

# Reguły small biznesu.

ZBIGNIEW  
MENDEL

Własna firma  
w praktyce

*Sektor MSP, czyli małych i średnich przedsiębiorstw, ma prawie 47% udziału w tworzeniu polskiego produktu krajowego brutto*



Wszelkie prawa zastrzeżone. Nieautoryzowane rozpowszechnianie całości lub fragmentu niniejszej publikacji w jakiegokolwiek postaci jest zabronione. Wykonywanie kopii metodą kserograficzną, fotograficzną, a także kopiowanie książki na nośniku filmowym, magnetycznym lub innym powoduje naruszenie praw autorskich niniejszej publikacji.

Wszystkie znaki występujące w tekście są zastrzeżonymi znakami firmowymi bądź towarowymi ich właścicieli.

Autor oraz Wydawnictwo HELION dołożyli wszelkich starań, by zawarte w tej książce informacje były kompletne i rzetelne. Nie biorą jednak żadnej odpowiedzialności ani za ich wykorzystanie, ani za związane z tym ewentualne naruszenie praw patentowych lub autorskich. Autor oraz Wydawnictwo HELION nie ponoszą również żadnej odpowiedzialności za ewentualne szkody wynikłe z wykorzystania informacji zawartych w książce.

Redaktor prowadzący: Magdalena Dragon  
Projekt okładki: ULABUKA

Fotografia na okładce została wykorzystana za zgodą Shutterstock.

Wydawnictwo HELION  
ul. Kościuszki 1c, 44-100 GLIWICE  
tel. 32 231 22 19, 32 230 98 63  
e-mail: [onepress@onepress.pl](mailto:onepress@onepress.pl)  
WWW: <http://onepress.pl> (księgarnia internetowa, katalog książek)

Drogi Czytelniku!  
Jeżeli chcesz ocenić tę książkę, zajrzyj pod adres  
<http://onepress.pl/user/opinie?resmab>  
Możesz tam wpisać swoje uwagi, spostrzeżenia, recenzję.

ISBN: 978-83-246-4361-5

Copyright © Helion 2012

Printed in Poland.

- [Kup książkę](#)
- [Poleć książkę](#)
- [Oceń książkę](#)

- [Księgarnia internetowa](#)
- [Lubię to! » Nasza społeczność](#)

# Spis treści

<b>Wprowadzenie .....</b>	<b>9</b>
<b>Rozdział 1. Czy i kiedy oraz na jakich warunkach warto być właścicielem, a nie pracownikiem najemnym .....</b>	<b>13</b>
1.1. Własny biznes — świadomy wybór czy ekonomiczny determinizm? .....	16
1.2. Działalność gospodarcza — początek czy zwieńczenie kariery zawodowej? .....	20
1.3. Ułańska fantazja — romantyczny element naszej historii, ale niekoniecznie wartość własnej firmy .....	24
1.4. Czy naprawdę zawsze pierwszy milion trzeba ukraść? — czyli o etyce w biznesie .....	28
<b>Rozdział 2. Między marzeniami a rzeczywistością — przesłanki wyboru rodzaju działalności gospodarczej .....</b>	<b>33</b>
2.1. Czy warto startować, jeżeli nie jesteś Steve'em Jobsem — czyli od rzemieślniczej solidności do wyróżniającej innowacyjności .....	34
2.2. Oceń realnie swoje predyspozycje, kompetencje i zasoby, rzetelnie scharakteryzuj otoczenie — lepszy jest bolesny szacunek szans niż kosztowna diagnoza przyczyn porażek .....	36
2.3. Bądź realistą: jeżeli nie potrafisz kreować nowych potrzeb, skoncentruj się na zaspokajaniu już istniejących .....	43
2.4. Nie musisz być omnibusem — gdzie szukać wsparcia .....	47

### **Rozdział 3. Nazwa, logotyp, przedmiot działania, siedziba — pierwsze kluczowe decyzje ..... 51**

- 3.1. Tożsamość wizualna firmy — bądź kreatywny,  
ale nie pozwalaj sobie na amatorstwo ..... 52
- 3.2. Siedziba firmy a miejsce wykonywania działalności  
— optymalna lokalizacja działalności gospodarczej ..... 55
- 3.3. Co robisz, co zamierzasz robić, a czego na pewno nie  
będziesz robił — podejście do przedmiotu działalności ..... 61

### **Rozdział 4. Kto jest moim klientem, kształt mojej oferty, gdzie jest moja konkurencja — czyli zręby strategii ..... 67**

- 4.1. Segmentacja klientów — uniwersalny patent na biznes? ..... 68
- 4.2. Oferta handlowa i usługowa  
— czy można ignorować zasadę Pareto? ..... 73
- 4.3. Produkty oraz usługi substytutywne i komplementarne  
— zlokalizuj i zdefiniuj konkurencję ..... 78
- 4.4. W czym muszę być lepszy?  
— poszukiwanie źródeł przewagi konkurencyjnej ..... 83

### **Rozdział 5. Intuicja to nie wszystko, czyli podstawy planowania biznesu ..... 87**

- 5.1. Poznaj swoją firmę, zwłaszcza strukturę przychodów  
i kosztów, oraz określ „wąskie gardła” ..... 88
- 5.2. Uwzględnij wszystkie czynniki wpływające na Twój biznes .... 90
- 5.3. Rozmawiaj ze swoimi odbiorcami i dostawcami ..... 94
- 5.4. Biznesplan (plan prowadzenia biznesu)  
— uniwersalne, sprawdzone narzędzie  
czy jedynie przejaw ulegania ogólnym tendencjom? ..... 99
- 5.5. Monitoruj wykonanie założeń i koryguj je  
w zależności od wyników i rozwoju sytuacji ..... 101

### **Rozdział 6. Etapy rozwoju firmy a decyzje właścicielskie ... 105**

- 6.1. Koncepcyjne narodziny firmy  
— dominacja właścicielskiej kreatywności ..... 107
- 6.2. Pozytywistyczna praca u podstaw  
— konieczna formalizacja ..... 109

