realizacja projektu wynika w głównej mierze z niekorzystnej w porównaniu do innych powiatów, sytuacji społeczno-gospodarczej w powiecie dębickim, która bezpośrednio kształtuje zachodzące zmiany na rynku pracy. Problem bezrobocia i bierności zawodowej w znacznej mierze dotyczy kobiet oraz absolwentów szkół ponadgimnazjalnych.

Niewielu absolwentów po zakończonej edukacji w szkole ponadgimnazjalnej postanawia założyć własną działalność gospodarczą - w 2008 r. w Dębicy, 24 osoby z przedziału wiekowego 18-24 postanowiło o rozpoczęciu własnej działalności gospodarczej z czego 10 to kobiety, a w analogicznym okresie w 2007 r. - 30 osób założyło własną działalność z czego 9 to kobiety.

Po dogłębnej analizie całego problemu, skonstruowano wniosek do Wojewódzkiego Urzędu Pracy w Rzeszowie w ramach konkursu POKL 9.1.2, w którym opisano powyższy problem oraz wskazano narzędzia, jakie można zastosować, aby w jak największym stopniu go zmniejszyć, bazując na działaniach ograniczających bezrobocie zwłaszcza wśród kobiet kończących edukację, dla których znalezienie pierwszej pracy lub też przejście na własną działalność gospodarczą, związane jest z pokonaniem szeregu barier.

Działanie te postanowiono rozwiązać poprzez stworzenie odpowiednich warunków, które poprzez dodatkowe zajęcia pozaszkolne, pozwolą na ukierunkowanie do dalszej drogi życia zawodowego. Dzięki zastosowaniu kompleksowego wsparcia w postaci cyklu szkoleń, bezpośredniego kontaktu z otoczeniem biznesu oraz praktycznych działań, dzięki którym powstanie możliwość wykorzystania potencjału przyszłych przedsiębiorców, którzy stanowiąc będą o sile gospodarczej regionu.

Opracowanie merytoryczne poradnika:

- Justyna Błądowska
- Katarzyna Rajda-Szostak
- Gertruda Fijolek
- Paweł Werbowy

Opracowanie graficzne i skład tekstu poradnika:

- Drukarnia Mlllenium - www.drukmillenium.pl

Realizator projektu:

- Stowarzyszenie Dębicki Klub Biznesu, ul. Rynek 32, 39-200 Dębica, tel./fax: (14) 681 90 30, www.dkb.info.pl
- Wersja elektroniczna poradnika znajduje się na stronie internetowej: www.karierawdebicy.pl

"Szkoła Młodych Przedsiębiorców - podnoszenie kompetencji kluczowych uczniów szkół ponadgimnazjalnych powiatu dębickiego z obszaru przedsiębiorczości, ICT i języka angielskiego". Projekt realizowany jest w ramach Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki przy współfinansowaniu ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego



KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY



Wszelkie prawa autorskie zastrzeżone, Dębica 2009 r.



Spis treści:

I. Przedsiębiorczość	5	II.3. Charakterystyka procesu komunikacji interpersonalnej (klient-sprzedawca).....	20
I.1. Przedsiębiorczość i aktywność gospodarza człowieka w społeczeństwie	5	<i>Proces komunikacji</i>	20
<i>Pojęcie działalności gospodarczej</i>	5	<i>Płaszczyzny komunikacji: werbalna i niewerbalna</i>	21
<i>Pojęcie przedsiębiorcy</i>	5	II.4. Charakterystyka wybranych komunikatów niewerbalnych jako element autoprezentacji	21
I.2. Formy prowadzenia działalności gospodarczej	6	<i>Elementy komunikacji niewerbalnej</i>	21
<i>Indywidualna działalność gospodarza</i>	6	<i>Savoir - vivre w biznesie</i>	23
<i>Spółki osobowe i kapitałowe</i>	6	<i>Kontakt wzrokowy</i>	23
<i>Spółka cywilna</i>	6	<i>Dystans - odległość</i>	24
<i>Spółka partnerska</i>	7	<i>Mimika Twarzy</i>	24
<i>Spółka komandytowa i komandytowo-akcyjna</i>	7	II.5. Bariery i zakłócenia komunikacyjne	25
<i>Spółka z ograniczoną odpowiedzialnością</i>	7	<i>Bariery w komunikacji</i>	26
<i>Spółka akcyjna</i>	8	II.6. Zastosowanie podstawowych narzędzi komunikacyjnych	27
I.3. Podjęcie indywidualnej działalności gospodarczej	8	<i>Aktywne słuchanie</i>	27
<i>Zgłoszenie do ewidencji działalności gospodarczej</i>	8	II.7. Skuteczna rozmowa handlowa - podsumowanie.....	29
<i>Koncesje i zezwolenia</i>	9	<i>Pierwszy kontakt z klientem</i>	29
<i>Wyrobienie pieczętki firmowej oraz założenie konta bankowego</i>	9	<i>Stworzenie pozytywnego klimatu - najpierw klient potem problem</i>	29
<i>Zgłoszenie do ZUS</i>	9	<i>W trakcie rozmowy</i>	29
<i>Wybór formy opodatkowania</i>	9	<i>Jak stosownie się ubrać</i>	30
<i>Rejestracja w Krajowym Rejestrze Sądowym</i>	10	<i>Czas to pieniądz</i>	30
I.4. Państwo i społeczeństwo w gospodarce rynkowej... ..	10	II.8. Komunikacja interpersonalna - Bibliografia:.....	31
I.5. Dobre praktyki prowadzenia przedsiębiorstw	10	III. Marketing.....	34
I.6. Społeczna odpowiedzialność biznesu	12	III.1. Elementy marketingu w poszczególnych fazach cyklu działalności gospodarczej.....	34
I.7. Przedsiębiorczość - Bibliografia:	15	<i>Segmentacja rynku</i>	34
II. Komunikacja interpersonalna	18	<i>Plan marketingowy</i>	35
II.1. Komunikacja w kontakcie z klientem - wybrane zagadnienia	18	<i>Biznes Plan</i>	35
<i>Komunikacja otwarta</i>	18	III.2. Program marketingowy - mix.....	36
<i>Skuteczna komunikacja w biznesie</i>	18	<i>Marketingowy mix</i>	36
<i>Umiejętności dobrego komunikowania się</i>	18	III.3. Charakterystyka i cykl życia produktu i usługi	38
<i>Dobra komunikacja</i>	18	<i>Charakterystyka faz cyklu życia produktu na rynku</i> ..	38
<i>Zasady komunikacji</i>	18	III.4. Polityka cenowa	39
<i>Style komunikacji interpersonalnej</i>	19	<i>Rodzaje cen</i>	40
<i>Styl pasywny</i>	19	<i>Dumping</i>	40
<i>Styl agresywny</i>	19	<i>Dominacja</i>	40
<i>Styl asertywny</i>	19	<i>Parasol cenowy</i>	40
II.2. Jak komunikować się z trudnym klientem.....	20	<i>Przechwycenie części rynku</i>	40
<i>Gadatliwy rozmówca</i>	20	<i>Porzucenie rynku</i>	40
<i>Zażalenia i problemy</i>	20	<i>Prestżowa (śmietankowa)</i>	40
<i>Agresywny rozmówca</i>	20	<i>Penetracja rynku</i>	40



III.5. Narzędzia skutecznej promocji - kampanie prasowe, plakatowe, radiowe i telewizyjne	40	<i>Umowa wynajmu/hajmu</i>	56
<i>Prasa</i>	41	<i>Umowa dzierżawy</i>	56
<i>Reklama telewizyjna</i>	41	IV. 11. Księgowość Bibliografia:.....	58
<i>Radio</i>	42	V. Sprzedaż	61
<i>Plakat</i>	42	V.1. Profesjonalna obsługa klienta	61
<i>Folder firmowy</i>	43	V.2. Poznajemy klienta	61
<i>Internet</i>	43	<i>Rozpoczęcie rozmowy</i>	62
<i>Elektroniczne listy reklamowe</i>	43	V.3. Typologia klientów.	63
<i>Serwisy internetowe</i>	43	<i>Co powinien wiedzieć sprzedawca?</i>	63
III.6. Marketing - Bibliografia:	44	<i>Klient typu D - dominujący:</i>	63
IV. Księgowość	47	<i>Klient typu I - ekspresyjny:</i>	63
IV.1. Informacje podstawowe.....	47	<i>Klient typu S - stały:</i>	63
IV.2. Formy opodatkowania	47	<i>Klient typu C - analityczny:</i>	64
<i>Karta podatkowa</i>	47	V.4. Pierwszy kontakt z klientem.	64
<i>Ryczałt od przychodów ewidencjonowanych</i>	48	V.5. Techniki sprzedaży.	66
<i>Zasady ogólne</i>	48	1. <i>Sztuka zadawania pytań</i>	66
IV.3. Księga przychodów i rozchodów	49	2. <i>Sztuka prezentacji: cecha - zaleta - korzyść</i>	67
IV.4. Metody rozliczania przychodów.....	50	3. <i>Zamknięcie próbne = sekwencja sell</i>	67
IV.5. Metody rozliczania kosztów.	50	4. <i>Aktywne słuchanie</i>	68
IV.6. Metody rozliczania dochodu.	51	V.6. Negocjacje.....	68
IV.7. Podatek VAT i stawki podatku VAT	51	<i>Style negocjacji</i>	68
IV.8. Faktura VAT	54	<i>Techniki negocjacji i sprzedaży</i>	69
IV.9. Podstawowe pojęcia.....	54	V.7. Sprzedaż - Bibliografia:.....	71
IV.10. Umowa o dzieło, zlecenie, wynajmu i dzierżawy.54			
<i>Umowa o dzieło</i>	54		
<i>Umowa zlecenie</i>	55		

I. Przedsiębiorczość

1.1. Przedsiębiorczość i aktywność gospodarcza człowieka

Przedsiębiorczość jest to cecha działania zmierzającego do zapewnienia racjonalnej i efektywnej koordynacji zasobów gospodarczych firmy. W praktyce pojęcie przedsiębiorczości rozumiane jest, jako forma pracy lub jako czwarty (obok pracy, kapitału oraz ziemi) czynnik produkcji.

Przedsiębiorczość może być także rozumiana, jako sposób działania, polegający na skłonności podejmowania nowych, ryzykownych i niekonwencjonalnych przedsięwzięć oraz na wykazywaniu inicjatywy w ich poszukiwaniu i wdrażaniu w życie. Jest to, więc działanie skierowane na rozwój o charakterze innowatorskim. W wymiarze ekonomicznym przedsiębiorczość polega na tworzeniu bardziej efektywnych form organizacyjnych, wprowadzaniu nowych czynników produkcji, zdobywaniu nowych rynków zbytu i zaopatrzenia oraz wprowadzaniu nowych wyrobów.

W nieco szerszym znaczeniu, przedsiębiorczość rozpatruje się, jako cechę, a właściwie zespół cech psychicznych warunkujących bycie dobrym przedsiębiorcą, tzn. osiąganie sukcesów w kierowaniu przedsiębiorstwem.

Główne cechy przedsiębiorców to przede wszystkim umiejętność dostrzegania potrzeb i doskonalenia pomysłów, zdolności do wykorzystywania nadarzających się okazji oraz gotowość do podejmowania ryzyka.

Pojęcie działalności gospodarczej

(pojęcie przedsiębiorcy, formy prowadzenia działalności gospodarczej tj. indywidualna działalność gospodarcza, spółki osobowe, spółki kapitałowe, działalność gospodarcza prowadzona przez fundacje i stowarzyszenia)

Pojęcie **działalności gospodarczej** jest w polskim prawie regulowane przez kilka zapisów. Według definicji zapisanej w art. 2 ustawy o swobodzie w działalności gospodarczej (s.d.g.) „*działalnością gospodarczą jest zarobkowa działalność wytwórcza, budowlana, handlowa, usługowa oraz poszukiwanie, rozpoznawanie i wydobywanie kopalin ze złóż, a także działalność zawodowa, wykonywana w sposób ciągły i zorganizowany*”.

Jednakże wyżej wymieniona ustawa nie jest jedyną, która posługuje się pojęciem działalności gospodarczej i co więcej nie definiuje jej w identyczny sposób. I tak:

- ustawa o podatku dochodowym od osób fizycznych definiuje działalność gospodarczą, jako działalność zarobkową wykonywaną w sposób zorganizowany i ciągły, prowadzoną we własnym imieniu i na własny lub cudzy rachunek, z której uzyskane przychody nie są zaliczane do innych przychodów ze źródeł wymienionych w dalszej części tej ustawy;
- w ustawie o VAT działalność gospodarcza obejmuje wszelką działalność producentów, handlowców lub usługodawców, w tym podmiotów pozyskujących

zasoby naturalne oraz rolników, a także działalność osób wykonujących wolne zawody, również wówczas, gdy czynność została wykonana jednorazowo w okolicznościach wskazujących na zamiar wykonywania czynności w sposób częstotliwy. Działalność gospodarcza obejmuje również czynności polegające na wykorzystywaniu towarów lub wartości niematerialnych i prawnych w sposób ciągły dla celów zarobkowych.

Definicja działalności gospodarczej wyłącza z niej działalność rolniczą (także agroturystykę w ograniczonej szczegółowymi przepisami skali).

Istotnymi elementami definiującymi działalność gospodarczą są:

- zarobkowy charakter prowadzonej działalności - działalność gospodarcza prowadzona jest w celu zarobkowym, ważna jest tu intencja osoby prowadzącej działalność, a nie to czy faktycznie przynosi ona zarobek;
- zorganizowanie i ciągłość prowadzonej działalności - przedsiębiorca organizuje działalność tj. wykorzystuje ziemię, pracę i kapitał w celu osiągnięcia dochodów. Warunek ten oznacza, że działalność gospodarczą prowadzi pracodawca (który organizuje pracę), ale nie pracownik (który prowadzi także działalność zarobkową, ale nie organizuje swojej pracy).

Pojęcie przedsiębiorcy

Przedsiębiorcą w rozumieniu ustawy o swobodzie działalności gospodarczej jest osoba fizyczna, osoba prawna i jednostka organizacyjna niebędąca osobą prawną, której odrębna ustawa przyznaje zdolność prawną - wykonująca we własnym imieniu działalność gospodarczą. Za przedsiębiorców uznaje się także wspólników spółki cywilnej w zakresie wykonywanej przez nich działalności gospodarczej.

Użyte w powyższej definicji pojęcia oznaczają:

- **osoba fizyczna** - w tym wypadku osoba pełnoletnia posiadająca pełną zdolność do czynności prawnych;
- **osoba prawna** (m.in. spółki kapitałowe, a więc spółki z ograniczoną odpowiedzialnością i akcyjne, spółdzielnie, fundacje prowadzące działalność gospodarczą) - instytucja, która na podstawie przepisów posiada zdolność prawną oraz zdolność do czynności prawnych (tj. może być stroną umów, zaciągać zobowiązania, występować przed organami administracji publicznej, jako stroną i inne);
- **jednostka organizacyjna niebędąca osobą prawną** - pozbawione osobowości prawnej spółki prawa handlowego (spółki jawne, partnerskie, komandytowe, komandytowo-akcyjne), które nie posiadają osobowości prawnej, mogą jednak posiadać wyodrębniony majątek oraz zawierać umowy cywilne poprzez osoby upoważnione do reprezentowania spraw spółki;



- **wspólnicy spółki cywilnej w zakresie wykonywanej przez nich działalności gospodarczej** - jako przedsiębiorca nie jest traktowana spółka, jako taka, lecz jej wspólnicy, jako osobni przedsiębiorcy, związani umową spółki.

nielicznymi dziedzinami wymagającymi uzyskania koncesji - wystarcza zgłoszenie faktu utworzenia przedsiębiorstwa do tzw. ewidencji działalności gospodarczej prowadzonej przez urzędy Gmin (Miast).

Spółki osobowe i kapitałowe

Prowadzenie działalności gospodarczej bardzo często wymaga zaangażowania kilku osób lub połączenia środków finansowych kilku podmiotów. W celu uregulowania tego typu działalności można utworzyć **spółkę osobową** (cywilną, jawną, partnerską, komandytową, komandytowo-akcyjną) lub **kapitałową** (z ograniczoną odpowiedzialnością lub akcyjną).

1.2. Formy prowadzenia działalności gospodarczej

Każdy podejmujący działalność gospodarczą musi określić, jaka forma działalności będzie dla niego najkorzystniejsza. Podstawowymi kryteriami wyboru formy działalności gospodarczej są poziom odpowiedzialności finansowej za zobowiązania, możliwość zarządzania i kontrolowania, wymogi formalne oraz związane z nimi koszty oraz dostępne formy opodatkowania.

Spółki osobowe

Spółki osobowe zawiązywane są pomiędzy konkretnymi osobami, z których co najmniej jedna odpowiada za zobowiązania spółki całym swoim majątkiem.

Poniżej skrótowo omówione zostały podstawowe formy prowadzenia działalności gospodarczej, ze szczególnym uwzględnieniem form najkorzystniejszych i możliwych od podjęcia przez osoby rozpoczynające działalność gospodarczą.

Spśród spółek osobowych, działalność **spółki cywilnej** uregulowana jest w **Kodeksie cywilnym**, działalność pozostałych spółek osobowych uregulowana została w **Kodeksie spółek handlowych**.

Indywidualna działalność gospodarcza

Jest to najprostsza, najtańsza i najpowszechniejsza forma założenia własnej firmy. Właściciel firmy prowadzi działalność we własnym imieniu i na własne ryzyko. Samodzielnie podejmuje decyzje i reprezentuje firmę na zewnątrz. Pod względem formalnym przedsiębiorca i firma to jeden podmiot, dotyczy to także majątku firmy, która stanowi osobisty majątek właściciela. Dochód firmy stanowi dochód przedsiębiorcy. Niestety odpowiada on za zobowiązania swojej firmy całym swoim majątkiem. W przypadku małżeństw dotyczy to także wspólnego majątku małżonków.

Spółka cywilna jest najmniej sformalizowana ze spółek osobowych, jako jedyna nie wymaga wpisu do **Krajowego Rejestru Sądowego**. Spółki osobowe uregulowane w Kodeksie spółek handlowych, dysponują własnym majątkiem, z którego pokrywane są w pierwszej kolejności zobowiązania spółki. Zakres odpowiedzialności wspólników może być, w przypadku spółek osobowych handlowych regulowany przez umowę spółki, przy czym za jej działania, co najmniej jeden wspólnik odpowiada całym swoim majątkiem.

Podstawę prawną tworzenia przedsiębiorstw jednoosobowych w Polsce stanowi „Ustawa o swobodzie działalności gospodarczej”. Przedsiębiorca może, zatrudniać pracowników jak inne podmioty gospodarcze, przy czym za całą działalność firmy odpowiada właściciel.

Spółka cywilna

Spółka cywilna może zostać utworzona, przez co najmniej dwie osoby. Pod względem formalnym spółka cywilna nie stanowi samodzielnego podmiotu gospodarczego i nie może występować samodzielnie w obrocie gospodarczym.

Indywidualna działalność gospodarcza w największym stopniu umożliwia samodzielne działanie i zarządzanie. Jest ona dobra dla osób, które nie lubią się podporządkowywać innym, są skuteczne i sprawcze w działaniu i mają własne pomysły i zasoby finansowe potrzebne do prowadzenia firmy.

Plusami tej formy prowadzenia działalności są: wysokie możliwości decyzyjne właściciela, łatwość wprowadzania zmian związanych np. z profilem działalności, niewysokie koszty rejestracji i prowadzenia firmy, możliwość korzystania z nieskomplikowanych form rozliczeń księgowo-finansowych, możliwość dokapitalizowania lub wycofania środków finansowych z przedsiębiorstwa.

Wszyscy wspólnicy rejestrują się, jako osoby prowadzące działalność gospodarczą. Działalność spółki regulowana jest przez umowę zawartą pomiędzy wspólnikami. Umowa może w dowolny sposób określać cele spółki, wielkość i formę wkładów (kapitał, prawa własności lub używania rzeczy, pracę wspólników), podział zysków, czas trwania spółki.

Główne wady tego sposobu prowadzenia działalności to: odpowiedzialność finansowa za zobowiązania firmy (majątkiem własnym oraz wspólnym majątkiem małżonków), uzależnienie całego rozwoju firmy od jednej osoby, brak możliwości pozyskiwania kapitału z zewnątrz przez przyjęcie nowych wspólników.

Wszyscy wspólnicy są uprawnieni i zobowiązani do reprezentowania interesów spółki. Za zobowiązania odpowiadają solidarnie całym swoim majątkiem, oznacza to, że zobowiązania spółki mogą być egzekwowane od wszystkich wspólników w pełnej wysokości zobowiązań. Wspólnicy między sobą mogą dochodzić wzajemnych zobowiązań.

Utworzenie przedsiębiorstwa jednoosobowego nie wiąże się ze spełnieniem jakichkolwiek wymagań kapitałowych (minimalna wielkość kapitału) i w sensie prawnym - poza

Założenie spółki cywilnej jest stosunkowo proste i niezbyt kosztowne. Wspólnicy muszą zarejestrować działalność gospodarczą oraz sporządzić umowę spółki. Umowa zawierana jest w oparciu o „Kodeks cywilny” i powinna

zawierać: imiona i nazwiska wspólników, miejsce i zakres działalności, obszar działania, wysokość wnoszonych kapitałów, zakres odpowiedzialności wspólników, uczestnictwo w zyskach i stratach spółki (zwykle uzależniony od procentowego udziału wspólników), czas trwania spółki i sposób jej rozwiązania

Do głównych zalet spółki cywilnej należy zaliczyć: nieskomplikowane procedury tworzenia i funkcjonowania spółki, niski koszt rejestracji, duża elastyczność w zakresie kształtowania umowy spółki i wnoszonych przez wspólników wkładów, możliwość korzystania z nieskomplikowanych form rozliczeń księgowo-finansowych, możliwość łączenia różnych zasobów (kapitał, prawa własności, wiedza i umiejętności wspólników) na rzecz realizacji jednego przedsięwzięcia.

Do wad tego rodzaju działalności można zaliczyć: solidarną odpowiedzialność wspólników całym swoim majątkiem, brak możliwości występowania w obrocie gospodarczym, jako spółka, konieczność zaangażowania wszystkich wspólników w sprawy spółki, utrudnienia w prowadzeniu działalności na szerszą skalę, opodatkowanie wspólników podatkiem od osób fizycznych, które przy wysokich zyskach, jest mniej korzystne niż opodatkowanie podatkiem od osób prawnych.

Spółka jawna

Spółka jawna jest zbliżona do spółki cywilnej. Ta forma prawna wymagana jest przy większej skali działalności. Spółka jawna wymaga umowy spółki sporządzonej na piśmie oraz wpisu do Krajowego Rejestru Sądowego (KRS). Spółka nie jest osobą prawną, może ją więc reprezentować każdy ze wspólników, a jej majątek jest własnością osobistą wspólników. Jest to coraz częściej spotykany rodzaj działalności. Spółka posiada własny majątek, a za zobowiązania przekraczające wartość majątku wspólnicy odpowiadają solidarnie. Wadą tej formy działalności, w porównaniu ze spółką cywilną, są koszty związane z rejestracją w KRS.

Spółka partnerska

Spółka partnerska może zostać utworzona przez wspólników (zwanych tu partnerami) w celu wykonywania wolnego zawodu. Lista zawodów jest z góry określona i obejmuje m.in. lekarzy, pielęgniarzy, adwokatów, notariuszy, architektów, księgowych, rzeczoznawców majątkowych, tłumaczy przysięgłych itd. Utworzenie spółki partnerskiej wymaga opracowania umowy spółki w formie aktu notarialnego oraz rejestracji w Krajowym Rejestrze Sądowym. Zakres działania spółki ograniczony jest do wykonywania określonego zawodu. Umowa spółki może określić sposób reprezentacji spółki lub ustanowić zarząd odpowiedzialny za prowadzenie jej spraw.

Spółka odpowiada całym majątkiem za swoje zobowiązania, natomiast za błędy partnerów związane z wykonywanym wolnym zawodem, każdy z nich odpowiada własnym majątkiem. Oznacza to, że wspólnicy ponoszą pełną indywidualną odpowiedzialność za prowadzone działania zawodowe (zarówno za błędy swoje, jak

i podległych im pracowników), natomiast za zobowiązania nie związane z prowadzoną działalnością zawodową odpowiadają wspólnie. Umowa spółki może określać, że jeden lub więcej wspólnik odpowiada za jej zobowiązania całym majątkiem jak w spółce jawnej.

Spółka komandytowa i komandytowo-akcyjna

Spółka komandytowa to rodzaj spółki, w której jeden ze wspólników odpowiada wobec wierzycieli całym swoim majątkiem (**komplementariusz**) i przynajmniej jeden musi mieć ograniczoną odpowiedzialność (**komandytariusz**).

Komandytariusz odpowiada za zobowiązania spółki tylko do wysokości **sumy komandytowej** (określonej w umowie spółki). Spółka taka nie jest osobą prawną, natomiast dysponuje własnym majątkiem. Forma spółki pozwala na ograniczenie odpowiedzialności finansowej części wspólników (komandytariusze), odpowiadają oni solidarnie i osobiście za zobowiązania spółki jednak tylko do kwoty sumy komandytowej. Do prowadzenia spraw spółki upoważnienie są wszyscy komplementariusze, choć umowa spółki może określić inny sposób reprezentacji. Natomiast komandytariusze mogą prowadzić sprawy spółki tylko posiadając stosowne pełnomocnictwo. Ta forma spółki różnicuje odpowiedzialność wspólników za zobowiązania spółki, jednocześnie różnicujących ich możliwości wpływanie na jej działalność i reprezentowania jej na zewnątrz.

Zbliżoną formę działalności posiada spółka komandytowo-akcyjna. Mogą ją zawiązać komplementariusze oraz akcjonariusze. Komplementariusze ponoszą pełną osobistą odpowiedzialność za zobowiązania spółki. Akcjonariusze natomiast, nie ponoszą odpowiedzialności majątkowej za zobowiązania spółki. Minimalny kapitał spółki komandytowo-akcyjnej wynosi 50 tys. zł.

Obydwie formy prowadzenia działalności są jeszcze stosunkowo rzadko spotykane w obrocie gospodarczym.

Spółki kapitałowe

Spółki kapitałowe funkcjonują w oparciu o wyodrębniony kapitał i do wysokości tego kapitału ponoszą odpowiedzialność za zobowiązania powstające w trakcie prowadzenia działalności.

Spółka z ograniczoną odpowiedzialnością

Podstawą rejestracji spółki z ograniczoną odpowiedzialnością jest wniesienie określonego kapitału (minimalny kapitał zakładowy to 5 tys. zł). Wkład może zostać wniesiony w formie gotówkowej lub aportu rzeczowego. Spółka może być założona przez jednego lub więcej wspólników. Po wniesieniu kapitału i rejestracji w Krajowym Rejestrze Sądowym spółka posiada osobowość prawną (może zaciągać zobowiązania i występować w obrocie gospodarczym).

Wspólnicy ponoszą odpowiedzialność za zobowiązania spółki do wartości wniesionych udziałów, wyjątkiem są zobowiązania podatkowe, które mogą być egzekwowane



także z osobistego majątku wspólników. Spółka działa na podstawie umowy, określającej m.in. wysokość kapitału zakładowego, udział poszczególnych wspólników, sposób reprezentacji spółki, organy nadzoru spółki.

Do zarządzania sprawami spółki wyznaczony jest zarząd, kontrole nad działaniami zarządu może pełnić komisja rewizyjna lub rada nadzorcza.

Działalność w formie spółki z ograniczoną odpowiedzialnością sprawdza się w przypadku dysponowania przez wspólników określonym kapitałem i prowadzenia przedsiębiorstwa na większą skalę. Ta forma działalności umożliwia realizację bardziej złożonych i ryzykownych przedsięwzięć oraz powierzenie zarządzania wykwalifikowanym osobom spoza grona wspólników.

Do głównych zalet tej formy należy: ograniczona odpowiedzialność finansowa wspólników oraz sprawniejsze zarządzanie (szczególnie przy większej liczbie wspólników).

Głównymi wadami tej formy działalności są: stosunkowo wysokie koszty rejestracji.

Spółka akcyjna

Spółka akcyjna to forma spółki kapitałowej, w której wspólnicy wnoszą udziały obejmując (wykupując) akcje. **Akcjonariusze**, czyli podmioty, które wykupują udziały firmy, mają wpływ na zarządzanie spółką oraz prawo do **dywidendy** (części zysku) w przypadku jej wypłacania. Akcje są papierami wartościowymi, które mogą uczestniczyć w publicznym obrocie. Umożliwia to ich stosunkowo łatwe nabywanie i zbywanie. W ten sposób prowadzone są zazwyczaj duże przedsiębiorstwa. Spółka akcyjna posiada osobowość prawną. W obrocie gospodarczym reprezentowana jest przez zarząd.

Spółdzielnia

Spółdzielnia jest dobrowolnym zrzeszeniem o nie ograniczonej liczbie członków, zmiennym składzie osobowym i zmiennym funduszu udziałowym, prowadzącym działalność gospodarczą w celu zaspokojenia potrzeb swoich członków.

Spółdzielnie różnią się od spółek w dwóch kwestiach:

- po pierwsze - udziały w jednakowej wysokości przypisane są do określonych spółdzielców, zmienność składu osobowego powoduje płynność funduszu udziałowego w przeciwieństwie do kapitału zakładowego czy akcyjnego w spółkach kapitałowych;
- po drugie - w przeciwieństwie do spółek, na plan pierwszy, jako główny cel działania spółdzielni, wysuwa się zaspokojenie potrzeb członków spółdzielni, wobec których prowadzenie działalności gospodarczej jest jedynie środkiem.

Również w przeciwieństwie do spółek, gdzie wpływ na zarządzanie wiązany jest z reguły z wielkością wkładu kapitałowego, w spółdzielni występuje **zasada demokracji w zarządzaniu**. Oznacza ona, że każdy członek spółdzielni

ma jednakowe prawo głosu, bez względu na liczbę posiadanych udziałów.

Utworzenie spółdzielni wymaga uchwalenia statutu przez członków-założycieli oraz zapisu w rejestrze sądowym. Z chwilą rejestracji spółdzielnia nabywa osobowość prawną. Struktura władz spółdzielni bliska jest rozwiązaniom właściwym spółkom kapitałowym i obejmuje: walne zgromadzenie członków spółdzielni, radę nadzorczą oraz zarząd.

Działalność gospodarcza prowadzona przez fundacje i stowarzyszenia

Fundacje i stowarzyszenia zaliczane są do sektora organizacji pozarządowych. Działają na rzecz realizacji określonych celów statutowych. W ramach prowadzonej działalności fundacje mogą prowadzić działalność gospodarczą w rozmiarach służących realizacji jej celów. Natomiast stowarzyszenia mogą prowadzić działalność gospodarczą, według ogólnych zasad. Prowadzenie działalności gospodarczej wymaga jej zgłoszenia do Krajowego Rejestru Sądowego. Warunkiem prowadzenia działalności gospodarczej jest przekazanie całości zysku z tego tytułu na działalność statutową organizacji. Zakres działalności gospodarczej musi być jasno określony i wyodrębniony od działalności statutowej o charakterze odpłatnym i nieodpłatnym tych organizacji.

1.3. Podjęcie indywidualnej działalności gospodarczej

Podjęcie indywidualnej działalności gospodarczej nie wiąże się ze spełnieniem jakichkolwiek wymagań kapitałowych (nie jest określona minimalna wielkość kapitału). Niewątpliwą zaletą tej formy prowadzenia działalności gospodarczej jest również relatywnie łatwe jej rozpoczęcie - niezbędny jest:

- wpis do Ewidencji Działalności Gospodarczej,
- uzyskanie w Urzędzie Statystycznym numeru identyfikacyjnego REGON,
- otwarcie rachunku bankowego.

Podjęcie indywidualnej działalności gospodarczej należy również zgłosić we właściwym urzędzie skarbowym, aby uzyskać **Numer Identyfikacji Podatkowej** oraz **wskazać wybraną formę opodatkowania**. Konieczne jest również zgłoszenie do systemu ubezpieczeń społecznych i zdrowotnych w ZUS oraz w Państwowej Inspekcji Pracy i - ewentualnie - Państwowej Inspekcji Sanitarnej.

Zgłoszenie do ewidencji działalności gospodarczej

Zgodnie z przepisami osoba fizyczna rozpoczynająca działalność gospodarczą składa **wniosek o wpis do ewidencji działalności gospodarczej** do właściwego ze



względem na miejsce zamieszkania Urzędu Miasta lub Urzędu Gminy.

W formularzu wpisujemy:

- nazwę firmy,
- imię i nazwisko właściciela oraz adres zamieszkania (zameldowania),
- imię i nazwisko pełnomocnika (opcjonalnie),
- rodzaj działalności - wg Polskiej Klasyfikacji Działalności (PKD),
- miejsce wykonywania działalności - z reguły chodzi tu o siedzibę firmy, którą będzie trzeba odpowiednio oznakować na zewnątrz (szyld z nazwą i adresem firmy). Jednak, gdy prace będą wykonywane u klienta, należy zaznaczyć to obok siedziby firmy,
- datę rozpoczęcia działalności - należy wpisać planowany termin rozpoczęcia działalności gospodarczej (może to być termin późniejszy niż data zgłoszenia do ewidencji),
- numer zezwolenia, jeśli nasza działalność wymaga wydania zezwolenia.

Powyższy dokument składa się, uiszczając opłatę skarbową w wysokości 100 zł. Później w terminie wyznaczonym należy zgłosić się po dokument wpisu firmy do ewidencji działalności gospodarczej. Aktualizacja zgłoszenia objęta jest dodatkową opłatą (50 zł), dlatego przy zgłoszeniu warto wpisać nie tylko aktualnie podejmowany rodzaj działalności, ale także potencjalne dziedziny działalności, jakie będzie podejmowała firma w przyszłości.

Koncesje i zezwolenia

Istotnym elementem podjęcia działalności gospodarczej jest rozważenie kwestii obowiązku uzyskania koncesji, zezwoleń czy też zgody w niektórych przypadkach.