---

6.3. Kres spontanicznego rozwoju — początki struktury organizacyjnej .....	112
6.4. Korekta „błędów młodości” przedsiębiorstwa — ewolucja czy rewolucja? .....	114
6.5. Mikroprzedsiębiorstwo czy mała firma — dylematy wyboru skali działania .....	116
6.6. Czas profesjonalizacji: autonomia – delegowanie – kontrola – biurokracja .....	119
6.7. Strategiczne dylematy — czy już czas na ład korporacyjny? .	120
6.8. Jeszcze mała, średnia czy już duża firma — czy dalszy rozwój wart jest ryzyka, które trzeba podjąć? ..	123
<b>Rozdział 7. Nie myl przychodów z kosztami — o właścicielskich priorytetach .....</b>	<b>125</b>
7.1. Przychody – marże – koszty: w żelaznym uścisku „świętej” triady .....	126
7.2. Dochody a konsumpcja i inwestycje: w poszukiwaniu „złotego środka” .....	131
7.3. Racjonalnie buduj reputację i prestiż .....	135
7.4. Jesteś przedsiębiorcą, a nie feudałem! .....	137
<b>Rozdział 8. Konkurencja – kooperacja – konsolidacja, czyli jak egzystować z rywalami rynkowymi ....</b>	<b>141</b>
8.1. Konkurencja — trwały element rynkowej egzystencji Twojej firmy .....	142
8.2. Nadużywanie pozycji rynkowej — groźny i kosztowny w skutkach proceder .....	144
8.3. Zabronione praktyki nie dotyczą tylko wielkich — zmowy cenowe .....	146
8.4. Pokojowe współlistnienie czy technologiczny wyścig — granice i płaszczyzny walki konkurencyjnej .....	150
<b>Rozdział 9. Delegowanie kompetencji – bolesny wymóg, znak czasu czy naturalna kolej rzeczy? .....</b>	<b>157</b>
9.1. Jeżeli nie potrafisz zaufać, musisz zbankrutować! .....	158
9.2. Buduj priorytety i strategię, to powinna być Twoja domena! .....	163

- 9.3. Delegujesz kompetencje czy tylko odpowiedzialność? ..... 165
- 9.4. Pańskie oko konia tuczy — czy aby na pewno w biznesie  
jest to uniwersalna zasada? ..... 168

## **Rozdział 10. Właściciel przedsiębiorstwa w życiu lokalnej społeczności — społeczna percepcja przedsiębiorcy ..... 171**

- 10.1. Przedsiębiorca jako pracodawca ..... 173
- 10.2. Właściciel jako klient: zamawiający, usługobiorca ..... 176
- 10.3. Przedsiębiorca jako członek lokalnej społeczności ..... 178
- 10.4. Polityczne preferencje przedsiębiorcy a bierne  
i czynne prawo wyborcze ..... 182

## **Rozdział 11. Efektywna, czyli jaka? Praktyczne metody oceny, monitorowania oraz podnoszenia skuteczności biznesowej i bezpieczeństwa rynkowego firmy ..... 185**

- 11.1. Efektywność przez pryzmat finansów ..... 187
- 11.2. Efektywność w aspekcie otoczenia rynkowego ..... 202
- 11.3. Efektywność w odniesieniu do organizacji i kształtu  
oraz przebiegu procesów biznesowych ..... 207
- 11.4. Efektywność a zasoby ludzkie przedsiębiorstwa ..... 215
- 11.5. Efektywność przez pryzmat jakości, innowacyjności  
i rozwoju ..... 221
- 11.6. Benchmarking — czyli popatrz i podpatrz,  
jak funkcjonuje Twoja konkurencja ..... 224

## **Rozdział 12. Jak kupić/sprzedać firmę i nie dać się oszukać ..... 227**

- 12.1. Kryteria atrakcyjności inwestycji kapitałowych ..... 229
- 12.2. Uwaga na „okazje” — faktyczne motywy zmian  
właścicielskich ..... 231
- 12.3. Nie aspiruj do roli omnibusa — proces kupna/sprzedaży  
firmy a doradcy i konsultanci ..... 233
- 12.4. Wycena firmy — podstawowe metody ..... 235
- 12.5. Due diligence  
— formalność czy próba minimalizacji ryzyka? ..... 239

---

12.6. Umowa inwestycyjna — baza konsensusu i potencjalnych roszczeń .....	242
12.7. Zasady współpracy z byłym właścicielem .....	245
12.8. Kupujesz firmę, czyli żywy organizm — kadra zarządzająca i pracownicy w procesie zmian właścicielskich .....	248
12.9. Budowa synergii — czy jako kupujący masz wymagane zasoby i doświadczenie? .....	250
12.10. Zmiany właścicielskie a relacje z otoczeniem .....	253
<b>Zakończenie .....</b>	<b>257</b>
<b>Bibliografia .....</b>	<b>261</b>





## **Rozdział 3.**

# **Nazwa, logotyp, przedmiot działania, siedziba – pierwsze kluczowe decyzje**

*Istnieje tylko jedno dobro — wiedza i jedno zło — ignorancja.*

Sokrates

Pozytywne zweryfikowanie założeń biznesowych, a w rezultacie podtrzymanie zamiaru prowadzenia biznesu na własny rachunek, skutkuje najczęściej podjęciem konkretnych działań. Formalny proces inicjowania działalności gospodarczej, bez względu na jej formę prawną i właścicielską, wymaga jednak wcześniejszego rozstrzygnięcia kilku nader istotnych kwestii o strategicznym, długofalowym znaczeniu, które na lata odcisną piętno na charakterze podmiotu gospodarczego i jego społecznym odbiorze. Choćby więc jedynie z tego powodu warto poświęcić tym kwestiom nieco więcej uwagi.

### 3.1. Tożsamość wizualna firmy – bądź kreatywny, ale nie pozwalaj sobie na amatorstwo

Tożsamość wizualna/identyfikacja wizualna, a zwłaszcza jej dwa podstawowe elementy: nazwa i logotyp firmy, to zagadnienia towarzyszące przedsiębiorcy i wymagające jego decyzji od chwili podjęcia prac koncepcyjnych nad projektem potencjalnej działalności gospodarczej. Wynika to zarówno z wymogów prawa, jak i przeświadczenia o wadze wyżej wymienionych zagadnień ze względu na odbiór rynkowy, a w efekcie końcowym skuteczności biznesowej przedsiębiorstwa.

Z pozoru kwestia nazwy przedsiębiorstwa jest sprawą trywialną. Zgodnie z postanowieniami polskiego *Kodeksu cywilnego* (art. 434) firmą, czyli nazwą osoby fizycznej w działalności gospodarczej, jest jej imię i nazwisko. W stosunku do pozostałych podmiotów zaś zastosowanie mają stosowne przepisy prawa handlowego. Mimo to warto od samego początku dążyć do właściwego odróżniania się od konkurencji, do budowania swojej rynkowej odmienności, do trwałego zaistnienia w świadomości klientów. Nazwa podmiotu i logotyp to najbardziej efektywne narzędzia do osiągnięcia tego celu, zwłaszcza w początkowym okresie funkcjonowania firmy.

Kiedy poszukujemy nazwy i logotypu dla tworzonego przedsiębiorstwa, nie jesteśmy zasadniczo ograniczani w inwencji, wyjąwszy działania zmierzające do propagowania treści i symboli o pejoratywnym charakterze lub zabronionych przez prawo<sup>1</sup>. To nie tylko wymogi for-

---

<sup>1</sup> Chodzi przede wszystkim o ochronę, ograniczenie w nawiązywaniu i wykorzystywaniu symboli oraz nazw i haseł podlegających ochronie prawnej, np. godła narodowego i barw narodowych. Nie mniejsze znaczenie ma zakaz prawny propagowania idei i haseł naruszających porządek prawny, w tym zakaz propagowania: rasizmu, faszyzmu, przemocy, naruszania prawdy historycznej, godności osobistej osób lub grup społecznych.

malne, to zarazem kwestia szacunku dla fundamentalnych zasad społeczeństwa obywatelskiego i państwa prawa, które nie powinny być traktowane wyłącznie jako mechanizm korygujący poprawność polityczną.

Swoboda ta nie oznacza bynajmniej, że wyborowi nazwy i logotypu — dokonywany przez przedsiębiorcę osobiście lub zlecany przez niego podmiotom zewnętrznym — nie powinna towarzyszyć samokontrola, a przede wszystkim strategiczna odpowiedzialność oraz praktyczna przewidywalność konsekwencji użytej symboliki i zastosowanej treści przekazu. Kiedy wybieramy nazwę i tworzymy logotyp firmy, warto brać pod uwagę nie tylko proponowany zakres pojęciowy, zamierzoną treść, ale nadto jej znaczenie i społeczny odbiór, uwzględniając również regionalną konotację, także w potocznym rozumieniu<sup>2</sup>.

Kolejną kwestią rzutującą na trafność wyboru, której nie sposób bagatelizować, jest nazewnictwo rozpoznawalne w sektorze/branży działania firmy lub przez grupę docelową, do której dany podmiot gospodarczy kieruje lub zamierza kierować swoją ofertę produkto-usługową. Dowolność doboru jest w tym aspekcie tyle szansą, co zagrożeniem. Można co prawda bez większego wysiłku wyobrazić sobie nazwę zakładu pogrzebowego Radosne Przejście czy nazwę firmy zajmującej się sprzątaniami i utrzymaniem czystości powierzchni biurowych Konserwacja Pomieszczeń, ale czy aby na pewno jest to optymalna forma przekazu, która spotka się z przychylnym przyjęciem, uznaniem klientów?

---

<sup>2</sup> Klasycznym przykładem omawianej sytuacji, może być potoczne rozumienie słowa „pita” na Górnym Śląsku. Przykładowa nazwa firmy: „Michalina Mucha — smaczna pita” we Wrocławiu prawdopodobnie nikogo nie dziwi i nie niesie za sobą pejoratywnych skojarzeń. Analogiczna nazwa zastosowana na Górnym Śląsku byłaby co najmniej powodem do drwin, docinków i złośliwych komentarzy.

Równie istotną sprawą jest szukanie właściwych proporcji między wyrazem artystycznym, inwencją twórczą, innowacyjnością logotypu a kosztami jego wykonania i przedstawienia w kolejnych mutacjach. Najprostszym przykładem wagi omawianej kwestii są konsekwencje zastosowanej kolorystyki, np. przy wykorzystaniu szerokiej gamy kolorów. To zapewne ciekawe i inspirujące poznawczo ujęcie, mogące być źródłem niezapomnianych doznań artystycznych, może być zarazem przyczyną poważnego wzrostu kosztów produkcji podstawowych nośników identyfikacji wizualnej: wizytówki, papieru firmowego, baneru reklamowego etc. Warto o tym pamiętać i nieco tonować czasami nazbyt wybujałą, a rzutuującą m.in. na czytelność i odbiór znaku fantazję własną lub zapędy twórców pracujących na nasze zlecenie<sup>3</sup>.

Kiedy już kończymy prace projektowe i decydujemy się ostatecznie na konkretne propozycje w odniesieniu do nazwy i logotypu, jeszcze przed podjęciem ostatecznej decyzji warto sprawdzić, czy preferowane przez nas rozwiązania nie stanowią naruszenia praw innych podmiotów. Może się tak stać, jeśli nasz logotyp czy nazwa ma zbliżony — w całości lub części — kształt do logotypów czy nazw funkcjonujących już firm, zwłaszcza w naszej branży. Pozwoli to uniknąć nieporozumień, a w skrajnych, choć wcale nie odosobnionych sytuacjach — zbędnych, długotrwałych, a przy tym kosztownych procesów sądowych. Równolegle należy podjąć działania zmierzające do rejestracji nazwy nowej firmy jako znaku towarowego wraz z jego graficznym ujęciem — dokonuje się tego w Urzędzie Patentowym RP. Mimo długotrwałej procedury — może trwać nawet dwa lata — warto podjąć takie działania samodzielnie lub za pośrednictwem rzecznika patentowego. Działania o takim charakterze

---

<sup>3</sup> Szerzej na temat procesu tworzenia i wyboru logotypu oraz prawidłowości w tym zakresie: D. Airay, *Logo, Design Love: zaprojektuj genialny logotyp*, Helion, Gliwice 2010.

mieszczą się w kanonie zabiegów gwarantujących bezpieczeństwo rynkowe firmy<sup>4</sup>.