Koncesji wymaga działalność gospodarcza w zakresie m.in.: poszukiwania i eksploatacji złóż kopalin, wytwarzania i obrotu materiałami wybuchowymi i amunicją oraz wyrobami o przeznaczeniu wojskowym lub policyjnym, wytwarzania, przetwarzania, magazynowania, przesyłu dystrybucji i obrotu paliwami i energią, ochrony osób i mienia, rozpowszechniania programów radiowych i telewizyjnych, przewozów lotniczych.

Konieczność posiadania **zezwolenia na prowadzenie działalności** regulują odrębne ustawy, wymienione w art. 75 ustawy o swobodzie działalności gospodarczej.

Natomiast uzyskania **licencji** wymaga wykonywanie działalności gospodarczej w zakresie określonym w przepisach o transporcie drogowym i kolejowym.

Uzyskanie zgody wymaga prowadzenie systemu płatności lub systemu rozrachunku papierów wartościowych w zakresie określonym w przepisach ustawy z dnia 24 sierpnia 2001 r. o ostateczności rozrachunku w systemach płatności i systemach rozrachunku papierów wartościowych oraz zasadach nadzoru nad tymi systemami.

Wyrobiecie pieczęci firmowej oraz założenie konta bankowego.

Na tym etapie konieczne jest wyrobienie pieczęci firmowej z pełną nazwą firmy, adresem oraz innymi danymi identyfikacyjnymi (np. NIP, REGON). Ustawa o swobodzie działalności gospodarczej z dnia 2 lipca 2004 (Dz. U. Nr 173, poz. 1807) nakłada na przedsiębiorców obowiązek posiadania rachunku bankowego. O założeniu konta należy poinformować Urząd Skarbowy, w którym to osoby fizyczne muszą złożyć **wypełniony formularz NIP-1** oraz wcześniej zdecydować, w jakiej formie chcą płacić podatek dochodowy: w formie karty podatkowej, ryczałtu od przychodów ewidencjonowanych czy na zasadach ogólnych, wypełniając księgę przychodów i rozchodów.

Zgłoszenie do ZUS

Aby zgłosić działalność firmy w Zakładzie Ubezpieczeń Społecznych, należy:

- zgłosić firmę, jako płatnika składek ZUS - służyć do tego formularze **ZFA** (zgłoszenie płatnika składek - osoby fizycznej) i **ZPA** (zgłoszenie płatnika składek - osoby prawnej);
- w przypadku, gdy prowadzenie firmy jest jedynym zajęciem i jedynym miejscem zatrudnienia dla właściciela lub zatrudnianych pracowników, wówczas dla każdego z osobna wypełnia się formularz **ZUA** (zgłoszenie do ubezpieczenia osoby ubezpieczonej);
- jeśli osoba fizyczna prowadząca działalność gospodarczą albo pracownicy mają pełnoetatową pracę płatną powyżej minimalnej pensji krajowej, wówczas te osoby należy zgłosić tylko do ubezpieczenia zdrowotnego na formularzu **ZZA**.

Osoby, które nie prowadziły działalności gospodarczej w ciągu ostatnich 60 miesięcy mogą na podstawie ustawy z dnia 1 lipca 2005 o zmianie ustawy o systemie ubezpieczeń społecznych oraz niektórych innych ustaw (Dz. U. nr 150 poz. 1248) skorzystać przez pierwsze 24 miesiące prowadzonej działalności z obniżonej składki stanowiącej 30% minimalnego wynagrodzenia. Nie dotyczy to osób, które wykonują działalność gospodarczą na rzecz byłego pracodawcy.

Wybór formy opodatkowania

Podstawowymi formami opodatkowania dochodów osób fizycznych, jest opodatkowanie **na zasadach ogólnych** (z możliwością opodatkowania wg stawki liniowej) oraz w **formach zryczałtowanych** (karta podatkowa, ryczałt ewidencjonowany). Podstawowe różnice dotyczą szczegółowości prowadzonej dokumentacji oraz możliwości dokonywania odliczeń.

Do **chwili przekroczenia 10.000 euro obrotów przedsiębiorca może także dobrowolnie zdecydować się na rozliczanie VAT**. Powyżej tej kwoty większość podmiotów ma taki obowiązek.



Rejestracja w Krajowym Rejestrze Sądowym

W celu prowadzenia działalności gospodarczej w innej formie niż jednoosobowa działalność gospodarcza oraz spółka cywilna konieczne jest zgłoszenie prowadzonej działalności w **Krajowym Rejestrze Sądowym**. KRS jest scentralizowaną, informatyczną bazą danych składającą się z trzech rejestrów:

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

Krajowy Rejestr Sądowy prowadzony jest przez Sądy Gospodarcze. Dokonanie wpisu do KRS wiąże się z koniecznością złożenia odpowiednich dokumentów (statut lub umowa spółki, wzory podpisów, lista wspólników) oraz wniesienia opłat za dokonanie wpisu oraz publikację informacji w Monitorze Sądowym i Gospodarczym.

Aktualny odpis z KRS umożliwia wszystkim zainteresowanym weryfikację czy dana firma (instytucja) funkcjonuje, określenie, kto jest upoważniony do jej reprezentowania (imię i nazwisko osób upoważnionych oraz sposób reprezentacji - ilu członków władz firmy musi występować w jej imieniu), jakie są cele statutowe i siedziba firmy itd. Ponadto Krajowy Rejestr Sądowy zawiera także dane o przedsiębiorcy, w tym między innymi o zaległościach podatkowych, celnych, wobec ZUS, wierzycielach i niespłaconych wierzytelnościach.

1.4. Państwo i społeczeństwo w gospodarce rynkowej

Gospodarka rynkowa jest to system gospodarczy, w którym alokacja zasobów czynników wytwórczych (pracy, ziemi i kapitału) pomiędzy alternatywne możliwości ich wykorzystania, a także podział wytworzonych produktów pomiędzy poszczególne jednostki dokonuje się głównie za pośrednictwem rynku, przy niewielkim wpływie państwa. Podmiotami gospodarki rynkowej są: gospodarstwa domowe, przedsiębiorstwa, instytucje finansowe, administracja państwowa, władza lokalna.

Podstawowym celem polityki państwa w gospodarce rynkowej jest zwiększenie efektywności ekonomicznej systemu rynkowego, obniżanego przez okresowe recesje, jak również przez inne przyczyny np. niesprawne działanie rynków w wyniku istnienia monopolu oraz istnienia w coraz większym zakresie zewnętrznych społecznie korzyści i kosztów (np. zanieczyszczenie środowiska). Aby ustrzec się zagrożeń wynikających z „niedoskonałości” rynku, państwu przypisuje się odpowiednie funkcje korygujące rynek.

Rozróżnia się trzy podstawowe funkcje państwa w gospodarce:

- **funkcja alokacyjna** - polega na podejmowaniu działań sprzyjających optymalnej alokacji zasobów gospodarczych;
- **funkcja redystrybucyjna** - obejmuje działania w sferze zabezpieczenia społecznego oraz inne mające na celu zmniejszenie nierówności wynikających z działania czynników rynkowych w zakresie majątkowym i dochodowym;
- **funkcja stabilizacyjna** - polega na podejmowaniu działań mających ograniczyć lub eliminować inflację i bezrobocie, osiąganiu i utrzymywaniu w dłuższym okresie wysokiego tempa wzrostu gospodarczego, zmniejszaniu amplitudy wahań koniunkturalnych, czyli zachowaniu ogólnej równowagi rynkowej.

Spółeczeństwo odgrywa kluczową rolę w gospodarce rynkowej, co odzwierciedla pojęcie „społecznej gospodarki rynkowej”. Jak czytamy w Konstytucji RP „*społeczna gospodarka rynkowa oparta na wolności działalności gospodarczej, własności prywatnej oraz solidarności, dialogu i współpracy partnerów społecznych stanowi podstawę ustroju gospodarczego Rzeczypospolitej Polskiej*”.

1.5. Dobre praktyki prowadzenia przedsiębiorstw

Wdrażanie zmian w przedsiębiorstwach przechodzących kryzys często związane jest z redukcją w kosztach i zatrudnieniu. Nie musi jednak tak być. Aby temu zapobiegać tworzy się tzw. **zestawy dobrych praktyk**, które mogą zostać wdrożone w przedsiębiorstwach w celu zoptymalizowania ich struktury i metody zarządzania w czasie kryzysu.

W okresie kryzysu zmiany kojarzą się głównie z koniecznością obniżenia kosztów. Biorąc pod uwagę metody wdrażania zmian w przedsiębiorstwie wyróżnia się dwie główne przeciwstawne sobie metody-strategie wprowadzania zmian w firmie.

Pierwszą metodą są tzw. „**szybkie cięcia**”. Podejście to dotyczy zmian, których plan tworzony jest w wąskim gronie najczęściej zarządu. Zmiana jest wdrażana w firmie w możliwie najkrótszym czasie. Zazwyczaj nie są to zmiany omawiane wcześniej w organizacji. Jak sama nazwa wskazuje metoda ta stosowana jest zwykle w przypadkach redukcji zatrudnienia czy też redukcji poszczególnych działań. Założeniem tej metody jest przeświadczenie, żeby „bolesne” zmiany przygotować wcześniej i możliwie szybko przeprowadzić, ze względu na pracowników, którzy odchodzą jak i dla tych, którzy pozostają dalej w przedsiębiorstwie.

Dругą strategią opiera się o **metodę partycypacyjną**, czyli takie podejście, w którym udział biorą pracownicy zarówno wyższego, jak i niższego szczebla. Zarządzający ustalają kierunki zmian i ich cele, natomiast plany zmian i ich szczegółowe koncepcje wypracowywane są przez zespoły złożone z pracowników różnych szczebli. Komunikacja w takich zmianach powinna być możliwie najbardziej otwarta, a informacje dostępne dla szerokiego grona pracowników. To podejście doskonale sprawdza się w zmianach polegających



na optymalizację kosztowych, czy podnoszeniu efektywności procesów.

Przedsiębiorstwa w czasie kryzysu wprowadzają zmiany dwutorowo. Z jednej strony skupiają się na obniżeniu kosztów, z drugiej strony zmniejszają strukturę firmy, racjonalizują zatrudnienie. Ogólnie jednak przedsiębiorstwa preferują te metody, które w małym stopniu angażują pracowników. Komunikacja między zarządem, a pracownikami szeregowymi jest znikoma lub nie występuje, a zatrudnieni bazują na nieformalnie zasyłanych informacjach. Zostało jednak udowodnione, iż najefektywniejszym rozwiązaniem jest łączenie obydwu podejść z nastawieniem na metody partycypacyjne. Oczywiście nie należy także zapominać, iż w niektórych sytuacjach poszczególne podejścia są mniej lub bardziej odpowiednie.

Przykładowo, gdy mamy do czynienia z redukcją całego zakładu, działu czy zespołu, bardziej skuteczna jest metoda „szybkich cięć”. Jednakże, gdy trudna sytuacja firmy zmusza do zmniejszenia wielkości zatrudnienia, należy otwarcie komunikować taką zmianę, tj. nakreślić obecną sytuację firmy, przedstawić powody redukcji oraz konsekwencje zaniechania dalszych działań, ustalić jasne kryteria zwolnień. Przed zaplanowaniem zwolnień konieczne jest także przeprowadzenie analizy, czy podejmowane działania nie wpłyną negatywnie na efektywność działania firmy. Jest to możliwe dzięki jednoczesnemu określeniu zmian procesowych zwiększających efektywność prac.

Doświadczenia wielu firm pokazują, że jeśli do tego trudnego tematu podejźcie się z zaangażowaniem i empatią, przynosi to mniej negatywnych efektów, zarówno pracownikom, jak i organizacji. Jednocześnie ważne jest, aby firma tworzyła **grupy zadaniowe ds. optymalizacji**, których celem jest obniżanie kosztów działalności firmy w poszczególnych obszarach. Dzięki temu uwaga pracowników koncentruje się na konstruowaniu i realnych działaniach, mających na celu poprawę sytuacji firmy, a tym samym perspektywę ich zatrudnienia. Znacznie gorsza jest sytuacja, w której pracownicy doświadczają redukcji, a kadra zarządzająca nie przeciwdziała marnotrawstwu w firmie.

Metody partycypacyjne są skuteczniejsze w wielu zmianach w okresie kryzysu. Zarząd najczęściej ocenia efektywność na podstawie wskaźników. Warto mieć na uwadze, że pracownicy bezpośrednio zarządzający danym zespołem, a zwłaszcza pracownicy bezpośrednio wykonujący pracę, wiedzą na ile możliwe jest zoptymalizowanie wykonywanych zadań. Aby przekuć własne *know-how* (wiedzę z danej dziedziny) w efekty, niezbędne jest postawienie jasnych celów związanych z optymalizacją i wyjaśnienie ich zasadności. Pracownicy powinni mieć możliwość otwartego komunikowania o problemach i dotychczasowych nieefektywnych rozwiązaniach oraz zyskać konsekwentne wsparcie przy wdrażaniu wypracowanych przez nich rozwiązań. Niezbędne jest również obustronne zaufanie, że za możliwe błędy przy takim eksperymentowaniu nie czekają ich same przykrości. Takie działania wymaga projektowego podejścia, silnego i godnego zaufania lidera, zaangażowanej grupy

nadzorującej, która nie tylko rozlicza efekty, ale również nagradza i motywuje do dalszych działań.

W czasie kryzysu ludzie są bardziej skłonni do współpracy i konsensusu. Dotyczy to zarówno spraw wewnętrznych organizacji jak również dostawców i klientów. Otwierają się nowe możliwości obniżania kosztów poprzez np. *zaangażowanie pracowników organizacji w optymalizację, czy możliwość renegocjacji warunków z dostawcami*. Jest to, zatem dobry czas by kształtować *kulturę organizacji opartą o silną orientację na cele, gotowość do zmian, otwartą komunikację oraz dyscyplinę pracy*. W tym okresie warto rozwijać ludzi poprzez stawianie im bardziej ambitnych celów optymalizacyjnych, a dopiero w drugiej kolejności dawanie wsparcia w postaci *know-how*, możliwości szkoleń czy coachingów.

W wyżej wymienionych przypadkach możemy świadomie budować kulturę, w której dostarczanie usług wewnętrznych i zewnętrznych realizowane jest przy optymalnych kosztach. Niezbędne jest wypracowanie obiektywnych miar mówiących pracownikom czy podejmowane działania rzeczywiście obniżają koszty i podnoszą efektywność. Dobrze, jeśli są one zdefiniowane wspólnie z pracownikami na niższych szczeblach. Działanie takie zdecydowanie zwiększa ich sumienność i zaangażowanie w konsekwentne stosowanie wypracowanych miar, jeżeli mogli zaangażować się w ich stworzenie. Samo wdrożenie takich mierników to już ogromny krok w kierunku efektywnej kultury orientowanej na cele i dyscyplinę pracy. Średnio podnosi to efektywność działań o 7%.

Po zastosowaniu typowych metod obniżania kosztów warto zaangażować pracowników w mniej oczywiste rozwiązania. Poniżej przedstawione zostały przykładowe dobre praktyki możliwe do wprowadzenia w przedsiębiorstwach:

- **Metoda „Pieniądże tkwią pomiędzy”** - zwykle firmy zwracającą uwagę na koszty mają relatywnie dobrze zoptymalizowane działy w organizacji, jednak pomija się możliwości optymalizacji znajdujące się na styku różnych działów oraz w łańcuchu dostaw.
- **Wąskie gardło** - planując sprzedaż należy uwzględniając przestoje w wydajności produkcji tzw. wąskie gardła. Diagnozy firm pokazują, że firma stawiając na rozwój produktów, ich promocję i sprzedaż zapomina o możliwych, lecz kluczowych etapach, na których może dojść do zmniejszenia efektywności produkcji. Klasycznym przykładem jest wytwarzanie produktu, który przynosi potencjalnie najwyższą marżę i cała organizacja koncentruje się na sprzedaży właśnie tego wyrobu. Głębsza analiza pokazuje, że może być to pułapka systemowa. Tworząc ofertę handlową uwzględniającą fakt, czy produkt przechodzi przez „wąskie gardło” można zwiększyć sprzedaż nawet do 15%.
- **Opakowania** - doświadczenia wielu firm pokazują, że ogromne możliwości obniżania kosztów bardzo często wynikają z optymalizacji opakowań, zarówno zbiorczych, jak i jednostkowych. Należy o tym



KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY



pomyśleć już na etapie projektowania produktu. Jeśli weźmiemy pod uwagę przyszłe koszty logistyczne związane z magazynowaniem i wysyłką produktów okaże się, że zastosowanie optymalnego dla danego produktu opakowania przynosi wymierne korzyści. Dlatego warto na tym etapie tworzyć produkty przy aktywnym zaangażowaniu pracowników logistyki. Duże efekty przynosi również standaryzacja opakowań zbiorczych.

- **Aukcje internetowe** - kolejną dobrą praktyką coraz częściej stosowaną przez firmy są aukcje internetowe, które przynoszą oszczędności rzędu nawet ok. 20%. Występują oczywiście istotne bariery wejścia. Klient ogłaszając aukcje musi reprezentować podaż istotną dla dostawców. W przeciwnym wypadku aukcja nie będzie cieszyć się zainteresowaniem. Nawet po uwzględnieniu kosztów administracyjnych i organizacyjnych jest to bardzo opłacalna metoda. Rozwiązanie to wcale nie oznacza gorszych relacji z dostawcami. Są one dla nich dobrą informacją o możliwych kosztach, efektywności konkurencji i zmuszają często do wewnętrznych optymalizacji. To rozwiązanie często zachęca dostawców do łączenia łańcuchów dostaw. Gdy występują bardzo niskie marże, wzmacnia się tendencja do szukania oszczędności pomiędzy dostawcą a klientem, szczególnie po stronie kosztów transportu i przechowywania zapasów.
- **Minimalizacja „pustych kursów”** - pomysł ten polega na redukcji kosztów poprzez transport wykorzystany w obie strony i minimalizację tzw. „pustych kursów” opierających się o platformę handlu usługami transportowymi. Stworzenie do tego celu łatwo dostępnej usługi internetowej, może znacząco wpłynąć na redukcję kosztów transportowych.

Przedstawione dobre praktyki są jedynie przykładowymi. Każde przedsiębiorstwo może je indywidualnie tworzyć i wdrażać. Najważniejsze jest to, aby przetrwać okres kryzysu. Przemysłowa strategia zarządzania w czasie kryzysu pozwoli bowiem nie tylko na racjonalizację wydatków, lecz także na pogłębienie więzi pracowników z firmą. W ten sposób firma może wyjść z kryzysu wzmocniona w wymiarze ekonomicznym i społecznym.

1.6. Społeczna odpowiedzialność biznesu

Społeczna odpowiedzialność biznesu (ang. *Corporate Social Responsibility*, CSR) to dobrowolna strategia uwzględniająca społeczne, etyczne i ekologiczne aspekty w działalności gospodarczej oraz w kontaktach z interesariuszami (m.in. z pracownikami, klientami, akcjonariuszami, dostawcami, społecznością lokalną). To wkład biznesu w realizację polityki zrównoważonego rozwoju gospodarczego oraz taki sposób prowadzenia firmy, w którym celem priorytetowym jest osiągnięcie równowagi między jej efektywnością i dochodowością a interesem społecznym.

Realizowanie CSR opiera się na zasadzie pełnej dobrowolności, nie wynika ze zobowiązań prawno-ustawowych. W celu wywołania publicznej debaty poświęconej odpowiedzialności biznesu roku Komisja Europejska przedstawiła w 2001 dokument pt. *Zielona Księga w sprawie odpowiedzialności społecznej przedsiębiorstw*. W proces konsultacji włączyły się instytucje Unijne: dyrekcje generalne Komisji ds. zatrudnienia, spraw socjalnych, przedsiębiorstw i społeczeństwa informacyjnego, handlu, ochrony środowiska, przedstawiciele sektora przedsiębiorców, związki zawodowe, media, eksperci, organizacje pozarządowe i instytucje naukowe. Efektem konsultacji po opublikowaniu *Zielonej Księgi* stał się nowy dokument - strategia realizacji i upowszechniania społecznej odpowiedzialności biznesu - *Biała Księga: Komunikacja w ramach CSR*. Dokument ten jest adresowany do instytucji europejskich, państw członkowskich, partnerów społecznych, organizacji biznesowych i konsumenckich. Oba dokumenty dostępne są w dziale CSR w UE.

Społeczna odpowiedzialność biznesu zdecydowanie nie dotyczy jedynie dużych korporacji międzynarodowych. Po pierwsze, małe firmy często mają lokalny rodowód, funkcjonują w miejscu, gdzie żyją i mieszkają ich właściciele i pracownicy są, więc blisko lokalnych spraw. Po drugie, małe firm angażują się w rozwiązywanie lokalnych problemów dotyczących chociażby edukacji czy wspierania rynku pracy, pomocy tej nie definiując, jako CSR. Ponadto CSR może być realizowany przy użyciu różnych narzędzi i środków w zależności od potrzeb, preferencji czy rozmiaru firmy.

Jak każda inicjatywa społeczna odpowiedzialność biznesu ma swoich zwolenników i przeciwników. Argumenty zwolenników CSR: działalność gospodarcza powoduje liczne problemy (np. zanieczyszczenie środowiska, wyczerpywanie zasobów naturalnych), w rozwiązywaniu, których powinna uczestniczyć także firma; przedsiębiorstwa posiadają osobowość prawną, są więc swobodnym rodzajem obywatelami, którzy powinni dbać o swoje otoczenie; przedsiębiorstwa dysponują często nadwyżkami dochodów, które można przekazać na cele publiczne (np. firmy przekazujące sprzęt komputerowy dla szkół i bibliotek); dzięki odpowiedzialności społecznej, firmy mogą poprawić swoją reputację, a tym samym zwiększyć zyski.

Argumenty przeciwników społecznej odpowiedzialności: firma powinna skupić się wyłącznie na kreowaniu zysków; może zaistnieć konflikt interesów, decyzja podjęta przez menedżera może być subiektywna; organizacje nie mają doświadczenia w kierowaniu programami społecznymi.

Lista narzędzi realizacji odpowiedzialnego biznesu, które stosuje się w zarządzaniu społeczną odpowiedzialnością jest obszerna i ściśle związana z kulturą organizacyjną firmy i profilem działalności. Do tych najszerzej stosowanych należą:

- kampanie społeczne, czyli działanie ukierunkowane na zmianę postaw lub zachowań wybranej grupy

odniesienia, przy pomocy mediów, jako nośnika przekazu;

- marketing zaangażowany społecznie (ang. *cause related marketing*) jest uwzględnianiem w działalności firmy zarówno celów marketingowych jak i potrzeb społecznych;
- programy etyczne dla pracowników to przedsięwzięcie mające na celu integrowanie pracowników firmy wokół wspólnych wartości;
- nadzór korporacyjny to zespół mechanizmów wykorzystywanych do kontrolowania i koordynowania zachowań różnych, mających własne interesy udziałowców, którzy współdziałają z kadra zarządzającą w celu efektywnej realizacji stawianych przed spółką zadań;
- eko-znakowanie i znakowanie społeczne polega na umieszczaniu na opakowaniach lub etykietach produktów dodatkowych informacji z zakresu ekologicznej lub społecznej odpowiedzialności;
- inwestycje społecznie odpowiedzialne, uwzględniane przez analityków giełdowych w analizie przedsiębiorstwa kryteriów oceny możliwości długotrwałego wzrostu wartości spółek na podstawie wyników społecznych i ekologicznych.

Prowadzenie odpowiedzialnego biznesu przynosi firmie wiele korzyści, które jednak należy rozpatrywać w perspektywie długofalowej, co często zniechęca przedsiębiorstwa. Do najważniejszych zalet CSR zalicza się:

- **Wzrost konkurencyjności** - wprowadzanie zasad odpowiedzialnego biznesu to jeden z atutów, dzięki którym firmy zdobywają przewagę konkurencyjną. Dla polskich firm przejrzysta polityka CSR może być jednym ze sposobów budowania swojej pozycji na rynkach światowych, gdzie oczekiwania dotyczące spełniania standardów odpowiedzialnego biznesu są bardziej oczywiste.
- **Wzrost zainteresowania inwestorów** - kredytodawcy są bardziej zainteresowani współpracą z odpowiedzialnymi firmami, które oprócz dobrych wyników finansowych zarządzane w sposób przejrzysty, odpowiedzialnie budują swój wizerunek i dobre relacje z otoczeniem. Dla wielu inwestorów wiarygodność finansowa firmy jest uzależniona od jej wiarygodności społecznej.
- **Zwiększenie lojalności konsumentów i interesariuszy** - wzrost świadomości społecznej konsumentów powoduje, iż w swoich wyborach kierują się oni także zaufaniem do danej firmy i jej wizerunkiem. Rosnąca grupa konsumentów zwraca uwagę na „ekologiczność” produktu lub usługi, przestrzeganie zasad społecznej odpowiedzialności w procesie jego wytworzenia oraz ogólną reputację firmy.
- **Poprawa relacji ze społecznością i władzami lokalnymi** - udział firmy w życiu społeczności lokalnej, podejmowanie długofalowych i wymiernych inwestycji społecznych, ułatwia jej sprawne

i bezkonfliktowe funkcjonowanie. Społeczna odpowiedzialność umożliwiła jej trwałe zakorzenienie się w społeczności i pozyskanie przychylności jej mieszkańców, a także zdobycie zaufania władz samorządowych.

- **Pozyskanie i utrzymanie najlepszych pracowników** - gdy poprawie ulega wizerunek firmy i rośnie do niej zaufanie wśród pracowników, to zwiększa się również atrakcyjność firmy na rynku pracy, co pozwala przyciągnąć nowych i zatrzymać najlepszych pracowników.
- **Kształtowanie pozytywnego wizerunku firmy wśród pracowników** - społeczna odpowiedzialność firmy stanowi jeden z elementów poza finansowego motywowania pracowników. Dzięki kodeksom etycznym, programom społecznym, dbałości o środowisko, wizerunek firmy w oczach pracownika ulega poprawie. Pracownicy z większym uznaniem odnoszą się do funkcjonowania firmy widząc, iż część jej aktywności skierowana jest na rozwiązywanie istotnych - również dla nich - problemów społecznych.
- **Podnoszenie poziomu kultury organizacyjnej firmy** - poprzez podejmowanie wyzwań społecznej odpowiedzialności firma podnosi swoje standardy postępowania wobec interesariuszy (pracowników, kontrahentów, klientów), a przez to unika kosztów „złego partnerstwa”. Zmiany te wpływają na kształtowanie kultury organizacyjnej firmy opartej na zaufaniu, odpowiedzialności i przejrzystości dla wszystkich zainteresowanych.

Zdarza się, że stosowanie zasad odpowiedzialnego biznesu często mylone jest z działaniami *public relations*. Z założenia odpowiedzialny biznes ma być czymś więcej niż jedynie strategią komunikowania się firmy z jej otoczeniem, ma on angażować społecznie oraz ekologicznie zarówno firmę jak i jej pracowników. Tym, co łączy częściowo odpowiedzialny biznes i *public relations* jest cel długofalowy - wzrost konkurencyjności firmy poprzez budowę jej przyjaznego wizerunku i utrwalenie go w świadomości konsumentów i współpracowników.

Coraz więcej polskich firm realizuje zasady odpowiedzialnego biznesu. Ponad 2/3 menedżerów największych polskich firm zna koncepcję odpowiedzialnego biznesu. Dla większości z nich jej fundamentem jest przestrzeganie norm etycznych w działalności firmy oraz regulame i sprawiedliwe wynagradzanie pracowników. Coraz większa liczba firm wyraża przekonanie o konieczności doskonalenia systemów zarządzania w kierunku kształtowania wzajemnie korzystnych relacji ze wszystkimi interesariuszami. O coraz większym zainteresowaniu koncepcją odpowiedzialności przedsiębiorstw świadczą może rosnąca z roku na rok liczba firm prezentujących swe praktyki w raporcie „Odpowiedzialny Biznes w Polsce” wydawanym przez Forum Odpowiedzialnego Biznesu oraz wystawiających się na Targach Dobrych Praktyk Biznesowych.



KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY



I.7. Przedsiębiorczość - Bibliografia:

1. Dobre praktyki w kryzysie - poradnik dla przedsiębiorstw, Warszawa, sierpień 2009, www.4results.pl
2. Flis I., Makiewicz M.: Twoja firma, Wydawnictwo Park Sp. z o.o., Bielsko Biała 2004,
3. www.ms.gov.pl/krs, październik 2009,
4. www.nbportal.pl/pl/np/klub_przedsiębiorczosci, październik 2009,
5. www.odpowiedzialnybiznes.pl/kategoria-152.htm, październik 2009,
6. Olborska A., Knapik A., Społeczna Odpowiedzialność Przedsiębiorstw jako Element Nowoczesnego Zarządzania Firmą,
7. Podstawy ekonomiki i zarządzania przedsiębiorstwem, pod. red. J. Kortana, Wydawnictwo C. H. Beck, Warszawa 1997,
8. Podstawy ekonomiki przedsiębiorstw, pod. red. S. Marka, Zrzeszenie Studentów Polskich, Szczecin 1998,
9. Ustawa z dnia 11 marca 2004 r. o podatku od towarów i usług (Dz. U. 2004 Nr 54 poz. 535 z późniejszymi zmianami)
10. Ustawa z dnia 2 lipca 2004 r. o swobodzie działalności gospodarczej (Dz. U. Nr 173 Poz. 1807),
11. Ustawa z dnia 26 lipca 1991 r. o podatku dochodowym od osób fizycznych. (Dz. U. Nr 80 poz. 350 z późniejszymi zmianami),
12. Ustawa z dnia 28 marca 2003 o transporcie kolejowym (Dz. U. 2003 nr 86 poz. 789 z późniejszymi zmianami)
13. Ustawa z dnia 6 września 2001 o transporcie drogowym (Dz. U. 2001 nr 125 poz. 1371 z późniejszymi zmianami).



KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY



Notatki:

"Szkoła Młodych Przedsiębiorców - podnoszenie kompetencji kluczowych uczniów szkół ponadgimnazjalnych powiatu dębickiego z obszaru przedsiębiorczości, ICT i języka angielskiego". Projekt realizowany jest w ramach Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki przy współfinansowaniu ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego



KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY





KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY





II. Komunikacja interpersonalna

II.1. Komunikacja w kontakcie z klientem - wybrane zagadnienia

W życiu osobistym i zawodowym najczęściej czynności realizuje się w kontakcie z innymi ludźmi w zespołowym działaniu, dlatego zawsze duże znaczenie w pracy mają umiejętności interpersonalne, komunikowania się. W życiu komunikujesz się codziennie. Na przykład, gdy rozmawiasz z rodzicami, przekazujesz informacje koledze, wyrażasz opinię o oglądnym filmie.. W każdej z tych sytuacji oddziałujesz na inne osoby. Zwykle oczekujesz z ich strony jakiejś reakcji: zrozumienia tego, co powiedziałaś, wykonania polecenia, odpowiedzi czy opinii.

Skuteczna komunikacja powinna polegać na doprowadzaniu do obustronnego zrozumienia. Dzięki temu możesz uniknąć błędnego odbioru lub błędnej interpretacji tego, co mówisz oraz własnych zachowań.

Ćwiczenie: Podaj swoją definicję komunikacji:

Komunikacja interpersonalna to psychologiczny proces, dzięki któremu jednostka przekazuje i otrzymuje informacje w bezpośrednim kontakcie z inną osobą. Jest to proces, który zachodzi nieustannie, bowiem przez cały czas swoją postawą ciała, mimiką, gestykulacją i słowami przekazujemy określone informacje.

Komunikacja otwarta

Komunikacja jest otwarta, kiedy o naszych wewnętrznych stanach (życzeniach, oczekiwaniach, troskach, gniewie, obawach, itp.) mówimy wprost, zamiast ukrywać je za milczeniem, niejasnymi aluzjami i uogólnieniami. Otwartość w komunikacji to także szczerze zainteresowanie tym, co druga osoba ma do powiedzenia. To dialog skoncentrowany na wymianie myśli i uczuć. Otwarta komunikacja to również klucz do sukcesu w wielu obszarach zawodowych:

- Komunikatywny przedsiębiorca potrafi sprawdzić się w trudnych negocjacjach,
- Komunikatywny przełożony potrafi budować pozytywne relacje w zespole i efektywnie motywować swoich pracowników.

- Komunikatywny lekarz potrafi trafnie zdiagnozować pacjenta i udzielić mu wsparcia w chorobie,
- Komunikatywny handlowiec potrafi trafnie rozpoznać oczekiwania i potrzeby klienta, i w odpowiedni sposób je zaspokoić,

Skuteczna komunikacja w biznesie

Zachodzi wówczas, gdy ludzie rozumieją co do siebie nawzajem mówią. Można ją określić jako umiejętność porozumiewania się. Człowiek komunikatywny to taki, który w klarowny i zrozumiały sposób przekazuje innym swoje myśli i odczucia.

Umiejętności dobrego komunikowania się:

- zapobiega nieporozumieniom i konfliktom,
- tworzy dobrą atmosferę między ludźmi,
- oszczędza czas,
- sprawia, że inni ludzie wiedzą, czego chcemy oraz czego mogą się po nas spodziewać.

W procesie komunikowania istotne znaczenie ma 5 elementów:

- co mamy na myśli, gdy mówimy; myślenie to operowanie symbolami, którym nadaje się odpowiedniki słowne;
- co rzeczywiście mówimy (treść komunikatu, czyli słowne odpowiedniki);
- jak mówimy (jakość mówienia);
- co inna osoba słyszy;
- co inna osoba myśli, że słyszy (rozumie z tego, co usłyszała).

Dobra komunikacja

To również szczerze zainteresowanie tym, co ma nam do powiedzenia druga osoba. To dialog skoncentrowany na wzajemnej wymianie myśli i uczuć. Można ją określić jako umiejętność „dogadywania się”.

Zasady komunikacji



Ludzie lepiej rozumieją to, co chcesz im przekazać, kiedy:

- Mówisz wprost o swoich myślach, spostrzeżeniach, odczuciach: „Tak to widzę, tak myślę, tak odczuwam”.



KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY



- Mówisz za siebie: „Moim zdaniem...”, „Według mnie...” i nie zasłaniasz się innymi sformułowaniami, takimi jak: „Zdaniem większości ludzi...”, „Bo wszyscy...”, „U nas się sądzi...”, będącymi po prostu próbą ukrycia własnego zdania czy opinii.
- Wypowiadasz się w jednoznaczny sposób tzn. tak, aby Twój komunikat był klarowny, jasny i niósł dla rozmówcy jasne intencje.
- Nie przerywasz i słuchasz do końca tego, co mówią inni.
- Jesteś gotowy przyznać się do pomyłki.
- Liczysz się z uczuciami drugiej osoby.
- Przyjmujesz punkt widzenia drugiej strony, masz szacunek do jego „modelu świata”.
- Unikasz udzielania „dobrych rad”.
- Nie oceniasz.
- Zwracasz uwagę na sens, a nie na formę wypowiedzi.



Style komunikacji interpersonalnej

- Pasywny
- Agresywny
- Asertywny

Styl pasywny

Komunikację pasywną cechuje niejasny styl wypowiedzi, wiele wtrąceń typu: no wiesz..., rozumiesz..., stosowanie zwrotów deprecjonujących znaczenie własnej wypowiedzi, np. **nie jestem ekspertem...**, **nie powinienem chyba tego mówić...**, **nie mam w tych sprawach doświadczenia...**, rozpoczynanie zdania od słów typu: **no nie wiem...**, **a może...**, **co powiesz na...** Osoby stosujące styl pasywny mówią słabym, niepewnym głosem w czasie słuchania, często się uśmiechają, sprzeciw wobec poglądów rozmówcy albo tłumią albo jedynie wyrażają pośrednio np. poprzez lekki grymas twarzy, nawiązują słaby kontakt wzrokowy.

Dlaczego zachowujemy się uległe?

- *boimy się utraty aprobaty*
- *boimy się reakcji innych*
- *uważamy to zachowanie za „grzeczne”, właściwe*
- *chcemy uniknąć konfliktów*
- *chcemy manipulować innymi*

Co ryzykujemy?

- *utratę poczucia własnej wartości*
- *poczucie krzywdy, złość, frustrację*
- *zachęcanie innych do dominacji, wybuch agresji*

Styl agresywny

Komunikację agresywną natomiast cechuje bezpośrednie wyrażanie swoich potrzeb, myśli, poglądów ale często kosztem rozmówcy. Osoby stosujące ten styl wypowiedzi posługują się komunikatami typu "Ty", często używają określeń frekwencyjnych typu: zawsze, nigdy, podkreślają swoją nieomyślność, usiłują wzbudzić w rozmówcy poczucie żalu i winy. Zza przymrużonych powiek kierują krótkie, złowieszcze spojrzenia, dłonie opierają na biodrach, ich ruchy ciała i gesty są sztywne.

Dlaczego zachowujemy się agresywnie?

- *Boimy się, że nie dostaniemy tego czego chcemy*
- *nie wierzymy w samych siebie*
- *wcześniej okazywało się to skuteczne*
- *chcemy zwrócić na siebie uwagę*
- *chcemy zademonstrować swoją władzę*
- *chcemy wyładować złość*
- *czujemy się słabi*

Co ryzykujemy?

- *konflikty w stosunkach z ludźmi, którzy mogą się czuć zagrożeni*
- *utratę szacunku dla samego siebie, że będziemy nie lubiani*
- *poważny stres*
- *przemoc*
- *agresję innych*

Styl asertywny

Komunikację asertywną, w przeciwieństwie do pasywnej i agresywnej, cechuje jasny styl wypowiedzi. Osoba asertywna potrafi aktywnie słuchać, bezpośrednio wyraża swoje myśli, oczekiwania, potrzeby, uczucia (komunikaty typu "tu & teraz"), potrafi skutecznie radzić sobie z krytyką, jest otwarta na negocjacje i ustępstwa. Jej głos jest stanowczy, posiada dobrą modulację, utrzymuje dobry kontakt wzrokowy z rozmówcą, w jej zachowaniu odczuwa się empatię, pewność i siłę.

Dlaczego zachowujemy się asertywnie?

- *jesteśmy zadowoleni z siebie i innych*
- *mamy szacunek do siebie i innych*
- *pomaga nam to w osiągnięciu celów i realizacji naszych potrzeb dzięki temu mniej raniemy innych*
- *dzięki temu rośnie wiara w siebie*
- *daje to poczucie kontroli nad własnym życiem*



Co ryzykujemy?

- nie będziemy lubiani za to, że wyrażamy swoje odczucia
- etykietkę człowieka idącego przez życie przebojem
- zmianę w naszych relacjach z innymi.
-

Asertywność to:

- Umiejętność wyrażania siebie bezpośrednio
- Szacunek dla siebie (do tego co się czuje i myśli)
- Świadomość własnych możliwości i ograniczeń

Warunki asertywności:

- szczerość (otwartość, prawda)
- akceptacja siebie (przynajmniej się do tego co się czuje i myśli)
- odpowiedzialność za życie i wybory
- nie obwinianie innych ludzi
- bezpośrednio, uczciwie i stanowczo wyrażanie wobec innej osoby uczuć, postaw i pragnień
- zaufanie do siebie i do świata
- umiejętność mówienia NIE
- sposób radzenia sobie z konfrontacją, krytyką

W pracy i życiu bądź zawsze asertywny !

II.2. Jak komunikować się z trudnym klientem

Gadatliwy rozmówca

Dzwoni by się wyzalić, chce być wysłuchany. Rola drugiej osoby ogranicza się do podtrzymywania interakcji (dziki: tak, mhm, ach).

Sposobem zamknięcia takiej rozmowy może być:

- czekanie w milczeniu kilka lub kilkunastu sekund bez przejmowania rozmowy, po tym jak rozmówca zakończył swoją kwestię
- można powtórzyć to kilkakrotnie (aż do skutku)

Zażalenia i problemy

Ważne wskazówki:

- nie próbujemy dyskutować z kimś bardzo pobudzonym, najpierw uspokójmy sytuację (poprzez aktywne słuchanie)
- ustalmy w czym jest problem pozwalając rozmówcy wyłać swoje żale
- nie traktujmy skarg osobiście to rozprasza nie jesteśmy firma ale reprezentujemy ją.

Agresywny rozmówca

- skoncentruje się na własnym spokoju
- oddzielając emocje od informacji
- ogranicz komentarze do „acha”, „hm”
- staraj się doprowadzić do uspokojenia rozmowy po czym podejmij dialog

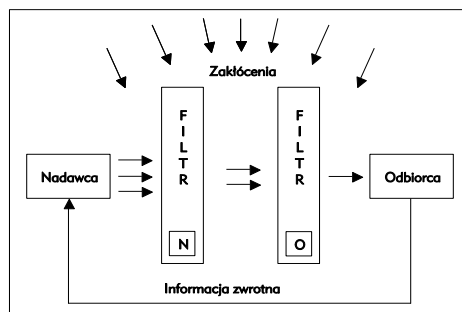
- spokojowi i obiektywni powinni towarzyszyć empatia- zrozumienie stanowiska i zachowania rozmówcy
- stosuj parafrazę przy wyrażaniu żalów rozmówcy
- nie oferuj pomocy, której nie można udzielić, nie udzielamy nieprzemyślanych zapewnień, niepewnych informacji
- warto rozwiązać problem ale wtedy gdy uda się go sprecyzować

Jeśli nie można w żaden sposób uporać się z osobą warto pamiętać o uprzejmych formach „pozbywania się” (np. proszę to opisać w liście, mailu; proszę przesłać fax; proszę pozwoli pani ze sobą to zanotuję; proszę o telefon za tydzień; nie zabieram cennego czasu):

- nie przepraszaj, nie dziękuj za cierpliwość. Przepraszaj za przyznanie się do winy. Doceniaj i wyrażaj uznanie rozmówcy
- kieruj uwagę zdenerwowanego rozmówcy na fakty zmniejszając w ten sposób poziom emocji rozmówcy
- obiecuj że zajmiesz się sprawą osobiście dając w ten sposób rozmówcy zrozumienie, że jest to sprawa ważna

II.3. Charakterystyka procesu komunikacji interpersonalnej (klient-sprzedawca)

Proces komunikacji



W procesie komunikacji interpersonalnej wyróżnia się następujące elementy:

- źródło komunikacji (nadawca),
- komunikat,
- kodowanie,
- kanał,
- dekodowanie,
- odbiorca,

Źródłem komunikacji jest człowiek wysyłający komunikat czyli tzw. **nadawca**



Komunikat może przybierać różne postacie. Dla mówcy nadawanym komunikatem jest treść jego przemówienia, dla piszącego - treść pisma, dla malarza - obraz, dla policjanta kierującego ruchem na jezdni - odpowiedni układ rąk. Komunikat jest przekazywany do odbiorcy za pomocą wybranej przez nadawcę drogi, którą nazwiemy **kanalem**. Kanał ma swoje specyficzne kody, czyli znaki, symbole, gesty, których używamy w celu przekazania treści i znaczenia wysłanego komunikatu.

Czynność zamiany naszych intencji na kod nazywamy **kodowaniem**. Jeśli, na przykład, chcemy przekazać komuś pozdrowienia, to możemy to zrobić na kilka sposobów (osobiście powiedzieć to tej osobie, wysłać kartkę, zamówić pozdrowienia w radiowym koncercie życzeń itp.). Decyzją, w jaki sposób prześlemy pozdrowienia, jest decyzją wyboru kanału, natomiast nasza wypowiedź lub pisanie kartki jest czynnością kodowania.

Odbiorca jest tym elementem w modelu komunikacji interpersonalnej, do którego komunikat jest kierowany. Wszystkie kody komunikatu wysłanego przez nadawcę muszą zostać odpowiednio „przetłumaczone”, aby informacja mogła być zrozumiana przez odbiorcę. Proces ten nazywamy **dekodowaniem**.

Najlepszą formą porozumiewania się jest kontakt obustronny. Kontakt obustronny zachodzi wówczas, gdy zarówno nadawca jak i odbiorca wykonują wszystkie cztery czynności:

Mówienie

- mów prostym językiem,
- podsumowuj,
- nie mów zbyt szybko,
- mów wyraźnie,
- podchodź do rozmowy z entuzjazmem.

Zadawanie pytań

- zadawaj pytania, aby sprawdzić, że odbiorca wszystko rozumie,
- zachęcaj do reakcji zwrotnej,
- zachęcaj rozmówcę do zadawania pytań.

Słuchanie

- słuchaj uważnie - skup się na wypowiedzi swojego rozmówcy,
- słuchaj aktywnie.

Zrozumienie

- mówiący powinien upewnić się, że wie i rozumie wszystko to, co chce powiedzieć, zanim zacznie mówić,
- odbiorca powinien powtarzać treść informacji (reakcja zwrotna) w celu upewnienia się, że ją właściwie zrozumiał,

- obaj powinni zadawać pytania w celu sprawdzenia i sprecyzowania zrozumienia.

Na drodze przekazywania komunikatu mogą wystąpić pewne **zakłócenia** - i to zarówno po stronie nadawcy, jak i odbiorcy. Dlatego też w fazie końcowej procesu komunikacji, poprzez **sprzeżenie zwrotne**, upewniamy się zazwyczaj, czy komunikat został właściwie odebrany i czy porozumienie (co do jego treści) zostało osiągnięte.

Plaszczyzny komunikacji: werbalna i niewerbalna

O ogromnym znaczeniu mowy ciała może świadczyć fakt, że istnieje ponad 1.000.000 świadomych i nieświadomych gestów i około 550.000 słów wymienianych w słownikach. Komunikaty bezsłowne (mowa ciała) odgrywają bardzo ważną rolę, szczególnie w kształtowaniu pierwszego wrażenia o człowieku - 99% opinii na temat danej osoby powstaje w ciągu pierwszych dziewięćdziesięciu sekund kontaktu z nią.

II.4. Charakterystyka wybranych komunikatów niewerbalnych jako element autoprezentacji

Na mowę ciała składają się gesty dotyczące następujących kategorii: **sygnały wzrokowe, otwartość i uczciwość, współpraca, sympatia, pewność siebie, ocena, obrona, podejrzliwość, niepewność, gniew, agresja, samokontrola, znudzenie, okłamywanie, dominacja**. Sygnały wzrokowe charakteryzowane są za pomocą: czasu spoglądania na innych, kierunku spoglądania, częstotliwości mrugania, rozszerzania i zwężania źrenic.

O otwartości partnerów rozmowy mogą świadczyć otwarte dłonie, przyjaźnie wyciągnięte do przodu. Przykładem mogą być gesty powitania już w starożytnym Rzymie. O chęci współpracy decyduje zazwyczaj wyraz twarzy - przyjazny, z lekkim uśmiechem, gładkie czoło. Przejawem sympatii jest najczęściej szczery uśmiech - z podniesionymi do góry policzkami, ściągniętymi brwiami i powiekami, które powodują „zmieszenie oczu”. Uśmiech jest symptomem przyjaźni i sympatii, które z kolei wiążą się ze spokojem i bezpieczeństwem.

Poczucie bezpieczeństwa towarzyszy natomiast wszystkim ludziom. Zaspokojenie potrzeby bezpieczeństwa wywołuje u człowieka pozytywne emocje i wzmacnia jego życzliwość dla źródła pochodzenia. To tylko niektóre z przykładów obecności i znaczenia mowy ciała w naszym codziennym życiu. Nauczmy się teraz analizować mowę ciała własną i innych ludzi.

Elementy komunikacji niewerbalnej

Postawa ciała

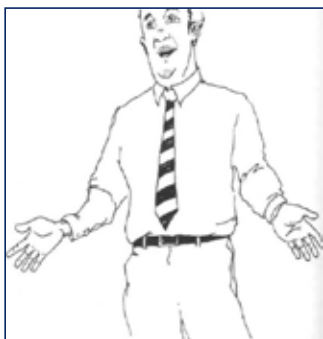


Postawa ciała również stanowi źródło informacji. Jest typowym przykładem sygnału wysyłanego, odbieranego, przetwarzanego i interpretowanego nieświadomie. Świadomość własnej postawy i interpretacja postawy mówiącego dają słuchaczowi możliwość wzięcia aktywnego udziału w rozmowie jeśli siedziemy razem przy stole, staramy się lekko pochylić do przodu i zachować postawę otwartą, tzn. ręce nie powinny być założone, a dłonie spokojnie spoczywają na stole, do rozmowy staramy się zasiąść przy dwóch prostopadłych brzegach stołu. Jest to pozycja partnerska, która sprzyja również naturalnemu, swobodnemu utrzymywaniu kontaktu wzrokowego.

Postawa otwarta

polegająca na zwróceniu się całym ciałem na wprost, bez krzyżowania rąk i stóp - oznacza otwartość na kontakt i wymianę informacji, a także zainteresowanie rozmówcą i pewność siebie. Taka postawa jest najbardziej dogodna w trakcie prowadzenia negocjacji, gdyż eliminuje dominację, a wyraża partnerstwo między stronami rozmów.

- Postawa wyprostowana
- Plecy wyprostowane
- Łopatki ściągnięte na plecach
- Głowa podniesiona
- Wzrok skierowany prosto przed siebie
- Ręce swobodnie opuszczone wzdłuż ciała



Postawa zamknięta

jest przeciwieństwem postawy otwartej, nazywa się ją także postawą pokorną. Przyjmują ją często osoby zdominowane. Może także wyrażać niepokój, niechęć do rozmowy lub unikanie bezpośredniego kontaktu lub konfrontacji. Charakteryzuje się np. pochylaniem całego ciała i skuleniem ramion, tak jakby ta osoba chciała ochronić się przed ciosem.

- Ciało lekko pochylone
- Plecy przygarbione
- Skulone ramiona

- Opuszczona głowa
- Spuszczony wzrok
- Ręce zaplecione na piersiach



Potakiwania

Potakiwanie ma niezwykle stymulujący charakter. Skinienia głową oraz wtrącenia typu „uhm-uhm”, „tak-tak” demonstrują, że podążamy w ślad za wypowiedzią i wpływają bardzo zachęcająco na mówiącego. W bardzo wyrazisty sposób wskazują na zaangażowanie słuchacza w rozmowę.

Gestykulacja -pozycje dłoni

Podanie dłoni możemy wykonać na trzy podstawowe sposoby. Pierwszy z nich to próba *dominacji* nad drugim człowiekiem poprzez przekreślenie jego dłoni w taki sposób, aby znalazła się ona pod naszą. Taki gest sprawi, iż nieświadomie wyślemy sygnał do witanego przez nas człowieka mówiący o tym, iż chcemy go zdominować, przejmując kontrolę nad sytuacją.

Drugim gestem będzie podanie ręki w taki sposób, aby od razu jej grzbiet był skierowany ku dołowi. Jest on szczególnie skuteczny wtedy, jeżeli chcemy oddać drugiemu człowiekowi, choćby pozorne, poczucie, iż jest on *panem sytuacji*, ponieważ ten gest świadczy o naszej uległości.

Ostatnim i zarazem najbardziej pożądanym sposobem podawania ręki jest sytuacja, kiedy dłoń pozostaje w równej pozycji z dłonią drugiego człowieka. Przez wykonanie takiego uścisku przekażemy witanemu informację, iż jest przez nas *szanowany i zrozumiany*.



Pozycja uległa



Pozycja dominująca

Savoir - vivre w biznesie

Kto pierwszy powinien wyciągnąć rękę? Ogólne reguły dobrych manier są proste. Kobieta podaje rękę mężczyźnie, starszy młodszemu, a dyrektor pracownikowi niższej rangi. Najwięcej uchybień w tym względzie popełniają panie, które często czekają by to mężczyzna zrobił pierwszy krok. Niektóre kobiety popełniają też inny kardynalny błąd - podają zbyt wysoko dłoń, sugerując mężczyźnie, aby złożył na niej pocałunek. Nie każdy mężczyzna kultywuje ten polski zwyczaj, więc takie zachowanie albo zmusi go do złamania swojej zasady, albo narazi kobietę na śmieszność.

Od tych ogólnych zasad bywają jednak wyjątki, bowiem to, kto pierwszy podaje rękę zależy też od miejsca, w którym przebywamy.

Przykład pierwszy

Kiedy robimy przyjęcie w swoim domu i w drzwiach witamy starszych od siebie gości, nie kierujemy się zasadą starszy młodszy, ale gospodarz - gość. Zasady dobrego wychowania nakazują w takiej sytuacji, abyśmy to my podali pierwszy dłoń.

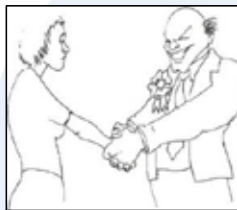
Przykład drugi

W pracy kiedy kobieta jest podwładną, przy powitaniu ze swoim przełożonym mężczyzną powinna podporządkować się regułom służbowym. Pierwszy w tej sytuacji wyciągnie rękę jej szef. Gdyby jednak spotkali się na prywatnym przyjęciu kobieta ma prawo, a nawet powinna wyjść pierwsza z inicjatywą. Niestety zasady zasadami, a życie życiem. Coraz częściej obserwuje się ignorowanie zasad pierwszeństwa podawania ręki. Co więcej, coraz częściej zapominamy w ogóle o tym zwyczaju, albo świadomie z niego rezygnujemy, ograniczając się tylko do skinienia głową. Warto jednak nie wysłać uścisku dłoni do lamusa, ponieważ zwyczaj ten, nie tylko wyraża nasz szacunek do naszego rozmówcy, ale także pomaga zacieśnić lub ocieplić z nim stosunki.

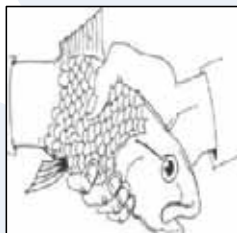
Najczęstsze błędy podczas powitań:

- Dłgie potrząsanie rękami
- Zbyt wysokie podawanie ręki przez kobiety
- Witanie się przez stół
- Podawanie ręki w toalecie
- Podawanie brudnej ręki
- Witanie się tylko mężczyźni między sobą i pomijanie kobiet
- Zła kolejność podawania ręki w większym towarzystwie

TAK NIE PODAWAJ DŁONI !



Uścisk dłoni polityka



Śliska ryba



Łamacz kości

Kontakt wzrokowy

Najlepiej utrzymywać kontakt wzrokowy przez około **30-60%** czasu, jeśli kontakt trwa poniżej 30% - ukrywanie czegoś, powyżej 60% - może oznaczać wymuszanie, agresję.

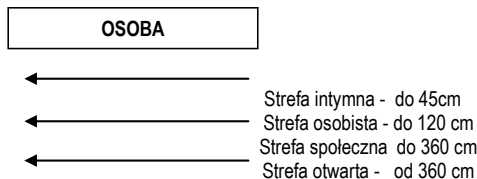
- obserwuj punkt neutralny - na czole, u nasady nosa,
- obserwację ogranicz do twarzy,
- unikaj wpatrywania się,
- unikaj rozbieganego wzroku,
- nie zakładaj ciemnych okularów - stwarzają barierę z rozmówcą.

Wiadomo także, że:

- długie spojrzenie oznacza wymuszenie, uległości, zdobycie dominującej pozycji.
- Unikanie kontaktu wzrokowego to oznaka dręczącego poczucia winy, strach, brak pewności, dodatkowo spojrzenie w bok może oznaczać lekceważenie rozmówcy, marszczenie brwi oznacza niezrozumienie, potakiwanie rytmiczne to pełne zrozumienie, a nawet aprobatą.

Dystans - odległość

Proksemika bada zależności przestrzenne i dostarcza informacji o partnerach interakcji na podstawie odległości między nimi. Zachowania proksemiczne pozostają pod wpływem dwóch sprzecznych potrzeb: afiliacji (bliskiego kontaktu z innymi) i prywatności. W zachowaniach przestrzennych wyróżnia się cztery strefy używane przez nas nieświadomie podczas kontaktów i interakcji zachodzących pomiędzy nami a innymi osobami w kontaktach społecznych.



Są to:

- **strefa intymna** (0-45cm) jest to strefa gdzie mają dostęp tylko ludzie, z którymi łączy nas szczególnie związek emocjonalny. Dużą rolę odgrywają w niej bodźce zapachowe i dotyk. Naruszenie strefy intymnej jest odbierane jako atak swoistej „inwazji” przestrzennej i rodzi poczucie szczególnego dyskomfortu.
- **strefa osobista** (45-120cm) dzieli nas od ludzi podczas typowych kontaktów zawodowych z klientami, ale również tutaj realizowane są kontakty ze znajomymi i przyjaciółmi. Zauważono tu istotne różnice; kobiety stoją bliżej siebie niż mężczyźni, ludzie w podobnym wieku podchodzą bliżej do siebie niż gdy dzieli ich duża różnica wieku, ludzie wychowani i mieszkańcy wsi utrzymują większą odległość niż mieszkańcy dużych miast.
- **strefa społeczna** (1,2-3,6m) jest to strefa w której podejmowane są akty komunikacyjne z osobami nieznanymi. W zależności od kontaktu następuje przeniesienie kontaktu z obręb strefy osobistej lub dążenie do utrzymania dystansu.
- **strefa publiczna** (3,6-6m) przeznaczona jest do zwracania się do audytorium złożonego z większej liczby osób.

Bliskość przestrzenna jest wskaźnikiem lubienia, sympatii. Im mniejszy dystans, tym bliższa relacja.

Po naruszeniu *strefy intymnej*, psychiczne zdystansowanie uzyskuje się przez odwrócenie twarzy (zawieszanie wzroku w przestrzeni, skupianie się na czymś innym), stanie bokiem lub tyłem, stosowanie się do tych zaleceń zwłaszcza, gdy mamy do czynienia z osobą nieznaną zapobiega eskalacji agresji i wynikającej z niej kłótni. Dzieci mogą zareagować na taką sytuację lękiem. Chcąc zwiększyć odległość między sobą i rozmówcą, może

nieznacznie odchylić się do tyłu lub w bok (zachowując otwartą przestrzeń przed twarzą), czasem wyciąga się nogi przed siebie.

Próby zmniejszenia dystansu polegają natomiast na nieznacznym zbliżeniu się do rozmówcy, wychylaniu się w jego kierunku. Ludzie stojący lub siedzący prawie wprost zwróceniu do siebie twarzami lub mający możliwość łatwego zwrócenia twarzy w kierunku partnera, dodatkowo sylwetki obu osób nie mają cech napięcia (m.in. nie są usztywnieni, nie kręcą się nadmiernie), całe ręce i dłonie są otwarte. - świadczy o tym, że relacja ta jest "zamknięta", tzn. trudno byłoby trzeciej osobie włączyć się do rozmowy.

Ludzie pozostający ze sobą w dobrym kontakcie spontanicznie i nieświadomie przyjmują prawie identyczną pozycję ciała, a także wykonują podobne ruchy ciałem, jak w lustrzanym odbiciu. Często mówią do siebie głosem o podobnej sile, tempie i melodii. Możemy je świadomie zastosować, jeżeli zależy nam na dobrym wczuwaniu się w stan przeżywany przez rozmówcę i chcemy być odbierani jako osoba rozumiejąca i żywcia. Nawet wtedy, gdy mamy zamiar wyrazić przyjazne uczucia wobec mało znanego człowieka (np. gdy podchodzimy do niego blisko, poklepujemy go po ramieniu, obejmujemy), jest bardzo prawdopodobne, że zareaguje na takie gesty niechętnie.

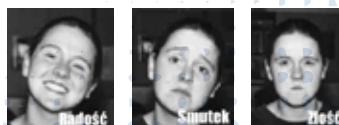
Może będzie usiłował zachować się wobec nas uprzejmie, uśmiechać się, ale najprawdopodobniej będzie natychmiast próbował zwiększyć dystans, choćby nieznacznie. Jednym z nieświadomie stosowanych sygnałów zaznaczania własnego terytorium, a jednocześnie wyznaczania minimalnego dopuszczalnego dystansu, jest rozkładanie własnych rzeczy na stolikach, biurkach, zwłaszcza wtedy, gdy są one wspólnie używane.

Mimika Twarzy

Dlaczego ekspresja mimiki jest tak ważna? Przynajmniej z dwóch powodów:

- Twarz (ekspresja emocji), jako kanał komunikacji jest często potężniejsza niż umiejętność werbalizowania myśli.
- Język ekspresji — jak udowodnił w wielu badaniach P. Ekman — jest uniwersalny, tj. wspólny dla wszystkich kultur. Dzięki temu komunikat jest czytelny dla przedstawiciela każdej z nacji.

Specjaliści wyodrębnili 6 podstawowych emocji wyrażanych twarzą





KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY



Radość to uczucie zadowolenia i satysfakcji. Twarz osoby będącej pod wpływem tego uczucia przybierze następujący wyraz: kąćki ust uniosą się do góry, a wokół nich powstaną zmarszczki, jej oczy będą przymrużone, a szczęki lekko rozchylone. Udawanie radości jest bardzo prostym zadaniem tylko z pozorów. Dlaczego? Przede wszystkim, udawana ekspresja radości jest asymetryczna. Oznacza to, iż jedna połowa twarzy jest minimalnie mniej uśmiechnięta niż druga. Wynika to z *lateralizacji* (stronniczości) naszego mózgu.

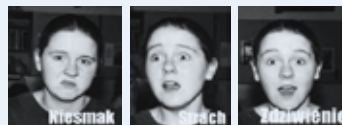
Radość autentyczna będzie przejawiała się w symetrycznej ekspresji. Stwierdzenie autentyczności uśmiechu będzie jednak trudne podczas bezpośredniej rozmowy, możemy jednak poddać analizie kilka zdjęć i sprawdzić, która z osób zachowuje symetryczność ekspresji. Innym wskaźnikiem autentyczności mimiki są oczy. Wyraz prawdziwego zadowolenia angażuje mięśnie tęczówki, które powodują rozszerzenie źrenicy. Mówiąc, iż *radość maluje się w czułych oczach* mamy na myśli właśnie prawdziwe zadowolenie, ponieważ ruchy mięśni tęczówki nie są zależne od naszej woli, tak więc uśmiech udawany łatwo jest rozpoznać po *zimnym spojrzeniu*.

Oczywiste przeciwieństwo radości stanowi *smutek*. Smutek pojawia się wtedy, gdy w czymś się nam nie powodzi, ale także wtedy, kiedy pozornie wszystko jest w porządku, lecz otaczająca rzeczywistość nie daje nam zadowolenia, nie wystarcza. Powodem smutku może być także samotność, lenistwo lub przesyt w rozrywkach. Czym charakteryzuje się ekspresja smutku? Przede wszystkim uniesionymi wewnętrznymi końcami brwi, trójkątnymi zmarszczkami poniżej powiek, opadniętymi kąćkami ust, czasem również drżeniem warg. Jeżeli dana osoba przyjmie taki wyraz twarzy, mówimy o niej, że *smutek rozlewa się jej na twarzy*. Smutek jest ekspresją bardzo ciężką do podrobienia, ponieważ mięśnie oczu i brwi bardzo trudno poddają się naszej kontroli, przez co tak trudno jest nimi sterować. Dzięki temu, zyskały one miano *wiarygodnych mięśni twarzy*. Warto zauważyć, że i te ekspresje mogą być mylone jeżeli nie uwzględnimy w naszej ocenie kontekstu oraz innych znaków niewerbalnych.

Trzecią i zarazem ostatnią ekspresją, którą omówię będzie *złość*. Złość, jako reakcja emocjonalna, składa się z trzech elementów: myśli, reakcji fizjologicznej oraz zachowania. Pojawia się u nas wtedy, gdy zostaje zablokowane jakieś dążenie lub następuje zmiana poczucia kontroli (czyli tak zwana *bezsilna złość*). Wyraz twarzy, jaki przybieramy, gdy jesteśmy źli, to opuszczone i ściągnięte brwi oraz pionowe zmarszczki pomiędzy nimi, napięte powieki i przymrużone oczy, ściągnięte wargi, a także rozchylone nozdrza. Mówimy wówczas, iż marszczymy na coś brew.

Przedstawione tutaj trzy z sześciu podstawowych gestów mimicznych to wyrazy twarzy, które będą niosły ze sobą komunikat zrozumiały dla większości ludzi, niezależnie od ich

pochodzenia. Ale co z pozostałymi, kilkoma tysiącami gestów mimicznych? Tutaj pojawia się problem zależności ekspresji od kultury. Otóż ten sam grymas twarzy w kilku kulturach może oznaczać zupełnie co innego, przez co nikt nie jest w stanie poddać unifikacji wszystkich ekspresji twarzy.



Jak widać, mimo iż ekspresja twarzy często trafnie odzwierciedla uczucia komunikującego, może być także wykorzystywana do wprowadzania w błąd. Zakładając maskę, komunikujący mogą posłużyć się technikami łagodzenia, modulowania lub falsyfikowania uczuć.

<u>Zaskoczenie/Zdziwienie</u>	<u>Złość/Gniew</u>
Uniesione brwi	Opuszczone
Długie poziome zmarszczki przez całą szerokość czoła	i ściągnięte brwi
Szeroko otwarte oczy	Pionowe zmarszczki pomiędzy brwiami
Opuszczona żuchwa	Napięte powieki i przymrużone oczy
Ekspresja zdziwienia/zaskoczenia przypomina strach.	Ściągnięte wargi.

<u>Radość</u>	<u>Smutek</u>
Uniesione kąćki ust	Uniesione wewnętrzne końce brwi
Możliwe pokazanie zębów	Trójkątne zmarszczki poniżej powiek
Zmarszczki od skrzydełek nosa do kąćków ust "Kurze łapki" w okolicach oczu	Opadnięte kąćki ust. Możliwe drżenie warg

<u>Niesmak</u>	<u>Strach</u>
Lekko uniesiona górna warga	Podniesione brwi
Uniesiona dolna warga	Zmarszczki na czole
Zmarszczony nos. Uniesione brwi i policzki	Uniesione górne powieki
Zmarszczki poniżej dolnych powiek	Otwarte

11.5. Bariery i zakłócenia komunikacyjne

Czasami interesująco rozpoczęta rozmowa zaczyna się nagle rwać. Oznacza to, że na linii nadawca - odbiorca pojawiła się jakaś przeszkoda, utrudniająca proces komunikowania się. Przeszkody te są zwykle nazywane **barierami komunikacyjnymi**. Niektóre z nich stanowią **czynniki zewnętrzne**, takie jak: głośna muzyka w sąsiedztwie, hałas z ulicy, szepty osób w Twoim towarzystwie. Te bariery łatwo zauważyć i usunąć, jeśli się tylko tego chce.

Inny typ barier to **bariery wewnętrzne**, wynikające z różnicy poglądów, różnych stanów emocjonalnych,



zdenerwowania, gniewu, zazdrości, braku zaufania do partnera, złej interpretacji zarówno komunikatów werbalnych, jak i niewerbalnych. Bariery te mogą się pojawiać po obydwu stronach relacji w procesie komunikowania się, tzn. zarówno po stronie nadawcy, jak i odbiorcy. Aby móc je przewyżycić (lub umiejętnie wykorzystywać), należy umieć je rozpoznawać i zdawać sobie sprawę ze źródeł ich powstawania.

Wewnętrzne bariery komunikacyjne ująć można w cztery następujące grupy:

- osądzanie
- decydowanie za innych
- uciekanie od cudzych problemów
- blokady językowe

osądzanie tworzy bariery polegające na narzucaniu własnych wartości innym osobom oraz wskazywaniu rozwiązań cudzych problemów bez uwzględniania racji osób, których problemy te dotyczą.

decydując za innych, pozbawiamy ich samodzielnego podejmowania decyzji i w ten sposób doprowadzamy do uległości. Nawet jeśli jest to podyktowane naszą troską lub chęcią pomocy, zawsze w takich sytuacjach wywołujemy odczucia, że wartości i problemy innych osób są dla nas mało ważne. W konsekwencji doprowadza to do ograniczenia otwartości i szczerości naszego rozmówcy.

uciekanie od cudzych problemów tworzy bariery komunikacyjne wówczas, gdy nie przejawiamy chęci słuchania drugiej osoby, nie chcemy wziąć po uwagę ani jej uczuć, ani jej zmartwień, gdy tymczasem ta osoba często oczekuje od nas wyłącznie poświęcenia jej odrobiny czasu.

blokady językowe mogą być stosowane w sposób świadomy, w celu obniżenia wartości rozmówcy, lub zupełnie nieświadomie.

Wszelkie z wymienionych barier wywołują którąś z poniższych reakcji:

- opór lub bunt
- złość
- agresję
- bezsilność
- frustrację
- poczucie niskiej wartości
- osłabienie motywacji do działania
- odczucie braku zainteresowania

Bariery w komunikacji

Do najczęściej występujących barier w komunikacji zaliczamy:

- krytykowanie: *Bo ty zawsze..., Bo ty jesteś..., To jest bez sensu...*
- obrażanie: *Po prostu idiota...*
- orzekanie: *To się musiało tak skończyć..., zawałłeś...*
- chwalenie z oceną: *Lepiej już tego nie mogłeś zrobić...*
- rozkazywanie: *Masz to zrobić i to natychmiast...*
- grożenie: *Ty lepiej uważaj...*
- moralizowanie: *Przyzwolty i uczciwy człowiek tak nie zrobi..., Ale hańba...*
- zasypywanie pytaniami: *Po co?, Dlaczego?, Z jakiego powodu?*
- ucieczka od cudzych problemów;
- doradzanie jako: *Ja na Twoim miejscu to bym..., Bo Ty jesteś..., To jest bez sensu...*
- przerywanie; niesłuchanie;
- brak jasno sprecyzowanego celu rozmowy;
- konfrontacyjne nastawienie (chęć lepszego zaprezentowania się od rozmówcy);
- filtrowanie informacji (zamykanie się na sprawy nie odpowiadające własnym przekonaniom);
- decydowanie za innych;
- uleganie emocjom.

Podstawowymi barierami w komunikacji z klientem są:

- Poziom zainteresowania tematem (nieuważne słuchanie)
- Czynniki rozpraszające uwagę (hałas, dialog wewnętrzny, inne czynniki zewnętrzne)
- Brak czasu na komunikację (presja czasu)
- Sposób przekazywania informacji (używanie nieadekwatnych słów, złe tempo mówienia, posługiwanie się żargonem)
- Nieadekwatna do słów mowa ciała
- Oczekiwanie na zabranie głosu (przeświadczenie, że wiemy co chce powiedzieć klient zanim skończy, chęć wypowiedzenia się, niedopuszczanie do głosu)
- Emocje (zablokowanie słuchania w przypadku silnych emocji, np. gniewu, przeżywanie silnych emocji związanych z jakimiś wydarzeniami)
- Komunikaty odbierane jako zagrożenie (krytyka, nieprzyjemne informacje)



II.6. Zastosowanie podstawowych narzędzi komunikacyjnych

Aktywne słuchanie

Umiejętność aktywnego słuchania sprzyja porozumieniu i poprawnej komunikacji. Rozróżniamy dwie formy słuchania: Słuchanie pasywne (słyszenie), polegające na biernym odbieraniu wszystkiego, co dociera do naszych uszu. Słuchacz nie zdradza żadnej reakcji na słowa.

Słuchanie aktywne (słuchanie) oznacza demonstrowanie rozmówcy, że się go słucha z zaangażowaniem i uważnie. Pomagają w tym sygnały werbalne i niewerbalne.

Umiejętność aktywnego słuchania jest bardzo istotna, gdyż zwykle rejestrowanie tego, co rozmówca nam przekazuje, nie wystarcza. Często konieczne jest zachęcenie mówiącego do kontynuowania wypowiedzi, upewnienie go, że jest słuchany i ułatwienie mu skonkretyzowania myśli. Aktywne słuchanie pomaga pobudzić zainteresowanie rozmówcy i uniknąć nieporozumień. Innymi słowy, minimalizuje możliwość wystąpienia problemów we wzajemnym porozumieniu, gdyż informacje odbierane są bardziej efektywnie. Aktywne słuchanie pomaga w zdobyciu informacji. Ponadto sprawia, że rozmówcy dobrze się z nami rozmawia, gdyż czuje się rozumiany.

Cechy dobrego słuchacza:

- motywacja do słuchania - chęć słuchania i wiara, że od rozmówcy można dowiedzieć się czegoś ważnego,
- obiektywizm - szacunek dla sposobu myślenia rozmówcy, nawet jeśli nie podziela się jego zdania,
- cierpliwość - słuchanie całości wypowiedzi rozmówcy (nie zawsze jest to możliwe),
- wnikliwość słuchania - dążenie do zrozumienia sensu wypowiedzi,
- dokładność - oddzielanie własnych interpretacji wypowiedzi od tego, co rozmówca w niej przekazał,
- otwartość - umożliwienie rozmówcy przedstawienia własnych przekonań.

Korzyści z aktywnego słuchania:

- umożliwia odbiorcy sprawdzenie zrozumienia nadawcy,
- pozwala wniknąć w głębsze warstwy danego procesu komunikowania się, np. pozwala dostrzec emocje partnera,
- stwarza szanse dotarcia do istotnych zagadnień poruszanych w konwersacji,
- buduje zaangażowanie partnerów oraz pozytywne relacje między nimi,

- jest „narzędziem” sprawowania kontroli nad konwersacją.

Techniki aktywnego słuchania

Parafraza to podstawowa technika aktywnego słuchania. Przydatna zwłaszcza przy sprawach złożonych, które zawierają dużo szczegółów.

Cel: podsumowanie najważniejszych ustaleń; wyraża koncentrację na rozmowie

Zwroty:

- *Jeśli dobrze zrozumiałem, to...*
- *A więc twierdzi Pan, że...*
- *Jeżeli się nie mylę, to Pana opinia jest.....*

Argumentowanie wyrażając swoje zdanie wydaje nam się, że mamy monopol na mądrość. Tymczasem jeśli „zmiądzymy” klienta argumentami, pozostawimy złe wrażenie.

Technika „tak - ale” Polega na przyjmowaniu i potwierdzaniu słuszności stanowiska rozmówcy przy jednoczesnym zaznaczeniu własnego zdania.

Zwroty:

- *„Podzielam Pańskie stanowisko, **ale** dostrzegam również inne rozwiązanie...”*
- *„To brzmi zachęcająco, **ale** należy jeszcze wziąć pod uwagę, że...”*
- *„Z takim zdaniem często się spotykamy, **ale** nie należy pomijać faktu, że...”*

Technika „tak - i!” Stosowana do sygnalizowania słuchania i uzupełniania opinii

Zwrot:

- *„Zgadzam się z Pańskim punktem widzenia i chcę jedynie uzupełnić go swoimi spostrzeżeniami...”*

Stwierdzenia podtrzymujące Szczególnie ważne podczas rozmowy telefonicznej. Stwierdzenia podtrzymujące mogą być zarówno werbalne jak i niewerbalne.

Zwroty:

- *„tak, tak”,*
- *„rozumiem”,*
- *„rzeczywiście”,*
- *„dokładnie”,*
- *„aha”, etc.*



Odzwierciedlanie Jest techniką, służącą uzmysłowieniu rozmówcy, jaki jest według nas jego stan emocjonalny. W przypadku rozmowy z klientem zdenerwowanym pomaga to opanować emocje rozmówcy

Zwroty:

- „Wydaje mi się, że jest Pan zdenerwowany..”
- „Wygłąda na to, że wywołuje to w Panu”
- „Sądzę, że informacja ta zaskoczyła Pana”

Klaryfikacja Technika szczególnie przydatna w kontakcie z klientem niezorientowanym, gadatliwym, poruszającym wiele wątków. Pozwala na uporządkowanie wypowiedzi i skoncentrowanie się na głównym temacie.

Zwroty:

- „Rozumiem, że to złożony problem. A czym chciałby się Pan zająć na początku?”
- “Który z wątków jest dla Pana najważniejszy?”
- „Co Pana zdaniem jest w tej sprawie kluczowego?”
- „Uporządkujmy dotychczasowe informacje...”

Dowartościowanie Służy dostrzeżeniu sukcesów drugiej strony, pozwala pokazać, że dostrzegamy wysiłek drugiej strony i że jest ona dla nas ważna.

Zwroty:

- „Po tym spotkaniu stwierdzam, że jest Pani doświadczoną negocjatką”
- „Cieszę się, że tak poważnie podszedł Pan do tej sprawy”
- „Pani obecność w tym zespole jest dla nas bardzo ważna”

Pytania

Istnieją różne rodzaje pytań. Jakość otrzymywanej informacji zależy od jakości zadanego pytania. Pytania w różnym stopniu definiują możliwość odpowiedzi.

Pytania ograniczające określają ściśle możliwość odpowiedzi. Pytania nieograniczające pozostawiają rozmówcy nieskrępowane pole odpowiedzi i zapewniają słuchaczowi informację najwyższej jakości. „Ten kto pyta, ten nie błądzi” Pytania ograniczające to inaczej zwane pytania zamknięte, a pytania nieograniczające - pytania otwarte.

Pytania zamknięte

Ponieważ pytania zamknięte ograniczają odpowiedź, tym samym nie pozwalają słuchaczowi na uzyskanie wszelkich potrzebnych informacji. Pozyskanie właściwych informacji przy użyciu tego typu pytań wymaga dużo czasu, a nawet może być niemożliwe. Dlatego pytania zamknięte nie powinny być używane w celu uzyskania informacji. Natomiast z powodzeniem można je stosować, aby sprawdzić

informację lub uzyskać zobowiązanie rozmówcy, gdyż wymagają zdecydowanej odpowiedzi.

Cel: uzyskanie potwierdzenia lub zaprzeczenia (TAK, NIE)

Na przykład:

- Czy dodzwoniłem się do firmy ABC?
- Czy na zamówieniu są wszystkie elementy, o których rozmawialiśmy?

Pytania otwarte

Pytania otwarte zaczynają się od pytańników takich jak: co?, kto?, jak?, gdzie?, kiedy?, ile?, w jaki sposób? Itd. Pozwalają rozmówcy udzielić informacji, które on sam uważa za najbardziej istotne. Pytania otwarte nie zawężają odpowiedzi do takiego stopnia jak pytania zamknięte.

Cel: uzyskanie pełnej informacji

Na przykład:

- Kto u Państwa zajmuje się zamówieniami?
- Gdzie i kiedy moglibyśmy się spotkać?
- Co Pan sądzi o takim rozwiązaniu?

Informacja zwrotna

To nic innego jak umiejętność mówienia o swoich uczuciach, potrzebach i wyobrażeniach w kontekście konkretnych zachowań drugiej osoby.

Rodzaje informacji zwrotnych:

- Rzeczowe - koncentrują się na rzeczowym opisie zastanej sytuacji.
- Motywujące - koncentrują się na pozytywnych aspektach działania drugiej osoby.
- Rozwojowe - koncentrują się na negatywnych aspektach zachowania drugiej osoby

Nadawca informacji zwrotnej musi pamiętać, że jego komunikat to sugestia, mająca na celu zmianę zachowania drugiej osoby, a w związku z tym powinien:

- Być zapraszający do rozmowy
- Odnosić się do zachowań, a nie do osoby
- Dotyczyć faktów a nie opinii
- Odnosić się do szczegółu, a nie ogółu

Potakiwania

Potakiwanie ma niezwykle stymulujący charakter. Skinienia głową oraz wtrącenia typu „uhm-uhm”, „tak-tak” demonstrują, że podążamy w ślad za wypowiedzią



i wpływają bardzo zachęcająco na mówiącego. W bardzo wyrazisty sposób wskazują na zaangażowanie słuchacza w rozmowę.

Zasada 5 sekund

Słuchacz musi być cierpliwy. Pozwala to mówiącemu na poukładanie myśli, a ponadto uspokaja rozmowę. Niestety większość ludzi traktuje każdą pauzę w rozmowie jako okazję, by wtrącić coś swojego. Oczywiście przerywa to tok myśli rozmówcy i w efekcie działa jak blokada informacji. Dlatego należy starać się dać mówiącemu czas na dokończenie wypowiedzi. Krótkie, 5-sekundowe przerwy często stymulują rozmówcę do spontanicznego uzupełniania informacji.

Prowadzenie

Jest to świadome sterowanie rozmową w pożądanym przez nas kierunku. Zazwyczaj możemy to osiągnąć poprzez: porządkowanie chaotycznych lub wielowątkowych wypowiedzi, ośmielenie rozmówcy (życzliwe gesty, odsłanianie siebie), proponowanie tematu rozmowy. Uważne prowadzenie zachęca do współpracy, wzbudza wdzięczność partnera i kieruje rozmowę na istotne dla obu stron tematy (np. ważne interesy).

Wyrażaj się w sposób jednoznaczny. Komunikat jednoznaczny to taki, który nie daje się źle zrozumieć. Możemy starać się unikać typowych pułapek, mogących doprowadzić do nieporozumień. W większości obsługujemy się z konieczności skrótami myślowymi, stwierdzeniami, w których brakuje części informacji. Relacje z innymi ludźmi wymagają, by swoje uwagi formułować w sposób klarowny i jednoznaczny. Taki styl przekazu daje pewność, że druga osoba „wyraźnie usłyszy” to, co nadawca ma do powiedzenia.

11.7. Skuteczna rozmowa handlowa - podsumowanie

Pierwszy kontakt z klientem

Opinię o rozmowie wyrabiamy sobie w ciągu pierwszych 10-30 sekund spotkania.

Pozytywne pierwsze wrażenie - wywołuje tendencję do przypisywania bardziej pozytywnych niż jest to w rzeczywistości cech danej osobie, sprawie, miejscu pracy, instytucji, którą reprezentujesz.

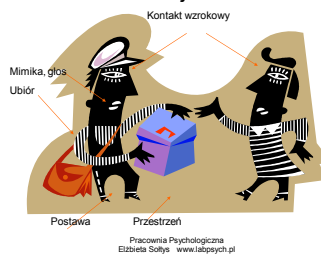
Negatywne pierwsze wrażenie - zniechęca klienta do osób oraz przebywania w danym miejscu.

Na pierwsze wrażenie wpływ mają:

- wystrój i organizacja wnętrza,
- wygląd personelu (uroda, ubiór, higiena osobista, wyraz twarzy, uśmiech)

- postawa ciała (sposób siedzenia, fizyczne odchylenie od rozmówcy, niepewność/zdecydowanie, postawa gesty, mimika personelu),
- sposób mówienia personelu, ton głosu, pierwsze wypowiedziane słowa,
- sposób przywitania (uśmiech, otwarta postawa, mile przywitanie, sposób podania dłoni).

Budowanie relacji w zachowaniu



Stworzenie pozytywnego klimatu - najpierw klient potem problem

Rozmowa handlowa to sprzedaż/sytuacja konfliktowa, klient chce bowiem tanio kupić, a sprzedawca drogo sprzedać. Można tę sytuację rozwiązać tak, by dwie strony mogły jednocześnie zrealizować swoje potrzeby. Sposób prezentacji produktu, który nie uwzględnia potrzeb klienta, bombardowanie go informacjami o które nie prosi, to typowe zachowania sprzedawcy, które blokują współpracę z klientem, doprowadzają do niepowodzenia w sprzedaży. Podkreślenie różnic, pozytywne ich konotowanie, odkrywanie w negatywnych reakcjach klienta informacji o jego potrzebach, docenianie jego obaw, wątpliwości jako komunikatów o jego preferencjach, może zapobiec konfliktom w relacji klient - sprzedawca.

Częstym błędem osoby sprzedającej jest skoncentrowanie się na własnej wizji procesu sprzedaży, w której pomija się realnego klienta, a „wchodzi” w kontakt ze swoim schematem, wizją abstrakcyjnego klienta.

I znów wraca jak bumerang zasada „najpierw człowiek, potem sprawa”. Realizacja tej zasady jest kluczem sukcesu w biznesie, ponieważ ludzie tworzą konflikty, a sprawy są tylko pretekstem do zauważenia ich i rozwiązania.

W trakcie rozmowy

- Patrzymy na twarz swojego rozmówcy, jeśli sprawia nam trudność patrzenie w oczy, skupmy wzrok na jego ustach.
- Okazujemy zainteresowanie tym, co mówi. Możemy do tego wykorzystać całe spektrum gestów (uśmiech, potakiwanie głową, ułożenie ciała



KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY



wyrażającym zainteresowanie i zrozumienie itp.) i dźwięków(mhy, ach itp.).

- Wybierzmy odpowiedni dystans, który preferuje nasz rozmówca.
- Odzwierciedlajmy jego postawę i gesty.
- Nie przerywajmy, bądźmy cierpliwi, dopytujemy o szczegóły.
- Trzymajmy się tematu, który podjął rozmówca

Jak stosownie się ubrać

Najważniejsze, aby nasz strój był zgodny ze stylem ubierania się w danej firmie. Warto zasięgnąć informacji na ten temat bezpośrednio w firmie. W przypadku, gdy nie jesteśmy w stanie tego zrobić radzimy:

- ubrać się starannie i czysto,
- zadbać o nasz image garnitur i garsonka stanowią trafny wybór,
- zadbać o elegancję i profesjonalizm, pokazać własny styl (ale zgodny z osobowością danej firmy),
- zadbać o szczegóły pióro, kalendarz, inne drobiazgi, które mogą okazać się przydatne.

Czas to pieniądz

- Na spotkanie przyjdź 5 minut wcześniej. Nie planuj przedtem żadnych innych spraw, bo spóźnienie jest niedopuszczalne.
- Jeśli jednak z przyczyn od Ciebie niezależnych (np. awaria komunikacji miejskiej) nie możesz zdążyć na czas, telefonicznie powiadom o tym osobę oczekującą.
- Gdy sam czekasz już dłuższą chwilę na rozmówcę, poproś o nowy termin spotkania.

Pamiętaj aby:

- Zawsze słuchać swojego rozmówcę
- Dostrój się do jego mowy ciała i sposobu mówienia poprzez: język, modulowanie głosu, mowę ciała
- Zadawaj pytania (rozpocznij rozmowę od pytań otwartych)
- Pamiętaj o potrzebach i oczekiwaniach klienta
- Precyzuj wypowiedzi rozmówcy aby lepiej się zrozumieć
- Podsumuj i zamknij rozmowę



KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY



II.8. Komunikacja interpersonalna - Bibliografia:

1. NLP W 21 DNI, *Harry Alder, Beryl Heather*, Dom Wydawniczy "REBIS" Poznań 2008
2. Zachowania człowieka w organizacji, *Barbara Kozusznik* PWE 2002
3. Twoja rola w zespole, *R. Meredith Belbin*, GWP 2008
4. Mowa ciała, *Allan Pease*, Dom Wydawniczy "REBIS" Poznań 2008
5. Gesty zamiast słów, *Wiesław Sikorski*, Oficyna Wydawnicza Impuls Kraków 2005
6. Pracownia Psychologiczna Elżbiety Sołtys w Krakowie
7. Opracowania własne



KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY



Notatki:



KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY



III. Marketing

III.1. Elementy marketingu w poszczególnych fazach cyklu działalności gospodarczej

Nowo utworzona firma, chcąc zarabiać i prosperować w dłuższym okresie czasu z perspektywą rozwoju, musi najpierw wejść na rynek, utrzymać się na nim i poszerzać swój udział w rynku. Nie będzie to łatwe, bowiem w prawie każdej dziedzinie działalności znajdujesz dla siebie konkurencję. Wejście na rynek jest utrudnione, konkurencja coraz silniejsza. Prawa rynku są twarde. Czy w takich warunkach nowa firma ma szansę wejść na konkurencyjny rynek i działać na nim?

Z pewnością tak, ale musi uruchomić dobrze zorganizowany, technicznie niezawodny i metodycznie trafny system zdobywania klientów na rynku lokalnym, regionalnym, krajowym, a niekiedy zagranicznym.

Najważniejsze, o czym nie wolno zapominać i na czym oszczędzać, to działania marketingowe, adresowane do konsumentów na zaspokojenie ich potrzeb.

IDEĄ MARKETINGU JEST ZASPOKOJENIE POTRZEB KONSUMENTA, KTÓRY DLA FIRMY POWINIEN BYĆ NAJWAŻNIEJSZY.

Każda firma musi świadomie kształtować swoje związki z otoczeniem. Zmiany w tym otoczeniu stwarzają dla każdego podmiotu okazje do działania lub zagrożenia. Aby wybrać dla siebie najlepsze okazje lub w optymalny sposób ustrzec się od zagrożeń każda firma powinna:

- śledzić i identyfikować zmiany w otoczeniu, tj. umieć je nazwać, określić ich wartość dla firmy, stopień powiązania zmian z działalnością firmy,
- wybrać swój docelowy rynek, który chce obsługiwać, tj. określić segment rynku, zbadać jego potrzeby, naturę zmian tych potrzeb,
- przygotować program marketingowy i rozwinąć strategię, umożliwiającą osiągnięcie wyznaczonych celów - tj. przygotować ofertę produktową odpowiadającą potrzebom wybranego rynku, opracować system dystrybucji i promocji własnego produktu, opracować metody i drogi realizacji założonych celów poprzez sprzedaż swojego produktu,
- wprowadzić system zarządzania, pozwalający na uruchomienie wybranych dróg realizacji celów, tj. mechanizmów i struktur. Oznacza to, że firma świadomie musi ustalić swoich dostawców, odbiorców i relacje między nimi a firmą, musi podjąć decyzje w kwestii produkcji (co i ile produkować), finansowania, gospodarki zapasami, sprzedaży itd.

Podstawą każdego udanego przedsięwzięcia jest określenie potrzeb potencjalnych odbiorców. Dokonując zakupu każdy człowiek, dąży do zaspokojenia swoich potrzeb. Dokładne określenie tych potrzeb umożliwi dostosowanie produktu oraz strategii marketingowej do potrzeb klientów. Wg różnych potrzeb możemy także dokonać segmentacji rynku tj. Wyodrębnić grupy klientów o podobnych potrzebach. Przypomnijmy jakie to potrzeby:

Potrzeby fizjologiczne

- potrzeba jedzenia,
- potrzeba odpoczynku,
- potrzeba przyjemnych doznań zmysłowych,
- potrzeby seksualne.

Potrzeby bezpieczeństwa

- potrzeba zależności,
- potrzeba opieki i oparcia,
- potrzeba braku lęku,
- potrzeba ładu.

Potrzeby przynależności

- potrzeba miłości,
- potrzeba akceptacji,

Potrzeby szacunku i uznania

- potrzeba potęgi,
- potrzeba wyczynu,
- potrzeba wolności,
- potrzeba respektu i uznania innych,
- potrzeba dobrego statusu społecznego,
- potrzeba sławy,
- potrzeba dominacji

Potrzeby samorealizacji

- dążenie do rozwoju możliwości
- dążenie do realizacji celu

Segmentacja rynku

Marketing w skali pojedynczej firmy polega na dostarczeniu określonych dóbr i usług wybranym świadomie klientom w określone miejsce, w określonym czasie, po określonych cenach i przy udziale określonych środków komunikacji i promocji. Powtarzające się słowo „określony” oznacza, że działania firmy nie są przypadkowe ani dowolne. Zdeterminowane są potrzebami wybranego segmentu rynku, produktem, jaki jest w stanie zaspokoić te potrzeby.

Segment rynku składa się z grupy klientów, którzy mają taki sam zestaw pragnień. Dlatego też możemy wyróżnić nabywców samochodów, którym zależy głównie na niedrogim środku transportu, i takich, którym zależy na podróży w luksusie.
Philip Kotler „Marketing”



Nie każda oferta może być interesująca dla potencjalnych nabywców. Przyszli klienci zainteresują się tylko tym produktem, który jest im potrzebny i który sprosta ich gustom, upodobaniom, potrzebom. Toteż absolutnie pierwszoplanowe działania firmy przy prowadzeniu marketingu polegać powinny na rozpoznaniu potrzeb rynku.

Żadna firma nie jest w stanie zaspokoić potrzeb wszystkich potencjalnych klientów, nie ma produktów uniwersalnych. Stąd też, aby osiągnąć sukces - firma powinna znać segmenty rynku, tj. takie grupy nabywców, które różnią się między sobą potrzebami, poszukują innych produktów, mają odmienny styl życia, odmierne gusty, odmierne potrzeby. Segment rynku musi być na tyle liczny, aby firma mogła się utrzymać z obsługi tego segmentu.

Pośród segmentów rynku firma wybiera te, które decyduje się obsługiwać, to znaczy dla niego nie jest obojętne, kiedy klient chce zakupić potrzebny jemu produkt.

Dobry marketing to taki, który umożliwia klientowi nabycie dobra wówczas, gdy on tego najbardziej potrzebuje. Dlatego też w definicji zaznacza się konieczność dostarczenia produktu w odpowiednie miejsce - tj. tam, gdzie produkt jest najbliższy klienta.

Posłużmy się prostym przykładem usługi, jaką jest zakład krawiecki. Firma o tym profilu może:

- szyć ubrania na zamówienie - dla segmentu zamożnych klientów,
- robić poprawki krawieckie - dla największego segmentu i zróżnicowanych klientów,
- szyć ubrania dla okolicznych sklepów i stoisk z odzieżą - dla segmentu instytucjonalnego.

Aby doprowadzić do zadowolenia klienta i osiągnięcia sukcesu w sprzedaży, możesz stworzyć swój własny model - dokonać klasyfikacji lub segmentacji Twoich klientów według tego, co ich zadowala. Taka segmentacja pozwoli Ci osiągnąć coś więcej niż "jedynie" zadowolenie klientów, znajdziesz się w sytuacji umożliwiającej Ci wywołanie ich "zachwytu".

Segmentacja pozwala firmie na:

- zastosowanie odpowiedniego modelu do przyciągnięcia określonej grupy klientów,
- dobre ich obsłużenie,
- uporanie się z ich niezadowolaniem.
- w konsekwencji doprowadza to do powrotu klienta i budowania lojalności klienta wobec firmy.

Prawidłowe decyzje marketingowe dają przedsiębiorstwu szanse na sukces rynkowy. Decyzje marketingowe krótkiego okresu zawierają się w programie marketingowym, które układa przedsiębiorstwo dla wybranego segmentu rynku według celów, jakie chce na tym rynku zrealizować.

Plan marketingowy

Plan marketingowy wytycza dla bliższej i dalszej przyszłości cele, jakie zamierza osiągnąć przedsiębiorstwo i drogi, które do nich prowadzą, wskazując spadki i wznieśnienia, mielizny i obejścia, a równocześnie tworzy strategię i taktykę osiągania celów, przy możliwie najniższych kosztach i optymalnych efektach. Plan marketingowy zmniejsza ryzyko wybrania złej drogi zwiększając szanse wygrania konkurencji.

Planu marketingowego nie należy traktować tylko jako procedury wypełniania zbioru formularzy. Jest on bowiem kompleksem programów działania wynikających z analizy teraźniejszości, przewidywania przyszłości i wyboru działań wzmocniających pozycję firmy na rynku dzięki zaplanowanemu postępowi w zaspokojeniu potrzeb nabywców.

Biznes Plan

W gospodarce rynkowej często zachodzące zmiany zmuszają do ciągłego aktualizowania strategii firmy. Biznes plan opracowuje się w celu szczegółowego określenia sytuacji wyjściowej oraz spodziewanych efektów ekonomicznych planowanego przedsięwzięcia. Celem biznes planu jest przedstawienie przyszłego kształtu przedsiębiorstwa lub przedsięwzięcia; jego istota jest:

- określenie przyszłości firmy kontrola realizacji planów,
- ułatwienie określenia wielkości środków finansowych potrzebnych do finansowania planowanych działań
- ułatwia uzyskanie zewnętrznych środków finansowych,
- jest narzędziem komunikacji wewnętrznej firmy,
- ponadto może ułatwiać m.in.: wybór strategii działania, oszacowanie ryzyka, ocenę rynku, poznanie konkurencji, oszacowanie przyszłych przychodów i kosztów, itp.

W biznes planie powinno się znaleźć m.in

Rynek na którym firma zamierza działać: lokalizacja rynku, charakterystyka potencjalnych klientów (ich liczba, lokalizacja, wiarygodność płatnicza), tendencje na rynku (czy rynek rośnie, spada, jest stabilny?) i ich wpływ na firmę, konkurencja na rynku, ich charakterystyka, liczba, zagrożenia z ich strony, przewagi firmy nad konkurentami.

Produkt, usługę, którą firma chce zaoferować: charakterystyka oferowanych produktów (usług), czy produkt ma własną, unikalną markę (nazwę) oraz opakowanie, silne i słabe strony asortymentu firmy w porównaniu z konkurencją



Planowana strategia marketingowa: zmiany produktów w przyszłości, działania w zakresie cen (rabaty, upusty, zmiany cen w zależności od pory roku), działania w zakresie dystrybucji produktów (pośrednicy, zasięg geograficzny sprzedaży), działania promocyjne (foldery, ulotki, reklama prasowa, reklama radiowa, sponsoring, budżet promocyjny).

Program sprzedaży: założenia (informacje, na podstawie których powstał taki, a nie inny program sprzedaży), planowana sprzedaż w ujęciu ilościowym i wartościowym.

Szczegóły dotyczące produktu: zapotrzebowanie na surowce (od kogo są kupowane i za ile), opis procesu technologicznego.

III.2. Program marketingowy - mix

Program marketingowy obejmuje decyzje odnośnie czterech podstawowych elementów marketingu: produktu, ceny, promocji i dystrybucji. Jest to tzw. **marketing mix (4 P)** - dla oznaczenia zależności tych elementów i podkreślenia ich wzajemnego oddziaływania w grze rynkowej.

Prowadząc działania związane z marketingiem - mix na poszczególnych poziomach podejmujemy różnorodne decyzje. Obejmują one, obok ważnych sposobów optymalizowania narzędzi dystrybucji czyli drogi produktu od wytwórcy do konsumenta oraz aktywizacji sprzedaży, także politykę cen, problemy związane z kreowaniem samego produktu głównie pod kątem maksymalizowania jego użyteczności, jak też doskonalenia form i dróg promowania (informowania) firmy i produktu w oczach klienta i szerokiego otoczenia rynkowego.

Marketingowy mix

PRODUKT

- asortyment
- jakość
- wzór
- cechy
- marka
- opakowanie
- serwis
- gwarancja

Decyzje związane z produktem.

Produkt (Product) jest rzeczą bądź usługą zaspokajającą potrzeby nabywcy. Jest zbiorem korzyści (użyteczności, przyjemności, prestiżu) dla nabywcy. W marketingu wyodrębnią się różne grupy produktów, które są przedmiotem odmiennej strategii marketingowej.

Obszary decyzyjne w dziedzinie produktu:

- decyzje odpowiadające na pytanie: co produkować?

- decyzje w sprawie wyglądu produktu, czyli jego cechy fizyczne, techniczne itp.
- decyzje odpowiadające na pytanie, jaką będzie miał pozycję na rynku? Innymi słowy - czy będzie to produkt masowy czy indywidualny, a może specjalistyczny,
- decyzje w sprawie wielkości produkcji,
- decyzje dotyczące oznakowania produktu, to znaczy czy dać znak fabryczny, czy markę produktowi, czy produkt ma być znaczone znakiem wytwórcy czy dystrybutora,
- decyzje odpowiadające na pytanie: jak opakować produkt?
- decyzje odpowiadające na pytanie: jakie usługi i korzyści nabędzie kupujący wraz z produktem?

CENA

- cena katalogowa
- rabaty
- upusty
- okres płatności
- warunki kredyty

Decyzje związane z ceną.

Cena (Price) - najczęściej definiowana jest jako wartość, znajdująca odzwierciedlenie w pieniądzu. Przy czym wartość tę tworzy praca ludzka niezbędna do wytworzenia określonego towaru. Nie można jednak postawić znaku równości pomiędzy ceną a wartością, gdyż zazwyczaj są one rozbieżne. Cena powinna być zgodna z relacją podaź - popyt, ale także być zgodna z pozycją firmy na rynku i sytuacją konkurencyjną.

Przy ustalaniu polityki cenowej należy:

- Ustalić stosunek cen swojej firmy do cen stosowanych przez konkurencję.
- Wyznaczyć cele firmy na rynku.
- Ustalić metodę wyznaczania cen na konkretne produkty.

W praktyce stosuje się następujące metody wyznaczania cen:

Koszty plus marża - należy do najpowszechniejszych z metod, w której cenę ustala się jako sumę kosztów nabycia lub wytworzenia towaru plus marża (narzut), liczona jako procent od tych kosztów.

Metoda ceny wiodącej - sprzedawca wybiera kilka produktów i wyznacza na nie bardzo niską cenę (poniżej kosztów własnych). Zwykle są to produkty na które istnieje duży popyt. Obniżona cena obowiązuje przez krótki czas, jednakże przyciąga klientów, którzy kupują przy okazji inne towary.



KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY



Metoda ceny rynkowej - polega na przyjmowaniu cen stosowanych przez konkurencję. Wymaga to stałej obserwacji rynku.

Metoda progu rentowności - wyznacza zrównanie się przychodów z kosztami całkowitymi. Poziom kosztów i liczba sprzedanych jednostek wyznacza poziom cen.

We wszystkich w/w przypadkach należy uwzględnić jeszcze aspekt psychologiczny ceny, np. cena 29 a 30 czy 31 zł. Różnica w wartości mało istotna, ale oddziałuje na psychikę. Ważnym elementem jest także elastyczność, przejawem czego są różnego rodzaju rabaty, upusty, przeceny itp.

PROMOCJA

- promocja sprzedaży
- reklama
- personel promocji
- public relations
- marketing bezpośredni

Decyzje związane z promocją:

Promocja (Promotion), czyli działania informująco - nakłaniające, które mają się przyczynić do wzrostu popytu na towary (usługi) danej firmy. Cel promocji jest ściśle związany z docelową grupą odbiorców, do których jest ona skierowana. Środki promocji i komunikacji marketingowej (porozumiewania się firmy z klientami) są ważnym instrumentem dotarcia do nabywców z informacją o produkcie, są instrumentem zachęty, przekonania o konieczności kupna, pokazującym korzyści, jakie otrzymuje klient wskutek zakupu dobra czy usługi. Rodzaj audytorium, do którego przekaz ma trafić ma więc istotny wpływ na decyzję o zawartości przekazu, na sposób oraz miejsce jego dokonania.