Kiedy projektujemy kształt logotypu i brzmienie nazwy firmy, powinniśmy postawić na nowatorstwo, oryginalność, ale zarazem potrzebna jest daleko posunięta racjonalność. Zmysł artystyczny i marketingowa pomysłowość to naprawdę nie wszystko.

### **3.2. Siedziba firmy a miejsce wykonywania działalności – optymalna lokalizacja działalności gospodarczej**

Rozważając kwestię lokalizacji firmy, w rozumieniu dookreślenia zarówno miejsca faktycznego funkcjonowania firmy oraz wykonywania działalności, jak i siedziby, nie sposób ograniczyć się do konstatacji, że w przypadku działalności o profilu usługowym lub handlowym priorytetem jest stosunkowo łatwy dostęp do potencjalnego klienta. Zatem, jeśli zamierzamy otworzyć taką właśnie działalność, na siedzibę firmy trzeba poszukać miejsca o dużym natężeniu ruchu pieszego i zmotoryzowanego. Natomiast w przypadku działalności produkcyjnej przeważające kryterium wyboru lokalizacji to czynniki środowiskowe, jakość i dostępność infrastruktury biznesowej, czasami

---

<sup>4</sup> Szerzej: *Rejestracja znaku towarowego*, dostęp: 27.11.2011, wersja internetowa dostępna pod adresem: [www.prawnik-online.eu/porady-prawne/rejestracja-znaku-towarowego](http://www.prawnik-online.eu/porady-prawne/rejestracja-znaku-towarowego); *Szczegółowe zasady rejestracji znaku towarowego w Urzędzie Patentowym*, 12.12.2007, wersja internetowa dostępna pod adresem: <http://e-prawnik.pl/biznes/wlasnosc-przemyslowa-i-prawa-autorskie/wlasnosc-przemyslowa/artykuly/szczegolowe-zasady-rejestracji-znaku-towarowego-w-urzedzie-patentowym.html>. Porównaj także: Polska Izba Rzeczników Patentowych — strona internetowa: <http://www.rzecznikpatentowy.org.pl/>.

komponentów produkcyjnych, zwłaszcza o naturalnym pochodzeniu, wreszcie poziom kosztów funkcjonowania<sup>5</sup>. Akceptacja tych też jest działaniem racjonalnym i w pełni uzasadnionym, nie powinna mieć jednak blankietowego charakteru, wymaga każdorazowo indywidualnej oceny, a nie działania wedle rutynowego, dogmatycznego automatyzmu. Można bowiem z jednej strony wskazać wiele odstępstw od tych zasad — dodajmy: odstępstw poczynionych z sukcesem — z drugiej zaś dynamika zmian dzierżawców powierzchni handlowo-usługowych w centrach handlowych z równoczesną liczbą ewidentnych porażek biznesowych w tych lokalizacjach potwierdza, że dobra lokalizacja nie jest jedynym kluczem do sukcesu.

Przewagę czy niedostatki lokalizacji skutecznie niweluje interesująca z punktu widzenia kupującego koncepcja pakietu usług dodatkowych, czego przykładem może być pomysł biznesowy myjni samochodowej. Jeszcze do niedawna twierdzono, że sukces w tej dziedzinie gwarantuje lokalizacja myjni na stacji benzynowej lub w pobliżu dużego osiedla mieszkaniowego. Wprowadzenie jednej istotnej innowacji — oferty odbioru samochodu do mycia i czyszczenia w miejscu i czasie dogodnym dla klienta i jego zwrot wedle preferencji klienta, bez dodatkowych kosztów — podnosi zdecydowanie atrakcyjność oferty myjni bez względu na fizyczną lokalizację tego typu zakładu usługowego. Co szczególnie istotne, występuje tu pełna symetria korzyści. Klient zyskuje dodatkowy czas wolny i możliwość wykonania usługi nawet w godzinach pracy, z eliminacją kolejek i oczekiwania. Właściciel biznesu zwiększa obłożenie firmy pracą, standaryzując przy tym koszty, uzyskując zarazem możliwość pla-

---

<sup>5</sup> Szerzej na ten temat: A. Wieloński, *Lokalizacja działalności gospodarczej*, Wydawnictwo UW, Warszawa 2004; W. Buder, *Lokalizacja przedsiębiorstw*, Wydawnictwo AE w Poznaniu, Poznań 2003; H. Godlewska, *Lokalizacja działalności gospodarczej*, Elipsa, Warszawa 2001.

nowania, czyli optymalizacji funkcjonowania podmiotu gospodarczego. Jeżeli dodatkowo usługi oferowane są na wysokim poziomie jakościowym, zapewniającym poczucie bezpieczeństwa i satysfakcji klienta, powtarzalność zleceń jest bez mała gwarantowana. Ten model biznesowy preferowany jest coraz częściej przez warsztaty wulkanizacyjne w okresie sezonowej wymiany ogumienia samochodów, także przez warsztaty samochodowe, zwłaszcza autoryzowane oferujące naprawy i serwisy okresowe, a wreszcie przez podmioty świadczące usługi czyszczenia odzieży.

Lokalizacja nie jest również przepisem na sukces w działalności gospodarczej zorientowanej na dostawę produktów i świadczenie usług bezpośrednio w domu klienta. Dla zamawiającego dostawę pizzy, bukietu kwiatów, usługę sprzątania czy korzystającego z oferty firm sprzedaży wysyłkowej oraz księgarń internetowych kwestia lokalizacji firmy jest absolutnie sprawą drugorzędną i nie musi być brana pod uwagę. O wiele istotniejsze są: sprawność logistyczna, punktualność i kompletność dostaw, z zachowaniem wysokich standardów jakościowych.