System komunikacji marketingowej firmy z rynkiem docelowym (zwany niekiedy **promotion-mix**) składa się z pięciu podstawowych instrumentów:

- **Reklama** - każda płatna forma niesobowej prezentacji i promocji idei, dobra lub usługi przez określonego sponsora.
- **Marketing bezpośredni** - to system komunikowania się polegający na bezpośrednim dotarciu do nabywców i wywołaniu ich bezpośredniej reakcji w postaci zakupu produktów, zamówieniu towaru lub nawiązaniu kontaktu.
- **Promocja sprzedaży** - krótkookresowe działania stosujące bodźce ekonomiczne w celu pobudzenia sprzedaży produktu lub usługi.
- **Public relations** - wszelkie działania mające na celu promowanie i/lub ochronę wizerunku firmy lub produktu.
- **Sprzedaż osobista** - osobista i bezpośrednia prezentacja oferty przez sprzedawcę potencjalnemu nabywcy.

Promocja polega zatem na manipulowaniu nabywcami tak, aby ich przekonać, że dane dobro jest im niezbędne do zachowania zdrowia, urody, prestiżu etc. Promocja nie jest jednak informacją o tym, co firma wytwarza i co ma do sprzedania, lecz powinna pokazać nabywcy, czego i dlaczego potrzebuje, oraz przekonać go, że te potrzeby w największym stopniu zaspokaja produkt będący przedmiotem promocji. Należy bowiem pamiętać, że nabywca nie kupuje materialnego wyrobu, lecz wyobrażenie i przekonanie o korzyściach i satysfakcji, jakie zapewnią jego posiadanie.

Abym osiągnąć wysoką skuteczność oddziaływania promocji należy:

- znać potrzeby nabywców, motywy dokonywania zakupów, nawyki i uprzedzenia, nastawienie na innowację, emocjonalne argumenty promocji i sposoby ich przekazywania;
- określić wymierne cele i oczekiwane efekty promocji;
- stosować instrumenty promocji najlepiej odpowiadające poznanym cechom nabywców oraz ich liczebności i lokalizacji;
- mieć atrakcyjne pomysły, trafne argumenty, utrwalające się w pamięci slogany, zrozumiałe i trafiające do przekonania język;
- zapewnić wysoki poziom techniczny przekazu promocji;
- badać prawdopodobieństwo skuteczności promocji przed jej rozpowszechnieniem;
- analizować wpływ promocji na zachowania nabywców i popyt;
- przeznaczyć na promocję taką ilość środków finansowych, aby promocja była skuteczna i pozwoliła uzyskać przewagę nad promocją konkurencji.

DYSTRYBUCJA

- kanały
- zasięg terytorialny
- oferowany asortyment
- lokalizacja
- zapasy
- transport

Decyzje związane z wyborem kanałów dystrybucji.

Dystrybucja (Places), czyli sposoby doprowadzenia produktu do końcowego nabywcy tak, by dostępność towaru dla konsumenta lub użytkownika była optymalna.

Kanały dystrybucji: bezpośrednie - przedsiębiorstwo samodzielnie dociera do finalnych nabywców, pośrednie - producenci docierają do finalnych nabywców za pomocą pośredników handlowych.



III.3. Charakterystyka i cykl życia produktu i usługi

Każdy produkt wprowadzony na rynek ma określony cykl życia. Długość i przebieg tego cyklu zależą od wielu czynników. Przedsiębiorstwa starają się na ogół o jego wydłużenie za pomocą różnych środków strategii w zależności od rodzaju produktu oraz fazy cyklu życia, w której się znajduje. Wyodrębnia się 5 podstawowych faz cyklu życia produktu.

Faza powstawania produktu jest często długa i kosztowna. Obejmuje okres od powstania idei produktu do realizacji i próbnej sprzedaży. Pomysły i koncepcje produktu podlegają weryfikacji i selekcji pod kątem cech produktu, jego kosztów oraz możliwości produkcji i zbytu. Po pozytywnym określeniu szans koncepcji następuje techniczne przygotowanie wyrobu. Po opracowaniu dokumentacji wykonuje się jeden lub kilka prototypów, które są testowane. Po ewentualnych poprawkach technicznych wprowadza się na rynek serię próbną

Druga faza - to okres wprowadzenia produktu na rynek. Faza ta ma decydujące znaczenie dla dalszych losów produktu. Wprowadzając nowy produkt na rynek, przedsiębiorstwo musi wywołać u konsumentów potrzebę jego zakupu, gdyż konsument na ogół niewiele wie o tym produkcie i dotychczas nie zgłaszał nań popytu. Dlatego popyt na nowy produkt wzrasta bardzo powoli i wymaga silnego pobudzenia przez intensywną promocję. W tej fazie koszty reklamy i sprzedaży są zazwyczaj wysokie. Biorąc jednak pod uwagę doświadczenia wielu firm, należy pamiętać o ryzyku związanym z wprowadzeniem nowego produktu na rynek; wiele bowiem nowych produktów nie wychodzi poza tę fazę i kończy swoje życie w pierwszym okresie.

Dla wprowadzenia produktu na rynek bardzo ważne jest uwzględnienie czynnika czasu, miejsca i sposobu. Wyrzucenie konkurentów pozwala na stosowanie odważnej polityki cenowej a jednocześnie buduje image firmy, jako lidera w zakresie badań i rozwoju, co później można skutecznie wykorzystywać w kampaniach reklamowych. Produkty sezonowe i modne należy wprowadzić jak najszybciej na rynek. Wprowadzenie produktu może nastąpić w jednym, ewentualnie kilku miejscach lub szerokim frontem w wielu miejscach. W pierwszym przypadku jest to nadal testowanie produktu, aby po jego usprawnieniu wprowadzić go w wielu miejscach.

W fazie wzrostu sprzedaż szybko wzrasta, strategia marketingowa koncentruje się na sprzedaży, organizacji kanałów dystrybucji i systemów promocji. W tym okresie powinien nastąpić zwrot poniesionych w drugiej fazie nakładów związanych z wprowadzeniem produktu na rynek. Jeśli w fazie rozwoju nie następuje umocnienie produktu na rynku, to powstaje obawa, że produkt nie w pełni odpowiada potrzebom rynku i nie ma odpowiedniej „sily przebicia”. Wzrost sprzedaży wynika z faktu akceptacji zalet produktu przez nabywców. Zachodzi konieczność zwiększenia ilości

produktu na rynku i miejsc jego sprzedaży. Aktywizację sprzedaży produktu można ograniczyć, a jego cenę obniżyć. Pojawia się coraz silniejsza konkurencja na rynku. Wymaga to wprowadzania ulepszeń do produktu.

Faza dojrzałości cechuje się rosnącym oporem rynku, co w drugiej części tej fazy owocuje już spadkiem sprzedaży. Dla firmy jest to najkorzystniejszy okres, dlatego też dąży ona do przedłużenia tej fazy. Powszechnie rozróżnia się dwa typy działań: rozciąganie rynku i rozszerzanie produktu. Rozciąganie rynku oznacza poszukiwanie szans wzrostu sprzedaży zarówno na dotychczasowym rynku jak i w nowych segmentach poprzez nowe zastosowania produktu, wzrost częstotliwości konsumowania lub pozyskiwanie nowych segmentach.

Rozszerzenie produktu oznacza:

- modyfikację produktu, nowe odmiany, rozmiary, kolory, gatunki itp.,
- usprawnienie lub zmiana opakowania, poprawa jakości i serwisu,
- dodawanie innych jednostek do linii produktu pod tą samą marką.

Faza dojrzałości jest tym czasem w cyklu życia produktu na rynku, w którym należy podejmować działania zmierzające do przedłużenia cyklu życia produktu. Tylko bieżące śledzenie i rejestrowanie przebiegu sprzedaży i zysków pozwala na określenie właściwego momentu dla kolejnych prób przedłużenia cyklu życia produktu. Produkt zdobył rynek masowy. Większość nabywców kupuje go. Wielu producentów stosuje obniżki cen, co ożywia popyt. Również reklama i specjalne akcje promocyjne mogą zdecydowanie ożywić popyt

Faza schyłku to okres zdecydowanego spadku sprzedaży oraz zmniejszania się zysków- w końcowej części generowane są już straty. Firma, która chce skutecznie funkcjonować na rynku musi analizować cykl życia nie tylko jednego produktu, lecz szerzej, musi zająć się całą polityką asortymentową- rzadko niezmienną w czasie. Celem analizy porównawczej jest takie skomponowanie asortymentu, aby w długim okresie zapewnić ustabilizowaną lub rosnącą wartość sprzedaży i zysków. Przyczyny odejścia nabywców od produktu wynikają z pojawienia się konkurencyjnych produktów, nasylenia rynku, zmiany mody. W tej fazie ogranicza się produkcję, dystrybucję i aktywizację sprzedaży. Stosuje się też sprzedaż posezonową ze znacznym obniżeniem cen.

Charakterystyka faz cyklu życia produktu na rynku

Wprowadzenie

Cel marketingowy: Uświadomienie nabywcom istnienia produktu

Produkt: Jeden model

Cena: wysoka lub niska



Dystrybucja: ograniczony zasięg

Promocja: informująca edukacja

Konkurencja: brak

Wzrost

Cel marketingowy: zwrócenie uwagi na różnicowanie produktu

Produkt: kilka modeli

Cena: cena umożliwiająca wzrost udziału w rynku

Dystrybucja: wzrost liczby placówek

Promocja: podkreśla atuty konkurencyjne

Konkurencja: pojawiają się

Dojrzałość

Cel marketingowy: utrzymanie lojalności wobec marki

Produkt: pełna linia produktu

Cena: cena pozwalająca utrzymanie udziału na rynku

Dystrybucja: maksymalna liczba placówek

Promocja: przypominająca

Konkurencja: wielu

Spadek

Cel marketingowy: dokonanie żniw, zawarcie kontraktu, wycofanie

Produkt: modele najlepiej sprzedające się

Cena: cena umożliwiająca utrzymanie pewnej rentowności

Dystrybucja: spadek liczby placówek

Promocja: minimalna

Konkurencja: spadek liczby

O przebiegu cyklu życia produktu decyduje charakter produktu, postęp techniczny, akceptacja produktu przez dany rynek, łatwość wejścia na dany rynek nowych konkurencyjnych wyrobów. Wiele produktów, np. odzieżowych, bywa wprowadzanych na rynek ze świadomością, że ich cykl życia będzie trwał stosunkowo krótko tzn. jeden rok lub tylko jeden sezon. Jednocześnie nowy model samochodu jest wprowadzany z nadzieją, iż będzie się on cieszył powodzeniem przez kilka lat, chociaż z góry nie wyklucza się możliwości ulepszenia tego produktu.

Skuteczność działań marketingowych w decydującym stopniu zależy od rozpoznania potrzeb klientów- od ich powszechności i intensywności. To właśnie potrzeby i konieczność ich zaspokojenia są bowiem głównym motorem aktywności zakupowej klientów. Dla zbudowania skutecznych strategii marketingowych konieczne jest zdobycie informacji o konkurentach i ich strategiach. O konkurentach trzeba wiedzieć przynajmniej tyle, co o własnej firmie. Za najważniejsze uważa się informacje na temat: polityki cenowej, planów rozwoju, strategii, kosztów, polityki promocji, wartości sprzedaży i polityki wdrażania nowych produktów.

W ramach strategii produktu firma musi rozstrzygnąć podstawowy dla niej dylemat: czy utrzymać dotychczasowy

produkt, czy też zrezygnować z niego i zastąpić go nowym. Jeśli chce wystąpić z nowym produktem, to musi precyzyjnie określić, dla kogo będzie on przeznaczony i jak chłonny będzie jego rynek. Nowy produkt jest zawsze wynikiem współdziałania badań, techniki i marketingu

O produktach można mówić na trzy sposoby:

- rdzeniu produktu,
- produkcie poszerzonym,
- koncepcji produktu.

Trzy te koncepcje tworzą strategię produktu. Weźmy za przykład jakieś narzędzie, podkreślmy, że jest solidne i bezprzewodowe, dodajmy markę i dobra gwarancję i oto powstaje strategia produktu- jeżeli produkujemy narzędzia.

Produkt obmyślany jest tak, żeby działał w konkretny sposób i przedstawiał konkretny wizerunek. Jeżeli w niektórych dziedzinach nie nadała on za pozostałymi, trzeba znaleźć sobie niszę w kategorii, w której dostępna oferta jest niewystarczająca i dostosować strategię produktu do wymagań tej części rynku.

Znając szczegóły dotyczące danych demograficznych stylu życia klientów, można dopasować do nich swoją ofertę. Producent powinien starać się znaleźć nowe zastosowania dla starych produktów, albo ulepszać je pod względem funkcjonalnym czy estetycznym. Produkt powinien przynosić klientowi spodziewane korzyści bez żadnych defektów. Mogą to być różnego rodzaju cechy, na przykład łatwość w użyciu, wytrzymałość, estetyczny wygląd, sposób działania, łatwość naprawy i tak dalej. Te i inne cechy składają się na jakość produktu, którą trzeba nieustannie podnosić, ponieważ to samo robi konkurencja.

Cykl życia produktu to sprawa nieunikniona. Tylko jeden produkt na tysiące innych okaże się wiecznie popularnym mimo zmieniających się trendów, odkryć naukowych upływu czasu. Producent powinien nastawić się na to, że w pewnym momencie jego oferta zacznie coraz słabiej radzić sobie na rynku. Dla własnego dobra powinien mieć w zanadrzu strategiczną odpowiedź, zamiast liczyć na odniesienie takiego sukcesu, jaki był udziałem nielicznych.

III.4. Polityka cenowa

Cena - ilość pewnego dobra (najczęściej pieniądza), za przyjęcie której sprzedający jest gotów zrzec się swoich praw do danego dobra, lub też kupujący jest gotów ją kupić, aby do tego dobra nabyć prawa. Cena może dotyczyć m.in. towaru lub usługi. Według większości teorii ekonomicznych cena równa się wartości danego dobra.

Poniżej inne definicje ceny:

Cena - wstępnie ustalona zapłata za określone świadczenia,
Cena - koszt poniesiony w momencie zakupu,



Cena - wyrzeczenie poniesione przez korzystającego w celu otrzymania wartości, którą wyrób lub usługa reprezentuje,

Cena - pieniężny wyraz wartości.

Rodzaje cen

- **producenta** - cena podstawowa, za którą producent sprzedaje towar
- **hurtowe** - pośrednia, np. bez marży sklepu, to taka po jakiej hurtownik sprzedaje towar przedsiębiorcy, zajmującemu się handlem detalicznym
- **detaliczne** - wliczone są wszystkie elementy kosztów produkcji, marketingu i dystrybucji, cena oferowana nabywcy za towar w punkcie sprzedaży
- **wolnorynkowe** - kształtują się swobodnie, w związku z prawem popytu i podaży,
- **równowagi** - cena przy której występuje równowaga pomiędzy sprzedażą i kupnem
- **urzędowe** - inaczej regulowane - ustalane przez organy Państwa.

Strategie cenowe spotykane na rynku są to sposoby działania i myślenia, które podkreślają strategiczną i kluczową rolę ceny na rynku.

Dumping

Polega na akceptowaniu początkowych strat wynikających ze sprzedaży produktu poniżej kosztów w celu zwiększenia sprzedaży, lub wprowadzenia do sprzedaży nowego produktu. Aby wprowadzić na rynek nowy produkt i szybko zwiększyć jego sprzedaż, wiele firm decyduje się w tym pierwszym okresie na ryzyko strat w nadziei, że rosnąca świadomość produktu (a zatem i popyt) oraz zmniejszające się z czasem koszty produkcji pozwolą stopniowo osiągnąć poziom opłacalności.

Dominacja

Polega na jednoczesnym obniżeniu ceny w ślad ze spadkiem kosztów produkcji uzyskaniem dzięki korzyściom skali. W ten sposób firma utrzymuje stałą marżę. Stosowanie tej strategii utrudnia wejście na rynek nowym firmom, a nawet eliminuje z rynku słabsze firmy. Stosowanie jej przez dłuższy czas pozwala firmie na przejęcie inicjatywy na rynku. Firma określa ceny na produkty ze swojej dziedziny i narzuca je konkurentom. Mogą ją stosować duże firmy.

Parasol cenowy

Polega na tym, że firma zamiast obniżyć ceny wraz ze spadkiem kosztów produkcji utrzymuje przez pewien czas wysoki poziom cen. Pozwala to firmie szybciej odzyskać zainwestowany kapitał.

Przechwycenie części rynku

Aby przechwycić część rynku firma może zdecydować się w pewnym momencie na sprzedaż swoich wyrobów po

cenach niższych niż ceny u konkurentów - czasami nawet poniżej własnych kosztów produkcji (dumping). Tę strategię stosują firmy, które znalazły się w niekorzystnej pozycji na rynku i wciąż chcą zwiększyć swój udział procentowy na rynku.

Porzucenie rynku

Stosują je firmy, które postanawiają się z rynku wycofać, ale jednocześnie maksymalizują rentowność (zysk), czyli tak ustalają ceny, aby wziąć z rynku najwięcej profitów.

Prestiżowa (śmietankowa)

Polega na zebraniu w krótkim czasie maksymalnych zysków dzięki ustaleniu możliwie najwyższej ceny na nowe produkty i oferowanie ich tym nabywcom, dla których ta cena nie stanowi bariery zakupu. U podstaw tej strategii leży założenie, że jest na rynku segment takich odbiorców, którzy skłonni są płacić nawet bardzo wysokie ceny kupując produkty, które wyróżnią ich spośród innych nabywców. Nabywcami są osoby dobrze i bardzo dobrze zarabiające.

Penetracja rynku

Polega na sprzedaży dużej ilości tanich produktów a zarobek jest skutkiem sprzedaży masowej, a nie na jednostkowej. Istnieją dwie odmiany penetracji rynku:

- szybka - nakłady na reklamę i promocję są wysokie,
- wolna - reklama i promocja ograniczona do minimum.

Z grubsza podstawą jest kalkulacja uwzględniająca przewidywane koszty lub techniczny koszt wytworzenia pokazujący koszty faktycznie poniesione. To minimum, poniżej którego ustalona cena traktowana jest jako dumping, czyli nieuczciwa konkurencja. Cena ma wpływ na wielkość zysku, ale również na postrzeganie towaru. Towar przesadnie tani kojarzony jest z tandetą, z wyjątkiem sytuacji, gdy przypadek taki traktowany jest jako okazja czyli np. promocja, przecena lub wyprzedaż. Przesadnie wysoka cena ma rację bytu w przypadku wprowadzenia do sprzedaży produktu: dotychczas nieznanego (cena nowości), unikalnego, będącego aktualnie w modzie.

Podsumowując, ceny ustala się: na podstawie kosztów, w odniesieniu do popytu, w relacji do cen konkurencji. Należy mieć również na uwadze wynagrodzenie za pośrednictwo handlowe (marża, prowizja) oraz podatki (VAT, akcyza). Cena brutto to cena końcowa wraz z obciążeniami.

III.5. Narzędzia skutecznej promocji - kampanie prasowe, plakatowe, radiowe i telewizyjne

Nośniki promocji - Do skuteczności reklamy przyczynia się też wybór odpowiednich mediów stojących do dyspozycji firmy - telewizja, radio, prasa, reklama zewnętrzna. O wyborze mediów decyduje wiele czynników np.: charakter



produktu i cechy segmentu rynku, do którego się adresuje reklamę. Duże znaczenie ma też koszt dotarcia do potencjalnych nabywców

Prasa

Prasa, jako nośnik reklamy ma bardzo dużą pojemność informacyjną. W reklamie prasowej poza elementami graficznymi można umieścić stosunkowo dużą ilość tekstu, adresy i telefony punktów sprzedaży itp. Doskonale więc nadaje się do reklamy zawierającej dane techniczne lub szczegółowe opisy produktu. Prasa codzienna stanowi dobre medium zarówno dla dużych, jak i dla małych firm, ponieważ koszty opracowania materiału reklamowego są niewielkie, a wielkość reklamy może być w pełni uzależniona od posiadanych środków finansowych (ogłoszenia drobne są przecież także formą reklamy)

Cechą charakterystyczną dzienników prasowych jest ich codzienne docieranie do odbiorcy z przekazem drukowanym. W Polsce prasa ukazuje się zwykle przez 5-6 dni w tygodniu. W niektórych krajach ukazuje się również w niedziele. Dzięki wysokiej częstotliwości ukazywania się jest to medium stosunkowo szybko budujące zasięg, jak i częstotliwość kontaktów z reklamą.

Zalety

- prasa jest traktowana jako katalog - czytelnicy poszukują w niej informacji, ogłoszeń,
- prasa ma możliwość docierania zarówno do populacji całego kraju, jak i społeczności regionalnych (w przypadku dzienników ogólnopolskich - za pośrednictwem dodatków lokalnych),
- prasa ma możliwość umieszczania kuponów lub insertów w postaci folderów, ulotek itp.

Wady

- Dzienniki często charakteryzuje stosunkowo niska jakość druku. Nawet, jeśli możliwe jest wyemitowanie reklamy w pełnym kolorze, to nie jesteśmy w stanie uzyskać wysokiej jakości obrazu, ponieważ zarówno rozdzielczość, jak i jakość papieru są dość niskie.
- Dzienniki często mają bardzo dużą objętość, są podzielone na różne działy i rubryki, zawierają wiele dodatków tematycznych. Uważne przejrzanie całego wydania wymaga wiele czasu i uwagi, dlatego powszechna jest praktyka czytania jedynie wybranych części gazet. W związku z tym istnieje poważne ryzyko, że nasza reklama nie zostanie zauważona. Zauważalność reklamy jest zwykle niższa od poziomu czytelnictwa podawanego w badaniach prasy.

- W dziennikach często jest zamieszczana duża liczba reklam i dlatego może się zmniejszać ich zauważalność.
- Reklamy są zazwyczaj skupione na konkretnych stronach ogłoszeniowych (mogą być pomijane przez czytelników).
- Reklamy muszą być przeczytane, nie docierają do odbiorców w sposób mimowolny (jak w przypadku chociażby reklamy radiowej czy telewizyjnej).
- Koszty zamieszczenia reklamy, zwłaszcza w dziennikach ogólnopolskich, mogą być wysokie.

Formy reklamy w dziennikach

- Podstawową formą reklamy w dziennikach jest reklama modułowa - strony podzielone są na pewną określoną liczbę modułów, z których można tworzyć reklamy o prawie dowolnych formatach, będących wielokrotnością wymiarów jednego modułu.
- W dziennikach mamy do dyspozycji dwa rodzaje stron: tańsze ogłoszeniowe, gdzie zamieszczanych jest wiele mniejszych reklam, oraz droższe redakcyjne, na których reklama sąsiaduje z tekstem redakcyjnym. Strony redakcyjne otwierają wydanie, natomiast ogłoszeniowe znajdują się w dalszej części gazety.
- Istnieją również inne formy reklamy, jak np. inserty (luźne wrzutki do numeru) lub banderole opasujące dziennik. Ponadto, w dziennikach można się reklamować nie tylko w głównym wydaniu, lecz także w stałych dodatkach tematycznych, poświęconych na przykład komputerom, nieruchomościom, motoryzacji, turystyce lub dodatkach okazjonalnych.

Na dzień dzisiejszy prasa pozostaje dominującym nośnikiem reklamowym. Jednak przyszłość gazet jest przyszłością pełną przekształceń i zmieniających się metod biznesu. Przemysł prasowy musi znaleźć sposoby dotarcia do czytelników sporadycznych i osób nieczytujących prasy. Gazeta nie stanowi już nieprzewycięzonego magnesu dla budżetów lokalnych.

Reklama telewizyjna

Za początek ery telewizji można uznać lata pięćdziesiąte XX wieku, kiedy to telewizja z ciekawostki technicznej przekształciła się w instytucję społeczną. Ponieważ uwadze reklamodawców nie umknął fakt, iż miliony widzów zaniechało gry w brydża, wypadów do kina, a nawet spotkań towarzyskich w zamian nastawiając odbiorniki na popularne wówczas westery i romansidła, pieniądze na reklamę poczęły płynąć szerokim strumieniem.



KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY



Podstawową zaletą telewizji jako nośnika reklamowego jest jej dotarcie niemal do każdego odbiorcy.

Trudno nie zgodzić się z opinią, że reklama telewizyjna jest bardzo efektywna. Prezentacja werbalna i wizualna produktu, połączona najczęściej z dużym zasięgiem telewizji, szybko przekonuje do reklamowanego produktu. Pozostałe media działają inaczej: pozwalają wyłącznie na prezentację werbalną lub wizualną i, z racji mniejszego zasięgu, wolniej. Dlatego telewizja w większości kampanii multimedialnych nadal uważana jest za medium wiodące. Jednak rola innych mediów, prasy, radiostacji i firm outdoorowych, zdecydowanie wzrasta.

Telewizja jest środkiem przekazu masowego coraz bardziej ukierunkowanego na konkretne segmenty odbiorców. Konkurencja pomiędzy stacjami wymusza stałe podnoszenie atrakcyjności produktu. Powstają nowe programy, które na różne sposoby mają nie tylko zwiększyć oglądalność poprzez „podebranie” widzów konkurencji, ale również skłonić do oglądania szersze grono widzów, którzy do tej pory oglądali telewizję mniej intensywnie (na przykład produkcje typu „reality shows” itp.). Jak to zwykle bywa, kontrowersje i głosy potępienia ze strony różnych środowisk raczej przyciągają nowych widzów, zamiast odwozić ich od oglądania.

Drugim czynnikiem jest upowszechnienie się nowych technologii cyfrowych. Rosnąca popularność platform cyfrowych powoduje, że coraz większa grupa widzów ma swobodny dostęp do palety kilkudziesięciu kanałów telewizyjnych. Oferta kanałów tematycznych proponowanych przez platformy cyfrowe jest tak szeroka, że praktycznie każdy znajduje tu coś dla siebie, co jednak nie znaczy, że całkowicie zmieni styl oglądania telewizji, rezygnując z oglądania programów, do których był przyzwyczajony.

Wydaje się, że można tu dostrzec jeszcze aspekt psychologiczny - widz płacąc comiesięczny abonament niejako czuje się zobowiązany do oglądania większej liczby programów. Ponieważ przeciętny czas oglądania telewizji dla jednego gospodarstwa domowego wynosi blisko 7 godzin dziennie, telewizja jest nośnikiem reklamowym, który niewielu reklamodawców odważyłoby się zlekceważyć.

Zalety

- Silne oddziaływanie na podstawowe zmysły: wzrok i słuch. Ponieważ zdecydowana większość odbiorców to wzrokowcy, więc reklama telewizyjna jest stosunkowo łatwo zapamiętywana
- Szeroki zasięg w dotarciu do większości grup docelowych. Ponad 98% Polaków ogląda telewizję przynajmniej raz w tygodniu. Średni dzienny czas oglądania telewizji jest bardzo wysoki i wynosi około 4 godzin. Parametry te stawiają Polskę w czołówce krajów europejskich.

- Bardzo dobrze kreuje wizerunek reklamowanego produktu. U odbiorcy oglądającego reklamę powstaje schemat myślowy: jeśli firma zamówiła reklamę swojego produktu lub usług w telewizji, to stać ją na to, a to z kolei oznacza, że jest to firma w dobrej sytuacji finansowej, czyli firma wiarygodna
- Koszty dotarcia do tysięcy odbiorców są w dalszym ciągu w polskiej telewizji stosunkowo niskie.
- Możliwość wielokrotnego powtarzania emisji w ciągu jednego dnia, a co za tym idzie - szybkiego zwiększania częstotliwości kontaktów z reklamą.

Wady

- Wysokie koszty emisji. Mimo, że koszty dotarcia mogą być stosunkowo niskie, to koszt emisji w stacjach ogólnopolskich jest na tyle wysoki, że na taką reklamę stać tylko firmy zamożne, z dużymi budżetami reklamowymi.
- Wysokie koszty produkcji spotu telewizyjnego.
- Duża liczba reklam mogąca powodować szum informacyjny.
- Mała selektywność oddziaływania.
- Osoby oglądające telewizję często unikają bloków reklamowych. Jest to znacznie ułatwione dzięki bardzo powszechnym pilotom do telewizorów.
- Najwyższa oglądalność telewizji (ang. *prime time*) jest notowana w dni tygodnia w godzinach wieczornych, czyli wtedy, kiedy większość sklepów jest już zamknięta. Możliwość natychmiastowego zakupu są więc ograniczone

Radio

jest medium bardzo osobistym, to ono dostarcza informacji, rozrywki. Reklamy radiowej trudniej jest uniknąć niż telewizyjnej czy prasowej, jest też relatywnie tania, nie tylko w kontekście kosztów produkcji lecz także kosztów emisji. Wadą reklam radiowych jest fakt, iż są one bardziej ulotne niż telewizyjne czy prasowe. Radio często słuchane bywa „w tle” co powoduje, iż szanse na dotarcie pojedynczej reklamy do radiosłuchaczy nie są duże. Z tego powodu powinna ona być często powtarzana, zwłaszcza, że radiosłuchacz nie ma takich możliwości, jak czytelnik prasy - nie może jeszcze raz przeczytać tekstu reklamy.

Plakat

jest uważany za najstarszą, a jednocześnie najczystsza formę reklamy. Jest relatywnie tanią formą reklamy. Dzięki swym rozmiarom stwarza możliwość wywarcia dużego wrażenia na odbiorcach, a jednocześnie nie pozwala na przekazywanie wielu szczegółowych informacji. Plakat jest więc świetnym wzmocnieniem utrwalającym w świadomości konsumentów znany już im produkt.



Folder firmowy

Folder jest medium szczególnie przydatnym w public relations, gdyż wszelkie zalecenia do jego opracowania odpowiadają duchowi wypowiedzi w public relation.

Cechy folderu

- rzeczowy, spokojny język i ton
- operowanie danymi faktograficznymi,
- odrzucenie apeli emocjonalnych, agresywnej perswazyj,
- odrzucenie patosu, na rzecz zwięzłego, konkretnego dowodu, języka frazesów,
- w budowaniu treści wyraźny nacisk na użyteczność (atrakcyjność) dla odbiorcy,
- można stosować jednak cytaty, anegdotę, naturalny dowód (przykład z życia) itp.

Zabiegi nie naruszające cech podstawowych, ale czyniące wypowiedź bardziej dynamiczną, sprzyjając tym samym zwróceniu uwagi. Folder nie jest ani pamiątkowym albumem (choć może być przygotowany jako reprezentacyjno - prestiżowy materiał informacyjny) ani bieżącym biuletynem czy ulotką, czy marketingowym „info”. Nawet bardzo skromne wydanie folderu nie oznacza, że zawarte w nim dane szybko dezaktualizują się i należy oczekiwać nowego wydania.

Internet

Pod koniec XX wieku prasa, radio i telewizja zaczęły konkurować o czytelnika, słuchacza, widza i reklamodawcę z nowym medium, jakim jest **Internet**. Reklama w Internecie łączy w sobie elementy ze wszystkich wyżej omówionych nośników, a jej główną zaletą jest wręcz nieograniczony zasięg geograficzny. Obecnie na świecie jest ponad 300 mln użytkowników „sieci”. Reklamodawcy coraz większą część swych ogłoszeń zamiast w mediach tradycyjnych lokują w Internecie.

Jak już wspomniano we wstępie, Internet jest największym i najszybciej rozwijającym medium na świecie. Za jego pomocą można nie tylko reklamować firmy czy towary, ale również dokonywać transakcji. Powstaje tylko problem: Jak dotrzeć z informacją do potencjalnego klienta? Rozwiązaniem są różnego rodzaju środki reklamowe. Należą do nich:

- bannery
- odnośniki
- elektroniczne listy reklamowe
- serwisy internetowe (wyszukiwarki)
- oraz wiele innych o których może kiedyś napisze

Bannery

Bannery są to umieszczane na stronach WWW (innych firm, osób) najczęściej podłużne elementy graficzne, często

animowane. Informują one użytkownika Internetu o danej firmie lub konkretnym produkcie przez nią oferowanym, oraz zachęcają do odwiedzenia strony (też firmy) i zapoznania się ze szczegółami. Bannery mogą również o niczym nie informować i stanowić jedynie zachętę do odwiedzenia strony reklamodawcy. W każdym przypadku, są one jednocześnie hiperlinkami (odnośnikami) kierującymi nas na strony reklamującej się firmy. Wystarczy tylko „kliknąć” nań myszką i program automatycznie nas przeniesie do danej witryny. Lokalizacja reklamy na odpowiednich stronach powinna uwzględniać cele reklamy i preferencje grupy docelowej. Bannery są najbardziej rozpowszechnionym środkiem reklamowym w Internecie.

Odnośniki

Odnośniki (hiperlinki, linki) spełniają taką samą funkcję jak bannery, jednakże nie mają charakteru graficznego. Są to krótkie informacje tekstowe, nie przekraczające kilku słów. ?Kliknięcie? myszką na taki tekst przenosi nas na stronę WWW danej firmy.

Witryna WWW

Istotnym środkiem reklamowym, choć za taki nie uważanym są same witryny WWW. Według raportu firmy Ernst & Young obecność produktu na stronach WWW ma znaczący wpływ na wielkość jego sprzedaży. Transakcja niekoniecznie musi być zawierana bezpośrednio przez Internet, zwłaszcza, że spora część użytkowników nie ma zaufania do systemów poufnych transmisji danych (np. numerów kart kredytowych) i obawia się o bezpieczeństwo transakcji. Prawie 2/3 gospodarstw domowych mających dostęp do WWW poszukuje tam jednak danych o interesujących ich produktach, porównując ich wady i zalety, a zakupu dokonuje później w placówkach detalicznych.

Elektroniczne listy reklamowe

Elektroniczne listy reklamowe pełnią podobną rolę jak zwykłe mailingi przesyłane pocztą tradycyjną. W tym miejscu można by się było pokusić o porównanie tradycyjnej i elektronicznej formy tego typu środka. Do niewątpliwych zalet e-mailu można zaliczyć praktycznie natychmiastowy czas dotarcia do odbiorcy. Drugą ważną zaletą są niższe koszty dotarcia do pojedynczego odbiorcy. Metoda ta posiada jednak wiele wad. Po pierwsze można nią przesłać tylko ograniczoną ilość informacji (nie da się przesłać próbek, upominków itp.). Po drugie i być może ważniejsze, nie da się tą drogą dotrzeć do dowolnej grupy docelowej. Mogą nią być tylko osoby posiadające dostęp do Internetu i posiadający własne elektroniczne skrzynki pocztowe.

Serwisy internetowe

Serwisy internetowe (portale) nie są typowym środkiem reklamowym. Pełnią one podobną rolę jak książki teleadresowe. Użytkownik poszukujący informacji w sieci może za pomocą takiego serwisu otrzymać na ekranie spis odnośników do stron, na których znajdują się interesujące go dane.



KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY



III.6. Marketing - Bibliografia:

1. J. Thomas Russell, W. Ronald Lane "Reklama według Ottona Kleppnera" 1996,
2. J. Backman "Advertising and Competition" 1970
3. K. Wójcik „Public relations od A do Z” tom II - Placet, W-wa 1997
4. J. Wielki „Elektroniczny marketing poprzez Internet” PWN, Wrocław 2000
5. W. Mantura „Marketing przedsiębiorstw przemysłowych” Politechnika Poznańska 2000
6. Garborski, Rutkowski, Wrzosek „Marketing. Punkt zwrotny nowoczesnej firmy” W-wa 2000
7. Garborski, Rutkowski, Wrzosek „Marketing” W-wa 1999
8. Materiały własne
9. strony www
 - reklama-w-internecie.pl
 - www.reklama.com.pl
 - www.modernmarketing.pl
 - www.marketing.zabrze.pl
 - republika.pl
 - www.iwb.w.interia.pl



KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY



Notatki:

"Szkoła Młodych Przedsiębiorców - podnoszenie kompetencji kluczowych uczniów szkół ponadgimnazjalnych powiatu dębickiego z obszaru przedsiębiorczości, ICT i języka angielskiego". Projekt realizowany jest w ramach Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki przy współfinansowaniu ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego



KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY





IV. Księgowość

IV.1. Informacje podstawowe

Księgowość jest elementem składowym rachunkowości, a ponieważ jest ona podstawowym członem rachunkowości, dlatego w praktyce niesłusznie utożsamia się pojęcie rachunkowości i księgowości. Księgowość stanowi część rejestracyjną rachunkowości.

Księgowość prowadzona jest dla dwóch podstawowych celów:

- dla ustalenia rzeczywistego stanu firmy (jednostki) w celach zarządczych
- oraz dlatego, że nakazują to przepisy o rachunkowości i przepisy podatkowe.

Księgowość możemy podzielić na:

- finansową
- zarządzania.

Zasadniczym celem księgowości finansowej jest przedstawienie, w sposób znormalizowany, sytuacji finansowej firmy. Księgowość zarządzania ma za zadanie dostarczanie menadżerom informacji potrzebnych do kierowania firmą.

Głównym zagadnieniem księgowości zarządzania jest analiza poniesionych w firmie kosztów, w rozbiciu na koszty stałe i zmienne. Takie rozbicie kosztów jest konieczne, ponieważ koszty wytworzenia zysku, wykazane w sprawozdaniu finansowym, nie odzwierciedlają podstawowej relacji ekonomicznej:

koszt - wielkość produkcji - zysk

zatem są nieprzydatne do szybkich analiz ekonomicznych odnoszących się do produktu, konkretnych zamówień, czy oddziału produkcyjnego. W takich przypadkach musimy się odwołać do metod kosztów zmiennych, które zazwyczaj wykazują inny zysk niż księgowość finansowa.

Księgowość zarządzania zajmuje się również kontrolą budżetową. Przewidywanie zysku firmy rozpoczyna się zazwyczaj od badań rynku, wykonanych przez marketing. Jest to podstawowy etap zarządzania budżetowego w firmie, od którego zależą wszelkie przewidywania kosztów. Porównywanie danych budżetowych z rezultatami rzeczywistymi umożliwia analizę różnic, wyciągnięcie wniosków i obranie właściwego kierunku działania na przyszłość.

IV.2. Formy opodatkowania

Istnieje kilka form opodatkowania:

- karta podatkowa,
- ryczałt od przychodów ewidencjonowanych,
- zasady ogólne

Karta podatkowa.

Opodatkowanie w tej formie wybrać mogą osoby fizyczne prowadzące działalność gospodarczą oraz spółki cywilne osób fizycznych, których działalność polega w szczególności na świadczeniu usług dla ludności, przy niewielkim zatrudnieniu. Podstawą opodatkowania jest indywidualna decyzja urzędu skarbowego wydana na wniosek podatnika.

Obowiązki dokumentacyjne ograniczają się do gromadzenia wystawionych przez podatnika dokumentów sprzedaży, ewidencji zatrudnienia oraz prowadzenia kart przychodów pracowników.

W związku z faktem, że w decyzji określona jest wielkość podatku, podatnik nie składa deklaracji podatkowych, dokonuje jedynie - bez wezwania urzędu skarbowego - miesięcznej płatności podatku, w terminie do 7 dnia każdego miesiąca za miesiąc ubiegły, zaś za grudzień do 28 grudnia.

Podatnicy prowadzący działalność opodatkowaną w formie karty podatkowej są zwolnieni od obowiązku:

- prowadzenia ksiąg (zwolnienie dotyczy ksiąg mających na celu ustalenie dochodu, podatnicy ci mają jednak obowiązek prowadzenia niektórych ewidencji podatkowych);
- składania zeznań podatkowych;
- deklaracji o wysokości uzyskanego dochodu (składają jednak deklarację o odliczonych składkach na ubezpieczenie zdrowotne - PIT-16A do 31 stycznia za rok poprzedni);
- wpłacania zaliczek na podatek dochodowy.

Podatnicy ci są jednak obowiązani wydawać na żądanie klienta rachunki i faktury, o których mowa w odrębnych przepisach, stwierdzające sprzedaż wyrobu, towaru lub wykonanie usługi, oraz przechowywać w kolejności numerów kopie tych rachunków i faktur w okresie pięciu lat podatkowych, licząc od końca roku, w którym wystawiono rachunek lub fakturę.

Jednak ci podatnicy, którzy

- w poprzednim roku podatkowym nie byli opodatkowani kartą podatkową,
- rozpoczynają działalność gospodarczą

w okresie przed doręczeniem decyzji ustalającej opodatkowanie w formie karty podatkowej, nie dłuższym jednak niż cztery miesiące, nie mogą korzystać ze zwolnień od obowiązków podatkowych, o których mowa wyżej.



KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY



Prowadzą nadal dotychczasowe urzędnienia księgowe. Kwoty podatku dochodowego zapłacone w okresie przed doręczeniem decyzji ustalającej opodatkowanie w formie karty podatkowej zalicza się na poczet podatku wynikającego z tej decyzji.

Wyboru zasad opodatkowania kartą podatkową dokonać można:

- przed rozpoczęciem działalności, albo
- do 20 stycznia ze skutkiem od 1 stycznia kolejnego roku działalności

poprzez złożenie oświadczenia PIT-16. To jedyny przypadek, kiedy wybór formy opodatkowania wymaga odpowiedniego urzędowego formularza.

Kartą podatkową opodatkowane są **wszelkie przychody z działalności gospodarczej**. Zatem u podatników karty podatkowej brak jest przeszkód w:

- otrzymywaniu **nieodpłatnych** świadczeń;
- **sprzedaży majątku** trwałego z bardzo dużym zyskiem;
- uzyskiwaniu bardzo wysokich **odsetek za zwłokę** od kontrahentów

bowiem te wszystkie przychody są już opodatkowane kartą podatkową i bez względu na ich wysokość podatek pozostaje niezmienny.

Ryczałt od przychodów ewidencjonowanych.

Opodatkowanie przychodów w formie ryczałtu od przychodów ewidencjonowanych, podobnie jak karta podatkowa, jest przewidziane dla osób fizycznych i spółek cywilnych osób fizycznych. Wybór tej formy opodatkowania zależy od decyzji podatnika, a nie jak w przypadku karty podatkowej od decyzji urzędu skarbowego.

Podatnicy opodatkowani w tej formie obowiązani są do:

- prowadzenia **ewidencji przychodów** odrębnie za każdy rok podatkowy,
- gromadzenia **dowodów zakupów oraz prowadzenia kart przychodów pracowników i wykazu środków trwałych oraz wartości niematerialnych**.

Obowiązki w podatku VAT powstają dla tych podatników na zasadach ogólnych.

Osiągnięty przez podatnika przychód podlega opodatkowaniu stawkami podatkowymi określonymi przez przepisy (20%, 17%, 8,5 %, 5,5 %, 3,0 %).

Podatek jest obliczany i wpłacany do 20 każdego miesiąca za miesiąc poprzedni, za grudzień zaś do 15 stycznia wraz z zeznaniem o wysokości przychodu uzyskanego w poprzednim roku podatkowym i wielkości należnego ryczałtu od przychodów ewidencjonowanych.

Ponadto do dnia 31 lipca podatnik składa informację o wysokości uzyskanego przychodu i wysokości dokonanych odliczeń za I półrocze roku podatkowego.

Ewidencję przychodów prowadzą podatnicy ryczałtu od przychodów ewidencjonowanych, tzw. ryczałtowcy.

Zaliczyć należy do nich podatników:

- podatników prowadzących działalność gospodarczą, nie zobowiązanych do prowadzenia ksiąg rachunkowych (pełnej księgowości), oraz
- podatników wynajmujących prywatnie,

k którzy dokonali wyboru jako zasad opodatkowania zryczałtowanego podatku dochodowego i którzy nie przekroczyli limitów uprawniających do takiego wyboru (250'000 euro) albo też, którzy rozpoczynają działalność (bez względu na obrót w roku jej rozpoczęcia).

W przypadku spółek limit dotyczy spółki, a podatnik ma prawo do wyboru odrębnych zasad opodatkowania w spółce i indywidualnie

Zasady ogólne.

Opodatkowanie prowadzonej działalności na zasadach ogólnych jest zasadniczo wyborem podatnika, z tym, że dla podmiotów prowadzących działalność w formie spółek prawa handlowego, forma ta jest jedyną dopuszczalną formą opodatkowania.

Zasady ogólne polegają na opłacaniu podatku dochodowego według skali podatkowej od dochodu, rozumianego jako przychody pomniejszone o koszty uzyskania przychodów.

Zasady ogólne są podstawową formą opodatkowania przychodów z działalności gospodarczej, występują w sytuacji, gdy podatnik dokonał wyboru takich zasad, albo gdy rozpoczynając działalność, nie dokonał wyboru w ogóle.

Placąc podatek na zasadach ogólnych podatnik oblicza:

- przychody wg zasad określonych w art.14 ustawy o podatku dochodowym od osób fizycznych (tam sprawdza się, co jest przychodem i kiedy ten przychód występuje - obowiązek podatkowy);
- koszty uzyskania przychodu wg zasad określonych w art.22 i 23 ustawy o podatku dochodowym od osób fizycznych (w tym amortyzacja, diety właściciela; należy pamiętać, że w art.23 znajduje się spis wydatków nie stanowiących kosztów uzyskania przychodu).

Ewidencja księgowa dokonywanych operacji prowadzona może być w formie:



- **podatkowej księgi przychodów i rozchodów** (wyłącznie dla osób fizycznych i spółek cywilnych osób fizycznych)
- **bądź ksiąg rachunkowych.**

Podstawą opodatkowania jest faktycznie osiągnięty dochód. Podatnicy do dnia 20 każdego następnego miesiąca wpłacają zaliczkę na podatek dochodowy za miesiąc poprzedni. Zaliczkę za grudzień, w wysokości należnej za listopad, uiszczą się w terminie do dnia 20 grudnia.

Podatnicy będący osobami prawnymi, składają wstępne zeznanie o wysokości osiągniętego dochodu do ostatniego dnia trzeciego miesiąca następującego po roku podatkowym, a zeznanie ostateczne, nie później niż w 10 dniu po zatwierdzeniu sprawozdania finansowego i nie później niż do ostatniego dnia dziewiątego miesiąca po zakończeniu roku podatkowego.

Podatnicy opodatkowani na zasadach ogólnych, nie będący osobami prawnymi dokonują ostatecznego rozliczenia do dnia 30 kwietnia następnego roku. Działalność podatników dokonujących czynności podlegających regulacji ustawy o VAT podlega opodatkowaniu podatkiem VAT na zasadach ogólnych.

IV.3. Księga przychodów i rozchodów

Jest to ewidencja prowadzona przez podatników, którzy zdecydowali się na opodatkowanie prowadzonej działalności gospodarczej na zasadach ogólnych. W księdze tej podatnicy dokonują zapisów m.in. towarów handlowych i materiałów do produkcji i do świadczenia usług, sprzedaży towarów handlowych oraz usług. W księdze wpisuje się także ponoszone koszty uzyskania przychodów.

Podatkową księgę przychodów i rozchodów prowadzą podatnicy podatku dochodowego od osób fizycznych opodatkowani na zasadach ogólnych (według skali podatkowej) albo podatkiem liniowym (19%), którzy nie przekroczyli limitu 800'000 euro zobowiązującego ich do prowadzenia ksiąg rachunkowych (tzw. pełna księgowość).

Ten rodzaj księgowości prowadzą również spółki cywilne, jawne oraz partnerskie wykonujące działalność gospodarczą, o ile nie są zobowiązane do prowadzenia ksiąg rachunkowych. Spółki te prowadzą jedną księgę dla wszystkich wspólników (dla spółki).

Zawiadomienie o prowadzeniu księgi składa się w urzędzie skarbowym do 20 stycznia roku podatkowego.

Podatnicy, u których obowiązek prowadzenia tej księgi powstaje w ciągu roku, powinni złożyć zawiadomienie w terminie 7 dni od założenia księgi.

Podatnik ma też obowiązek złożenia księgi oraz sporządzenia spisu z natury na dzień 1 stycznia roku

podatkowego lub dzień rozpoczęcia działalności w ciągu roku.

Zapisy w księdze muszą być na podstawie dowodów, którymi są:

- Faktury VAT,
- Rachunki uproszczone,
- Paragony,
- Dowody wewnętrzne,
- Opis otrzymanego towaru lub specyfikacja dostawy,
- Miesięczne zestawienia sprzedaży,
- Dzielne zestawienia dowodów,
- Noty księgowe,
- Dowody przesunięć,
- Dowody opłat pocztowych, bankowych i inne,
- Umowy,
- Listy płac,
- Delegacje służbowe,
- Bilety,
- Pokwitowania odbioru.

Dowody księgowe powinny:

- Stwierdzać fakt dokonania operacji gospodarczej (co najmniej: strony operacji, datę wystawienia dowodu, przedmiot operacji i jego wartość, opatrzenie numerem),
- Zawierać własnoręczne podpisy osób dokonujących operacji gospodarczych,
- Być oznaczone numerem wiążącym dowód z zapisem księgowym,
- Dokumentem w postaci paragonu można dokumentować zakupy w jednostkach handlu detalicznego: materiałów, środków czystości i bhp, materiałów biurowych, wyposażenia.

Na udokumentowanie zapisów w księdze mogą być sporządzone dowody wewnętrzne, które mogą dotyczyć:

- Zakupu bezpośrednio od krajowego producenta lub hodowcy produktów roślinnych i zwierzęcych nie przerobionych sposobem przemysłowym,
- Wartości produktów roślinnych i zwierzęcych pochodzących z własnej uprawy lub hodowli,
- Kosztów diet i innych należności za czas podróży służbowej,
- Wydatków zw. z opłatami za czynsz, energię elektryczną, telefon, wodę, gaz i CO w części przypadającej na działalność gospodarczą,
- Opłat uiszczonych znakami opłaty skarbowej oraz opłat sądowych i notarialnych.



Opis otrzymanego towaru handlowego lub materiału podstawowego jako dowód księgowy, stosuje się w przypadku, gdy towar zostaje dostarczony bez rachunku. Podatnicy wystawiający dziennie dużą ilość faktur mogą wpisać je do księgi w jednej kwocie na podstawie dziennego zestawienia faktur i rachunków.

Dla ewidencji sprzedaży na potrzeby podatku od towarów i usług podatnicy mogą sporządzać miesięczne zestawienia przychodów. Mogą wpisywać do księgi przychodów i rozchodów przychody na podstawie miesięcznego zestawienia przychodów, sporządzonego w oparciu o dane wynikające z tej ewidencji.

IV.4. Metody rozliczania przychodów.

Z pewnymi wyjątkami, przychody należy ewidencjonować faktury przychodowe w księdze przychodów i rozchodów według daty powstania obowiązku podatkowego - **w dniu wystawienia faktury** (rachunku), **nie później jednak niż ostatni dzień miesiąca**, w którym:

- wydano rzecz, zbyto prawo majątkowe lub
- wykonano usługę, w tym częściowo wykonano usługę, jeżeli jej częściowe wykonanie stanowi wynikający z umowy lub z odrębnych przepisów tytuł do zapłaty, lub
- otrzymano zapłatę za wykonanie świadczenia - w pozostałych przypadkach,

Jednak podatnicy VAT nie korzystający ze zwolnienia podmiotowego mogą ewidencjonować przychody **w dniu wystawienia faktury**. Datę tę należy określić zgodnie z odrębnymi przepisami, tzn. liczy się:

- data, w której faktura została wystawiona, jeżeli została wystawiona zgodnie z przepisami, albo
- data, w której faktura powinna zostać wystawiona, jeżeli została wystawiona niezgodnie z tymi przepisami.

Przy stosowaniu takiej zasady rozliczania przychodu w przypadku gdy:

- wydano rzecz, zbyto prawo majątkowe lub
- wykonano usługę, w tym częściowo wykonano usługę, jeżeli jej częściowe wykonanie stanowi wynikający z umowy lub z odrębnych przepisów tytuł do zapłaty, lub
- otrzymano zapłatę za wykonanie świadczenia - w pozostałych przypadkach

jeszcze w grudniu danego roku, a fakturę wystawiono już w styczniu roku następnego, przychody takie należy ująć w księdze przychodów i rozchodów w ostatnim dniu danego roku podatkowego. Nie należy ich zatem ujmować w roku wystawienia faktury.

Na przykład:

Usługę wykonano 31 sierpnia, a fakturę wystawiono 4 września. Można ją ewidencjonować w księdze 31 sierpnia - zasady ogólne, albo 4 września - podatnicy ewidencjonujący przychody w dacie wystawienia faktury. W przypadku usług wykonanych 31 grudnia przychód w obu metodach powinien zostać ujęty w księdze 31 grudnia.

Podatnik sam wybiera zasady ujawniania faktur w księdze przychodów i rozchodów. **Nie ma** żadnego obowiązku **informowania** o swoim wyborze urzędu skarbowego. Podatnik może zmienić stosowane zasady dowolnie, również w ciągu roku podatkowego.

Ustawa o podatku dochodowym od osób fizycznych określa jednak datę powstania przychodu od niektórych usług niezależnie od powyższego wyboru (energia, gaz, usługi telekomunikacyjne, woda, ścieki, odpady, najem, dzierżawa, leasing).

IV.5. Metody rozliczania kosztów.

Podatnicy prowadzący księgę przychodów i rozchodów zaliczają wydatki do kosztów uzyskania przychodów **w dacie ich poniesienia (metoda kasowa)**. W uproszczeniu będzie to:

- data obciążenia ich fakturą notą czy rachunkiem (niektórzy przyjmują datę otrzymania - zaakceptowania dokumentu obciążeniowego);
- data faktycznego dokonania wydatku w pozostałych przypadkach.

Taka metoda pozwala na regulowanie podstawy opodatkowania w danym okresie poprzez dokonanie dodatkowych zakupów, obojętnie jakich.

Jednak i w takiej metodzie towary i materiały obejmowane spisem z natury są wycofywane z kosztów uzyskania przychodu w rocznym spisie z natury. Oznacza to, że wydatki na towar zakupiony w ciągu roku zaliczane są do kosztów uzyskania przychodu z chwilą poniesienia wydatku, jednak jeżeli 31 grudnia towary te nadal będą na stanie magazynowym, o ich wartość zostanie pomniejszony koszt uzyskania przychodu danego roku. Ten sam koszt będzie jednak podwyższony o wartość towarów, które poprzednio w spisie figurowały, ale w międzyczasie zostały sprzedane.

Na przykład:

W roku 2009 dokonano wydatków na zakup paliwa 100 zł i zakup towaru 100zł. Połowę towaru sprzedano. Na koniec roku w spisie z natury znajduje się towar o wartości 50 zł, w związku z czym koszty wyniosą 100 zł + 100 zł – 50 zł = 150zł.

Wydatki należy zaliczać do kosztów uzyskania przychodu w dacie ich poniesienia bez względu na to, jakiego roku przychodów wydatki te dotyczą. Podatnik może jednak wybrać metodę, w której:



- podzieli koszty uzyskania przychodu na dwie grupy:
 - **koszty bezpośrednie**, związane z konkretnymi przychodami (koszt zakupu towaru w stosunku do przychodu z jego sprzedaży);
 - **koszty pośrednie**, związane ogólnie z przychodami podatnika (koszt usług telekomunikacyjnych czy czynsz najmu magazynu),
- koszty bezpośrednie zaliczy do kosztów uzyskania przychodu w roku uzyskania przychodu;
- koszty pośrednie zaliczy do kosztów uzyskania przychodu w roku ich poniesienia.

Jest to **metoda memoriałowa** rozliczania kosztów uzyskania przychodu. W ten sposób można uniknąć kumulacji kosztów (niski podatek albo nawet strata) w jednym roku podatkowym z kumulacją dochodu w innym roku podatkowym (wysoki dochód i podatek). Jednak uniemożliwia to dowolne sterowanie dochodem poprzez dokonywanie wydatków.

Jest to metoda, zgodnie z którą, **koszty uzyskania przychodów są potrącane tylko w tym roku podatkowym, którego dotyczą**, tj. są potrącalne także koszty uzyskania poniesione w latach poprzedzających rok podatkowy, lecz dotyczące przychodów roku podatkowego oraz określone co do rodzaju i kwoty koszty uzyskania, które zostały zarachowane, chociaż ich jeszcze nie poniesiono, jeżeli odnoszą się do przychodów danego roku podatkowego, chyba że zarachowanie ich nie było możliwe; w tym wypadku są one potrącalne w roku, w którym zostały poniesione.

Na przykład:

Koszt zakupu towaru będzie kosztem uzyskania przychodu dopiero z chwilą sprzedaży tego towaru. Jeżeli towar sprzedany zostanie 22 lutego 2008r., dopiero wtedy będzie można rozliczyć koszty jego zakupu. Czynsz najmu płatny z góry należy podzielić na kwoty dotyczące poszczególnych lat i zaliczać je do kosztów uzyskania przychodu częściami, tzn. czynsz zapłacony z góry za rok 2007 - w roku 2007, a czynsz zapłacony z góry za rok 2008 - w roku 2008 - bez względu na datę płatności.

Wybór takiej metody rozliczania kosztów **nie wymaga** żadnego **zawiadomienia** urzędu skarbowego. Można go stosować jednak tylko pod warunkiem, że stale w każdym roku podatkowym księgi te będą prowadzone w sposób umożliwiający wyodrębnienie kosztów uzyskania odnoszących się tylko do tego roku podatkowego. Metodę taką można wybrać **raz na cały okres prowadzenia księgi**, od rozpoczęcia działalności (zawiązania spółki) do jej likwidacji (likwidacji spółki).

IV.6. Metody rozliczania dochodu.

Możliwe jest również dokonanie wyboru metody pośredniej pomiędzy opisanymi wyżej metodami rozliczania kosztów uzyskania przychodów:

- metody obliczania dochodu z **uwzględnieniem comiesięcznej różnicy spisów z natury**.

Zgodnie tą metodą, koszty rozliczane są w dacie ich poniesienia, ale spis z natury - korygujący wartość kosztów o różnicę początkowego i końcowego spisu z natury - dokonywany jest co miesiąc na koniec miesiąca.

Metoda taka jest **korzystna** dla podatników, którzy dokonują wyprzedzaży zapasów magazynowych - bez zastosowania tej metody mogliby towary ujęte w spisie z natury 31 grudnia roku poprzedniego wrzucić w koszty dopiero w rozliczeniu rocznym, a tak mogą to zrobić co miesiąc, w miarę sprzedaży.

Na przykład:

Podatnik zalicza przychody i koszty jego uzyskania przez cały marzec, a następnie 31 marca sporządza spis z natury. Koszty uzyskania przychodu, powiększa o wartość spisu z natury z 28 lutego, a pomniejsza o wartość spisu z natury z 31 marca.

Metoda ta **wymaga powiadomienia** naczelnika urzędu skarbowego na 7 dni przed każdym planowanym spisem z natury..

IV.7. Podatek VAT i stawki podatku VAT

Podatek od towarów i usług (VAT od ang. - Value Added Tax - podatek od wartości dodanej) - jest podatkiem pośrednim, obciążającym w ostatecznym rachunku konsumenta finalnego. Podatek VAT jest wliczony w cenę towaru lub usługi przez sprzedawcę, który jest opodatkowany podatkiem VAT. Podatek VAT jest płacony przez przedsiębiorców od uzyskanego obrotu (sprzedaży).

Podatek VAT został wprowadzony w Polsce ustawą z dnia 8 stycznia 1993 r. o podatku od towarów i usług oraz o podatku akcyzowym. Od 1 maja 2004 r. reguluje go jednak ustawa z dnia 11 marca o podatku od towarów i usług. Zmiana ustawy regulującej podatek VAT była konieczna ze względu na przystąpienie Polski do Unii Europejskiej.

Zakres podmiotowy.

Podatnikami podatku od towarów i usług są:

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



Nie uznaje się za podatnika podatku od towarów i usług:

- organów administracji publicznej,
- urzędów administracji publicznej w zakresie realizowanych zadań nałożonych odrębnymi przepisami prawa, dla realizacji których zostały one powołane, z wyłączenie czynności wykonywanych na podstawie zawartych umów cywilnoprawnych.

Przedmiot opodatkowania.

Opodatkowaniu podatkiem od towarów i usług podlegają:

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

Odpłatna dostawa towarów to przeniesienie prawa do rozporządzania towarami jak właściciel. Odpłatną dostawą towarów jest ponadto:

1. przeniesienie z nakazu organu władzy publicznej lub podmiotu działającego w imieniu takiego organu lub przeniesienie z mocy prawa, prawa własności towarów w zamian za odszkodowanie;
2. wydanie towarów na podstawie umowy dzierżawy, najmu, leasingu lub innej umowy o podobnym charakterze zawartej na czas określony lub umowy sprzedaży na warunkach odroczonej płatności, jeżeli umowa przewiduje, że w następstwie normalnych zdarzeń przewidzianych tą umową lub z chwilą zapłaty ostatniej raty prawo własności zostanie przeniesione;
3. wydanie towarów na podstawie umowy komisu: między komitentem a komisantem, jak również wydanie towarów przez komisanta osobie trzeciej;
4. wydanie towarów komitentowi przez komisanta na podstawie umowy komisu, jeżeli komisant zobowiązany był do nabycia rzeczy na rachunek komitenta;
5. ustanowienie spółdzielczego lokatorskiego prawa do lokalu mieszkalnego, ustanowienie spółdzielczego własnościowego prawa do lokalu oraz przekształcenie spółdzielczego lokatorskiego prawa do lokalu mieszkalnego na spółdzielcze własnościowe prawo do lokalu, a także ustanowienie na rzecz członka spółdzielni mieszkaniowej odrębnej własności lokalu mieszkalnego lub lokalu o innym przeznaczeniu oraz przeniesienie na rzecz członka spółdzielni własności lokalu lub własności domu jednorodzinnego.

Odpłatną dostawą towarów jest także:

- jeżeli podatnikowi przysługiwało prawo do obniżenia kwoty

podatku należnego o kwotę podatku naliczonego od tych czynności, w całości lub w części.

1. przekazanie lub zużycie towarów na cele osobiste podatnika lub jego pracowników, w tym byłych pracowników, wspólników, udziałowców, akcjonariuszy, członków spółdzielni i ich domowników, członków organów stanowiących osób prawnych, członków stowarzyszenia,
2. wszelkie inne przekazanie towarów bez wynagrodzenia, w szczególności darowizny.

Odpłatne świadczenie usług na terytorium kraju to każde świadczenie na rzecz osoby fizycznej, osoby prawnej lub jednostki organizacyjnej niemającej osobowości prawnej, które nie stanowi dostawy towarów o których mowa wyżej, w tym również:

- przeniesienie praw do wartości niematerialnych i prawnych, bez względu na formę, w jakiej dokonano czynności prawnej;
- zobowiązanie do powstrzymania się od dokonania czynności lub do tolerowania czynności lub sytuacji;
- świadczenie usług zgodnie z nakazem organu władzy publicznej lub podmiotu działającego w jego imieniu lub nakazem wynikającym z mocy prawa;
- nieodpłatne świadczenie usług niebędące dostawą towarów na cele osobiste podatnika lub jego pracowników, w tym byłych pracowników, wspólników, udziałowców, akcjonariuszy, członków spółdzielni i ich domowników, członków organów stanowiących osób prawnych, członków stowarzyszenia, oraz wszelkie inne nieodpłatne świadczenie usług, jeżeli nie są one związane z prowadzeniem przedsiębiorstwa, a podatnikowi przysługiwało prawo do obniżenia kwoty podatku należnego o kwotę podatku naliczonego przy nabyciu towarów i usług związanych z tymi usługami, w całości lub w części.

Wewnątrzwspólnotowe nabycie towarów za wynagrodzeniem to nabycie prawa do rozporządzania jak właściciel towarami, które w wyniku dokonanej dostawy są wysyłane lub transportowane do państwa członkowskiego innego, niż państwo, z którego towar został wysłany.

Wewnątrzwspólnotowa dostawa towarów to wywóz towarów z terytorium kraju na terytorium innego państwa członkowskiego poprzez:

- przeniesienie z nakazu organu władzy publicznej lub podmiotu działającego w imieniu takiego organu lub przeniesienie z mocy prawa prawa własności towarów w zamian za odszkodowanie;



- wydanie towarów na podstawie umowy dzierżawy, najmu, leasingu lub innej umowy o podobnym charakterze zawartej na czas określony lub umowy sprzedaży na warunkach odroczonej płatności, jeżeli umowa przewiduje, że w następstwie normalnych zdarzeń przewidzianych tą umową lub z chwilą zapłaty ostatniej raty prawo własności zostanie przeniesione;
- wydanie towarów na podstawie umowy komisu: między komitentem a komisantem, jak również wydanie towarów przez komisarza osobie trzeciej;
- wydanie towarów komitentowi przez komisarza na podstawie umowy komisu, jeżeli komisant zobowiązany był do nabycia rzeczy na rachunek komitenta;
- ustanowienie spółdzielczego lokatorskiego prawa do lokalu mieszkalnego, ustanowienie spółdzielczego własnościowego prawa do lokalu oraz przekształcenie spółdzielczego lokatorskiego prawa do lokalu mieszkalnego na spółdzielcze własnościowe prawo do lokalu, a także ustanowienie na rzecz członka spółdzielni mieszkaniowej odrębnej własności lokalu mieszkalnego lub lokalu o innym przeznaczeniu oraz przeniesienie na rzecz członka spółdzielni własności lokalu lub własności domu jednorodzinnego;
- przekazanie przez podatnika towarów należących do jego przedsiębiorstwa na cele inne niż związane z prowadzonym przedsiębiorstwem (np. darowizna).

Import towarów - jest to zakup i przywóz towarów i usług od podatnika z innego państwa nie należącego do Unii Europejskiej.

Eksport towarów - jest to stwierdzony przez urząd celny określony w przepisach celnych wywóz towarów z terytorium kraju do innego państwa nie należącego do Unii Europejskiej.

Opodatkowaniu podatkiem VAT podlegają także towary własnej produkcji i towary, które po nabyciu nie były przedmiotem dostawy towarów, w przypadku:

- rozwiązania spółki cywilnej lub handlowej niemającej osobowości prawnej;
- zaprzestania przez podatnika będącego osobą fizyczną wykonywania czynności podlegających opodatkowaniu, obowiązane do zgłoszenia zaprzestania działalności naczelnikowi urzędu skarbowego.

Z opodatkowania podatkiem VAT zostały wyłączone:

- transakcje zbycia przedsiębiorstwa lub zakładu (oddziału) samodzielnie sporządzającego bilans;

- czynności, które nie mogą być przedmiotem prawnie skutecznej umowy;
- działalności w zakresie gier losowych, zakładów wzajemnych, gier na automatach i gier na automatach o niskich wygranych, podlegającej opodatkowaniu podatkiem od gier na zasadach określonych w odrębnej ustawie.

Moment powstania obowiązku podatkowego.

Obowiązek podatkowy powstaje z chwilą wydania towaru lub wykonania usługi, jednak nie zawsze:

- jeżeli podatnik wysłał towar nabywcy lub wskazanej przez niego osobie trzeciej, obowiązek podatkowy powstaje z chwilą wydania towaru jednej z tych osób,
- jeżeli dostawa towaru lub wykonanie usługi powinny być potwierdzone fakturą, obowiązek podatkowy powstaje z chwilą wystawienia faktury, nie później jednak niż w 7 dniu, licząc od dnia wydania towaru lub wykonania usługi,
- w eksporcie towarów obowiązek podatkowy powstaje z chwilą potwierdzenia przez urząd celny określony w przepisach celnych wywozu towaru poza terytorium UE,
- obowiązek podatkowy w imporcie towarów powstaje z chwilą powstania długu celnego,
- obowiązek podatkowy powstaje z chwilą otrzymania przez podatnika zapłaty za wydany towar,
- obowiązek podatkowy powstaje z chwilą upływu terminu płatności (w przypadku tzw. usług powszechnych),
- w przypadku objęcia towarów procedurą celną - obowiązek podatkowy z tytułu importu towarów powstaje z chwilą objęcia towarów tą procedurą,
- jeżeli import towarów objęty jest procedurą celną - obowiązek podatkowy powstaje z chwilą wymagalności opłat.

Powyższe momenty powstania obowiązku podatkowego dotyczą ściśle określonych sytuacji opisanych w ustawie o VAT.

Stawki podatku VAT.