Lokalizacja nie jest także parametrem decydującym o zachowaniach klientów sklepów specjalistycznych. Dla ich klienteli o wiele istotniejsze znaczenie niż lokalizacja ma szerokość oferty handlowej i kompetencje sprzedawców, możliwość wymiany opinii i skorzystania z fachowych porad. Dowodem na to jest m.in. pozycja rynkowa sklepów dla majsterkowiczów, modelarskich, filatelistycznych (szerzej zorientowanych na zaspokajanie potrzeb hobbystów) czy oferujących niektóre rodzaje alkoholu (wina, koniaki, whisky), wreszcie sklepów z towarami koncesjonowanymi (np. bronią).

Odnosząc się do lokalizacji firmy, zwłaszcza o handlowym czy usługowym profilu działania, trzeba brać pod uwagę poważne ryzyko błędów w ocenie atrakcyjności. Nawet najbardziej centralna lokalizacja, przy nader ruchliwym deptaku może się okazać docelowo problema-

tyczna przy uciążliwym dojściu lub dojeździe, przy braku swobodnej możliwości zaparkowania samochodu. To może być bardzo poważna okoliczność utrudniająca prowadzenie biznesu, a w efekcie końcowym — dyskwalifikująca zasadność prowadzenia firmy w danej lokalizacji. Mimo pojawiających się obiekcji podjęcie decyzji o prowadzeniu działalności gospodarczej w takim miejscu jest sporym wyzwaniem i ryzykiem.

Zgola inne zasady determinują decyzję o rozpoczęciu funkcjonowania i prowadzeniu firmy produkcyjnej. W tym zakresie preferuje się nade wszystko wszelkie okoliczności pozwalające na optymalizację kosztową i niezakłócony cykl produkcyjny. Odległość od rynków zbytu ma relatywnie mniejsze znaczenie, choć wymaga zarazem dużej sprawności logistycznej i stworzenia efektywnie działającej sieci dystrybucji/sprzedaży. Rośnie za to rola braku wszelkich barier w działalności produkcyjnej, od swobodnego dostępu do mediów poczynając, a na minimalizowaniu ryzyka konfliktów społecznych wynikających ze specyfiki produkcji kończąc.

W obu przypadkach kluczowe znaczenie mają koszty funkcjonowania jako istotny element pozycji konkurencyjnej, a w rezultacie końcowym — atrakcyjności zakupowej dla klienta, szczególnie w odniesieniu do produktów i usług o dużej ilości substytutów oraz wysokiej elastyczności cenowej popytu. W cenie produktu i usługi — co oczywiste — muszą być zawarte także koszty lokalizacji (najczęściej najmu), co może skutecznie zniechęcić potencjalnego klienta do decyzji zakupowej.

Decyzje odnośnie do umiejscowienia działalności gospodarczej mogą mieć także inne podłoże. Jednym z istotniejszych i częściej spotykanych motywów jest tzw. status przyjaznego miejsca do prowadzenia działalności, czego miarą jest nastawienie lokalnych władz, znajdujące wyraz w podejściu i czasie trwania procedur decyzyjnych, czy reputacja właściwego urzędu skarbowego lub instytucji



kontroli i nadzoru (sanepid, inspekcja pracy etc.). W przypadku podmiotów produkcyjnych kryterium nie tylko korygującym, ale wręcz rozstrzygającym o lokalizacji może być wsparcie oferowane przez władze wszystkich szczebli, poczynając od samorządowych, w wymiarze subwencji, zwolnień podatkowych, aktywizacji zawodowej (np. oferta sfinansowania szkoleń zawodowych dla nowo zatrudnianych), partycypacji w kosztach stworzenia infrastruktury (przede wszystkim uzbrojenia terenu) etc. Jeśli uruchamiamy działalność gospodarczą na większą skalę, warto pofatygować się do lokalnych władz, by uzyskać ich wsparcie jeszcze przed podjęciem ostatecznej decyzji. Po uruchomieniu działalności, po przysłowiowym wbiciu pierwszej łopaty na placu budowy nasza pozycja negocjacyjna jako inwestora i przedsiębiorcy będzie zdecydowanie trudniejsza i słabsza.

Warto stale pamiętać o daleko posuniętym relatywizmie — zwłaszcza w odniesieniu do czynnika czasu — w ocenie atrakcyjności biznesowej lokalizacji, mając zarazem świadomość, że nie na wszystkie okoliczności wpływające na ocenę mamy realny wpływ. Typowym przykładem potwierdzającym prawdziwość tych słów jest przebieg i budowa autostrad oraz wpływ zakończenia tych inwestycji na lokalny biznes, zwłaszcza o usługowym charakterze.

Zakończenie budowy autostrady zbawiennie wpływa na czas i komfort podróżowania, ale jednocześnie przyczynia się do degradacji biznesowej miejscowości, przez które przebiegały dotychczas kluczowe drogi. Namacalnym dowodem nieodwracalności tych zmian jest status miejscowości położonych przy „starej” drodze z Cieszyna do Bielska-Białej, a jeszcze bardziej dobitnym przykładem mogą być miasta na trasie z Katowic przez Strzelce Opolskie do Opola. Miejscowości te przez dekady korzystały z dobrodziejstwa lokalizacji przy głównych ciągach komunikacyjnych, rozwinęła się w nich znakomicie infrastruktura zorientowana na przejazd turystów (mała gastronomia, restauracje, motele, zajazdy). Budowa autostrady Kraków

— Wrocław — przejścia graniczne do Niemiec radykalnie zmieniła tę sytuację. Wiele z dobrze prosperujących dotąd biznesów nie wytrzymało próby czasu, spadek liczby przejeżdżających przez ich miejscowości podróżnych był zbyt wielki, a zapotrzebowanie rynku lokalnego nie było w stanie zrekompensować tego ubytku w stopniu umożliwiającym dalsze funkcjonowanie takich firm. Nie ma zresztą wątpliwości, że prawidłowość ta powtórzy się w innych regionach kraju.

Trzeba o tym bezwzględnie każdorazowo pamiętać przed podjęciem decyzji o lokalizacji pod kątem działalności gospodarczej, zwłaszcza o usługowym i kapitałochłonnym charakterze. W tym celu dobrze jest zapoznać się z dostępnymi w każdej gminie planami perspektywicznego zagospodarowania tego terenu, dzięki czemu można ograniczyć ryzyko biznesowe, a mówiąc wprost: zapobiec utracie środków finansowych.

Wreszcie na koniec istotne jest spostrzeżenie, że miejsce faktycznej działalności podmiotu gospodarczego i adres jego siedziby niekoniecznie muszą być tożsame. W tym zakresie ustawodawca oferuje sporą dowolność i pozostawia to woli przedsiębiorcy. To zresztą może być ważki argument w naszych rozmowach z samorządem lokalnym, któremu nie tylko w aspekcie wpływów podatkowych<sup>6</sup>, dochodu rozporządzalnego mieszkańców, ale i reputacji winno zależeć na maksymalnej aktywności biznesowej lokalnych podmiotów, sprowadzeniu nowych przedsiębiorców, ale i zatrzymaniu na swoim terenie ich siedzib.

---

<sup>6</sup> Gminy, powiaty i województwa mają udział w dochodach z podatku od osób fizycznych (popularny PIT) na poziomie 49,11% w 2012 r., z czego same gminy na poziomie 37,7%, co warunkuje liczba mieszkańców. W dobrze pojętym własnym interesie władze lokalne winny być zainteresowane liczbą zameldowanych na ich terenie mieszkańców, zwłaszcza pracujących.

### **3.3. Co robisz, co zamierzasz robić, a czego na pewno nie będziesz robił – podejście do przedmiotu działalności**

Jak wspominaliśmy już wcześniej, kiedy rejestruje się działalność gospodarczą — bez względu na jej formę prawną — zasadne jest możliwie szerokie zdefiniowanie przedmiotu działalności, ponieważ potencjalne zmiany i niezbędne w tym zakresie działania o formalno-prawnym charakterze oznaczają dla przedsiębiorcy dodatkowe koszty. Dodać także należy, że określenie w dokumentach firmy przedmiotu działalności nie jest przywilejem, jest obowiązkiem, a prowadzenie działalności bez wpisu odpowiedniego kodu PKD zagrożone jest grzywną.

Kiedy definiujemy przedmiot działalności, powinniśmy zastanowić się nad działalnością podstawową w wymiarze „tu i teraz”, ale zarazem należałoby mieć co najmniej zarys rozwoju firmy na przyszłość, z uwzględnieniem znanych okoliczności, szczególnie o strategicznym znaczeniu. Jeżeli np. nabyliśmy lub już posiadamy nieruchomość w atrakcyjnym miejscu, i zamierzamy w niej stworzyć w przyszłości dom spokojnej starości, warto uwzględnić to w katalogu naszego zakresu działania, nawet na długo przed faktycznym urzeczywistnieniem tych zamiarów. Analogicznie: jeżeli nasi najbliżsi w dającym się określić czasie kończą specyficzne studia lub edukację (np.: medycyna, konserwacja zabytków, weterynaria, architektura, budownictwo, technologia żywienia etc.), jest rzeczą naturalną rozszerzenie przedmiotu działalności gospodarczej o te właśnie dziedziny. Na marginesie: może to być jednocześnie optymalna forma pomocy najbliższym w starcie w dorosłe samodzielne życie, zwłaszcza w odniesieniu do startu zawodowego.

Jasna i możliwie szeroka wizja przedmiotu działania jest także istotna z punktu widzenia dynamiki rozwoju rynku. Kiedy się rozpoczyna,

a potem już prowadzi działalność gospodarczą — bez względu na wielkość przedsięwzięcia — należy mieć na uwadze istotną zmienność nie tylko w odniesieniu do zachowań i preferencji konsumentów, koniunktury gospodarczej, ale i zachowań głównych graczy oraz konsekwencji wystąpienia czynników o obiektywnym charakterze. O jednym z nich — skutkach powstania autostrad dla posiadanego biznesu i generowanych wyników — już wspomnieliśmy, a przecież jest to ledwie jeden z wielu przykładów.

Trudno uznać za wykonalne i racjonalne założenie powstania i obowiązywania barier o administracyjnym charakterze, trwale chroniących przedsiębiorcę przed działaniem konkurencji. Ekspansja wielkopowierzchniowych obiektów handlowych w Polsce w ostatnich dwóch dekadach jest klasycznym potwierdzeniem, że podobne przewidywania nie mają sensu. Czas zatem rozważyć możliwe działania i zachowania przedsiębiorcy, stymulujące rozwój skali biznesu z jednej strony, z drugiej zaś minimalizujące ryzyko życiowej i biznesowej degradacji. Oceniając polską rzeczywistość gospodarczą małych i średnich przedsiębiorstw, wskazać można trzy podstawowe drogi preferowane przez przedsiębiorców, traktowane jednocześnie jako próba znalezienia remedium na zarysowane wyżej zagrożenia.

Pierwszą z nich jest preferowanie dywersyfikacji biznesu. Jeżeli podstawowa działalność zapewnia stabilne przychody i względnie stałą stopę zysku, wielu przedsiębiorców decyduje się na traktowanie jej jako źródła pierwotnej akumulacji kapitału. Praktycznym tego wyrazem jest decyzja reinwestowania całości lub części zysków w nowe przedsięwzięcia, o luźnym bądź żadnym związku z dotychczas prowadzonym biznesem. Ważnym motywem jest także stworzenie dzięki takiemu podejściu efektywnej tarczy podatkowej: reinwestowanie zysków skutecznie — dodajmy w pełni legalnie — ogranicza zobowiązania podatkowe firm i przedsiębiorców. W ten sposób wielu prowadzących działalność gospodarczą stało się zarazem właścicielami

hotelu, restauracji, gospodarstw agroturystycznych, firm handlowych — zwłaszcza z segmentu dóbr powszechnego użytku — stacji benzynowych etc. To rozwiązanie może być w istocie właściwym sposobem na uniknięcie zagrożenia biznesową marginalizacją, pod warunkiem wszakże dysponowania precyzyjną wiedzą rynkową o atrakcyjności sektorów gospodarczych, określenia jasnej strategii działania i sprawnego zarządzania.

Drugim wyjściem, jest decyzja o szeroko pojętej rozbudowie oferty. Właściciel firmy budowlanej zaczyna realizować inwestycje „pod klucz”. Uzupełniając kadre i doposażając przedsiębiorstwo sprzętowo, uzyskuje nowe kompetencje, atrakcyjne także z punktu widzenia potencjalnego klienta. Właściciel sklepu, firmy handlowej, punktu handlowego rozszerza asortyment o nowe grupy produktowe. Równolegle podejmowane są próby implementacji nowych kategorii usług. Właściciel firmy budowlanej proponuje indywidualnemu inwestorowi zakup materiałów niezbędnych do budowy domu, w atrakcyjnych, niedostępnych dla inwestorów cenach — na skutek posiadanej siły zakupowej — lub oferuje uczciwy podział uzyskanych wartości z tytułu optymalizacji cen zakupu, z ofertą skredytowania tychże zakupów oraz odkupienia pozostałych po zakończeniu procesu inwestycyjnego nadwyżek materiałowych włącznie. Coraz częściej także firma remontowo-budowlana oferuje w standardowej cenie uporządkowanie placu budowy i całościowe sprzątnięcie pomieszczeń, w których prowadzone były prace. Z kolei przedsiębiorca zajmujący się działalnością handlową uzupełnia swoją ofertę o możliwość rezerwacji towaru, dostawę zakupów do domu, możliwość negocjacji cen przy odpowiedniej wielkości zakupów czy prawo do zwrotu towaru w przypadku jego niewykorzystania. Założeniem takiej strategii jest budowanie relacji z klientem, a jednocześnie stworzenie bariery wejścia dla firm konkurencyjnych. Warunkiem powodzenia zaś będzie

indywidualizacja oferty i daleko idąca elastyczność, z priorytetem dla zaspokajania potrzeb klienta w standardowej cenie.

Trzecim rozwiązaniem, jest zdecydowany priorytet przyznany przez przedsiębiorcę rozwojowi skali biznesu. Właściciel na drodze rozwoju organicznego, a częściej w efekcie przejęć i akwizycji firm o zbliżonym bądź tożsamym profilu działalności, o kapitałowym charakterze, licząc na efekt synergii między wielkością generowanych obrotów a pozycją zajmowaną wobec głównych dostawców, buduje jednolitą firmę działającą w rozproszeniu (w licznych lokalizacjach). Warunkiem powodzenia takiej strategii jest daleko idący rygoryzm kosztowy, precyzyjna optymalizacja kosztów logistyki oraz posiadanie profesjonalnych narzędzi zarządzania biznesowego i monitorowania rezultatów (m.in. odpowiedniego systemu informatycznego). Rozwiązania te znajdują zastosowanie zarówno w sferze produkcji, jak i handlu oraz usług. Jedną z mutacji tego wariantu jest tworzenie grup producenckich, grup zakupowych, porozumień kupieckich podmiotów gospodarczych niezwiązanych kapitałowo, celem uzyskania lepszych warunków zakupowych, a szerzej — lepszych warunków współpracy — od dostawców komponentów produkcyjnych i wyrobów gotowych.

Poza omówionymi już sposobami istnieje jeszcze jedno specyficzne podejście do prowadzenia działalności gospodarczej. Przedsiębiorca koncentruje się wyłącznie na konsumpcji własnej, przeznaczając na nią gros lub wręcz całość zysków, nie będąc zainteresowany inwestycjami, a tym bardziej zabezpieczeniem długofalowych podstaw swego funkcjonowania. Takie nastawienie, zorientowane na krótkotrwałe korzyści, trudno uznać za przejaw profesjonalnego podejścia do biznesu. Zresztą w większości przypadków prowadzi ono nieuchronnie do marginalizacji i upadłości bądź po prostu do zakończenia działalności.

Kiedy się definiuje przedmiot działalności gospodarczej, potrzebny jest daleko idący pragmatyzm, a przede wszystkim unikanie wszelkich przejawów nie tylko marzycielstwa, ale i dogmatyzmu w tej dziedzinie. Może się bowiem okazać, że na skutek osiągnięcia nowych kwalifikacji i kompetencji, rozwoju rynku, zmian generacyjnych na terenie naszego działania, pojawienia się nowych inwestycji<sup>7</sup>, a także najzwyczajszego w świecie przypadku, ślepego zrządzenia losu konieczne i zasadne będą daleko idące zmiany, przeformułowanie lub wręcz całkowita reorientacja dotychczasowego profilu działalności naszej firmy.

Znam przykład przedsiębiorcy, który z powodzeniem zajmował się przez długi czas sprzedażą hurtową wyrobów cukierniczych, ciesząc się niezwykłym wsparciem producenta, na pograniczu wyłączności. Przedsiębiorca ten dysponował stabilnym, bezpiecznym i interesującym biznesowo portfolio klientów. Niejako wbrew sobie, początkowo nie kryjąc nawet obiekcji i wątpliwości, dał się przekonać przedstawicielom producenta — światowego lidera produktów ropopochodnych i chemicznych — do zmiany profilu działalności. Determinacja producenta do podjęcia tej współpracy wynikała z braku alternatywy — podmioty z branży uprzednio wyselekcjonowane do podjęcia roli dystrybutorów nie miały odpowiedniego zaplecza finansowego, poziomu organizacji, przez co nie rokowały dobrze na przyszłość. Sytuację dodatkowo komplikował fakt, że niezbędne było zapewnienie sprawnej logistyki dostaw produktów na otwierane właśnie

---

<sup>7</sup> Przykładem rewolucyjnych w istocie zmian i ich konsekwencji dla działalności biznesowej może być planowana w Polsce lokalizacja elektrowni atomowej na terenach nadmorskich, słusznie uchodzących dotąd za obszary czyste ekologicznie, gdzie dominowały dotąd szeroko pojęte usługi turystyczne. Jeżeli budowa elektrowni istotnie dojdzie do skutku, stanowić to będzie poważne wyzwanie dla przedsiębiorców i zmusi ich do zmiany dotychczasowego profilu działalności gospodarczej.

w regionie firmowe stacje paliwowe, co zwiększało presję na znalezienie rozwiązań zastępczych o co najmniej czasowych charakterze. Wzmiankowany przedsiębiorca sprzedał z zyskiem konkurentowi dotychczas posiadany rynek w segmencie FMCG. Wkrótce zasadnicze zmiany w dystrybucji produktów spożywczych, wymuszone przez agresywne wejście na polski rynek sieci handlowych, zmieniły diametralnie pozycję, zasady organizacji i kanały dystrybucji spożywczego handlu hurtowego i detalicznego. Gdyby nie zmiana profilu działalności, opisywany tu przedsiębiorca byłby jedną z „ofiar” konsolidacji. Zmiana profilu działania pozwoliła mu stać się beneficjentem rozwoju marki lidera rynkowego, wzrostu jego udziałów rynkowych. Potwierdzając swoje kompetencje, stał się lojalnym, strategicznym partnerem biznesowym koncernu. W konsekwencji przedsiębiorstwo to funkcjonuje do dziś, a jego właściciel poza satysfakcją i dochodami pozwalającymi na dostatnie życie, miał możliwość — w ramach wyjazdów szkoleniowo-integracyjnych organizowanych przez koncern — zwiedzić egzotyczne zakątki świata, na co nie byłoby go po prostu stać, gdyby nie nawiązana kilka lat temu współpraca, która z kolei była absolutnym przypadkiem.





# PROGRAM PARTNERSKI

GRUPY WYDAWNICZEJ HELION

- 
- A photograph of four hands, two from the top and two from the bottom, holding four interlocking puzzle pieces. Three pieces are olive green, and one is red. The hands are positioned as if they are about to assemble the pieces.
1. ZAREJESTRUJ SIĘ
  2. PREZENTUJ KSIĄŻKI
  3. ZBIERAJ PROWIZJĘ

Zmień swoją stronę WWW  
w działający bankomat!

**Dowiedz się więcej i dołącz już dzisiaj!**

<http://program-partnerski.helion.pl>

GRUPA WYDAWNICZA

 **Helion SA**

## Własna firma bez reguł to tylko biznesowa partyzantka!

Sektor MSP, czyli małych i średnich przedsiębiorstw, ma prawie 47% udziału w tworzeniu polskiego produktu krajowego brutto. Co roku powstaje kilkaset tysięcy firm, z których zdecydowana większość nie przetrwa dziesięciu lat. Dlaczego tak się dzieje? Może odpowiedź znowu kryje się w statystyce: z tych firm, które przetrwały pierwszy, najtrudniejszy okres, jedynie 36% ma strategię rynkową, 17% planuje budowę kultury organizacji i opracowywanie wizji przedsiębiorstwa, 20% zdefiniowało role i funkcje poszczególnych działów firmy i aż 66% nie podejmuje działań zmierzających do podporządkowania procesów operacyjnych zdefiniowanym celom nadrzędnym.

Książka Zbigniewa Mendla odpowiada na pytanie, jak prowadzić firmę w sposób zwycięski — zarówno finansowo, jak i pod kątem osobistych przekonań czy wartości. Autor oprowadza czytelnika po świecie realnego biznesu, od momentu podjęcia decyzji o prowadzeniu firmy o konkretnym profilu działalności, przez pierwsze kluczowe decyzje, aż po ewentualną sprzedaż dobrze funkcjonującego przedsiębiorstwa. Porusza wszystkie aspekty istotne dla dobrego działania firmy: wybór siedziby, definiowanie klienta, identyfikację wizualną, proces planowania, relacje z pracownikami, konkurentami i lokalną społecznością. Wszystko to w oparciu o najlepszą wiedzę i doświadczenia — własne oraz właścicieli firm, którym od lat pomaga zmagać się z twardymi regułami obowiązującymi w świecie small biznesu.

**Zbigniew Mendel** jest doktorem nauk humanistycznych, absolwentem Uniwersytetu Śląskiego, Politechniki Śląskiej i SGH w Warszawie. Do 1998 roku był nauczycielem akademickim. W 1993 roku rozpoczął pracę w biznesie. Od piętnastu lat zajmuje kluczowe stanowiska (prezesa zarządu, dyrektora generalnego) w przedsiębiorstwach polskich i zagranicznych. Jest też prezesem i właścicielem firmy Mendel Company, podmiotu o szerokim spektrum działania. Pracuje jako konsultant i doradca strategiczny przedsiębiorstw oraz trener biznesu. Jest autorem wielu publikacji naukowych o współczesnej Francji i zarządzaniu.

książki klasy business

Nr katalogowy: 8771



Księgarnia internetowa:  
<http://onepress.pl>



Zamówienia telefoniczne:  
**0 801 339900**



**0 601 339900**

**o n e**  
p r e s s

Sprawdź najnowsze promocje:  
• <http://www.onepress.pl/promocje>  
Książki najchętniej czytane:  
• <http://onepress.pl/bestsellery>  
Zamów informacje o nowościach:  
• <http://onepress.pl/nowosci>

**Helion SA**  
ul. Kościuszki 1c, 44-100 Gliwice  
tel.: 32 230 98 63  
e-mail: [onepress@onepress.pl](mailto:onepress@onepress.pl)  
<http://onepress.pl>

PARTNER WYDAWNICTWA



**Raiffeisen**  
**BANK**

Raiffeisen Bank Polska S.A.

ISBN 978-83-246-4361-5



Cena 49,00 zł