Są to procentowe stawki, jakimi opodatkowane są towary i usługi w zakresie podatku VAT i wynoszą:

- 22% - stawka podstawowa, stosowana w razie braku stawki preferencyjnej albo zwolnienia (stawki zwolnionej),
- 7% - stawka preferencyjna VAT,



KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY



- - 5% - stawka VAT naliczana przez nabywcę towarów od rolnika ryczałtowego (art.115 ust.2 ustawy o VAT); nie jest to w zasadzie stawka, którą są opodatkowane towary lub usługi, ale zryczałtowana kwota zwrotu VAT dla rolnika ryczałtowego, który jest z VAT zwolniony.
- - 3% - stawka VAT,
- - 0% - stawka VAT,
- - zwolnione - zwolnienie nie jest w zasadzie stawką podatku, po prostu część towarów i usług zostało również zwolnionych z podatku VAT przedmiotowo.

IV.8. Faktura VAT

Podatnicy podatku VAT są obowiązani wystawić fakturę stwierdzającą w szczególności dokonanie sprzedaży. Obowiązku wystawiania faktury VAT podatnicy ci nie mają w wypadku świadczenia usług (w tym również w zakresie handlu i gastronomii) osobom fizycznym nie prowadzącym działalności gospodarczej - wystawiają ją jednak na żądanie tych osób.

Faktura VAT jest dokumentem potwierdzającym dokonanie sprzedaży towaru lub wykonania usługi. Stanowi ona dla nabywcy podstawę do obniżenia kwoty podatku należnego oraz zwrotu różnicy podatku lub zwrotu podatku naliczonego.

Zgodnie z obowiązującymi przepisami prawnymi faktura VAT powinna zawierać co najmniej:

- - Dane dotyczące podatnika i nabywcy, a w szczególności ich imiona i nazwiska lub nazwy bądź nazwy skrócone oraz ich adresy, (w tym również numery identyfikacji podatkowej (NIP), a jeśli numer ten nie został jeszcze nadany, to numer tymczasowy, którym jest Regon lub PESEL),
- Datę dokonania sprzedaży, a konkretnie: dzieło, miesiąc i rok albo miesiąc i rok dokonania sprzedaży,
- Datę wystawienia i numer kolejny faktury oznaczonej jako "FAKTURA VAT",
- Nazwę towaru lub usługi,
- Jednostkę miary i ilość sprzedanych towarów lub rodzaj wykonanych usług,
- Cenę jednostkową towaru lub usługi bez kwoty podatku (tzn. cenę jednostkową netto),
- Wartość sprzedaży, tzn. wartość sprzedanych towarów lub wykonanych usług bez kwoty podatku (wartość sprzedaży netto),
- Stawki podatku (np. 0%, 3%, 7%, 22%, zw. - zwolnienie),

- Sumę wartości sprzedaży netto towarów lub wykonanych usług w rozbiu na poszczególne stawki podatkowe oraz towary czy usługi zwolnione od podatku.
- Kwotę podatku od sumy wartości sprzedaży netto towarów (usług) w rozbiu na kwoty dotyczące poszczególnych stawek podatkowych.
- Wartość sprzedaży towarów lub wykonanych usług wraz z kwotą podatku (wartość sprzedaży brutto) w rozbiu na kwoty dotyczące poszczególnych stawek podatkowych lub zwolnionych od podatku.
- Kwotę należności ogółem, wraz z należnym podatkiem, wyrażoną cyframi i słownie.
- Czytelne podpisy osób uprawnionych do wystawienia i otrzymania faktury lub podpisy oraz imiona i nazwiska tych osób.
- Faktury dokumentujące sprzedaż paliw silnikowych benzynowych, oleju napędowego oraz gazu, wlewanych do baku samochodu, powinny zawierać numer rejestracyjny tego samochodu.

IV.9. Podstawowe pojęcia.

Wartość netto - jest to wartość towaru lub usługi bez podatku VAT.

Wartość brutto - jest to wartość towaru lub usługi wraz z podatkiem VAT.

Podatek należny - obciąża sprzedawców

Podatek naliczony - obciąża kupujących

Podatek należny - podatek naliczony = podatek podlegający wpłacie do budżetu.

Płać netto to kwota należna pracownikowi do wypłaty, po odjęciu w liście płac od wynagrodzenia wyliczonego pracownikowi wszystkich potrąceń.

Płać brutto to wszelkie wynagrodzenia wynikające z list płac, np. ubezpieczenie zbiorowe, pożyczek z kasy zapomogowo - pożyczkowej oraz różnego rodzaju egzekucji i grzywny.

IV.10. Umowa o dzieło, zlecenie, wynajmu i dzierżawy.

Umowa o dzieło

Przez umowę o dzieło przyjmujący **zamówienie zobowiązuje się do wykonania oznaczonego dzieła, a zamawiający do zapłaty wynagrodzenia.**



KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY



Umowa o dzieło jest umową: zobowiązującą, odpłatną, wzajemną oraz konsensualną. Warunkiem zaistnienia umowy o dzieło jest określenie w umowie, dzieła jakie ma wykonać przyjmujący zamówienie. Dziełem może być dowolna rzecz, utwór, program komputerowy.

Poprzez zawarcie umowy o dzieło wykonawca zobowiązuje się do wykonania oznaczonego dzieła, to znaczy zobowiązuje się do uzyskania pewnego wyniku swoich działań, a zamawiający, czyli pracodawca, do wypłaty wynagrodzenia określonego w umowie. Wysokość wynagrodzenia powinna być określona w umowie, choć niekoniecznie kwotowo, zamiast tego mogą znaleźć się tam wskazówki do określenia wynagrodzenia po zakończeniu pracy, wskazówki te miałyby określić, czego spodziewa się zamawiający i za co mógłby zapłacić wyższe wynagrodzenie, a co będzie odpowiadało za to, że wykonawca otrzyma znacznie niższe wynagrodzenie.

Umowa o dzieło jest atrakcyjną formą zatrudnienia, gdyż:

- od umowy tej nie są odprowadzane składki ZUS,
- naliczany jest od niej koszt uzyskania przychodu 20% i 50%, bez względu na wydatki ponoszone przez zatrudnionego.

Przy takich samych nakładach finansowych pracodawcy, zatrudniony otrzymuje wyższe wynagrodzenie netto:

Pracodawca wydaje na płacę, składki, podatek	Zatrudniony otrzymuje Umowa o pracę	Umowa o dzieło
2500,00 zł	1412,33 zł	2120,00 zł

Aby uniknąć uznania umowy o dzieło za umowę o pracę, należy akcentować w umowie - i oczywiście w praktyce:

- samodzielność w wykonaniu umowy. Może to być samodzielność w zakresie;
- braku bezpośredniego kierownictwa bieżącego podczas wykonywania umowy (jedynie ustalany w umowie zakres dzieła);
- braku wyznaczonego miejsca wykonania dzieła (może to być miejsce wybrane przez wykonawcę dzieła, może on wybrać również zakład pracy pracodawcy);
- braku wyznaczonego czasu wykonania dzieła (tzn. można określić do kiedy umowa ma być wykonana, ale nie kiedy, w jakich godzinach, wykonawca dzieła będzie je wykonywał)

Jeżeli choć jeden z tych warunków nie zostanie spełniony, umowa o dzieło nie będzie uznana za umowę o pracę.

Umowa zlecenie

Umowa zlecenie jest jedną z umów zawieranych na czas określony, które dodatkowo oznaczają produkt czy usługę, którą pracownik musi wykonać.

Polega na tym, że **przyjmujący zlecenie zobowiązuje się do dokonania określonych czynności dla dającego zlecenie, za których ostatecznie efekt nie jest odpowiedzialny** (odmiennie od umowy o dzieło, która jest tzw. umową rezultatu).

Umowa zlecenie może być zależnie od woli stron, umową odpłatną lub nieodpłatną. Może się tak zdarzyć, iż ani z umowy, ani z okoliczności nie będzie jasno wynikało, że przyjmujący zlecenie ma je wykonać nieodpłatnie, wobec takiej sytuacji za wykonanie zlecenia należy się wynagrodzenie.

Zazwyczaj przyjmuje się, że wykonawca zlecenia musi wykonać czynność, do której się zobowiązał, osobiście. Jednakże tu, w odróżnieniu od umowy o pracę **dopuszcza się wykonanie zlecenia przez osobę trzecią - zastępcę.**

Umowa zlecenie może być w każdej chwili wypowiedziana przez każdą ze stron. Jeżeli czyni to dający zlecenie powinien zwrócić poniesione przez drugą stronę wydatki, a w razie odpłatnego zlecenia, uiścić odpowiednią część wynagrodzenia. Jeżeli umowę wypowiedzi przyjmujący zlecenie odpłatnie, bez ważnego powodu, odpowiada wobec drugiej strony za powstałą z tego tytułu szkodę.

Jeżeli chodzi o wzajemny stosunek umowy o dzieło i umowy zlecenia, to zgodnie z definicjami z Kodeksu cywilnego:

Umowa zlecenia (umowa o świadczenie usług podobna do umowy zlecenia)	Umowa o dzieło
Przez umowę zlecenia przyjmujący zlecenie zobowiązuje się do dokonania określonej czynności (...) dla dającego zlecenie.	Przez umowę o dzieło przyjmujący zamówienie zobowiązuje się do wykonania oznaczonego dzieła.

Zgodnie z tymi definicjami, umowa zlecenia to umowa o świadczenie usług (**umowa starannego działania**), a umowa o dzieło - umowa na wykonanie czegoś (**umowa skutku /rezultatu**).

Umowa zlecenia	Umowa o dzieło
Szycie spodni	Uszycie 10 par spodni
Prowadzenie teczek osobowych	Sporządzenie, uzupełnienie teczek osobowych
Sprzątanie	Doprowadzenie określonego pomieszczenia do czystości i porządku



Umowa zlecenia	Umowa o dzieło
Kierowanie pojazdem	Nie dotyczy
Czuwanie nad ciągłością dostaw	Nie dotyczy

Umowa wynajmu/najmu

Przez umowę najmu wynajmujący zobowiązuje się oddać najemcy rzecz do używania przez czas oznaczony lub nie oznaczony, a najemca zobowiązuje się płacić wynajmującemu umówiony czynsz.

Stronami umowy najmu są wynajmujący i najemca. Wynajmujący to najczęściej właściciel rzeczy (najczęściej lokalu lub samochodu).

Przedmiotem umowy najmu mogą być rzeczy zarówno ruchome (np. samochód) jak i nieruchomości (np. lokal, działka, pokój w mieszkaniu, sciana domu, powierzchnia ogrodzenia). Istotne jest aby wynajmowane rzeczy były takie, których nie można zużyć. Dlatego też przedmiotem najmu nie mogą być np. pieniądze.

Kodeks cywilny nie zastrzega dla ważności umowy najmu żadnej konkretnej formy. Można ją więc zawrzeć w każdy sposób, chociażby ustnie.

Umowa najmu nieruchomości lub pomieszczenia na czas dłuższy niż rok powinna być zawarta na piśmie. Gdy jednak nie zawarto takiej umowy w formie pisemnej, wtedy uważa się, że umowa najmu zawarta jest na czas nieokreślony.

Wynajmujący oddaje najemcy rzecz do używania. Zakres używania zależy od postanowień umowy. Najem pomieszczeń może mieć na celu używanie ich dla celów użytkowych (wynajem pomieszczenia pod prowadzenie magazynu) lub na cele mieszkalne (wynajem pomieszczenia dla celów mieszkaniowych najemcy). Środki transportu mogą być wynajmowane do przewozu towarów i osób.

Cechą charakterystyczną umowy najmu jest czasowość. Czas używania może być określony (dzień, tydzień, miesiąc, rok), jak i nie oznaczony. Po upływie okresu najmu rzecz oddana do używania powinna być zwrócona wynajmującemu. W wypadku, gdy najem jest zawarty na czas nie oznaczony, wtedy każda ze stron może go wypowiedzieć.

Umowa najmu jest zawsze umową odpłatną, najemca obowiązany jest do zapłaty czynszu, przewidzianego w umowie.

Czynsz musi być płatny zgodnie z postanowieniami umowy. Jeżeli jednak strony nie zapisały w umowie jak będzie płacone wynagrodzenie, wtedy czynsz powinien być płacony z góry. Czas płacenia czynszu zależy wtedy od

okresu na jaki została zawarta umowa. Gdy najem ma trwać nie dłużej niż miesiąc, wtedy trzeba zapłacić czynsz za cały czas najmu z góry. Gdy najem ma trwać dłużej niż miesiąc, wtedy czynsz trzeba płacić miesięcznie (do dziesiątego każdego miesiąca) też z góry.

Jeżeli najemca nie płaci czynszu za co najmniej dwa okresy płatności, wynajmujący może wypowiedzieć umowę bez zachowania terminu wypowiedzenia.

W umowie musi być powiedziane o warunkach wypowiedzenia. Również umowę zawartą na czas określony można wypowiedzieć, lecz w tym przypadku muszą być określone sytuacje, zaistnienie których daje podstawę wypowiedzenia.

Podstawowym obowiązkiem wynajmującego jest wydanie rzeczy najemcy. Rzecz musi być wydana w stanie przydatnym do umówionego użytku. Termin wydania rzeczy na ogół wynika z postanowień umowy.

Podstawowym obowiązkiem najemcy jest płacenie czynszu.

Innym obowiązkiem najemcy jest obowiązek troszczenia się o rzecz najmu i używanie jej zgodnie z umową. Najemca musi zachować rzecz w stanie nie pogorszonym. Bez zgody wynajmującego nie wolno mu czynić w rzeczy najętej zmian sprzecznych z umową.

Rzecz oddana w najem powinna być zdalna do używania. Jeżeli tak nie jest, najemca może albo rozwiązać umowę albo żądać obniżenia czynszu. Uprawnienie najemcy zależy od wad rzeczy. Jeżeli rzecz najęta posiada wady, które ograniczają jej przydatność do używania wtedy najemca może żądać obniżenia czynszu. Jeżeli natomiast w chwili wydania rzecz miała wady uniemożliwiające korzystanie z rzeczy wtedy najemca może wypowiedzieć umowę bez zachowania terminów wypowiedzenia. Roszczenie o obniżenie czynszu i uprawnienie do wypowiedzenia umowy nie przysługują najemcy jeżeli w chwili zawarcia umowy wiedział o wadach rzeczy.

Umowa dzierżawy

Przez umowę dzierżawy wydzierżawiający zobowiązuje się oddać dzierżawcy rzecz do używania i pobierania pożytków przez czas oznaczony lub nieoznaczony a dzierżawca zobowiązuje się płacić wydzierżawiającemu umówiony czynsz.

Strony umowy: jeśli umowę podpisują osoby fizyczne, wystarczy podać ich imiona, nazwiska, daty urodzenia, imiona rodziców, adres do korespondencji, numery dokumentów tożsamości, ewentualnie numery PESEL.

Jeżeli osoby fizyczne prowadzą działalność gospodarczą na podstawie wpisu do ewidencji działalności gospodarczej wtedy trzeba podać nazwę tej działalności, jak również numer NIP. Warto również aby osoby takie



KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY



przedstawiły odpis zaświadczenia z Ewidencji Działalności Gospodarczej.

W przypadku spółek konieczne jest wskazanie adresu siedziby, numeru wpisu do KRS i osoby uprawnionej do reprezentacji. Warto również przy podpisywaniu umowy przedstawić odpis z KRS.

Umowa powinna również zawierać dokładny **opis przedmiotu dzierżawy**. Gdy dzierżawiony jest grunt należy określić jego położenie (miejscowość, ulicę), powierzchnię i numer ewidencyjny działki oraz numer księgi wieczystej, prowadzonej dla tego gruntu. W takim wypadku do umowy można dołączyć odpis z księgi wieczystej prowadzonej dla tej nieruchomości.

Jeśli przedmiotem umowy jest urządzenie (np. samochód) - należy wskazać jego nazwę, rok produkcji, numer fabryczny.

W umowie należy precyzyjnie określić **przeznaczenie przedmiotu dzierżawy** (np. prowadzenie upraw rolnych, prowadzenie parkingu). Jeśli na danym gruncie ma być prowadzona działalność gospodarcza, należy wskazać jej rodzaj (np. w sytuacji, gdy grunt został wydzierżawiony pod prowadzenie parkingu, dzierżawca nie może bez zgody wydzierżawiającego prowadzić tam baru).

Dzierżawca w umowie powinien oświadczyć, że znany jest mu **stan techniczny przedmiotu dzierżawy**. Strony również mogą sporządzić protokół z przekazania przedmiotu

umowy, w którym jednocześnie określą jej stan techniczny. Protokół taki będzie stanowił załącznik do umowy.

Czas trwania umowy - obowiązkowo należy wskazać datę i miejsce sporządzenia umowy. Umowa dzierżawy jest umową terminową.

Dzierżawa jest umową odpłatną. Należy koniecznie w umowie wskazać wysokość czynszu oraz termin i sposób jego zapłaty (np. zapłata do 15 następnego miesiąca na wskazany rachunek bankowy wydzierżawiającego). Jeśli czynsz zostanie zastrzeżony w ułamkowej części pożytków, a nie w pieniądzech, należy wówczas zaznaczyć, o jakie pożytki chodzi i w jakiej ilości, np. 30 kg sliwek za każdy rok dzierżawy gdy dzierżawiony jest sad. Można również zastrzec, że w razie braku takich plonów, zapłacony zostanie czynsz w pieniądzu.

W związku z dzierżawą istnieje konieczność ponoszenia **dotychczasowych kosztów** np. ubezpieczenia, zużycia mediów, wywozu śmieci. Strony powinny zapisać w umowie sposób rozliczeń tych dodatkowych kosztów (kto zapłaci za nie i jak strony się rozliczą).

W umowie warto wymienić również **zobowiązania dzierżawcy** do używania przedmiotu tylko zgodnie z przeznaczeniem, do nie poddzierżawiania go czy do zwrócenia go w stanie nie pogorszonym.

Strony umowy powinny własnoręcznie **podpisać umowę**.



KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY



IV. 11. Księgowość Bibliografia:

1. www.wikipedia.org.pl
2. USTAWA z dnia 11 marca 2004 r. o podatku od towarów i usług (z póź. zm)
3. www.vat.pl
4. www.podatki.wieszjak.pl
5. „Jak prowadzić ksiązkę przychodów i rozchodów” Romuald Gabrysz
6. Materiały własne



KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY



Notatki:

"Szkoła Młodych Przedsiębiorców - podnoszenie kompetencji kluczowych uczniów szkół ponadgimnazjalnych powiatu dębickiego z obszaru przedsiębiorczości, ICT i języka angielskiego". Projekt realizowany jest w ramach Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki przy współfinansowaniu ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego



KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY



V. Sprzedaż

V.1. Profesjonalna obsługa klienta

Współczesny pracownik z działu obsługi klienta to ekspert - doskonalący metody, techniki i umiejętności posługiwania się zarówno ciałem, jak i językiem, ponieważ język ciała czasem więcej mówi niż słowa. Aby doskonale wypełnić misję związaną z profesjonalną obsługą klienta warto zwrócić uwagę na pewne kwestie. Klient ... czasem to określenie urasta do synonimu gwiazdy, jest wyczekiwany, upragniony, dla niektórych nieosiągalny. Klient to postać, która może budzić sympatię, groźbę lub co najgorsze bezsilność. Jego „zdobycie” jest pragnieniem szeregowego pracownika, jak i tego stojącego na najwyższym stanowisku firmy.

Od powodzenia misji zwanej satysfakcjonującym procesem obsługi klienta zależy szereg czynników. Nad niektórymi możemy mieć władzę, nad innymi oczywiście nie. Sztuka profesjonalnej obsługi klienta polega na zmianie czynników niekorzystnych na te, z których będziemy mogli czerpać finansową satysfakcję. Klucz do sukcesu leży między innymi w sposobie formułowania zdań, które trafią do klienta.

V.2. Poznajemy klienta

Kim jest klient?	
- Klienci to najważniejsi ludzie w każdej działalności gospodarczej.	- Klienci są istotami ludzkimi, mają uczucia i zasługują na to, by traktować ich z szacunkiem.
- Klienci nie są od nas zależni. To my jesteśmy zależni od klientów.	- Klienci to ludzie, którzy przychodzą do nas ze swoimi potrzebami i oczekiwaniami. Ich zaspokojenie jest naszym zadaniem.
- Klienci nie zakłócają naszej pracy. Oni są jej celem.	- Każdy z klientów zasługuje na większą uwagę, jaką możemy mu poświęcić.
- Klienci są częścią naszej firmy a nie ludźmi spoza niej.	- Klienci są najcenniejszą częścią każdej firmy. Bez klientów nasza firma przestałaby istnieć.
- Klienci to nie tylko gotówka w kasie.	
O TYM WSZYSTKIM NIGDY NIE WOLNO NAM ZAPOMNIEĆ!	

Proces sprzedaży jest zawsze taki sam, niezależnie od tego, co, kiedy, gdzie i komu sprzedajemy. Stąd osoby, które mają tzw. zacięcie handlowe, sprzedadzą wszystko i wszystkim. Dlatego w sprzedaży warto skupić się na wszelkich specyfikach sprzedaży, na sztuce sprzedaży.

Sztuka sprzedaży to określone umiejętności, które sprowadzają się do:

- zbudowania właściwych relacji z potencjalnym klientem,
- uświadomienia potrzeby,
- pokazania, że można ją zaspokoić,
- zaproponowania jej zaspokojenia posiadaną usługą lub produktem,
- sfinalizowania transakcji.

Umiejętności te wynikają stąd, że sprzedaż jest procesem, którego ostateczny efekt zależy od tego, czy i jak go poprowadzimy. Proces sprzedaży składa się z etapów:

1. Etap pierwszy - nawiązanie kontaktu
2. Etap drugi - zbieranie informacji i uświadamianie potrzeb
3. Etap trzeci - przedstawienie propozycji i prezentacja
4. Etap czwarty - zamknięcie sprzedaży i utwierdzenie w decyzji.

Etap pierwszy - nawiązanie kontaktu i zbudowanie relacji jest najważniejszy. Jeśli uda się nam nawiązać dobry kontakt z klientem, mamy o wiele większą szansę na sprzedaż produktu lub usługi. Na tym etapie należy skoncentrować się na:

- wyglądzie,
- obserwowaniu,
- komplementowaniu,
- właściwym rozpoczęciu rozmowy.

Wygląd to przede wszystkim:

- adekwatność - czyli na ile nasz wygląd i to, jak się zachowujemy, wpisuje się w przekonania, wartości i oczekiwania klienta,
- uśmiech i pozytywne nastawienie, czyli to, co wyraża nasza twarz, postawa oraz język,
- higiena, czyli to, czy nasz wygląd jest schludny, czy jesteśmy czysti i zadbani,
- standard firmowy - dress code, sposób ubierania się,
- uśmiech.

„Najpierw zadbaj o sprzedaż samego siebie, a dopiero potem produktu”

Obserwacja - jeżeli jesteśmy baczni obserwatorami, mamy ogromny arsenał informacji na temat klienta, które możemy wykorzystać podczas sprzedaży. Otoczenie klienta, oraz to o czym nam mówi, daje nam wiele informacji na temat jego zainteresowań, oczekiwań, tego, co lubi, co ceni itd. To z kolei jest dla nas materiałem, który może posłużyć do przygotowania idealnej wprost prezentacji.

„Obserwuj bacznie otoczenie klienta, ponieważ powie Ci o nim więcej niż on sam”

Komplementy - każdy człowiek ma określone potrzeby, jedną z nich jest potrzeba znaczenia. Każdy chce się czuć ważny i poszukuje, w sposób mniej lub bardziej świadomy, sposobów na zaspokojenie tej potrzeby. Komplementy możemy przekazywać w trzech formach, jako:

- **komplement bezpośredni:** „piękny samochód” (ten komplement może być stosowany przez osoby, którym nawiązywanie dobrych relacji przychodzi w łatwy sposób, pewne siebie i swych poglądów, które są pewne lub czują, że rozmówca oczekuje komplementów, przez osoby zajmujące wyższe stanowiska niż klient, z którym rozmawiają, szczególnie w przypadku klientów biznesowych);
- **komplement pośredni:** „podoba mi się ten samochód” (ten komplement może być stosowany przez osoby, którym szybkie nawiązywanie relacji przychodzi nieco trudniej, nie są zbyt pewne siebie, nie są pewne lub czują, że rozmówca może z różnych powodów odrzucić komplement, przez osoby zajmujące równorzędne stanowiska względem klienta, z którym rozmawiają, szczególnie w przypadku klientów biznesowych);
- **komplement ukryty:** „zawsze chciałem mieć taki samochód” (ten komplement może być stosowany przez osoby, którym szybkie nawiązywanie kontaktów przychodzi trudno lub mają problem z wyrażaniem swoich odczuć, które nie są pewne swoich poglądów i nie są pewne czy rozmówca podzieli ich zdanie na temat komplementowanego przedmiotu, przez osoby, które zajmują o wiele niższe stanowiska niż klient, z którym rozmawiają, szczególnie w przypadku klientów biznesowych).

Rozpoczęcie rozmowy

Od tego, co i jak powiemy, będzie zależało bardzo wiele, czy klient poczuje się dobrze, zachęcony do rozmowy. Warto pamiętać o kilku wskazówkach:

- być dowcipnym i zabawnym, aby nikogo nie obrazić,
- poruszać tematy ogólne,
- mówić o sobie, jeśli mamy coś do powiedzenia, to powiedzmy to od siebie, o swoich obserwacjach, doświadczeniach,
- obserwować reakcje klienta,
- wypowiadać się jasno i używać zrozumiałego, prostego, kulturalnego języka,
- kontynuować temat, jeśli klient go podtrzymuje, tak długo, jak długo jest nim zainteresowany.

Kiedy nawiążemy już właściwy kontakt z klientem, kolejnym krokiem jest dowiedzenie się jakie ma potrzeby.

Najbardziej istotnym elementem w procesie sprzedaży jest znajomość potrzeb klienta oraz zaspokajaniu ich produktami sprzedawcy. Aby sprzedaż była fundamentem trwałej współpracy, powinna przynieść korzyści obu stronom. Klient wyraża swoje potrzeby używając tzw. „języka potrzeb”, czyli: potrzebuję, szukam, chcę, interesuje mnie, oczekuję. Dlatego zanim zaczniemy sprzedawać, posłuchajmy czego potrzebuje klient.

Potrzeby potencjalnego klienta możemy przedstawić za pomocą Piramidy Masłowa a są to:

1. potrzeby fizjologiczne - czyli bezpieczeństwo fizyczne, potrzeba konsumowania wyrobów w celu uniknięcia szkody lub niebezpieczeństwa związanych z ich użytkowaniem oraz zachowaniem czystego powietrza i wody w środowisku.

Potrzeby:

- zachowania życia,
- jedzenia (głód) i picia (pragnienie),
- schronienia,
- snu,

2. potrzeby bezpieczeństwa - czyli zabezpieczenie materialne, potrzeba konsumowania odpowiedniej liczby dóbr materialnych.

Potrzeby:

- ochrony przed uszkodzeniem ciała,
- pewności i stabilności warunków życia,
- porządku,
- opieki.

3. potrzeby przynależności - czyli akceptacja przez innych, potrzeba konsumowania wyrobów po to, by być kojarzonym przez innych z jakimś wybitnym człowiekiem, bądź ze szczególnym dobrobytem materialnym - potrzeba konsumowania licznych i/lub luksusowych dóbr materialnych.

Potrzeby:

- miłości, czułości, przyjaźni,
- akceptacji przez otoczenie,
- przynależności do rodziny, grup społecznej,
- poprawnych stosunków międzyludzkich.

4. potrzeby uznania i szacunku - czyli uznanie ze strony innych, potrzeba konsumowania wyrobów po to, by zyskać uznanie innych ludzi jako ktoś, kto zdobył wysoką pozycję w swojej społeczności.

Potrzeby:

- poczucia własnej wartości,
- odnośnienia sukcesu,
- posiadania prestiżu, odczuwania respektu przez innych ludzi,
- posiadania statusu społecznego.



KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY



5. potrzeby samorealizacji - czyli rozwój osobowy, potrzeba konsumowania wyrobów po to, aby być lub stać się sobą, kimś jedynym w swoim rodzaju.

Potrzeby:

- realizacji własnych zainteresowań i zdolności,
- pracy nad sobą, samodoskonalenia,
- estetyczne, twórcze.

Klient ma prawo do swobodnego i emocjonalnego zachowania, wyrażania swoich autentycznych potrzeb i uczuć. Pracownik obsługujący klienta, musi wywrzeć na nim jak najbardziej korzystne wrażenie, musi sprawić by klient poczuł się zadowolony i usatysfakcjonowany, by rozmowa była niebanalna i przyjemna.

Odczucie satysfakcji z kontaktu ze sprzedawcą jest warunkiem do długotrwałej współpracy a tym samym do zawarcia pozytywnej transakcji z klientem.

Klient musi mieć pewność, że chcemy zaspokoić jego potrzeby, a nie uzyskać szybki zysk jego kosztem.

V.3. Typologia klientów.

Jeśli chcemy być skutecznymi, musimy poznać swoich klientów. W sprzedaży najważniejsze jest to, aby klient do nas wrócił.

Co powinien wiedzieć sprzedawca?

Przed wszystkim powinien zdawać sobie sprawę z tego, że wyniki sprzedaży uzależnione są od jego zdolności interpersonalnych. Przypomnijmy sobie, od kogo ostatnio coś kupiliśmy? Czy był to nachalny sprzedawca namawiający nas do zakupu swojego towaru, czy raczej sprzedawca, który zainteresował nas swoją ofertą i nie tylko. Co kryje się pod tym „nie tylko”? „Nie tylko” to umiejętności miękkie: nawiązanie kontaktu, dostrzeżenie się do rozmówcy, dotarcie do jego potrzeb, wzbudzenie zainteresowania, pokazanie korzyści i umiejętności dostarczenia odpowiedzi na pytania.

Dzisiejszy sprzedawca powinien być kimś więcej niż tylko sprzedawcą. Powinien być doradcą. Kimś, z kim klient będzie chciał rozmawiać, kto go dowartościuje i zrozumie. Przy obecnej konkurencji nie wystarczy tylko posiadać dobry towar w przystępnej cenie. Żaden towar już sam się nie obroni. Potrzebuje wsparcia - kogoś, kto potrafiłby go sprzedać drugiej osobie. Może warto zadać kilka pytań, które dotrą do potrzeb klienta. I przede wszystkim nauczyć się rozpoznawać, z jakiego typu klientem mamy do czynienia.

Typologia klientów DISC Carla Gustawa Junga, zakłada że istnieją cztery style zachowań:

1. klient typu D - dominujący
2. klient typu I - ekspresyjny
3. klient typu S - stały
4. klient typu C - analityczny.

Klient typu D - dominujący:

Jest to typ klienta, zdecydowany na zakup. Najczęściej wchodzi do sklepu i wie po co tam przyszedł. Jego ruchy są energiczne i sprawia wrażenie, jakby wpadł do nas na chwilę.

Sprzedawca w takiej sytuacji musi działać szybko. Po krótkiej analizie potrzeb klienta, należy pokazać kilka rozwiązań i pamiętać o tym, że to on lubi podejmować decyzje. Nie można sugerować rozwiązań. Dla takiego klienta ważne są korzyści z zakupu, dlatego należy pamiętać, żeby mówić o nich w sposób konkretny, pewny i wprost. Sprzedawca musi mówić krótko i na temat, bo taki klient nie lubi tracić czasu. Ważnym elementem jest słuchanie i przytakiwanie. Nie można przekonywać klienta do niczego, bo go stracimy. Tego typu klienci mówią to, co myślą, są bezpośredni i bezceremonialni.

Klient typu I - ekspresyjny:

Klienta takiego można poznać po dużej ekspresji w wyrażaniu siebie, zarówno werbalnie, jak i niewerbalnie. Lubi dużo mówić, łatwo nawiązuje kontakt z innymi. Dla takiego klienta ważna jest atmosfera, nie lubi koncentrować się na szczegółach i woli mówić, niż słuchać.

Sprzedawca powinien pozwolić mu się wygadać, postarać się utrzymać miłą, przyjazną atmosferę, powinien rozpalic zapal klienta do zakupu danego produktu. Zamiast rzetelnie i zmuszenie prezentować zalety swojego produktu, sprzedawca powinien wejść z klientem w pogawędkę. Bardziej koncentrować uwagę na czynnikach ludzkich, niż na samym przedmiocie sprzedaży, np. „proszę wyobrazić sobie zachwyty znajomych jak zobaczą Panią w tej kreacji na bankiecie”. Należy skoncentrować się na podkreśleniu wyjątkowości i niedostępności danego produktu, niż na jego praktycznych aspektach.

Klient typu S - stały:

Klient typu S postępuje ostrożnie. Dla niego najważniejsze w sprzedaży jest bezpieczeństwo zakupu. Woli słuchać niż mówić. Z takim klientem należy bardzo ostrożnie postępować. To jest ten typ klienta, który jeżeli nie zostanie dobrze obsłużony, nie powie Ci tego, tylko pójdzie gdzie indziej i nigdy nie wróci (z badań wynika, że w naszym kraju jest 60% osób, które mają dominujący styl zachowania typu S).

Jeżeli jednak uda się sprzedawcy dotrzeć do takiego klienta, to jest duża szansa, że stanie się on stałym klientem. Tego typu klienci, często ze względu na bezpieczeństwo, kupują u sprawdzonych sprzedawców.

W jaki sposób postępować z takim klientem?

Przed wszystkim zapewnić klienta, że może czuć się komfortowo w naszym sklepie, nie nagabywać go, nie przytłaczać ofertą. Poczekać, aż się oswoi. Następnie zapytać, czy można mu w czymś pomóc. Skoncentrować się na doradztwie i pomocy a nie na sprzedaży. Klient S ceni sobie tradycję i sprawdzone przez innych rozwiązania.



Czasami ma trudności z podjęciem decyzji, wtedy sprzedawca może mu bardzo delikatnie zasugerować, który towar powinien kupić. Należy pamiętać, że klient S potrzebuje czasu, więc nie należy posuwać się z procesem sprzedaży zbyt szybko.

Trzeba być cierpliwym i dostarczać klientowi tyle informacji, ile będzie chciał. Nie można obiecywać czegoś, czego nie będziemy mogli spełnić. Ten klient na pewno to zapamięta i w ten sposób można stracić jego zaufanie za zawsze. Taki klient nie lubi zmian i nieoczekiwanych sytuacji, dlatego należy zwrócić uwagę na to, aby proces sprzedaży był przewidywalny.

Klient typu C - analityczny:

Klient typu C uwielbia szczegóły. Słynie z tego, że czasami swoją wiedzą przewyższa sprzedawcę. Jest perfekcyjny i dla niego najważniejsza jest jakość. Skupia się na detalach i zadaje wiele drażniących pytań. Zanim kupi produkt, na pewno uważnie zapozna się z instrukcją obsługi.

Dlatego należy z takim klientem postępować ostrożnie. Dla niego cenna jest każda szczegółowa informacja. Bywa nieśmiały i nie nawiązuje bliższych relacji. Dlatego nie wolno przekraczać jego granic ani skracać dystansu, ponieważ klient typu C, takiej sytuacji nie wytrzyma, będzie czuł się niekomfortowo.

Należy zwracać się do niego formalnie i rzeczowo. Sprzedawca musi być ekspertem, prezentować przedmiot w sposób przemyślany. Klient analityczny potrzebuje konkretnych informacji. Nie należy spieszyć się. Skupić się trzeba na kluczowych aspektach produktu. Czasami najlepszym sygnałem, że sprzedaż idzie dobrze, jest cisza, która oznacza, że klient analizuje sytuację. Nie należy mu w tym przeszkadzać, a na pewno to doceni.

Znajomość typologii DISC prowadzi do lepszego zrozumienia innych. Zamiast dokonywać oceny osoby, której nie rozumiemy, możemy nauczyć się obchodzić z nią. Zrozumienie tego przynosi korzyści w codziennych sytuacjach, zarówno w środowisku pracy, jak również w życiu osobistym.

Znajomość typologii umożliwi nam potraktowanie każdego klienta w sposób indywidualny, z odpowiednim szacunkiem. Wówczas klient będzie czuł, że rozumiemy jego potrzeby. Klient kupuje i płaci, jedna z potrzeb jest spełniona ale potrzeby szacunku i uznania nie da się zaspokoić pieniędzmi. Dlatego dobry sprzedawca, rozsądny i umiejący patrzeć, może te potrzeby zaspokoić. Wystarczy uśmiech, „dzień dobry” na początek, „do widzenia” na koniec, aktywne słuchanie, dostosowywanie swojego zachowania do zachowania klienta (stosowanie typologii) a wtedy klient, nie tylko pozostawi pieniądze za zakupiony towar ale również chętnie do nas wróci.

Jeżeli mamy do czynienia nie z jedną osobą ale z grupą osób, postaramy dostosować się nasze zachowanie do dominującej części audytorium.

V.4. Pierwszy kontakt z klientem.

Obsługa klienta rozpoczyna się w momencie, kiedy klient przekracza próg danej firmy. Obserwując pracowników (ich ubiór, zachowanie, rozmowy), klient wyciąga wnioski o całość firmy. Większość klientów nie podtrzymuje kontaktu z firmami i z ludźmi do których nie ma zaufania.

W trakcie pierwszego spotkania z klientem, wrażenie jakie na nim zrobimy, będzie miało bardzo duży wpływ na wzajemne kontakty. Ważna jest również fachowa wiedza i profesjonalne przygotowanie. Jeśli po pierwszym spotkaniu klient poczuje się usatysfakcjonowany, potraktowany właściwie i zrozumiany, najprawdopodobniej następnym razem zechce to doświadczenie powtórzyć z tą samą osobą lub firmą. Dla instytucji może to oznaczać nie tylko stałego klienta, ale także nowych klientów, którym zostanie zarekomendowana. Ważne jest aby przy pierwszym kontakcie z potencjalnym klientem zbudować pozytywną relację.

Pierwszy kontakt z klientem:

- proksemika;
- komunikacja niewerbalna;
- komunikacja werbalna.

PROKSEMIKA = PRZESTRZEŃ PERSONALNA

Każdy kontakt interpersonalny przebiega w określonej sferze przestrzennej, wyznaczonej wokół ciała kontaktujących się ludzi, co oznacza, że w zależności od sytuacji typu interakcji i stopnia zażyłości pewne strefy przestrzenne nie mogą być przekraczane. Istnieją cztery strefy przestrzeni personalnej:

- **strefa intymna** rozciąga się od 15 do 45 centymetrów. Dużą rolę odgrywają w niej bodźce zapachowe i dotyk. Mają w nią wstęp tylko ludzie, z którymi łączy nas szczególnie kontakt emocjonalny.
- **strefa osobista** dzieli nas od ludzi podczas typowych kontaktów zawodowych z klientami, ale tutaj również realizowane są kontakty ze znajomymi i przyjaciółmi. Rozciąga się w przybliżeniu pomiędzy 45 a 120 cm od naszego ciała.
- **strefa społeczna** występuje w odległości od 120 do 350 cm, w których podejmuje się akty komunikacyjne z osobami nieznanymi. W zależności od przebiegu interakcji, następuje przeniesienie kontaktu w obręb strefy osobistej lub dążenie do utrzymania dystansu wyznaczonego na samym początku spotkania.
- **strefa publiczna** rozciąga się powyżej 3,5 m i przeznaczona jest, do zwracania się do audytorium złożonego z większej liczby osób.



KOMUNIKACJA NIEWERBALNA

To zespół niewerbalnych komunikatów nadawanych i odbieranych przez ludzi na wszystkich niewerbalnych kanałach jednocześnie. Informują one o podstawowych stanach emocjonalnych, intencjach, oczekiwaniach wobec rozmówcy, pozycji społecznej, pochodzeniu, wykształceniu, samoocenie, cechach temperamentu itd.

Komunikaty te nadawane są i odbierane najczęściej na poziomie nieświadomym, jednak mogą być nadawane i odbierane świadomie (tak jak większość gestów, czy wiele wyrazów mimicznych).

Komunikaty niewerbalne to:

1. **mimika** (wyraz twarzy); stany emocjonalne, postawy,
2. **pantomimika** (gesty); ilustracje wypowiedzi, ujawnianie zaangażowania w rozmowę,
3. **czynniki paralingwistyczne** (ton głosu, tempo mowy, intonacja, przerwy, chrząknięcia, eeee, mmmm...) - stan emocjonalny,
4. **powierzchność** (rodzaj ubrania, zegarki, kolczyki, makijaż, komórka, sygnety, buty itp.) - status, zawód, samo wyobrażenie,
5. **stany fizjologiczne** (zapach, rumieńce, łzawienie oczu) - stan emocjonalny,
6. **budowa ciała** - np. szerokie plecy, mała głowa, silne nogi, biodra wypięte do przodu, duże kości itp. - cechy temperamentu i styl charakteru,
7. **postawa ciała** (jak ciało stoi, siedzi itp.) - relacje interpersonalne,
8. **oczy** (ruchy oczu, odruch źreniczny i wielkość źrenic, częstość mrugania, kierunek patrzenia, kontakt wzrokowy, wielkość oczu itp.) - ukierunkowanie uwagi, rodzaj wyobraźni (wzrokowiec, słuchowiec, kinestetyk), stan emocjonalny, przykreść - przyjemność, lubienie-nielubienie.

Zachowania niewerbalne służące budowaniu pozytywnego wrażenia, porozumienia i akceptacji to:

1. **Wyraz twarzy i wygląd**
 - ciepły uśmiech
 - odpowiedni ubiór
 - dobry kontakt wzrokowy
2. **Postawa**
 - zachęcająca do działania
 - wychylona w kierunku drugiej osoby
 - stanie twarzą w twarz
 - relaksujące ruchy sugerujące zainteresowanie rozmówcą

- wygodne usadowienie się na krześle, sugerujące chęć słuchania
- nie krzyżowanie rąk i nóg, sugerujące otwartość
- utrzymywanie wygodnej odległości od rozmówcy

3. Głos

- ciepły, wykazujący zainteresowanie, naturalny
- odpowiednia wysokość
- właściwe tempo
- entuzjazm
- momenty ciszy
- pomrukiwanie, zachowanie para werbalne
- przerywanie w miarę potrzeb w celu uzyskania wyjaśnień, doprecyzowania, odzwierciedlenia znaczenia

4. Gesty

- wyciągnięte ramię, zaprzeczający gest ręką
- mocny uścisk
- wskazanie na krzesło
- zaprzestanie wykonywania innych czynności w momencie wejścia rozmówcy
- odłożenie na bok papierów
- wyjście/wysunięcie się zza biurka

KOMUNIKACJA WERBALNA

To komunikacja z użyciem języka naturalnego czyli mowy, jako środka komunikacji. Jest to podstawowy sposób komunikacji międzyludzkiej. By komunikacja werbalna mogła mieć miejsce, musi istnieć mówiący i słuchający. Posługują się oni kodem (językiem), który musi być znany obu osobom.

Dużą rolę odgrywają tu takie czynniki, jak:

- akcent (badania dowiodły, że jest ważniejszy niż treść wiadomości!),
- stopień płynności mowy (świadczy o kompetencji i odpowiedzialności),
- zawartość (treść) wypowiedzi; jest uzależniona od władzy oraz związków międzyludzkich, uzależnionych od przyjętego systemu kulturowego.

Żeby dobrze rozegrać pierwszy kontakt musimy umieć:

- nawiązać ludzki kontakt i rozpoznać potrzeby klienta,
- poradzić sobie z jego różnym zachowaniem,
- dostosować się do typu klienta.

Najważniejszym zadaniem jest zobaczenie w kliencie człowieka, a nie źródła przyszłych dochodów.



Moment pierwszego kontaktu handlowego jest trudny dla obu stron. Klient nam nie ufa i często podejrzewa nas o złe zamiary.

W wyniku tego klienci najczęściej nieufnie traktują handlowca, a handlowcy próbują poradzić sobie z lękiem, zagadując klienta, namawiając do zakupu, opowiadając o ewentualnych rabatach i przewadze nad konkurencją.

Jest to podstawowy błąd, ponieważ na tym etapie handlowiec ma czas na zadawanie pytań i uważne słuchanie, by zrozumieć sytuację klienta i dopasować swoje propozycje do jego potrzeb. Jest to również moment na dostrojenie się do klienta.

Oznacza to, że **aby przekonać klienta do swojej oferty trzeba się z nim spotkać w jego świecie**, czyli dostroić się, nawiązać z nim relacje - dopiero wówczas mamy szansę pokazać mu nasz świat i zaprowadzić go tam, gdzie chcemy.



Dostrojenie (dopasowanie) - to proces nieustannego podążania za drugą osobą i odzwierciedlania jej zachowań, sposobu wyrażania się, poglądów i stanów emocjonalnych. Nawiązujemy wtedy z nią głębszy kontakt i jesteśmy w stanie zrozumieć jej model świata.

Celem jest dostrojenie się do klienta na poziomie:

- **ciała** (mowa ciała)
- **głosu** (predykaty słowne, siła, barwa i tempo mówienia)
- **umysłu** (osobowość i temperament, sposób myślenia, stan emocjonalny).

Język ciała i gestów (komunikacja pozawerbalna) jest dużo starszy niż słowa. Za jej pomocą przekazujemy 92% informacji. Pozostałe to rzeczywista wiedza.

Prowadzenie - jest procesem odwrotnym, w którym wykorzystujemy uzyskany kontakt do zmiany zachowania lub myślenia drugiej osoby. Prowadzenie nie jest możliwe bez wcześniejszego nawiązania kontaktu.

Jeżeli klient nas słucha, a przy okazji uśmiecha się, kiwa głową i ma ochotę z nami rozmawiać - **oznacza to, że dajemy mu satysfakcję** i zawieramy pozytywną transakcję handlową, choćbyśmy nie wiadomo co wygadywali.

Jeżeli zaś w trakcie naszego najwspanialszego „wystąpienia”, klient pozostaje obojętny i znudzony lub okazuje irytację - **nasze „złote myśli” nie są nic warte**. Trzeba natychmiast zamilknąć lub zmienić temat rozmowy na bardziej interesujący dla klienta.

Na tym etapie powinniśmy poznać jak najwięcej oczekiwań klienta, czyli rozpoznać jak najwięcej jego interesów. Wsluchując się w słowa klienta, zadając pytania pomocnicze, sprzedawca musi zrozumieć motywację klienta, a więc dowiedzieć się co tak naprawdę skłania go do zakupu tego a nie innego towaru.

V.5. Techniki sprzedaży.

Sprzedaż nie jest wiedzą tajemną, lecz zbiorem umiejętności, których poznanie zwiększa skuteczność prowadzących rozmowę. Wyróżniamy m.in. następujące techniki sprzedaży:

1. sztuka zadawania pytań,
2. sztuka prezentacji: cecha - zaleta - korzyść
3. zamknięcie próbne - sekwencja sell
4. aktywne słuchanie.

1. Sztuka zadawania pytań

Zadawanie pytań, to doskonała technika, dzięki której możemy uzyskać od klienta informacje (nowe lub potwierdzające to, czego dowiedzieliśmy się już wcześniej), nawiązać z nim komunikację oraz zwiększyć jego udział w rozmowie.

Wyróżnia się pytania:

- zamknięte
- otwarte
- przeformułujące
- przekierowujące

PYTANIA ZAMKNIĘTE - zwane są też bezpośrednimi, odpowiada się na nie w kilku słowach. Pytania takie są szczególnie przydatne, gdy trzeba naprowadzić klienta na konkretny temat. Nie należy nigdy formułować pytań zamkniętych w taki sposób, by odpowiedź mogła całkowicie przerwać rozmowę.

- „Czy jest Pan zainteresowany.....?”
- „Czym mogę służyć?.....”
- „Ile.....?”
- „Jakiego rodzaju.....?”

PYTANIA OTWARTE - mają na celu uzyskanie informacji całkiem nowych lub uzupełniających wskazówek, co do ukrytych lub przyszłych potrzeb czy problemów klienta. Pytaniami otwartymi są pytania na przykład o sytuację lub konsekwencje.

- „Kto będzie używał tego produktu.....?”
- „Co jest dla Pana najważniejsze.....?”
- „Dlaczego potrzebuję Pan tego produktu.....”
- „Gdzie.....?”
- „Kiedy.....?”

PYTANIA PRZEFORMUŁOWUJĄCE - pomagają sprzedawcy zrozumieć wypowiedzi klienta, które nie są dla niego do końca jasne.

- „Czy mam przez to rozumieć, że najważniejsza jest dla Pana cena?”
- „A zatem mówi Pan, że gdybym....., to byłby Pan zainteresowany?”

PYTANIA PRZEKIEROWUJĄCE - sprzedawca stosuje je w celu naprowadzenia klienta na te elementy rozmowy, co do których obie strony wyrażają zgodę. Dzięki pytaniom przekierowującym sprzedawca może zmienić negatywne nastawienie klienta na pozytywne lub neutralne.

- „A czy zależałoby Panu na dostawcy, który może ograniczyć koszty?”
- „Czy zgadza się Pan z tym, że pańska firma musi stale poszukiwać nowych sposobów zwiększenia sprzedaży?”

2. Sztuka prezentacji: cecha - zaleta - korzyść

Ta [cecha] oznacza, że [zaleta],
co przyniesie Panu/Pani korzyść.

CECHA PRODUKTU - to każda jego właściwość fizyczna

ZALETA PRODUKTU - jest to właściwość jego funkcjonowania, określa w jaki sposób produkt może być przydatny dla klienta

KORZYŚĆ PRODUKTU - jest to korzystny rezultat uzyskiwany przez nabywcę, dzięki pewnej zalecie mogącej zaspokoić jakąś potrzebę nabywcy

PRZYKŁAD I

Sprzedawca odkurzaczy mówi do gospodyni domowej: „Wysokobrotowy silnik tego odkurzacza [cecha] pracuje dwa razy szybciej [zaleta] i jest mocniejszy [zaleta] niż inne, dzięki czemu może Pani zaoszczędzić nie tylko od 15 do 30 minut czasu odkurzania [korzyść], ale również sporo wysiłku, jakiego wymaga popychanie tak ciężkiego urządzenia [korzyść]”.

PRZYKŁAD II

Sprzedawca urządzeń klimatyzacyjnych wyjaśnia klientowi: „Ten klimatyzator ma wysoki wskaźnik wykorzystania energii

[cecha], co pozwoli Panu zaoszczędzić 10% kosztów energii [korzyść] ze względu na mniejsze zużycie prądu [zaleta]”.

PRZYKŁAD III

Sprzedawca artykułów sportowych mówi do nabywcy: „Te piłkę będzie Pan mógł wybijać o 9-18m dalej niż zwykłą piłkę [zaleta], co pozwoli Panu poprawić wyniki [korzyść], a wszystko to dzięki jej nowemu twardemu rdzeniowi [cecha]”.

PRZYKŁAD IV

Sprzedawca zwraca się do detalisty handlującego kosmetykami i artykułami higienicznymi; „Proszek Czyściocih w tym ekonomicznym opakowaniu [cecha], w sklepach takich jak pański, sprzedaje się najlepiej ze wszystkich marek [zaleta]. Może Pan zwiększyć ruch w sklepie o 10-20% [korzyść], a wolumen sprzedaży o przynajmniej 5% [korzyść], jeśli w środę wywiesi Pan odpowiednią reklamę i obniży zwykłą cenę [cecha]”.

PRZYKŁAD V

Sprzedawca mówi do klienta: „Chciałby Pan mieć wytrzymałą temperówkę do ołówków. Nasze temperówki są bardzo trwale [zaleta], ponieważ ich łożyska wykonano ze stali tytanowej [cecha]. Dzięki tym łożyskom przyrząd nie będzie się zacinał [korzyść] i długo pozostanie sprawny [korzyść]”.

3. Zamknięcie próbne = sekwencja sell

S (SHOW)	E (EXPLAIN)	L (LEAD)	L (LET)
pokazać cechę	wyjaśnić zaletę	przejąć do korzyści	pozwolić klientowi mówić

ZAMKNIĘCIE PRÓBNE - jest jedną z lepszych technik sprzedaży, ponieważ pozwala sprawdzić nastawienie potencjalnego klienta do prezentacji przeprowadzonej przez sprzedawcę. Pozwala ustalić:

- czy klientowi podoba się wskazana cecha produktu,
- czy z powodzeniem udało się odpowiedzieć na zastrzeżenie klienta,
- czy klient ma jeszcze jakieś zastrzeżenia,
- czy klient jest gotów do zamknięcia transakcji, np.:

„Co Pan o tym myśli?”
„Czy takich cech produktu Pan poszukuje?”
„Znakomite, prawda?”
„Czy to jest dla Pana istotne?”
„Czy to rozprasza pańskie obawy?”
„Jak ocenia Pan...?”
„Mam wrażenie, że ważne dla Pana jest...?”



4. Aktywne słuchanie

Jeśli chcemy aby klient wysłuchał nas, sami musimy nauczyć się słuchać. Musimy być aktywnymi słuchaczami przy okazji każdej rozmowy z klientem. Uważne wysłuchanie, pomoże nam zebrać informacje, których potrzebujemy, by móc zaproponować klientowi odpowiedni produkt. Uważnie słuchając klienta, pokazujemy mu uwagę, którą ma on prawo wymagać od sprzedawcy.

Aby stać się dobrym słuchaczem, należy pamiętać o następujących zasadach:

- być skoncentrowanym, gdy słuchamy,
- nie uciekać wzrokiem od klienta,
- zadawać pytania,
- używać odpowiedniej „mowy ciała”,
- nigdy nie przerywać klientowi,
- nie tracić wątku,
- panować nad emocjami.

Po pierwsze, należy zrozumieć, jak ważne jest, abyśmy byli skoncentrowani na rozmowie. Starajmy się uważnie i w koncentracji słuchać, jeżeli zależy nam na tym, aby być efektywnymi słuchaczami.

Po drugie, nie należy odwracać wzroku od rozmówcy, tylko patrzeć na niego, gdy z nim rozmawiamy. Patrząc na rozmówcę, odgradzamy się od otoczenia i innych bodźców, które mogą rozpraszać naszą uwagę. Obserwując klienta, możemy odczytać język jego ciała.

Po trzecie, stawiamy pytania, gdy tylko czegoś nie rozumiemy. Zadając pytania podwyższamy naszą zdolność koncentracji. Odpowiedzi na pytania nawiązujące do konkretnych problemów, dają sprzedawcy pojęcie o potrzebach klienta. Poprzez pytania możemy poznać potrzeby klienta, co z kolei daje nam możliwość zaproponowania możliwie najlepszych rozwiązań.

Po czwarte, używając odpowiedniej mowy ciała (komunikacja niewerbalna), zwiększamy szansę na doby kontakt z klientem i sprzedaż danego produktu.

Po piąte, nigdy nie przerywajmy klientowi. Zamiast przerywać, spróbujmy do końca wysłuchać sprzedawcę.

Po szóste, trzymajmy się wątku. Jeżeli w swych rozważaniach nie jesteśmy logiczni lub jeśli nagle zmienimy temat, komunikacja między klientem a sprzedawcą osłabia się i jest nam trudniej zrozumieć, czego naprawdę oczekuje klient.

Po siódme, starajmy się kontrolować własne emocje, zwłaszcza te negatywne. Jeśli silnie reagujemy na to, co klient mówi, nie przerywajmy mu, nie okazujemy swojej wściekłości. Kiedy skończy, możemy pozwolić sobie na rozpoczęcie dyskusji.

V.6. Negocjacje

Negocjacje to dwustronny proces komunikowania się, którego celem jest osiągnięcie porozumienia.

Negocjacje nie są ani współpracą, ani walką. Jest to połączenie zdolności bycia asertywnym (umiejętności mówienia "nie") i nastawienie na współpracę (kooperacja). Ważną rolę odgrywa tu czynnik psychologiczny i osobowości negocjatorów, a więc ich kultura osobista, sposób mówienia, ubiór.

Negocjacje dzielą się na: twarde, w których stawiamy bezwzględnie warunki; miękkie z tendencją do ulegania i uników. Negocjatorami powinny być osoby wszechstronne, rozeznanne w sytuacji polityczno-gospodarczej, stosujące umiejętnie elementy dyplomacji i współpracy.

Warunki konieczne do negocjowania:

- interesy stron są częściowo wspólne, częściowo sprzeczne,
- negocjacje są skomplikowanym procesem komunikacji interpersonalnej,
- negocjacje związane są z konfliktem interesów przejawiającym się w zajmowanych stanowiskach.

Style negocjacji

Styl negocjowania nazywamy inaczej - strategią, taktyką, metodą, sposobem, rodzajem i grą. Styl prowadzenia negocjacji wynika z:

- predyspozycji osobowościowych,
- świadomego wyboru.

Wyróżniamy pięć głównych stylów negocjowania:

1. Dominacja

To styl negocjowania charakteryzujący się dążeniem do realizowania własnych interesów, kosztem nie zaspakajania potrzeb drugiej strony.

Styl preferowany jest przez osoby przyjmujące postawy rywalizacyjne, ujawniające silne dążenie do władzy, dogmatyczne, machiaweliczne, podejrzliwe.

Styl dominujący nazywany jest twardym. Jego cechy to:

- uczestnicy są przeciwnikami, celem jest zwycięstwo,
- żąda się ustępstw jako warunku stosunków wzajemnych,
- zaleca się twardość w stosunku do ludzi oraz problemu,
- całkowity brak zaufania,
- stosowanie groźb.
- wprowadzanie w błąd co do dolnej granicy porozumienia,



- żądanie jednostronnych korzyści jako warunku zawarcia porozumienia,
- poszukiwanie jednego rozwiązania korzystnego dla strony dominującej,
- upieranie się przy swoim stanowisku,
- zaleca się wywieranie presji.

2. Dopasowanie się

To styl negocjowania charakteryzujący się świadomą rezygnacją z zaspokojenia własnych interesów na rzecz interesów drugiej strony w celu utrzymania z nią dobrych stosunków.

Styl preferowany przez osoby ufnie, przyjacielskie, ulegające wpływom.

Styl dostosowania się nazywany jest miękkim. Jego cechy to:

- uczestnicy są przyjaciółmi, celem jest porozumienie,
- ustępuje się aby pielęgnować wzajemne stosunki,
- zaleca się miękkość w stosunku do ludzi oraz problemu,
- pełne zaufanie,
- łatwość zmiany stanowiska,
- stosowanie ofert,
- odkrywanie dolnej granicy porozumienia,
- akceptowanie jednostronnej straty w imię osiągnięcia porozumienia,
- poszukiwanie jednego rozwiązania korzystnego dla strony przeciwnej,
- upieranie się przy porozumieniu,
- unikanie walki woli,
- poddawanie się presji.

3. Unikanie

To styl nazywany inaczej: ucieczka, wycofywaniem się, izolacją, obojętnością. W tym stylu nie podejmuje się żadnych działań uznając, że możliwe korzyści porozumienia są mniejsze od kosztów udziału w negocjacjach.

Bardzo często strona stosuje unikanie chcąc:

- ukarać drugą stronę,
- skrzywdzić drugą stronę,
- upokorzyć drugą stronę.

Z reguły styl ten powoduje straty obydwu stron.

4. Kompromis

To styl opierający się na założeniu, że w procesie negocjacji, każda ze stron częściowo traci oraz częściowo zyskuje.

Wynegocjowane porozumienie, nie realizuje w pełni interesów żadnej ze stron, podtrzymuje raczej dobre stosunki na przyszłość.

5. Integratywne negocjacje

Styl preferujący podejście - WYGRANA : WYGRANA. Jego celem jest wypracowanie porozumienia tworzącego nową jakość, korzystną dla obydwu stron negocjacji.

Zasady negocjacji integratywnych:

- oddziel ludzi od problemu,
- skoncentruj się na interesach, a nie na stanowiskach,
- opracuj możliwości korzystne dla obu stron,
- upieraj się przy stosowaniu obiektywnych kryteriów.

Techniki negocjacji i sprzedaży

Niemal każdy rodzaj prowadzenia sprzedaży stanowi pewną formę negocjacji. Jest procesem dwustronnej komunikacji, którego celem jest osiągnięcie porozumienia i rozwiązania konfliktu interesów. W sytuacji handlowej są to interesy klienta starającego się pozyskać dobra, którymi dysponuje sprzedawca, po jak najniższej cenie i odwrotnie.

Interesem sprzedawcy jest dokonanie jak najkorzystniejszej transakcji, sprzedaż jak największej ilości dóbr za jak najwyższą kwotę. Negocjacje handlowe można określić jako ustalanie reguł dostępu do danego dobra.

1. Etapy negocjacji handlowych

Pierwszy etap to analiza i ocena sytuacji. Dokonują jej zarówno klient jak i sprzedawca. Polega ona w szczególności na zdefiniowaniu danego dobra, którego negocjacje dotyczą, zdefiniowaniu motywacji każdej ze stron, określenie możliwych rozwiązań i zebraniu informacji o stronie przeciwnej.

Drugi etap to działanie, czyli obranie strategii, wybór priorytetów, określenie różnic w postrzeganiu faktów, ewentualna oferta ustępstw i w końcu podjęcie decyzji w sprawie porozumienia.

2. Style negocjacji

Można wyróżnić kilka głównych stylów negocjacji. Najczęściej występują one w różnych natężeniach i kombinacjach.

a) Negocjacje propartnerskie - nastawione na dobre kontakty pomiędzy ludźmi. Nawiązywane najczęściej na targach i konferencjach, w sytuacjach perspektywy współpracy, czyli oferent - oferent. W negocjacjach nie biorą udziału prawnicy a w dyskusji unika się konfrontacji.



b) Negocjacje protransakcyjne - styl nastawiony na szybkie zakończenie negocjacji. Negocjacje bezpośrednie i oparte o sformalizowane umowy ustalenia.

c) Negocjacje ceremonialne - nastawione na dobre kontakty z ludźmi. Obowiązuje podwyższona etykieta i przestrzeganie rytuałów. Przestrzega się harmonogramów, unika się przerw w spotkaniach.

d) Negocjacje nieceremonialne - unikanie rytuałów, tworzenie więzi parasobistej z partnerem. Spotkania są często przerywane i przeprowadzane w miejscach otwartych.

e) Negocjacje ekspresyjne - strony mówią głośno, często sobie przerywają, patrzą sobie w oczy, gestykulują, dystans pomiędzy partnerami w negocjacji wynosi około pół długości ręki.

f) Negocjacje powściągliwe - strony mówią ściszymi głosami, rzadko sobie przerywają, nie patrzą sobie długo w oczy, mimika jest ograniczona.

3. Język negocjacji handlowych

Jeżeli chce się prowadzić negocjacje należy nawiązać kontakt z kupującym. Najczęściej występującą formą kontaktu dla kontaktu stricte handlowego jest mowa.

a) Jeżeli dochodzi do kontaktu z klientem **dokonyjemy wstępu**. Uprzedzamy o czym będziemy mówić, stwarzamy ogólny obraz sytuacji: „Chcę przedstawić Panu nasz nowy produkt (...), opowiem o jego korzyściach tj. (...), następnie przedstawię Panu naszą ofertę cenową. Myślę, iż pozwoli to Panu właściwie ocenić korzyści płynące z (...)”.

b) Wypowiedzi dzielimy na wyraźne etapy. Klient musi wiedzieć wyraźną strukturę w relacji: „To tyle, jeżeli chodzi o specyfikę naszych produktów. Przedstawię teraz Naszą ofertę cenową (...)”.

c) W trakcie prowadzenia rozmów **robimy podsumowania**: „Podsumowując zakres cenowy oferowanych przez Nas usług, waha się w granicach (...) w zależności od (...)”.

d) **Upewniamy się, czy klient Nas dobrze rozumie**. Nigdy nie możemy zakładać, iż to co mówimy jest zrozumiałe dla partnera: „Czy jest jeszcze coś, co chciałby Pan wiedzieć, jakaś kwestia która wymagała by doprecyzowania?”

e) **Przedkładamy sens ponad formę wypowiedzi**. Zdania nie powinny zawierać więcej niż 8-9 wyrazów.

f) **Dbamy o uwagę klienta**. Co jakiś czas pytamy go o coś, przypominamy o celu rozmowy.

g) **Mówimy obrazowo**, stosujemy porównania i opisy sytuacji. Za każdym razem mówimy tak, jakbyśmy mówili o czymś po raz pierwszy, nawet jeżeli tego rodzaju rozmowę przeprowadzaliśmy już setki razy. Nasze znużenie szybko udzieli się klientowi.

5. Budowanie autorytetu u sprzedawcy

Sprzedawca buduje własny autorytet w negocjacjach w oparciu o dwa elementy. Swoją wiedzę i atrybuty.

a) Atrybuty. To wszystko, co kojarzy się z sukcesem. Dla sytuacji biznesowej najczęściej trzyczęściowy garnitur, wieczne pióro, skórzana teczka itp. Atrybuty muszą być dostosowane do branży i konkretnego klienta. Profesjonalizm należy podkreślać odpowiednimi wizytówkami, papierem firmowym, komputerem etc.

b) Wiedza. Nie tylko zasób informacji, ale również umiejętność stosowania profesjonalnego języka. Wiedzę dobrze jest wspierać atrybutami w postaci certyfikatów, licencji itp. W budowaniu autorytetu warto powoływać się na osoby obdarzone dużym szacunkiem i na znajomości z tymi osobami.

6. Etapy prowadzenia rozmowy handlowej

a) Otwarcie rozmowy handlowej - najprostszym sposobem wejścia w relację z klientem jest tzw. strategia badania opinii. Zaczynamy rozmowę pytając o opinię klienta na temat związany z dobrem, które chcemy sprzedać.

b) Pytania w rozmowie handlowej - rozmowę zaczynamy od pytań otwartych. Wraz z poznawaniem potrzeb klienta, zawęża się ilość możliwych rozwiązań. Pytania otwarte przechodzą w zamknięte, w tym w pytania sugerujące. Jest to badanie potrzeb partnera. Należy pamiętać, że kto pyta ten kontroluje rozmowę.

c) Prezentacja oferty w rozmowie handlowej - prezentując ofertę wykorzystujemy schemat: cecha - zaleta - dowód - przykład. Należy pamiętać iż często same parametry klientowi nie muszą niczego mówić.

d) Wybrane techniki argumentacji - główne typy argumentacji w negocjacjach handlowych to argumentacja jednostronna i obustronna. Argumentacja jednostronna to taka, w której jedynie zachwalamy daną rzecz, produkt, pomysł itp. W argumentacji obustronnej prócz pokazywania zalet, omawiamy również tezy przeciwne do naszego stanowiska, a później unieszkodliwiamy je. Drugi rodzaj argumentowania należy wykorzystać w szczególności w wypadkach, gdy osoba, z którą prowadzimy rozmowę jest inteligentna, ma wysoką samoocenę, jest nieprzekonana do naszego stanowiska, lub ma małą wiedzę o oferowanym jej produkcie.

e) Zamykanie negocjacji - cenę, za którą chcemy sprzedać dany produkt, powinniśmy podać na samym końcu, gdy wzbudziliśmy w kliencie odpowiednie pożądanie. Dobrze, gdy kwota jest sprecyzowana.

Nawet, jeżeli obie strony nie wyznaczyły żadnego terminu kończącego negocjacje, nie należy ich przedłużać ani też dążyć do maksymalnego skrócenia czasu ich trwania.



KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY



V.7. Sprzedaż - Bibliografia:

1. Łukasz Fil - Grupa Kapitałowa Południe Zachód Sp. z o.o. www.pz.com.pl
2. www.egospodarka.pl
3. Wielka Encyklopedia Małego Przedsiębiorcy
4. Ordynacje Podatkowe
5. www.vat.pl
6. www.wikipedia.org.pl
7. www.nf.pl
8. Materiały własne

▪ biznesowy angielski z native speakerem ▪ Wyjazdowe warsztaty przedsiębiorczości
▪ przedsiębiorczość ▪ marketing ▪ komunikacja ▪ sprzedaż ▪ informatyka biznesowa ▪ Księgowość



KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



Wojewódzki Urząd Pracy
w Rzeszowie



STOWARZYSZENIE
DOBRY KLUB BIZNESU

UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY



Projekt realizowany jest w ramach Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki przy współfinansowaniu ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego