

Arkadiusz Jarosiński  
Lidia Kuczmierowska

# **Działalność gospodarcza organizacji pozarządowych**

Działalność gospodarcza organizacji pozarządowych.  
Copyright © 2007 by Fundacja Rozwoju Społeczeństwa Obywatelskiego

Wszelkie prawa zastrzeżone. Każda reprodukcja lub adaptacja całości bądź części niniejszej publikacji, niezależnie od zastosowanej techniki, wymaga pisemnej zgody wydawcy.

Redakcja i korekta:  
Dorota Matejczyk

Opracowanie graficzne, łamanie, projekt okładki, druk:  
„DD Studio” Dariusz Piekut

Wydawca:  
Fundacja Rozwoju Społeczeństwa Obywatelskiego  
ul. Zakopiańska 21 m. 3/4, 03-934 Warszawa  
tel. 022 616 33 16, tel./faks 022 616 32 47, faks 022 616 32 46  
www.frso.pl, e-mail: frso@frso.pl

**ISBN 978-83-922548-4-3**

Fundator wydania:  
Polsko-Amerykańska Fundacja Wolności

# Spis treści

Od Wydawcy ..... 5

## **Działalność gospodarcza organizacji pozarządowych – wybrane aspekty prawne**

1. Działalność gospodarcza .....	9
1.1 Definicja działalności gospodarczej .....	9
1.2 Działalność gospodarcza a odpłatna działalność pożytku publicznego .....	11
1.3 Działalność gospodarcza a forma prawna organizacji pozarządowej .....	17
1.4 Rejestracja działalności gospodarczej przez organizacje pozarządowe .....	19
1.5 Podstawowe regulacje prawne .....	22
1.6 Zakończenie działalności gospodarczej .....	31
1.7 Działalność gospodarcza prowadzona przez spółki .....	34

## **Działalność gospodarcza organizacji pozarządowych – organizacja i zarządzanie**

2. Działalność gospodarcza – tak czy nie .....	47
2.1 Działalność gospodarcza a działalność statutowa i misja organizacji .....	47
2.2. Długofalowe korzyści z działalności gospodarczej dla organizacji .....	53
2.3 Przewidywany rachunek zysków i strat. Pozafinansowe koszty i korzyści .....	58
3. ABC pozarządowego biznesu .....	65
3.1 Sformułowanie celów biznesowych .....	65
3.2 Wybór rodzaju i profilu działalności .....	68
3.3 Organizacja działalności gospodarczej .....	72
3.4 Ustalanie wielkości sprzedaży .....	76
3.5 Opracowanie planu finansowego .....	80
3.6 Działania marketingowe .....	87
3.7 Biznesplan, czyli praktyczny sposób ujęcia wszystkiego w jednym dokumencie .....	97

# Od Wydawcy

Oddajemy do rąk Czytelnika kolejną – czternastą już – publikację z cieszącej się ogromną popularnością serii „Zarządzanie finansami w organizacjach pozarządowych”, wydawanej w ramach programu „Wspieranie organizacji pozarządowych” finansowanego przez Polsko-Amerykańską Fundację Wolności.

Książka „Działalność gospodarcza organizacji pozarządowych” powstała z myślą o organizacjach prowadzących działalność gospodarczą lub planujących jej uruchomienie. Mamy nadzieję, że informacje i rady zawarte w poradniku ułatwią podjęcie właściwej decyzji co do formy i przedmiotu działalności gospodarczej. W pierwszej części przedstawiamy wybrane aspekty prawne prowadzenia działalności gospodarczej, w drugiej natomiast skupiamy się już na samym organizowaniu takiej działalności i zarządzaniu nią tak, aby umożliwiła realizację założonych celów.

Życzymy milej lektury.

*Fundacja Rozwoju Społeczeństwa Obywatelskiego*

---

ARKADIUSZ JAROSIŃSKI

---

**Działalność gospodarcza  
organizacji pozarządowych  
– wybrane aspekty prawne**

# Działalność gospodarcza

---

1

---

## Definicja działalności gospodarczej

---

1.1

---

Prowadzenie działalności gospodarczej przez fundacje i stowarzyszenia staje się w Polsce coraz częstszym zjawiskiem. Dzieje się tak nie tylko dlatego, że prawo zezwala na jej podejmowanie przez organizacje pozarządowe. Coraz częściej jest to ważne z punktu widzenia ich zadań statutowych. Organizacje decydując się na podjęcie działalności gospodarczej – mogącej zapewnić im niezależność programową oraz finansową – są świadome, że przedmiot tej działalności może zostać wybrany dowolnie (z wyłączeniem tych form działalności, w przypadku których przepisy szczególne przyznają prawo prowadzenia działalności gospodarczej określonym podmiotom). Należy jednak podkreślić, że organizacje pozarządowe mogą prowadzić działalność gospodarczą jedynie w rozmiarach uzasadnionych celami statutowymi. Oznacza to, że nie może ona stanowić jedyne i wyłączne celu ich działań. Musi mieć charakter pomocniczy w stosunku do działalności statutowej organizacji.

Podjęcie, wykonywanie oraz zakończenie działalności gospodarczej reguluje ustawa z 2 lipca 2004 r. o swobodzie działalności gospodarczej (Dz.U. nr 173 poz. 1807 z późn. zm.) Zgodnie z art. 2 ustawy działalnością gospodarczą jest zarobkowa działalność wytwórcza, budowlana, handlowa, usługowa oraz poszukiwanie, rozpoznawanie i wydobywanie kopalin ze złóż, a także działalność zawodowa wykonywana w sposób zorganizowany i ciągły.

Podmiotami, które podejmują działalność gospodarczą, są przedsiębiorcy, którzy w rozumieniu art. 4 ustawy o swobodzie działalności gospodarczej są osobami fizycznymi, osobami prawnymi i jednostkami organizacyjnymi niebędącymi osobami prawnymi, którym odrębna ustawa przyznaje zdolność prawną – wykonującymi we własnym imieniu działalność gospodarczą. Za przedsiębiorców uznaje się także wspólników spółki cywilnej w zakresie wykonywanej przez nich działalności gospodarczej.

By móc mówić o działalności gospodarczej, muszą występować łącznie wszystkie cechy wymienione w ustawie o swobodzie działalności gospodarczej. Charakter działalności gospodarczej będzie miała zatem działalność podejmowana w sposób:

- zorganizowany,
- ciągły,
- zarobkowy,
- zawodowy,
- we własnym imieniu.

Działalność zorganizowana to taka działalność, która posiada przewidzianą przepisami formę organizacyjno-prawną (np. fundacja, stowarzyszenie, spółka prawa handlowego) oraz struktury, które pozwalają na działalność przewidzianą w statucie lub umowie (np. zarząd, komisja rewizyjna, rada nadzorcza).

Ciągłość działalności oznacza, że działalność nie jest prowadzona dla poszczególnych, jednostkowych czynności, ale zakłada stałość podejmowanych działań, nawet wówczas gdy mamy do czynienia z działalnością sezonową. Nie znaczy to, że działalność musi być prowadzona bez przerwy (przerwy, np. z powodów technologicznych lub osobistych, nie powodują braku ciągłości).

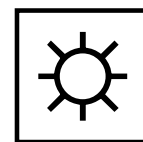
Działalność gospodarcza jest działalnością zarobkową. To jej podstawowa cecha. Ze swojej natury dąży do wytworzenia zysku. Nie można mówić o działalności gospodarczej, kiedy istotą i sensem podejmowanej aktywności nie jest zysk rozumiany jako nadwyżka przychodów nad wydatkami. Należy jednak podkreślić, że w przypadku organizacji pozarządowych, które nie są nastawione na osiągnięcie dochodu przeznaczanego do podziału między swoich członków lub twórców, zysk ma służyć realizacji celów statutowych.

Ważną cechą działalności gospodarczej jest jej zawodowy, profesjonalny charakter, który wymaga od osób, które się jej podejmują, odpowiedniej wiedzy, kwalifikacji oraz umiejętności.

Prowadzenie działalności gospodarczej to wreszcie działanie we własnym imieniu, co oznacza, że wszelkie działania oraz czynności podejmowane w ramach działalności gospodarczej są podejmowane przez przedsiębiorcę w jego imieniu, na jego rachunek oraz, co najważniejsze, na jego ryzyko.

**Przykłady:**

Produkcja i sprzedaż wydawnictw oraz kalendarzy przez fundację jest działalnością gospodarczą.



Nie mamy do czynienia z działalnością gospodarczą, gdy osoba, podmiot nie osiąga żadnego dochodu z prowadzonej działalności, nie pobiera żadnego wynagrodzenia za świadczone usługi, a konkretne przedsięwzięcie finansuje ze środków pochodzących z innych źródeł.

## **Działalność gospodarcza a odpłatna działalność pożytku publicznego**

---

**1.2**

---

Działalność gospodarcza prowadzona przez organizacje pozarządowe jest formą działalności dodatkowej, pomocniczej wobec podstawowej działalności organizacji, jaką jest działalność statutowa. Ustawa z 24 kwietnia 2003 r. o działalności pożytku publicznego i o wolontariacie (Dz.U. nr 96 poz. 873 z późn. zm.) wprowadza dwa rodzaje działalności statutowej prowadzonej przez organizacje pozarządowe: nieodpłatną oraz odpłatną. Przepisy prawa nie przewidują innych form prowadzenia działalności statutowej przez organizacje pozarządowe.

Zgodnie z art. 6 ustawy o działalności pożytku publicznego i o wolontariacie statutowa działalność organizacji pozarządowej oraz podmiotów wymienionych w art. 3 ust. 3, w części obejmującej działalność pożytku publicznego, nie jest, z zastrzeżeniem art. 9 ust. 1, działalnością gospodarczą w rozumieniu przepisów Prawa działalności gospodarczej (obecnie ustawy o swobodzie działalności gospodarczej) i może być prowadzona jako działalność nieodpłatna lub jako działalność odpłatna.

Na wstępie należy podkreślić, że określenie zarówno działalności nieodpłatnej pożytku publicznego, jak i działalności odpłatnej pożytku publicznego w statucie organizacji jest w pełni dopuszczalne. Formy te się nie wykluczają, jednak prowadzenie nieodpłatnej i odpłatnej działalności pożytku publicznego wymaga rachunkowego wyodrębnienia tych form działalności w stopniu umożliwiającym



określenie przychodów, kosztów i wyników. Należy ponadto dodać, że prawo nie zabrania prowadzenia nieodpłatnej i odpłatnej działalności pożytku publicznego w odniesieniu do tego samego przedmiotu. Inaczej wygląda to w przypadku działalności odpłatnej i działalności gospodarczej.

Z treści artykułu 6 ustawy o działalności pożytku publicznego i o wolontariacie wynika, że ustawodawca przyjął konstrukcję trójpodziału działalności organizacji pozarządowych, przy czym statutowa działalność odpłatna pożytku publicznego organizacji pozarządowych i zrównanych z nimi podmiotów nie może być tożsama z działalnością gospodarczą w rozumieniu art. 2 ustawy o swobodzie działalności gospodarczej. Z uwagi na przyjęcie trójpodziału działalności organizacji pozarządowych ważne jest precyzyjne określenie granic pomiędzy nieodpłatną działalnością statutową, odpłatną działalnością statutową a działalnością gospodarczą organizacji pozarządowej.

Zgodnie z art. 7 o działalności pożytku publicznego i o wolontariacie działalnością nieodpłatną pożytku publicznego jest świadczenie na podstawie stosunku prawnego usług, za które organizacja pozarządowa oraz podmioty wymienione w art. 3 ust. 3, prowadzące tę działalność, nie pobierają wynagrodzenia. Ustawodawca definiując w tym przepisie nieodpłatną działalność pożytku publicznego ograniczył jej zakres wyłącznie do sfery usług nieodpłatnych, przez co bardzo wyraźnie odróżnił tę formę prowadzenia działalności od pozostałych.

Zgodnie z art. 8 ust. 1 ustawy o działalności pożytku publicznego i o wolontariacie działalnością odpłatną pożytku publicznego jest działalność w zakresie wykonywania zadań należących do sfery zadań publicznych, w ramach realizacji przez organizację pozarządową oraz podmioty wymienione w art. 3 ust. 3 celów statutowych, za którą pobierane jest wynagrodzenie. Działalnością odpłatną pożytku publicznego jest również sprzedaż towarów lub usług wytworzonych lub świadczonych przez osoby bezpośrednio korzystające z działalności pożytku publicznego, w szczególności w zakresie rehabilitacji oraz przystosowania do pracy zawodowej osób niepełnosprawnych, a także sprzedaż przedmiotów darowizny na cele prowadzenia działalności pożytku publicznego.

Ustawodawca w art. 9 ust. 1 ww. ustawy stanowi, że działalność odpłatna pożytku publicznego organizacji pozarządowych oraz podmiotów wymienionych w art. 3 ust. 3 stanowi działalność gospodarczą, jeżeli:

- 1) wynagrodzenie, o którym mowa w art. 8 ust. 1, jest w odniesieniu do działalności danego rodzaju wyższe od tego, jakie wynika z kalkulacji bezpośrednich kosztów tej działalności, lub
- 2) wynagrodzenie osób fizycznych z tytułu zatrudnienia przy wykonywaniu statutowej działalności nieodpłatnej oraz działalności odpłatnej przekracza 1,5-krotność przeciętnego wynagrodzenia miesięcznego w sektorze przedsiębiorstw ogłoszonego przez Prezesa Głównego Urzędu Statystycznego za rok poprzedni.

W art. 9 ust. 2 ustawy ustawodawca uściśla, że przez wynagrodzenie, o którym mowa w ust. 1 pkt 2, rozumie się wynagrodzenie z tytułu świadczenia pracy lub usług, niezależnie od sposobu nawiązania stosunku pracy lub rodzaju i treści umowy cywilnoprawnej z osobą fizyczną.

Po przytoczeniu definicji wszystkich trzech form działalności organizacji pozarządowych należy zastanowić się nad różnicami pomiędzy nimi. O ile rozróżnienie nieodpłatnej działalności pożytku publicznego od pozostałych form działalności jest proste, gdyż w tym wypadku organizacja za świadczone usługi nie pobiera wynagrodzenia, to odróżnienie odpłatnej działalności pożytku publicznego od działalności gospodarczej już takie łatwe nie jest.

Za bardzo udaną „próbę rozróżnienia” poszczególnych form prowadzenia działalności przez organizacje pozarządowe należy uznać wyrok Wojewódzkiego Sądu Administracyjnego w Białymstoku z 22 marca 2006 r. (sygn. akt I SA/Bk 346/05). W orzeczeniu tym sąd wskazał, że o „nieodpłatnej działalności pożytku publicznego” można mówić jedynie wtedy, gdy organizacja pożytku publicznego za świadczone przez siebie usługi nie pobiera jakiegokolwiek wynagrodzenia, a nie sytuację, gdy wynagrodzenie to nie odpowiada rzeczywistej wartości lub kosztów świadczenia. Pobieranie wynagrodzenia powoduje bowiem, że działalność pożytku publicznego staje się działalnością odpłatną (art. 8 ust. 1 ustawy o działalności pożytku publicznego i o wolontariacie), zaś pobieranie wynagrodzenia wyższego od tego, jakie wynika z kalkulacji bezpośrednich kosztów tej działalności – czyni z niej działalność gospodarczą (art. 9 ust. 1 pkt 1 ustawy).

Do uzasadnienia orzeczenia Wojewódzkiego Sądu Administracyjnego w Białymstoku należy dodać, że nie tylko kalkulacja bezpośrednich kosztów może przesądzać o obowiązku prowadzenia działalności gospodarczej. Z taką sytuacją będziemy mieli do czynienia również w przypadku, gdy wynagrodzenie osób fizycznych z tytułu zatrudnienia przy wykonywaniu statutowej działalności

nieodpłatnej oraz działalności odpłatnej przekracza 1,5-krotność przeciętnego wynagrodzenia miesięcznego w sektorze przedsiębiorstw ogłoszonego przez Prezesa Głównego Urzędu Statystycznego za rok poprzedni.

Próbując porównać obydwie formy działalności, przy jednoczesnym wskazaniu na różnice między nimi, można sformułować definicję, według której działalnością gospodarczą organizacji pozarządowych prowadzących działalność pożytku publicznego jest taka działalność odpłatna, która nie jest odpłatną statutową działalnością pożytku publicznego. Pomimo tego, że pojęcie działalności statutowej nie zostało w ustawie o działalności pożytku publicznego i o wolontariacie zdefiniowane, należy ją rozumieć jako działalność wyznaczoną przez wskazane w statucie cele oraz zasady.

Dla podstawowego rozróżnienia działalności odpłatnej od działalności gospodarczej ma znaczenie fakt, że działalność odpłatna jest działalnością statutową pożytku publicznego. Co za tym idzie, dochód z niej musi być w całości przeznaczany na statutową działalność pożytku publicznego – zarówno nieodpłatną, jak i odpłatną, a nie na działalność gospodarczą. Zgodnie z art. 8 ust. 2 ustawy o pożytku publicznym i o wolontariacie dochód z działalności odpłatnej pożytku publicznego służy wyłącznie realizacji zadań należących do sfery zadań publicznych lub celów statutowych, o których mowa w ust. 1.

W przypadku definicji działalności gospodarczej określonej w ustawie o swobodzie działalności gospodarczej dopuszczenie prowadzenia przez organizacje pozarządowe działalności gospodarczej rozumianej jako działalność zarobkowa nie oznacza, że organizacja działa w celu osiągnięcia zysku. art. 3 ust. 2 ustawy o działalności pożytku publicznego i o wolontariacie stanowi, że organizacjami pozarządowymi są, niebędące jednostkami sektora finansów publicznych, w rozumieniu przepisów o finansach publicznych, i nie działające w celu osiągnięcia zysku, osoby prawne lub jednostki nieposiadające osobowości prawnej utworzone na podstawie przepisów ustaw, w tym fundacje i stowarzyszenia, z zastrzeżeniem ust. 4. Organizacje pozarządowe prowadzące działalność gospodarczą zysk przeznaczają bezpośrednio lub pośrednio na realizację celów statutowych. Należy podkreślić, że w ten sposób ustawodawca przesądził niejako o tym, że odpłatna działalność pożytku publicznego nie jest działalnością gospodarczą w rozumieniu przepisów ustawy o swobodzie działalności gospodarczej oraz że działalność ta może być elementem działalności statutowej.

Kolejną różnicą pomiędzy działalnością odpłatną pożytku publicznego a działalnością gospodarczą, jest to, że przywileje podatkowe przewidziane dla organizacji pożytku publicznego przysługują tylko i wyłącznie w zakresie prowadzonej działalności pożytku publicznego nieodpłatnej lub odpłatnej, a nie działalności gospodarczej. Zgodnie z art. 17 ust. 1 pkt 4 ustawy o podatku dochodowym od osób prawnych wolne od podatku są dochody tych organizacji, których celem statutowym jest działalność naukowa, naukowo-techniczna, oświatowa, w tym również polegająca na kształceniu studentów, kulturalna, w zakresie kultury fizycznej i sportu, ochrony środowiska, wspierania inicjatyw społecznych na rzecz budowy dróg i sieci telekomunikacyjnej na wsi oraz zaopatrzenia wsi w wodę, dobroczynności, ochrony zdrowia i pomocy społecznej, rehabilitacji zawodowej i społecznej inwalidów oraz kultu religijnego – w części przeznaczonej na te cele. Punkt 6c dodany do art. 17 powyższej ustawy w związku z wejściem w życie ustawy o działalności pożytku publicznego i o wolontariacie zwalnia od podatku dochodowego dochody organizacji pożytku publicznego w części przeznaczonej na działalność statutową, z wyłączeniem działalności gospodarczej.

Należy podkreślić, że stosownie do art. 17 ust. 1 pkt 4 ustawy o podatku dochodowym od osób prawnych dochody podatnika, w części przeznaczonej na określone w tym przepisie cele statutowe są wolne od podatku niezależnie od źródła z jakiego pochodzą. Mogą one pochodzić także z prowadzonej przez organizację działalności gospodarczej. Jednak w przypadku gdy dochody z działalności gospodarczej organizacji nie są przeznaczone na cele statutowe, o których mowa w ww. przepisie podlegają one opodatkowaniu na ogólnych zasadach.

Jak wynika z treści art. 9 ust. 1 ustawy, o której mowa, odpłatna działalność pożytku publicznego jest uznawana za działalność gospodarczą zawsze wtedy, gdy spełniony zostanie co najmniej jeden z dwóch wymienionych w nim warunków – w określonym czasie, w którym dana działalność jest wykonywana w sposób zorganizowany i ciągły.

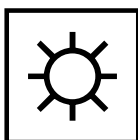
Konsekwencją uznania danej odpłatnej działalności pożytku publicznego za działalność gospodarczą jest konieczność rejestracji organizacji pozarządowej lub podmiotu wymienionego w art. 3 ust. 3 ustawy jako przedsiębiorcy w rejestrze przedsiębiorców prowadzonym w ramach Krajowego Rejestru Sądowego.

W art. 9 ust. 3 ustawy o działalności pożytku publicznego i o wolontariacie zapisano, że nie można prowadzić odpłatnej działalności

pożytku publicznego i działalności gospodarczej w odniesieniu do tego samego przedmiotu działalności. Zapis ten powoduje, że nie jest możliwe łączenie obydwu form działalności w zakresie tego samego przedmiotu, co jeszcze do 2002 roku było dopuszczalne w orzecznictwie Sądu Najwyższego. Nie oznacza to jednak, że ustawodawca zabrania prowadzenia w odniesieniu do tego samego przedmiotu działalności nieodpłatnej pożytku publicznego i działalności gospodarczej lub działalności pożytku publicznego odpłatnej i nieodpłatnej, jak to zostało wskazane wcześniej.

W art. 20 pkt 4 ustawy o działalności pożytku publicznego i o wolontariacie zapisano, że organizacją pożytku publicznego może być organizacja pozarządowa oraz podmioty, o których mowa w art. 3 ust. 3, jeżeli, z zastrzeżeniem art. 21, spełniają łącznie wymienione w ustawie wymagania, w tym m.in. nie prowadzą działalności gospodarczej albo prowadzą działalność gospodarczą w rozmiarach służących realizacji celów statutowych. Z zapisu tego wynika, co zostało podkreślone w rozdziale 1.1. niniejszego opracowania, że działalność gospodarcza ma charakter pomocniczy, subsydiarny w stosunku do działalności statutowej. Nie oznacza to jednak, że organizacja pozarządowa nie może przeznaczać części dochodów na działalność gospodarczą, gdyby tak było, działalność gospodarcza nie mogłaby bowiem w ogóle zostać przez organizację rozpoczęta.

Na koniec należy podkreślić, że posiadanie przez organizację pozarządową całości udziałów lub akcji w spółce prawa handlowego nie jest prowadzeniem działalności gospodarczej. W takim przypadku działalność gospodarczą prowadzi spółka, a nie jej jedyny wspólnik, jakim jest organizacja pozarządowa. O prowadzeniu działalności gospodarczej przez organizację pozarządową możemy mówić tylko wtedy, gdy prowadzi ją ta organizacja.



### **Przykłady:**

Stowarzyszenie prowadzi sklep, w którym sprzedaje rzeczy uzyskane w ramach zbiórki publicznej. Tego typu działalność jest odpłatną działalnością pożytku publicznego i nie wymaga zarejestrowania działalności gospodarczej.

W fundacji pracują na co dzień wolontariusze. Na podstawie umowy zlecenia organizacja postanowiła zatrudnić osobę, która będzie zarabiać 5 000 zł brutto miesięcznie. Organizacja taka nie może prowadzić działalności odpłatnej (może prowadzić działalność gospodarczą i działalność nieodpłatną). Nie oznacza to jednak, że nie może mieć statusu organizacji pożytku publicznego z uwagi na wysokie wynagrodzenia osób pracujących na jej rzecz.

Przepisy zarówno ustawy Prawo o stowarzyszeniach, jak i ustawy o fundacjach dopuszczają możliwość prowadzenia przez organizacje pozarządowe działalności gospodarczej, przy czym nie jest to obowiązkiem, a jedno z uprawnień przysługujących organizacjom pozarządowym.

Art. 5 ust. 5 ustawy o fundacjach (Dz.U. z 1991 r. nr 46 poz. 206) zezwala fundacji na prowadzenie działalności gospodarczej w rozmiarach służących realizacji jej celów, natomiast zgodnie z art. 34 ustawy Prawo o stowarzyszeniach (Dz.U. nr 20 poz. 104 z późn. zm.) stowarzyszenie może prowadzić działalność gospodarczą według ogólnych zasad określonych w odrębnych przepisach. Dochód z działalności gospodarczej stowarzyszenia służy realizacji celów statutowych i nie może być przeznaczony do podziału między jego członków.

Ze wskazanych przepisów wynika, że działalność gospodarcza nie może być samoistnym celem organizacji pozarządowej, co zostało podkreślone we wcześniejszych rozdziałach, oraz że działalność gospodarcza nienastawiona na zysk może być sposobem realizacji celów statutowych fundacji bądź stowarzyszenia.

Warunki podjęcia działalności gospodarczej przez fundacje zostały określone w ustawie o fundacjach. Zgodnie z art. 5 ust. 5 tej ustawy fundacja, by mogła prowadzić działalność gospodarczą, powinna:

- określić zamiar prowadzenia działalności gospodarczej w statucie,
- prowadzić działalność w rozmiarach służących realizacji celów statutowych (działalność gospodarcza musi mieć charakter pomocniczy w stosunku do działalności statutowej),
- zapewnić środki majątkowe w wysokości co najmniej 1 000 zł (należy podkreślić, że to minimum musi zostać zachowane zarówno w momencie rozpoczęcia działalności gospodarczej, jak i w trakcie jej prowadzenia),
- zostać wpisana do rejestru przedsiębiorców prowadzonego przez Krajowy Rejestr Sądowy (w momencie wpisu fundacja staje się przedsiębiorcą ze wszystkimi konsekwencjami związanymi z posiadaniem tego statusu).

Należy podkreślić, że w przypadku, gdy fundacja nie przewidziała prowadzenia działalności gospodarczej w statucie, wymagana jest zmiana statutu fundacji oraz spełnienie pozostałych trzech warunków, o których mowa wyżej.

Zgodnie z art. 34 ustawy Prawo o stowarzyszeniach stowarzyszenia mogą prowadzić działalność gospodarczą według ogólnych zasad określonych w odrębnych przepisach. Ustawa Prawo o stowarzyszeniach podobnie jak ustawa o fundacjach formułuje warunki, na jakich może być prowadzona działalność gospodarcza. Jedyną różnicą jest brak określenia kwoty środków majątkowych, jakie stowarzyszenie musi przeznaczyć na działalność gospodarczą. Natomiast podobnie jak ma to miejsce w przypadku fundacji, stowarzyszenie, by mogło prowadzić działalność gospodarczą, musi określić zamiar jej prowadzenia w statucie, działalność ta musi być prowadzona w rozmiarach służących celom statutowym oraz musi zostać wpisana do rejestru przedsiębiorców prowadzonego przez Krajowy Rejestr Sądowy.

Organizacje pozarządowe – zarówno stowarzyszenia, jak i fundacje – które zdecydują się na podjęcie działalności gospodarczej, w statucie powinny określić jej rodzaj, przedmiot i zakres. Rodzajem działalności może być działalność usługowa, handlowa lub produkcyjna. W przypadku zakresu działalności można wskazać na wysokość zysku lub obrotu, choć definiowanie tej kategorii nie jest tak proste jak określenie rodzaju czy przedmiotu działalności.

Należy podkreślić, że organizacje pozarządowe, które decydują się na prowadzenie działalności gospodarczej, mogą robić to w dwóch formach:

- w formie zakładu, który zostaje finansowo i organizacyjnie wyodrębniony z organizacji (np. zakład produkcyjny lub handlowy połączony z fundacją),
- bez wyodrębnienia organizacyjnego (w tym przypadku konieczne jest wyodrębnienie finansowe z uwagi na zwolnienia podatkowe, które dotyczą wyłącznie działalności statutowej).

Tego typu podział na dwie formy prowadzenia działalności gospodarczej w stosunku do fundacji został wskazany w rozporządzeniu Rady Ministrów z 2 grudnia 1985 r. w sprawie prowadzenia przez fundacje działalności gospodarczej. Dodatkowo w rozporządzeniu wskazano, że działalnością gospodarczą fundacji może być również udział w spółce. Jak wskazano w rozdziale 1.2. niniejszej pracy, posiadania przez organizację pozarządową całości udziałów lub akcji w spółce prawa handlowego nie można uznać za prowadzenie

działalności gospodarczej, w takim przypadku działalność gospodarczą prowadzi bowiem spółka, a nie jej jedyny wspólnik. Obecnie z uwagi na nowelizację ustawy o fundacjach z 23 lutego 1991 r. rozporządzenie to utraciło moc obowiązującą. Jednak w praktyce prowadzenia działalności gospodarczej przez organizacje pozarządowe, zarówno fundacje, jak i stowarzyszenia (wspomniane wyżej rozporządzenie odnosiło się tylko do fundacji) ten podział jest nadal aktualny. O ile w przypadku wyodrębnienia organizacyjnego jest to sposób prowadzenia działalności gospodarczej, który należy uznać za prawidłowy, to w przypadku działalności prowadzonej bez wyodrębnienia organizacyjnego może dochodzić do wielu problemów czy nawet nadużyć. Działalność gospodarcza oraz działalność statutowa są kierowane przez tych samych pracowników, którzy pełnią równoległe funkcje, często w oparciu o te same środki. Co więcej, konieczność wyodrębnienia organizacyjnego jest ważna chociażby z uwagi na przywileje podatkowe, które są zastrzeżone wyłącznie na potrzeby działalności statutowej i nie mogą być rozszerzane na działalność gospodarczą.

## **Rejestracja działalności gospodarczej przez organizacje pozarządowe**

---

# **1.4**

---

Podjęcie działalności gospodarczej przez organizacje pozarządowe, zarówno przez fundacje, jak i stowarzyszenia, wymaga wielu czynności organizacyjno-prawnych przepisanych prawem. Organizacja pozarządowa, która zamierza podjąć działalność gospodarczą, zgodnie z art. 50 ustawy z 20 sierpnia 1997 r. o Krajowym Rejestrze Sądowym, podlega obowiązkowi wpisu do rejestru przedsiębiorców. Wpis ten ma charakter konstytutywny, co oznacza, że podjąć działalność gospodarczą można dopiero po uprawomocnieniu się postanowienia o wpisie do rejestru przedsiębiorców. Jednak aby o ten wpis można było się starać, należy wcześniej przeprowadzić szereg czynności, o których poniżej.

Pierwszym krokiem, który należy uczynić w staraniach o podjęcie działalności gospodarczej, jest określenie zamiaru prowadzenia działalności gospodarczej w statucie bądź akcie fundacyjnym orga-



nizacji. W zależności od formy prawno-organizacyjnej – organem który decyduje o podjęciu działalności, będzie:

- walne zgromadzenie członków w przypadku stowarzyszenia lub
- w przypadku fundacji – fundator (w akcie fundacyjnym lub w statucie, o ile w statucie zostało zapisane, że ma stosowne uprawnienie w tym zakresie) albo uprawnione w statucie organy fundacji..

Należy podkreślić, że w przypadku stowarzyszenia uprawnienie do podjęcia decyzji posiadają członkowie spotkania założycielskiego, w przypadku gdy zamiar prowadzenia działalności gospodarczej został podjęty jeszcze przed formalnym zarejestrowaniem stowarzyszenia.

Drugim krokiem, który należy podjąć w związku ze staraniem się o podjęcie działalności gospodarczej, jest określenie przedmiotu działalności. Następuje to przez wskazanie właściwej dziedziny gospodarczej – zgodnie z rozporządzeniem Rady Ministrów z 20 stycznia 2004 r. w sprawie Polskiej Klasyfikacji Działalności (Dz.U. z 2 marca 2004 r. nr 33 poz. 289 z późn. zm.) i przyporządkowaniem odpowiedniego kodu tej klasyfikacji. Należy podkreślić, zgodnie z wcześniejszymi uwagami oraz zastrzeżeniami, że organizacja pozarządowa może wybrać przedmiot działalności w sposób dowolny, poza tymi dziedzinami, które są zastrzeżone dla innych podmiotów, oraz, w przypadku gdy obok działalności gospodarczej prowadzona jest statutowa odpłatna działalność gospodarcza, przedmiot działalności nie może być ten sam dla tych typów działalności. Polska Klasyfikacja Działalności zbudowana jest w ten sposób, że dwie pierwsze cyfry w sposób ogólny określają dziedzinę gospodarki (na przykład 80 – edukacja), a dwie kolejne oraz litera wskazują w sposób bardziej szczegółowy rodzaj działalności (na przykład 80.42.A – nauka języków obcych). Dopuszczalne jest stosowanie symboli dwucyfrowych, tj. określenie w sposób ogólny rodzaju działalności. Oczywiście dopuszczalne jest przewidzenie kilku lub nawet kilkunastu typów działalności gospodarczej. W tym zakresie nie ma żadnego ograniczenia, poza tymi, które zostały wymienione wcześniej.

Kolejnym krokiem jest określenie formy organizacyjnej, w jakiej będzie prowadzona działalność gospodarcza w danej organizacji pozarządowej. Należy podkreślić, że przepisy regulujące działalność oraz funkcjonowanie organizacji pozarządowych nie określają, w jakich formach działalność gospodarcza ma być prowadzona. W praktyce organizacje wybierają albo wyodrębnienie organizacyjne

działalności (zakład fundacji lub stowarzyszenia, który samodzielnie nie posiada osobowości prawnej) albo działalność niewyodrębnioną organizacyjnie (projekt organizacji). Obydwie formy zostały opisane w rozdziale 1.3. Należy dodać, że podmiotami odpowiedzialnymi za wybór formy są te organy, które decydują o podjęciu działalności gospodarczej.

Kiedy już organizacja zdecyduje o zamiarze prowadzenia działalności gospodarczej, dokona odpowiednich zapisów w statucie lub akcie fundacyjnym, określi przedmiot oraz formę prowadzonej działalności gospodarczej, organ, który ma uprawnienie do podjęcia decyzji o prowadzeniu działalności gospodarczej, podejmuje odpowiednią uchwałę, w której powinny zostać zawarte wszystkie opisane wyżej elementy.

Następnym krokiem, a przy tym warunkiem koniecznym, by działalność gospodarcza mogła być prowadzona, jest obowiązek wpisu do Krajowego Rejestru Sądowego. Bez tego wpisu organizacja nie może rozpocząć prowadzenia działalności gospodarczej. W przypadku gdy podjęcie takiej działalności nie wiąże się ze zmianą statutu ani z innymi zmianami – wniosek o wpis prowadzenia działalności gospodarczej powinien zostać złożony na urzędowym formularzu KRS-W9 wraz z załącznikiem KRS-WM, gdzie określony został przedmiot działalności gospodarczej. Przedmiot działalności przewidziany w statucie bądź akcie fundacyjnym winien znaleźć odzwierciedlenie w formularzu, niezależnie od tego, czy dana organizacja faktycznie zamierza podjąć każdą z przewidzianych działalności. W przypadku gdy zgłoszenie następuje jednocześnie ze zmianą statutu, należy dodatkowo przedłożyć – jako podstawowy – formularz KRS-Z20. Wnioski są dostępne na stronie Ministerstwa Sprawiedliwości pod adresem strony [www.ms.gov.pl](http://www.ms.gov.pl). Do wymienionych formularzy wniosków należy dołączyć uchwałę odpowiednich władz o podjęciu działalności gospodarczej, tekst jednolity statutu, uwierzytelnione notarialnie wzory podpisów osób upoważnionych do reprezentowania podmiotu oraz formularz KRS-ZY ze wskazaniem numeru identyfikacyjnego REGON.

Zarówno wtedy, gdy wniosek o rejestrację organizacji pozarządowej składany jest jednocześnie z wpisem do rejestru przedsiębiorców, jak i w przypadku wpisu do rejestru przedsiębiorców zarejestrowanej wcześniej organizacji, należy uiścić opłatę od wniosku w kwocie 1000 zł oraz opłatę za ogłoszenie wpisu w Monitorze Sądowym i Gospodarczym w kwocie 500 zł. Należy podkreślić, że nieopłacenie wniosku skutkuje jego zwrotem bez rozpatrzenia. Dopuszczalne jest złożenie wniosku o zwolnienie od kosztów sądowych.

Poza wyżej wymienionymi wymaganiami rejestrowymi należy pamiętać o obowiązku zgłoszenia rozpoczęcia działalności gospodarczej do urzędu skarbowego i głównego urzędu statystycznego oraz o składaniu corocznych sprawozdań finansowych – od tego momentu organizacja traktowana jest jak przedsiębiorca ze wszystkimi tego konsekwencjami.

Na koniec należałoby zaznaczyć, że chociaż organizacja pozarządowa prowadząca działalność gospodarczą figuruje w dwóch rejestrach (rejestr stowarzyszeń - czy fundacji - i rejestr przedsiębiorców), otrzymuje od sądu rejestrowego tylko jeden numer Krajowego Rejestru Sądowego.

---

## 1.5

---

### Podstawowe regulacje prawne

Jak wspomnieliśmy wcześniej, w przypadku decyzji o podjęciu działalności gospodarczej oraz w momencie uzyskania odpowiedniego wpisu w rejestrze przedsiębiorców prowadzonego przez Krajowy Rejestr Sądowy organizacja pozarządowa staje się przedsiębiorcą ze wszystkimi konsekwencjami związanymi z posiadaniem tego statusu. Organizacje pozarządowe prowadzące działalność gospodarczą działają na podstawie oraz w granicach przepisów prawa, które regulują wykonywanie takiej działalności. W związku z powyższym obok wiedzy związanej z zarządzaniem projektem, finansami, prowadzeniem księgowości, działania każdej tego typu organizacji wymagają znajomości oraz umiejętności poruszania się wśród aktów oraz przepisów prawa związanych z działalnością gospodarczą. Należy podkreślić, że ta wiedza oraz umiejętności stosowane są często jeszcze przed zadecydowaniem o podjęciu działalności gospodarczej. Dzieje się tak m.in. wówczas, gdy organizacje są pracodawcami, stają się stronami umów cywilnoprawnych z przedsiębiorcami, przystępują do różnego typu przetargów lub składają oferty na realizację poszczególnych projektów i przedsięwzięć.

W niniejszym rozdziale zaprezentowane zostaną te przepisy prawa, które organizacje pozarządowe prowadzące działalność gospodarczą muszą znać i stosować w codziennym funkcjonowaniu. Jednocześnie należy zastrzec, że prezentacja ta nie stanowi kompletnego i wyczerpującego omówienia wszystkich zagadnień związanych

z działalnością organizacji pozarządowych prowadzących działalność gospodarczą. Powinna ona jednak stanowić cenne źródło informacji na temat najważniejszych aspektów prawnych związanych z prowadzoną działalnością gospodarczą.

### **Ustawa o swobodzie działalności gospodarczej**

Podstawowym aktem prawnym regulującym podejmowanie, wykonywanie oraz zakończenie działalności gospodarczej jest ustawa z 2 lipca 2004 r. o swobodzie działalności gospodarczej (Dz.U. nr 173 poz. 1807 z późn. zm.), która w zakresie definicji działalności gospodarczej oraz definicji przedsiębiorcy została przedstawiona w rozdziale 1.1. niniejszej pracy. Prowadzenie działalności gospodarczej oparte jest na dwóch fundamentalnych zasadach ustrojowych: na zasadzie wolności gospodarczej oraz na zasadzie równości wobec prawa podmiotów wykonujących taką działalność. Wolność gospodarcza nie ma charakteru absolutnego i jak inne konstytucyjne prawa i wolności podlega ograniczeniom. Zgodnie z art. 22 Konstytucji RP ograniczenie wolności działalności gospodarczej jest dopuszczalne tylko w drodze ustawy i tylko ze względu na ważny interes publiczny.

### **Prawo podatkowe**

Kolejną dziedziną ważną dla organizacji prowadzących działalność gospodarczą jest prawo podatkowe, w szczególności prawo dotyczące podatku dochodowego od osób prawnych (CIT) oraz podatku od towarów i usług (VAT). Kwestię podatku VAT reguluje ustawa z 11 marca 2004 r. o podatku od towarów i usług (Dz.U. z 5 kwietnia 2004 r. nr 54 poz. 535 z późn. zm.). W przypadku podatku dochodowego od osób prawnych odpowiednie przepisy znajdujemy w ustawie z 15 lutego 1992 r. o podatku dochodowym od osób prawnych (Dz.U. z 2000 r. nr 54 poz. 654 z późn. zm.).

Należy podkreślić, że organizacje pozarządowe – jako osoby prawne i przedsiębiorcy – podlegają ogólnym regułom podatkowym, są zatem m.in. podatnikami podatku dochodowego od osób prawnych oraz podatku od towarów i usług. Przedmiotem opodatkowania w zakresie podatku dochodowego jest dochód jako różnica między przychodami a kosztami ich uzyskania, osiągnięta w roku podatkowym, bez względu na rodzaj źródeł przychodów, z jakich został osiągnięty. Organizacje pozarządowe jako osoby prawne i przedsiębiorcy mają obowiązek składać deklaracje o wysokości dochodu (straty) osiągniętego w trakcie roku podatkowego i wpłacać na rachunek właściwego urzędu skarbowego zaliczki. Ponadto organizacje te są zobowiązane do prowadzenia ewidencji rachunkowej, zgodnie z odrębnymi przepisami, w sposób zapewniający

określenie wysokości dochodu (straty), podstawy opodatkowania, wysokości należnego podatku za rok podatkowy. Należy podkreślić, że fundacje lub stowarzyszenia posiadające osobowość prawną i będące równocześnie podatnikiem podatku VAT powinny złożyć zgłoszenie identyfikacyjne naczelnikowi urzędu skarbowego właściwemu w sprawach podatku od towarów i usług. Jeśli natomiast podmioty te korzystają ze zwolnienia (przedmiotowego bądź podmiotowego) z VAT, wówczas zgłoszenie takie powinno zostać dokonane naczelnikowi właściwemu w sprawach podatku dochodowego. Podatnicy podatku VAT zobowiązani są dokonać zgłoszenia identyfikacyjnego nie później niż przed dokonaniem pierwszej czynności podlegającej opodatkowaniu tym podatkiem.

Dla wyodrębnienia finansowego działalności gospodarczej od działalności statutowej organizacji pozarządowej ważna jest prawidłowa klasyfikacja kasowa, księgowość i podatkowa kosztów działalności statutowej lub działalności gospodarczej, w przypadku kosztów wspólnych – proporcjonalnie do ich poniesienia.

### **Prawo pracy**

Organizacje pozarządowe prowadzące działalność gospodarczą, która z definicji jest działalnością prowadzoną w sposób zawodowy, profesjonalny (co oczywiście nie oznacza, że działalność statutowa organizacji pozarządowych nie wymaga profesjonalizmu), zatrudniają do jej prowadzenia odpowiednich pracowników. W takim wypadku na organizacji pozarządowej spoczywa obowiązek znajomości regulacji prawnych związanych z rynkiem pracy oraz ich przestrzeganie w stosunku do zatrudnionych osób. Jest to łatwiejsze w przypadku, gdy organizacja wcześniej zatrudniała pracowników. Jednak nie wszystkie organizacje, które zdecydowały się na rozpoczęcie działalności gospodarczej, mają takie doświadczenia, szczególnie gdy ich aktywność jest rozpoczynana równoległe z działalnością gospodarczą.

Podstawowym aktem prawa regulującym stosunki pomiędzy pracodawcą a pracownikami jest kodeks pracy (dalej kp), który określa prawa i obowiązki pracowników i pracodawców. Z definicji określonej w art. 3 kp wynika, że pracodawcą jest jednostka organizacyjna, choćby nie posiadała osobowości prawnej, a także osoba fizyczna, jeżeli zatrudniają one pracowników. Zgodnie z tym przepisem fakt zatrudniania pracowników powoduje, że organizacja pozarządowa jest pracodawcą i z tego tytułu ciąży na niej określone prawa i obowiązki. Odbiciem praw i obowiązków pracodawcy są prawa i obowiązki pracownika, którym zgodnie z przepisami kodeksu pracy jest osoba zatrudniona na podstawie umowy o pracę,

powołania, wyboru, mianowania lub spółdzielczej umowy o pracę. Należy podkreślić, że w organizacjach pozarządowych większość osób zatrudnianych jest na podstawie umów o pracę, a pozostałe formy zatrudnienia stanowią zdecydowaną mniejszość bądź w praktyce nie są wykorzystywane w ogóle. Zgodnie z art. 22 par. 1 kp przez nawiązanie stosunku pracy pracownik zobowiązuje się do wykonywania pracy określonego rodzaju na rzecz pracodawcy i pod jego kierownictwem oraz w miejscu i czasie wyznaczonym przez pracodawcę, a pracodawca – do zatrudnienia pracownika za wynagrodzeniem. W przepisie tym zostały sformułowane podstawowe cechy zatrudnienia w ramach stosunku pracy, do których należą dobrowolność oraz odpłatność świadczenia pracy przez pracownika na rzecz pracodawcy pod jego kierownictwem. Każde zatrudnienie, które spełnia ww. cechy, jest traktowane jako zatrudnienie w ramach stosunku pracy – bez względu na nazwę umowy. Należy pamiętać, że stosowanie cywilnoprawnych umów, które faktycznie zastępują umowę o pracę, może zostać zakwestionowane z uwagi na zapis art. 22 par. 11 kp, który stanowi, że zatrudnienie w warunkach określonych w art. 22 par. 1 kp jest zatrudnieniem na podstawie stosunku pracy, bez względu na nazwę zawartej przez strony umowy. Należy pamiętać, że uznanie danej umowy cywilnoprawnej za umowę o pracę może pociągać za sobą konsekwencje, nie tylko w dziedzinie stosunków prawa pracy, ale przede wszystkim w zakresie prawa podatkowego oraz prawa ubezpieczeń społecznych. W art. 25 kp wymienione zostały rodzaje umów o pracę, do których należą:

- umowa na czas nieokreślony;
- umowa na czas określony;
- umowa na czas wykonania określonej pracy;
- umowa na czas określony, w przypadku konieczności zastępstwa pracownika w czasie jego usprawiedliwionej nieobecności w pracy (tzw. umowa na zastępstwo);
- umowa na okres próbny, która może poprzedzać każdą z ww. umów.

Należy dodać, że zgodnie z art. 25 1 par. 1 kp zawarcie kolejnej umowy o pracę na czas określony jest równoznaczne w skutkach prawnych z zawarciem umowy o pracę na czas nieokreślony, jeżeli poprzednio strony dwukrotnie zawarły umowę o pracę na czas określony na następujące po sobie okresy, o ile przerwa między rozwiązaniem poprzedniej a nawiązaniem kolejnej umowy o pracę nie przekroczyła jednego miesiąca. Formę oraz treść umowy o pracę reguluje art. 29 kp. Należy podkreślić, że umowę o pracę zawiera się na piśmie. W przypadku gdy forma ta nie została zachowana, pracodawca powinien najpóźniej w dniu rozpoczęcia

pracy przez pracownika potwierdzić pracownikowi na piśmie ustalenia co do stron umowy, rodzaju umowy oraz jej warunków. Pracodawca zobowiązany jest ponadto poinformować pracownika na piśmie, jednak nie później niż w ciągu 7 dni od dnia zawarcia umowy o pracę, o:

- obowiązującej pracownika dobowej i tygodniowej normie czasu pracy (kodeks pracy przewiduje, że czas pracy nie może przekraczać 8 godzin na dobę i przeciętnie 40 godzin w przeciętnie pięciodniowym tygodniu pracy, przy czym należy wskazać, że jest to podstawowa norma i wymiar czasu pracy pracowników zatrudnionych na pełen etat w większości pozarządowych instytucji rynku pracy);
- częstotliwości wypłat wynagrodzenia za pracę;
- wymiarze przysługującego pracownikowi urlopu wypoczynkowego;
- obowiązującej pracownika długości okresu wypowiedzenia umowy o pracę.

Zgodnie z art. 30 kp każdy rodzaj umowy o pracę może zostać rozwiązany przez strony umowy za porozumieniem lub w następstwie oświadczenia woli jednej ze stron, pracodawcy bądź pracownika, z zachowaniem bądź bez zachowania okresów wypowiedzenia określonych przez kodeks pracy. W przypadku umowy zawartej na czas określony rozwiązuje się ona z upływem czasu, na który była zawarta, a w przypadku umowy na czas wykonania określonej pracy – z dniem ukończenia pracy, dla której wykonania była zawarta. Należy podkreślić, że zgodnie z art. 41 kp pracodawca nie może wypowiedzieć umowy o pracę bez wypowiedzenia w czasie urlopu pracownika, a także w czasie innej usprawiedliwionej nieobecności, jeżeli nie upłynął czas uprawniający do rozwiązania umowy o pracę.

W przypadku oświadczenia pracodawcy o wypowiedzeniu umowy o pracę zawartej na czas nieokreślony lub o rozwiązaniu umowy o pracę bez wypowiedzenia powinna być wskazana przyczyna uzasadniająca wypowiedzenie lub rozwiązanie umowy. Ponadto pracodawca wypowiadając umowę o pracę lub rozwiązując ją bez wypowiedzenia powinien zamieścić pouczenie o przysługującym pracownikowi prawie odwołania do sądu pracy (art. 30 par. 4 oraz par. 5 kp).

Pomocnicze wzory pism dotyczących oświadczeń pracodawcy o wypowiedzeniu umowy o pracę, wypowiedzeniu warunków umowy o pracę oraz rozwiązaniu umowy o pracę bez wypowiedzenia stanowią załączniki nr 3-6 do rozporządzenia Ministra Pracy i Polityki

Socjalnej z 28 maja 1996 r. w sprawie zakresu prowadzenia przez pracodawców dokumentacji w sprawach związanych ze stosunkiem pracy oraz sposobu prowadzenia akt osobowych pracownika (Dz. U. z 1 czerwca 1996 r. nr 62, poz. 286 z późn. zm.).

Podstawowe obowiązki pracodawcy zostały określone w art. 94 kp. Organizacja pozarządowa jako przedsiębiorca zobowiązana jest w szczególności:

- zaznajamiać pracowników podejmujących pracę z zakresem ich obowiązków, sposobem wykonywania pracy na wyznaczonych stanowiskach oraz ich podstawowymi uprawnieniami;
- organizować pracę w sposób zapewniający pełne wykorzystanie czasu pracy, jak również osiąganie przez pracowników, przy wykorzystaniu ich uzdolnień i kwalifikacji, wysokiej wydajności i należytej jakości pracy;
- przeciwdziałać dyskryminacji w zatrudnieniu;
- zapewniać bezpieczne i higieniczne warunki pracy oraz prowadzić systematyczne szkolenie pracowników w zakresie bezpieczeństwa i higieny pracy;
- stosować obiektywne i sprawiedliwe kryteria oceny pracowników oraz wyników ich pracy;
- przechowywać dokumentację w sprawach związanych ze stosunkiem pracy oraz akta osobowe pracowników w warunkach niegroźących uszkodzeniem lub zniszczeniem;
- udzielać pracownikom urlopów wypoczynkowych oraz innego rodzaju urlopów przysługujących pracownikom na ich wniosek lub żądanie;
- wypłacać pracownikowi wykonującemu na polecenie pracodawcy zadania służbowe poza miejscowością, w której znajduje się siedziba pracodawcy, lub poza stałym miejscem pracy, należności na pokrycie kosztów związanych z podróżą służbową.

### **Prawo o zwalczaniu nieuczciwej konkurencji**

Przepis art. 17 ustawy o swobodzie działalności gospodarczej nakłada na każdego przedsiębiorcę, w tym na organizacje pozarządowe prowadzące działalność gospodarczą, obowiązek wykonywania tej działalności na zasadach uczciwej konkurencji, poszanowania dobrych obyczajów oraz słuszych interesów konsumentów. Kwestie związane z zasadami uczciwej konkurencji reguluje ustawa z 16 kwietnia 1993 r. o zwalczaniu nieuczciwej konkurencji (Dz.U. z 2003 r. nr 153 poz. 1503). Zgodnie z art. 3 ww. ustawy czynem nieuczciwej konkurencji jest działanie sprzeczne z prawem lub dobrymi obyczajami, jeżeli zagraża lub narusza interes innego przedsiębiorcy lub klienta. Czynami nieuczciwej konkurencji są w szczególności: wprowadzające w błąd oznaczenie przedsiębiorstwa, fałszywe lub



oszukiwawcze oznaczenie pochodzenia geograficznego towarów albo usług, wprowadzające w błąd oznaczenie towarów lub usług, naruszenie tajemnicy przedsiębiorstwa, nakłanianie do rozwiązania lub niewykonania umowy, naśladownictwo produktów, pomawianie lub nieuczciwe zachwalanie, utrudnianie dostępu do rynku, przekupstwo osoby pełniącej funkcję publiczną, a także nieuczciwa lub zakazana reklama, organizowanie systemu sprzedaży lawinowej oraz prowadzenie lub organizowanie działalności w systemie konsorcyjnym. Naruszeniem przez przedsiębiorcę, w tym przez organizację pozarządową prowadzącą działalność gospodarczą, obowiązku wykonywania działalności gospodarczej na zasadach uczciwej konkurencji będzie zatem dopuszczanie się czynów określonych w powołanych przepisach. Przepisy tej ustawy przewidują także skutki prawne takiego naruszenia. Zgodnie z art. 18 ust. 1 ustawy o zwalczaniu nieuczciwej konkurencji w razie dokonania czynu nieuczciwej konkurencji przedsiębiorca, którego interes został zagrożony lub naruszony, może żądać:

- a) zaniechania niedozwolonych działań,
- b) usunięcia skutków niedozwolonych działań,
- c) złożenia jednokrotnego lub wielokrotnego oświadczenia odpowiedniej treści i w odpowiedniej formie,
- d) naprawienia wyrządzonej szkody, na zasadach ogólnych,
- e) wydania bezpodstawnie uzyskanych korzyści, na zasadach ogólnych, oraz
- f) zasądzenia odpowiedniej sumy pieniężnej na określony cel społeczny związany ze wspieraniem kultury polskiej lub ochroną dziedzictwa narodowego, jeżeli czyn nieuczciwej konkurencji był zawiniony.

Należy podkreślić, że poza cywilnoprawnymi skutkami naruszenia przez przedsiębiorcę obowiązku prowadzenia działalności gospodarczej z zachowaniem zasad uczciwej konkurencji – w odniesieniu do niektórych czynów nieuczciwej konkurencji przewidziano sankcje karnoprawne w postaci grzywny, kary ograniczenia wolności albo pozbawienia wolności na oznaczony czas. Regulują to przepisy art. 23-26 ustawy o zwalczaniu nieuczciwej konkurencji.

### **Ustawa o ochronie konkurencji i konsumentów**

W art. 17 ustawy o swobodzie działalności gospodarczej pojawia się obowiązek działania przedsiębiorcy z zachowaniem słusznym interesów konsumentów. Pojęcie „słusznym interesów konsumentów” odnajdujemy w ustawie z 16 lutego 2007 r. o ochronie konkurencji i konsumentów (Dz.U. z 21 marca 2007 r. nr 50 poz. 331). W ustawie zdefiniowano pojęcie zachowania stanowiącego praktykę naruszającą zbiorowe interesy konsumentów. Zgodnie

z art. 24 ustawy przez praktykę taką należy rozumieć godzące w interesy konsumentów bezprawne działanie przedsiębiorcy. Przykłady tego typu praktyk, które wymienia ustawa, to:

- stosowanie postanowień wzorców umów, które zostały wpisane do rejestru postanowień wzorców umowy uznanych za niedozwolone, o którym mowa w art. 479<sup>45</sup> ustawy z 17 listopada 1964 r. – Kodeks postępowania cywilnego (Dz. U. Nr 43, poz. 296, z późn. zm.);
- naruszanie obowiązku udzielania konsumentom rzetelnej, prawdziwej i pełnej informacji;
- nieuczciwa lub wprowadzająca w błąd reklama i inne czyny nieuczciwej konkurencji godzące w zbiorowe interesy konsumentów.

Należy podkreślić, że zgodnie z ustawą nie jest zbiorowym interesem konsumentów suma ich indywidualnych interesów.

### **Prawo autorskie**

Celem i istotą prawa autorskiego jest ochrona i zabezpieczenie interesów twórców, w tym organizacji pozarządowych będących przedsiębiorcami. Należy podkreślić, że przedmiotem ochrony w prawie autorskim jest dzieło ustalone we właściwej mu postaci, a nie proces twórczy autora, który może w przyszłości doprowadzić do powstania dzieła. Zgodnie z art. 1 ustawy z 4 lutego 1994 r. o prawie autorskim i prawach pokrewnych przedmiotem prawa autorskiego jest każdy przejaw działalności twórczej o indywidualnym charakterze, ustalony w jakiejkolwiek postaci, niezależnie od wartości, przeznaczenia i sposobu wyrażenia (utwór). W związku z powyższym nie może być uznany za utwór i objęty ochroną prawa autorskiego taki przejaw ludzkiej aktywności umysłowej, któremu brak cech dostatecznie indywidualizujących, to jest odróżniających go od innych wytworów podobnego rodzaju i przeznaczenia

Zgodnie z art. 4 ustawy nie stanowią przedmiotu prawa autorskiego:

- 1) akty normatywne lub ich urzędowe projekty;
- 2) urzędowe dokumenty, materiały, znaki i symbole;
- 3) opublikowane opisy patentowe lub ochronne;
- 4) proste informacje prasowe.

Z prawem autorskim stykamy się w codziennym funkcjonowaniu każdego przedsiębiorcy. Znajomość tej problematyki oraz umiejętność korzystania z ochrony przysługujących organizacjom praw autorskich, m.in. przy realizacji projektów, raportów, jest ważną dziedziną w pracy każdej organizacji pozarządowej prowadzącej działalność gospodarczą.

## **Prawo upadłościowe i naprawcze**

Organizacje gospodarcze prowadzące działalność gospodarczą podlegają wszystkim regułom związanym z prowadzeniem takiej działalności, w tym przepisom, które odnoszą się do postępowania upadłościowego. Jest to konsekwencja podjęcia decyzji o prowadzeniu działalności. Celem postępowania upadłościowego, jest zakończenie działalności przedsiębiorcy z uwagi na jego niewypłacalność. Może to dotyczyć również organizacji pozarządowych.

Zgodnie z art. 1 ustawy z 28 lutego 2003 r. Prawo upadłościowe i naprawcze (Dz.U. z 9 kwietnia 2003 r. nr 60 poz. 535) ustawa reguluje zasady wspólnego dochodzenia roszczeń wierzycieli od niewypłacalnych dłużników będących przedsiębiorcami oraz skutki ogłoszenia upadłości, a także zasady postępowania naprawczego wobec przedsiębiorców zagrożonych niewypłacalnością. W art. 5 ustawy zapisano, że jej przepisy stosuje się do dłużników będących przedsiębiorcami, jeżeli ustawa nie stanowi inaczej. Przedsiębiorcą w rozumieniu ustawy jest osoba fizyczna, osoba prawna albo jednostka organizacyjna nieposiadająca osobowości prawnej, której odrębna ustawa przyznaje zdolność prawną, prowadząca we własnym imieniu działalność gospodarczą lub zawodową.

Zgodnie z art. 10 ustawy upadłość ogłasza się w stosunku do dłużnika, który stał się niewypłacalny. Podstawą ogłoszenia upadłości jest zgodnie z art. 11 fakt niewykonywania wymagalnych zobowiązań, przy czym dłużnika będącego osobą prawną albo jednostką organizacyjną nieposiadającą osobowości prawnej, której odrębna ustawa przyznaje zdolność prawną, uważa się za niewypłacalnego także wtedy, gdy jego zobowiązania przekroczą wartość jego majątku, nawet wówczas, gdy na bieżąco te zobowiązania wykonuje.

Postępowanie upadłościowe dotyczy nie tylko podmiotu, jakim jest organizacja pozarządowa. Konsekwencje upadłości mogą dotyczyć również członków zarządu organizacji prowadzących działalność gospodarczą. Zgodnie z art. 21 ustawy dłużnik jest obowiązany, nie później niż w terminie dwóch tygodni od dnia, w którym wystąpiła podstawa do ogłoszenia upadłości, zgłosić w sądzie wniosek o ogłoszenie upadłości, przy czym jeżeli dłużnikiem jest osoba prawna albo inna jednostka organizacyjna nieposiadająca osobowości prawnej, której odrębna ustawa przyznaje zdolność prawną, obowiązek, o którym mowa w ust. 1, spoczywa na każdym, kto ma prawo ją reprezentować – sam lub łącznie z innymi osobami. W art. 21 ust. 3. ustawy Prawo upadłościowe i naprawcze zapisano, że osoby, o których mowa w ust. 1 i 2 art. 21, ponoszą odpowiedzialność za szkodę wyrządzoną wskutek niezłożenia

wniosku w terminie określonym w ust. 1. Ten zapis jest podstawą odpowiedzialności członków zarządu organizacji pozarządowych prowadzących działalność gospodarczą.

Z odpowiedzialności, o której mowa wyżej, członkowie zarządów organizacji pozarządowych prowadzących działalność gospodarczą mogą się uwolnić wyłącznie przez zgłoszenie w odpowiednim terminie wniosku o ogłoszeniu upadłości bądź wykazanie, że nie ponoszą winy jego niezgłoszenia.

## **Zakończenie działalności gospodarczej**

---

# **1.6**

---

Podjęcie decyzji o rozpoczęciu działalności gospodarczej poprzedzone jest długimi badaniami i analizami oraz przygotowaniem organizacyjnymi. Może jednak okazać się, już w trakcie prowadzenia działalności, że nie spełnia ona oczekiwań oraz nie przynosi spodziewanych przez daną organizację, a zakładanych na etapie planowania rezultatów. Często w zderzeniu z konkurencją oraz wymogami rynku okazuje się, że działalność gospodarcza przynosi straty, organizacja musi więc postawić sobie pytanie o dalszy sens jej prowadzenia. Jest to szczególnie ważne w przypadku, gdyby niepowodzenia na polu działalności gospodarczej miały mieć skutek w postaci zaniedbywania lub wręcz zagrożenia dla podstawowej działalności organizacji, jaką jest działalność statutowa. Lepiej, by decyzja o zakończeniu działalności gospodarczej podjęta została dobrowolnie. O wiele poważniejsze skutki ma bowiem sytuacja, w której decyzja o zakończeniu działalności gospodarczej jest wymuszona przez zaistniałe warunki oraz prawo. Dzieje się tak wówczas, gdy straty z działalności gospodarczej są ogromne oraz organizacja nie jest w stanie spłacać zaciągniętych zobowiązań. W takim wypadku mamy do czynienia z postępowaniem upadłościowym.

W przypadku podjęcia dobrowolnej decyzji o zakończeniu działalności gospodarczej przez organizację pozarządową mamy do czynienia z likwidacją działalności gospodarczej. Tak jak ma to miejsce w wypadku podejmowania decyzji o podjęciu działalności gospodarczej, organem uprawnionym w zakresie likwidacji działalności gospodarczej jest walne zgromadzenie członków (w przypadku sto-

warzyszenia) lub, w przypadku fundacji, organ wskazany w statucie. Uprawniony organ podejmuje uchwałę o zakończeniu działalności gospodarczej w formie likwidacji. Podjęcie takiej uchwały pociąga za sobą zmiany w statucie polegające na wykreśleniu zapisów o działalności gospodarczej. Postępowanie likwidacyjne przeprowadza likwidator powoływany uchwałą organu uprawnionego do podjęcia decyzji o zakończeniu działalności gospodarczej. Likwidatorem może zostać członek bądź członkowie zarządu organizacji lub osoba, która z organizacją nie jest związana. Celem działalności likwidatora jest uregulowanie zobowiązań oraz ściągnięcie wszystkich wierzytelności. Po zakończeniu tych czynności i po zakończeniu postępowania likwidacyjnego likwidator przekazuje pozostały majątek na cele statutowe organizacji. Należy podkreślić, że działalność likwidatora wraz ze sprawozdaniem likwidacyjnym powinna zostać zatwierdzona przez organ powołujący. W przypadku podjęcia decyzji o likwidacji działalności i przeprowadzeniu wszystkich wymaganych czynności likwidacyjnych należy złożyć wniosek do Krajowego Rejestru Sądowego o wykreślenie podmiotu z rejestru przedsiębiorców. Wniosek wraz z uchwałą o zakończeniu działalności gospodarczej, tekstem jednolitym statutu, uchwałą o powołaniu likwidatora wraz ze sprawozdaniem likwidacyjnym należy złożyć na formularzu KRS-X1. Informacje o zakończeniu działalności gospodarczej należy przesłać do Urzędu Skarbowego oraz Głównego Urzędu Statystycznego. Należy podkreślić, że likwidacja działalności gospodarczej nie pociąga za sobą likwidacji działalności organizacji.

W przypadku gdy organizacja pozarządowa prowadząca działalność gospodarczą przynosi ogromne straty i nie jest w stanie spłacać zaciągniętych zobowiązań, prawo przewiduje przeprowadzenie postępowania upadłościowego. Postępowanie upadłościowe zostało uregulowane w ustawie z 28 lutego 2003 r. Prawo upadłościowe i naprawcze (Dz.U. z 9 kwietnia 2003 r. nr 60 poz. 535). Ustawa reguluje zasady wspólnego dochodzenia roszczeń wierzycieli od niewypłacalnych dłużników będących przedsiębiorcami oraz skutki ogłoszenia upadłości, a także zasady postępowania naprawczego wobec przedsiębiorców zagrożonych niewypłacalnością.

Wniosek o ogłoszenie upadłości może zgłosić dłużnik lub każdy z jego wierzycieli. Wniosek mogą zgłosić również:

- 1) w stosunku do spółki jawnej, spółki partnerskiej, spółki komandytowej oraz spółki komandytowo-akcyjnej – każdy ze wspólników odpowiadających bez ograniczenia za zobowiązania spółki;
- 2) w stosunku do osób prawnych oraz jednostek organizacyjnych nieposiadających osobowości prawnej, którym odrębna ustawa

- przyznaje zdolność prawną – każdy, kto ma prawo je reprezentować sam lub łącznie z innymi osobami;
- 3) w stosunku do przedsiębiorstwa państwowego – także organ założycielski;
  - 4) w stosunku do jednoosobowej spółki Skarbu Państwa – także minister właściwy do spraw Skarbu Państwa;
  - 5) w stosunku do osoby prawnej, spółki jawnej, spółki partnerskiej oraz spółki komandytowej i komandytowo-akcyjnej, będących w stanie likwidacji – każdy z likwidatorów;
  - 6) w stosunku do osoby prawnej wpisanej do Krajowego Rejestru Sądowego – kurator ustanowiony na podstawie art. 26 ust. 1 ustawy z 20 sierpnia 1997 r. o Krajowym Rejestrze Sądowym (Dz.U. z 2001 r. Nr 17, poz. 209 i Nr 110, poz. 1189, z 2002 r. Nr 1, poz. 2 i Nr 113, poz. 984 oraz z 2003 r. Nr 49, poz. 408);
  - 7) w stosunku do dłużnika, któremu została udzielona pomoc publiczna o wartości przekraczającej 100 000 euro – organ udzielający pomocy.

Należy podkreślić, że zgłoszenie wniosku w terminie, który ustawa wyznacza na nie później niż dwa tygodnie od dnia, w którym wystąpiła podstawa do ogłoszenia upadłości, jest o tyle ważne, że osoby na których spoczywa ten obowiązek, odpowiadają za szkodę wyrządzoną wskutek niezłożenia wniosku w określonym terminie.

Zgodnie z art. 57 ustawy – jeżeli ogłoszono upadłość obejmującą likwidację majątku upadłego, upadły jest obowiązany wskazać i wydać syndykowi cały swój majątek, a także wydać wszystkie dokumenty dotyczące jego działalności, majątku oraz rozliczeń, w szczególności księgi rachunkowe, inne ewidencje prowadzone dla celów podatkowych i korespondencję. Wykonanie tego obowiązku upadły potwierdza w formie oświadczenia na piśmie, które składa sędziemu-komisarzowi.

Skutkiem ogłoszenia upadłości w stosunku do majątku dłużnika jest to, że z dniem ogłoszenia upadłości majątek upadłego staje się masą upadłości, która służy zaspokojeniu wierzycieli upadłego. Należy podkreślić, że zobowiązania pieniężne upadłego, których termin płatności świadczenia jeszcze nie nastąpił, stają się wymagalne z dniem ogłoszenia upadłości, a zobowiązania majątkowe niepieniężne zmieniają się z dniem ogłoszenia upadłości na zobowiązania pieniężne i z tym dniem stają się płatne, chociażby termin ich wykonania jeszcze nie nastąpił.

Zadaniem syndyka jest niezwłoczne objęcie majątku upadłego, zarządzanie nim, zabezpieczenie go przed zniszczeniem, uszkodzeniem lub zabraniem go przez osoby postronne oraz jego likwidacja. Stan upadłości trwa do czasu zakończenia postępowania upadłościowego. Podstawę do wykreślenia organizacji z rejestru stanowi prawomocne postanowienie sądu o zakończeniu postępowania upadłościowego.

---

## 1.7

---

### **Działalność gospodarcza prowadzona przez spółki**

We wcześniejszych rozdziałach wspomniano, że posiadanie przez organizacje pozarządowe udziałów lub akcji w spółkach prawa handlowego nie jest prowadzeniem działalności gospodarczej. W praktyce można spotkać się z sytuacjami, w których stowarzyszenia lub fundacje powołują spółki, z których zyski przeznaczają na działalność statutową. Przepisy prawa nie zabraniają organizacjom pozarządowym obejmowania udziałów lub akcji w spółkach prawa handlowego.. Jednak obecnie coraz częściej organizacje pozarządowe samodzielnie podejmują działalność gospodarczą – w ramach dotychczasowych form organizacyjno-prawnych, tj. w ramach stowarzyszenia lub fundacji.

Ponieważ część organizacji pozarządowych decyduje się na tworzenie spółek lub przystępowanie do już istniejących w charakterze udziałowców, krótko omówimy rodzaje spółek występujących w obrocie prawnym.

#### **Spółka cywilna**

Decydując się na tworzenie spółki lub przystąpienie do istniejących spółek bardzo często zapomina się o spółce cywilnej, tymczasem jest to bardzo wygodna forma prowadzenia działalności gospodarczej – zarówno przez osoby fizyczne, jak i osoby prawne. Należy podkreślić, że tworzenie i działalność spółki cywilnej nie wymaga wiele pracy oraz nakładów, jak ma to miejsce w przypadku spółek prawa handlowego.

Spółka cywilna jest umową, która została uregulowana w kodeksie cywilnym. Zgodnie z art. 860 kc przez umowę spółki wspólnicy

zobowiązują się dążyć do osiągnięcia wspólnego celu gospodarczego przez działanie w sposób oznaczony, w szczególności przez wniesienie wkładów. Umowa taka powinna zostać zawarta na piśmie. W przypadku zawiązania spółki cywilnej nie jest wymagana forma aktu notarialnego oraz obowiązek zgłoszenia do Krajowego Rejestru Sądowego. Należy podkreślić, że za zobowiązania spółki odpowiadają solidarnie wspólnicy, a nie spółka. Spółka cywilna nie jest podmiotem prawnym odrębnym od wspólników, lecz jest wielostronnym stosunkiem zobowiązaniowym łączącym wspólników. Ma to odzwierciedlenie w art. 4 ustawy o swobodzie działalności gospodarczej, zgodnie z którym za przedsiębiorców uznaje się także wspólników spółki cywilnej w zakresie wykonywanej przez nich działalności gospodarczej. Oznacza to, że w przypadku przystąpienia do spółki cywilnej organizacje pozarządowe będą zobowiązane do uzyskania statusu przedsiębiorcy.

Wkład wspólnika spółki cywilnej może polegać na wniesieniu do spółki własności lub innych praw albo na świadczeniu usług, przy czym domniemywa się, że wkłady wspólników mają jednakową wartość. W przypadku spółki cywilnej, w odróżnieniu od niektórych rodzajów spółek prawa handlowego, nie ma obowiązku posiadania kapitału zakładowego w ustalonej wysokości.

Zgodnie z art. 867 kc każdy wspólnik jest uprawniony do równego udziału w zyskach i w tym samym stosunku uczestniczy w stratach, bez względu na rodzaj i wartość wkładu. W umowie spółki można inaczej ustalić stosunek udziału wspólników w zyskach i stratach. Można nawet zwolnić niektórych wspólników od udziału w stratach. Natomiast nie można wyłączyć wspólnika od udziału w zyskach. W trakcie prawnego istnienia spółki cywilnej żaden z jej wspólników nie może dysponować jej majątkiem. Co więcej, w czasie trwania spółki wspólnik nie może domagać się podziału wspólnego majątku wspólników.

### **Spółki prawa handlowego**

Tematykę związaną z tworzeniem, organizacją, funkcjonowaniem, rozwiązywaniem, łączeniem, podziałem i przekształcaniem spółek handlowych reguluje ustawa z 15 września 2000 r. Kodeks spółek handlowych (Dz.U. z 2000 r. nr 94 poz. 1037 z późn. zm.). Zgodnie z art. 1 par. 2 ksh spółkami handlowymi są: spółka jawna, spółka partnerska, spółka komandytowa, spółka komandytowo-akcyjna, spółka z ograniczoną odpowiedzialnością i spółka akcyjna. Należy podkreślić, że spółka z ograniczoną odpowiedzialnością i spółka akcyjna są spółkami kapitałowymi, natomiast pozostałe rodzaje spółek to spółki osobowe.



Przez umowę spółki handlowej wspólnicy albo akcjonariusze zobowiązują się dążyć do osiągnięcia wspólnego celu przez wniesienie wkładów oraz, jeżeli umowa albo statut spółki tak stanowi, przez współdziałanie w inny określony sposób.

### **Spółka jawna**

Spółką jawną jest spółka osobowa, która prowadzi przedsiębiorstwo pod własną firmą, a nie jest inną spółką handlową. Każdy wspólnik odpowiada za zobowiązania spółki bez ograniczenia całym swoim majątkiem, solidarnie z pozostałymi wspólnikami oraz ze spółką, z uwzględnieniem art. 31 kodeksu spółek handlowych. Umowa spółki jawnej powinna być zawarta na piśmie pod rygorem nieważności, przy czym spółka powstaje dopiero z chwilą wpisu do rejestru. Firma spółki jawnej powinna zawierać nazwiska lub firmy (nazwy) wszystkich wspólników albo nazwisko albo firmę (nazwę) jednego albo kilku wspólników oraz dodatkowe oznaczenie „spółka jawna”. Dopuszczalne jest używanie w obrocie skrótu „sp.j.”.

Zgłoszenie spółki jawnej do sądu rejestrowego powinno zawierać:

- 1) firmę, siedzibę i adres spółki,
- 2) przedmiot działalności spółki,
- 3) nazwiska i imiona albo firmy (nazwy) wspólników oraz adresy wspólników albo ich adresy do doręczeń,
- 4) nazwiska i imiona osób, które są uprawnione do reprezentowania spółki, i sposób reprezentacji.

Majątek spółki stanowi wszelkie mienie wniesione jako wkład lub nabyte przez spółkę w czasie jej istnienia. Prawo do reprezentowania spółki ma każdy wspólnik, co więcej, prawa reprezentowania spółki nie można ograniczyć ze skutkiem wobec osób trzecich.

Co bardzo ważne, wspólnik obowiązany jest powstrzymać się od wszelkiej działalności sprzecznej z interesami spółki. Nie może, bez wyraźnej lub domniemanej zgody pozostałych wspólników, zajmować się działalnością konkurencyjną, w szczególności nie może uczestniczyć w spółce konkurencyjnej jako wspólnik spółki cywilnej, spółki jawnej, partner, komplementariusz lub członek organu spółki.

### **Spółka partnerska**

Spółką partnerską jest spółka osobowa utworzona przez wspólników (partnerów) w celu wykonywania wolnego zawodu w spółce prowadzącej przedsiębiorstwo pod własną firmą. Spółka może

być zawiązana w celu wykonywania więcej niż jednego wolnego zawodu, chyba że odrębna ustawa stanowi inaczej. Należy podkreślić, że partnerami w spółce partnerskiej mogą być wyłącznie osoby fizyczne, uprawnione do wykonywania wolnych zawodów, określonych w art. 88 lub w odrębnej ustawie.

Organizacja oraz sposób podejmowania działań spółki partnerskiej jest podobny do organizacji spółki jawnej. Znalazło to odzwierciedlenie w przepisach kodeksu spółek handlowych, który stanowi, że w sprawach nieuregulowanych w dziale dotyczącym spółki partnerskiej do spółki partnerskiej stosuje się odpowiednio przepisy o spółce jawnej, chyba że ustawa stanowi inaczej.

Firma spółki partnerskiej powinna zawierać nazwisko co najmniej jednego partnera, dodatkowe oznaczenie „i partner” bądź „i partnerzy” albo „spółka partnerska” oraz określenie wolnego zawodu wykonywanego w spółce. Dopuszczalne jest używanie w obrocie skrótu „sp.p.” Firmy z oznaczeniem „i partner” bądź „i partnerzy” albo „spółka partnerska” oraz skrótu „sp.p.” może używać tylko spółka partnerska.

Umowa spółki partnerskiej powinna zawierać:

- 1) określenie wolnego zawodu wykonywanego przez partnerów w ramach spółki,
- 2) przedmiot działalności spółki,
- 3) nazwiska i imiona partnerów, którzy ponoszą nieograniczoną odpowiedzialność za zobowiązania spółki, w przypadku przewidzianym w art. 95 par. 2 ksh,
- 4) w przypadku gdy spółkę reprezentują tylko niektórzy partnerzy, nazwiska i imiona tych partnerów,
- 5) firmę i siedzibę spółki,
- 6) czas trwania spółki, jeżeli jest oznaczony,
- 7) określenie wkładów wnoszonych przez każdego partnera i ich wartość.

W odróżnieniu od spółki cywilnej oraz spółki jawnej umowa spółki partnerskiej powinna być zawarta w formie aktu notarialnego. Identycznie jak ma to miejsce w przypadku wszystkich spółek prawa handlowego, spółka partnerska powstaje z chwilą wpisu do Krajowego Rejestru Sądowego.

W zakresie odpowiedzialności za zobowiązania w spółce partnerskiej kodeks spółek handlowych stanowi, że partner nie ponosi odpowiedzialności za zobowiązania spółki powstałe w związku z wykonywaniem przez pozostałych partnerów wolnego zawodu

w spółce, jak również za zobowiązania spółki będące następstwem działań lub zaniechań osób zatrudnionych przez spółkę na podstawie umowy o pracę lub innego stosunku prawnego, które podlegały kierownictwu innego partnera przy świadczeniu usług związanych z przedmiotem działalności spółki. Należy podkreślić, że umowa spółki może przewidywać, że jeden albo większa liczba partnerów godzą się na ponoszenie odpowiedzialności tak jak wspólnik spółki jawnej.

Umowa spółki partnerskiej może przewidywać, że prowadzenie spraw i reprezentowanie spółki powierza się zarządowi. W takim wypadku stosuje się przepisy art. 201-211 i art. 293-300 k.s.h., które stanowią m.in. o zasadach odpowiedzialności członków zarządu spółki kapitałowej. W przypadku gdy partnerzy nie decydują się na powierzenie prowadzenia spraw i reprezentacji zarządowi, każdy partner ma prawo reprezentować spółkę samodzielnie, chyba że umowa spółki stanowi inaczej. Pozbawienie partnera prawa reprezentowania spółki może nastąpić tylko z ważnych powodów, uchwałą powziętą większością trzech czwartych głosów w obecności co najmniej dwóch trzecich ogólnej liczby partnerów. Umowa spółki może przewidywać surowsze wymogi powzięcia uchwały. W takim wypadku pozbawienie partnera prawa reprezentowania spółki staje się skuteczne w momencie wpisania do rejestru.

### **Spółka komandytowa**

Bardzo ciekawym rodzajem spółki osobowej jest spółka komandytowa. Spółką komandytową jest spółka osobowa mająca na celu prowadzenie przedsiębiorstwa pod własną firmą, w której wobec wierzycieli za zobowiązania spółki co najmniej jeden wspólnik odpowiada bez ograniczenia (komplementariusz), a odpowiedzialność co najmniej jednego wspólnika (komandytariusza) jest ograniczona.

Firma spółki komandytowej powinna zawierać nazwisko jednego lub kilku komplementariuszy oraz dodatkowe oznaczenie „spółka komandytowa”. Dopuszczalne jest używanie w obrocie skrótu „sp. k.”. Jeżeli komplementariuszem jest osoba prawna, firma spółki komandytowej powinna zawierać pełne brzmienie firmy (nazwy) tej osoby prawnej z dodatkowym oznaczeniem „spółka komandytowa”. Nie wyklucza to zamieszczenia nazwiska komplementariusza, który jest osobą fizyczną.

Należy podkreślić, że z uwagi na ograniczenie odpowiedzialności komandytariusza jego nazwisko nie może być zamieszczane w firmie spółki. W przypadku zamieszczenia nazwiska lub firmy (nazwy)

komandytariusza w firmie spółki, komandytariusz ten odpowiada wobec osób trzecich tak jak komplementariusz. Jest to podyktowane bezpieczeństwem obrotu.

Umowa spółki komandytowej powinna zawierać:

- 1) firmę i siedzibę spółki,
- 2) przedmiot działalności spółki,
- 3) czas trwania spółki, jeżeli jest oznaczony,
- 4) oznaczenie wkładów wnoszonych przez każdego wspólnika i ich wartość,
- 5) oznaczony kwotowo zakres odpowiedzialności każdego komandytariusza wobec wierzycieli (sumę komandytową).

Tak jak w przypadku spółki partnerskiej, umowa spółki komandytowej powinna być zawarta w formie aktu notarialnego. Spółka komandytowa powstaje z chwilą wpisu do rejestru.

W przypadku odpowiedzialności za zobowiązania spółki komandytariusz odpowiada za zobowiązania spółki wobec jej wierzycieli tylko do wysokości sumy komandytowej, przy czym komandytariusz jest wolny od odpowiedzialności w granicach wartości wkładu wniesionego do spółki.

Spółkę reprezentują komplementariusze, których z mocy umowy spółki albo prawomocnego orzeczenia sądu nie pozbawiono prawa reprezentowania spółki. Komandytariusz może reprezentować spółkę jedynie jako pełnomocnik.

### **Spółka komandytowo-akcyjna**

Kolejnym rodzajem spółki osobowej jest spółka komandytowo-akcyjna. Spółką komandytowo-akcyjną jest spółka osobowa mająca na celu prowadzenie przedsiębiorstwa pod własną firmą, w której wobec wierzycieli za zobowiązania spółki co najmniej jeden wspólnik odpowiada bez ograniczenia (komplementariusz), a co najmniej jeden wspólnik jest akcjonariuszem. Należy podkreślić, że w przypadku spółki komandytowo-akcyjnej, w odróżnieniu od pozostałych rodzajów spółek osobowych, pojawia się obowiązek posiadania kapitału zakładowego, przy czym kapitał spółki komandytowo-akcyjnej powinien wynosić co najmniej 50 000 złotych. Wymóg posiadania kapitału oraz wprowadzenie statusu akcjonariusza zbliżają ten rodzaj spółki do spółek kapitałowych. Ma to odzwierciedlenie w przepisach kodeksu spółek handlowych, który stanowi, że w sprawach nieuregulowanych w dziale dotyczącym spółki komandytowo-akcyjnej do spółki komandytowo-akcyjnej stosuje się:

- 1) w zakresie stosunku prawnego komplementariuszy, zarówno między sobą, wobec wszystkich akcjonariuszy, jak i wobec osób trzecich, a także do wkładów tychże wspólników do spółki, z wyłączeniem wkładów na kapitał zakładowy – odpowiednio przepisy dotyczące spółki jawnej,
- 2) w pozostałych sprawach – odpowiednio przepisy dotyczące spółki akcyjnej, a w szczególności przepisy dotyczące kapitału zakładowego, wkładów akcjonariuszy, akcji, rady nadzorczej i walnego zgromadzenia.

Firma spółki komandytowo-akcyjnej powinna zawierać nazwiska jednego lub kilku komplementariuszy oraz dodatkowe oznaczenie „spółka komandytowo-akcyjna”. Dopuszczalne jest używanie w obrocie skrótu „S.K.A.”. Jeżeli komplementariuszem jest osoba prawna, firma spółki komandytowo-akcyjnej powinna zawierać pełne brzmienie firmy (nazwy) tej osoby prawnej z dodatkowym oznaczeniem „spółka komandytowo-akcyjna”. Nie wyklucza to zamieszczenia nazwiska komplementariusza, który jest osobą fizyczną. Nazwisko albo firma (nazwa) akcjonariusza nie mogą być zamieszczane w firmie spółki. W przypadku zamieszczenia nazwiska albo firmy (nazwy) akcjonariusza w firmie spółki akcjonariusz ten odpowiada wobec osób trzecich tak jak komplementariusz.

W przypadku spółki komandytowo-akcyjnej mamy do czynienia ze statutem, który powinien zostać sporządzony w formie aktu notarialnego. Osoby podpisujące statut są założycielami spółki. Statut powinni podpisać co najmniej wszyscy komplementariusze. Statut spółki komandytowo-akcyjnej powinien zawierać:

- 1) firmę i siedzibę spółki,
- 2) przedmiot działalności spółki,
- 3) czas trwania spółki, jeżeli jest oznaczony,
- 4) oznaczenie wkładów wnoszonych przez każdego komplementariusza oraz ich wartość,
- 5) wysokość kapitału zakładowego, sposób jego zebrania, wartość nominalną akcji i ich liczbę ze wskazaniem, czy akcje są imienne, czy na okaziciela,
- 6) liczbę akcji poszczególnych rodzajów i związane z nimi uprawnienia, jeżeli mają być wprowadzone akcje różnych rodzajów,
- 7) nazwiska i imiona albo firmy (nazwy) komplementariuszy oraz ich siedziby, adresy albo adresy do doręczeń,
- 8) organizację walnego zgromadzenia i rady nadzorczej, jeżeli ustawa lub statut przewiduje ustanowienie rady nadzorczej.

Spółka komandytowo-akcyjna powstaje z chwilą wpisu do rejestru. Akcjonariusz nie odpowiada za zobowiązania spółki.

Każdy komplementariusz ma prawo i obowiązek prowadzenia spraw spółki. Statut spółki może przewidywać, że prowadzenie spraw spółki powierza się jednemu albo kilku komplementariuszom. Zmiana statutu, pozbawiająca prawa prowadzenia spraw spółki lub przyznająca takie prawo komplementariuszowi dotychczas go pozbawionemu, wymaga zgody wszystkich pozostałych komplementariuszy.

W spółce komandytowo-akcyjnej działa walne zgromadzenie. Walne zgromadzenie może być zwyczajne albo nadzwyczajne. Prawo uczestniczenia w walnym zgromadzeniu ma akcjonariusz oraz komplementariusz także w przypadku, gdy nie jest akcjonariuszem spółki komandytowo-akcyjnej. Każda akcja objęta lub nabyta przez osobę, która nie jest komplementariuszem, daje prawo do jednego głosu, chyba że statut stanowi inaczej. Nie można całkowicie pozbawić akcjonariusza prawa głosu. Każda akcja objęta lub nabyta przez komplementariusza daje prawo do jednego głosu.

W spółce komandytowo-akcyjnej można ustanowić radę nadzorczą, przy czym jeżeli liczba akcjonariuszy przekracza dwadzieścia pięć osób, ustanowienie rady nadzorczej jest obowiązkowe. Członków rady nadzorczej powołuje i odwołuje walne zgromadzenie.

### **Spółka z ograniczoną odpowiedzialnością**

Spółka z ograniczoną odpowiedzialnością, jak wspomniano wcześniej, jest spółką kapitałową. Może być utworzona przez jedną albo więcej osób w każdym celu prawnie dopuszczalnym, chyba że ustawa stanowi inaczej. Ważnym ograniczeniem przy tworzeniu spółki z o.o. jest to, że nie może być ona zawiązana wyłącznie przez inną jednoosobową spółkę z ograniczoną odpowiedzialnością. Za zobowiązania spółki nie odpowiadają wspólnicy.

Kapitał zakładowy spółki z o.o. powinien wynosić co najmniej 50 000 złotych i dzieli się na udziały o równej albo nierównej wartości nominalnej, przy czym wartość nominalna udziału nie może być niższa niż 50 złotych.

Umowa spółki z ograniczoną odpowiedzialnością powinna określać:

- 1) firmę i siedzibę spółki,
- 2) przedmiot działalności spółki,
- 3) wysokość kapitału zakładowego,
- 4) czy wspólnik może mieć więcej niż jeden udział,
- 5) liczbę i wartość nominalną udziałów objętych przez poszczególnych wspólników,
- 6) czas trwania spółki, jeżeli jest oznaczony.

Umowa spółki z ograniczoną odpowiedzialnością powinna być zawarta w formie aktu notarialnego.

Firma spółki może być obrana dowolnie; powinna jednak zawierać dodatkowe oznaczenie „spółka z ograniczoną odpowiedzialnością”. Dopuszczalne jest używanie w obrocie skrótu „spółka z o.o.” lub „sp. z o.o.”.

By powstała spółka z ograniczoną odpowiedzialnością, wymaga się:

- 1) zawarcia umowy spółki,
- 2) wniesienia przez wspólników wkładów na pokrycie całego kapitału zakładowego, a w razie objęcia udziału za cenę wyższą od wartości nominalnej, także wniesienia nadwyżki,
- 3) powołania zarządu,
- 4) ustanowienia rady nadzorczej lub komisji rewizyjnej, jeżeli wymaga tego ustawa lub umowa spółki,
- 5) wpisu do rejestru.

Organami spółki z o.o. są:

- zgromadzenie wspólników;
- zarząd, który prowadzi sprawy spółki i reprezentuje spółkę;
- rada nadzorcza lub komisja rewizyjna w spółkach, w których kapitał zakładowy przewyższa kwotę 500 000 złotych, a wspólników jest więcej niż dwudziestu pięciu.

### **Spółka akcyjna**

Zawiązać spółkę akcyjną może jedna albo więcej osób. Nie może być zawiązana wyłącznie przez jednoosobową spółkę z ograniczoną odpowiedzialnością. Statut spółki akcyjnej powinien być sporządzony w formie aktu notarialnego, przy czym osoby podpisujące statut są założycielami spółki. Akcjonariusze nie odpowiadają za zobowiązania spółki.

Kapitał zakładowy spółki akcyjnej powinien wynosić co najmniej 500 000 złotych i dzieli się na akcje o równej wartości nominalnej. Wartość nominalna akcji nie może być niższa niż 1 grosz.

Statut spółki akcyjnej powinien określać:

- 1) firmę i siedzibę spółki,
- 2) przedmiot działalności spółki,
- 3) czas trwania spółki, jeżeli jest oznaczony,
- 4) wysokość kapitału zakładowego oraz kwotę wpłaconą przed zarejestrowaniem na pokrycie kapitału zakładowego,
- 5) wartość nominalną akcji i ich liczbę ze wskazaniem, czy akcje są imienne, czy na okaziciela,

- 6) liczbę akcji poszczególnych rodzajów i związane z nimi uprawnienia, jeżeli mają być wprowadzone akcje różnych rodzajów,
- 7) nazwiska i imiona albo firmy (nazwy) założycieli,
- 8) liczbę członków zarządu i rady nadzorczej albo co najmniej minimalną lub maksymalną liczbę członków tych organów oraz podmiot uprawniony do ustalenia składu zarządu lub rady nadzorczej,
- 9) nazwę pisma, w którym spółka zamierza dokonywać ogłoszeń (jeśli zamierza ich dokonywać również poza Monitorem Sądowym i Gospodarczym).

Statut powinien również zawierać, pod rygorem bezskuteczności wobec spółki, postanowienia dotyczące:

- 1) liczby i rodzajów tytułów uczestnictwa w zysku lub w podziale majątku spółki oraz związanych z nimi praw,
- 2) wszelkich związanych z akcjami obowiązków świadczenia na rzecz spółki, poza obowiązkiem wpłacenia należności za akcje,
- 3) warunków i sposobu umorzenia akcji,
- 4) ograniczeń zbywalności akcji,
- 5) uprawnień osobistych przyznanych akcjonariuszom, o których mowa w art. 354,
- 6) co najmniej przybliżonej wielkości wszystkich kosztów poniesionych lub obciążających spółkę w związku z jej utworzeniem.

By powstała spółka akcyjna, wymaga się:

- 1) zawiązania spółki, w tym podpisania statutu przez założycieli,
- 2) wniesienia przez akcjonariuszy wkładów na pokrycie całego kapitału zakładowego, z uwzględnieniem art. 309 par. 3 i par. 4 ksh,
- 3) ustanowienia zarządu i rady nadzorczej,
- 4) wpisu do rejestru.

Organami spółki akcyjnej są:

- walne zgromadzenie,
- zarząd, który prowadzi sprawy spółki i reprezentuje spółkę,
- rada nadzorcza, który sprawuje nadzór nad działalnością spółki.

Należy podkreślić, że walne zgromadzenie i rada nadzorcza nie mogą wydawać zarządowi wiążących poleceń dotyczących prowadzenia spraw spółki.

Niniejszy rozdział stanowi bardzo pobieżne przybliżenie tematyki spółek występujących w obrocie prawnym. Jest to tematyka



bardzo złożona, trudna i wymagająca odpowiedniej wiedzy oraz umiejętności. Decyzja organizacji pozarządowej o założeniu spółki lub przystąpieniu do spółki istniejącej musi zostać poprzedzona badaniami oraz analizami. Należy jednak pamiętać, że prowadzenie działalności gospodarczej przez organizacje pozarządowe jest możliwe i dostępne również w dotychczasowych formach prawno-organizacyjnych.

---

LIDIA KUCZMIEROWSKA

---

**Działalność gospodarcza  
organizacji pozarządowych  
– organizacja i zarządzanie**

# Działalność gospodarcza – tak czy nie

---

# 2

---

## Działalność gospodarcza a działalność statutowa i misja organizacji

---

## 2.1

---

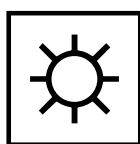
Organizacje planując podjęcie działalności gospodarczej zadają sobie niejednokrotnie pytanie: czy to nie zaszkodzi naszej misji, naszemu wizerunkowi, czy nie odciągnie nas od zadań, dla realizacji których powstaliśmy? Są to fundamentalne kwestie, jakie każda organizacja musi sama uważnie i odpowiedzialnie rozstrzygnąć. Niektórzy już na tym etapie dojdą do wniosku, iż działalność gospodarcza przyniesie im więcej strat niż korzyści. Często tak się dzieje w przypadku podmiotów zajmujących się monitorin- giem prawa, przejrzystością życia publicznego czy działalnością strażniczą. Organizacje te, aby były wiarygodne, muszą spełniać wyjątkowo wysokie standardy działania i dlatego część z nich świadomie rezygnuje z możliwości niezależnego finansowania, jaką daje działalność gospodarcza. Jednak dla zdecydowanej większości organizacji dobrze prowadzona działalność gospodarcza nie stanowi zagrożenia – nie tylko nie przeszkadza w realizowaniu misji, lecz wręcz to ułatwia.

Warunkiem zachowania odpowiednich relacji pomiędzy oboma rodzajami działalności jest, z jednej strony, utrzymanie niezależności zarządzania działalnością statutową i gospodarczą, z drugiej – zapewnienie wspólnego nadzoru nad nimi. Niezależność zarządzania zapobiega zlewaniu się obu tych sfer i utracie z pola widzenia rzeczywistych priorytetów organizacji, nie mówiąc już o tym, iż zarządzanie działalnością dochodową i niedochodową wymaga odmiennego podejścia, innej wiedzy i umiejętności. Z kolei dobrze pełniona funkcja nadzoru pozwala na stałe dbanie o to, aby działalność statutowa traktowana była w nadrzędny sposób, zaś działalność gospodarcza służyła wyłącznie wspieraniu realizacji misji. W praktyce czasem oznaczać to będzie hamowanie zapę-

dów biznesowych ambitnego kierownika, czasem podjęcie decyzji o zaniechaniu działalności gospodarczej, jeśli powoduje ona jedynie niepotrzebne rozproszenie sił i środków, i w efekcie osłabia działania statutowe. Niestety, rzeczywistość wygląda często inaczej – prezes nosi dwie czapki naraz: jest jednocześnie pozarządowcem i biznesmenem. Wielu podmiotów po prostu nie stać na wyraźne organizacyjne rozdzielenie obu rodzajów działalności. Jednak nawet w takiej sytuacji należy dołożyć wszelkich starań, aby te dwie sfery aktywności się nie mieszały. Pomocne może okazać się ustalenie czytelnych zasad podejmowania decyzji, przepływu informacji i środków finansowych, a także wyznaczenie koordynatora ds. działalności gospodarczej, który po pierwsze będzie do pełnienia takiej funkcji przygotowany, po drugie – w znacznym stopniu niezależny, samodzielny i sprawczy.

Kiedy rozstrzygniemy już kwestie pogodzenia działalności gospodarczej i misji, a także zaplanujemy możliwe mechanizmy rozdzielania obu obszarów działania, pozostanie nam odpowiedź na pytanie, czy ich profil powinien być zbliżony, czy też zupełnie inny. Prawne interpretacje tego, które z rozwiązań jest dozwolone, zmieniały się. Obecnie oba warianty są możliwe i wybór lepszego z nich wcale nie jest taki oczywisty. Częstszą wydaje się być sytuacja, kiedy organizacja świadczy podobny rodzaj usług lub sprzedaje podobne produkty różnym grupom na różnych zasadach – nieodpłatnie w ramach działalności statutowej i na komercyjnych zasadach szerszym grupom klientów. Przyczyna przyjęcia takiego rozwiązania jest dość prosta: organizacja robi to, na czym się zna i nie rozprasza swoich wysiłków. Realizuje strategię koncentracji, choć działa czasem na różnych rynkach. Drugi wariant: działalność gospodarcza zupełnie odmienna od działalności statutowej, pozwala zachować zdrową rozdzielność obu sfer, ale wymaga większych inwestycji i może być obciążona większym ryzykiem – organizacja zajmuje się tym, co nie stanowi jest „podstawowego biznesu” (*core business*).

### **Działalność gospodarcza a działalność statutowa – przykłady możliwych wariantów**



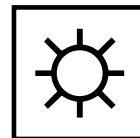
#### **Przykład 1**

Organizacja ekologiczna zajmująca się działaniami edukacyjnymi z zakresu ochrony środowiska prowadzi w ramach działalności gospodarczej sklep z żywnością pochodzącą z upraw biodynamicznych. Z jednej strony handel jest czymś zupełnie różnym od edukacji, więc, żeby „interes się kręcił”, prowadzeniem sklepu musi zająć się osoba, która zna się na sprzedaży, organizacji dostaw,

marketingu; z drugiej strony – oba rodzaje działalności są ideologicznie i merytorycznie zgodne. Sklep nie tylko generuje przychód, ale umożliwia także dotarcie z misją organizacji do nowych grup.

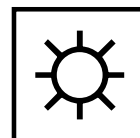
### **Przykład 2**

Organizacja zajmuje się terapią i rehabilitacją dzieci niepełnosprawnych poprzez gry i zabawy ruchowe oraz zajęcia „outdoorowe”. W ramach działalności gospodarczej organizuje imprezy integracyjne dla firm, wykorzystujące te same elementy gier i zabaw, które stosowane są w rehabilitacji dzieci. Sytuacja jeszcze prostsza niż w poprzednim przypadku, ryzyko ograniczone do minimum – organizacja zajmuje się tym, na czym się zna, zaś samo rozkręcenie działalności gospodarczej nie wymaga dużych dodatkowych inwestycji.



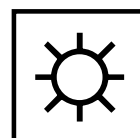
### **Przykład 3**

Organizacja realizuje cele związane z reintegracją społeczną byłych więźniów i młodocianych przestępców – oferuje szkolenia zawodowe, pomoc prawną, zapewnia przejściowe zakwaterowanie. Jednocześnie prowadzi zakład usług budowlanych, działający na lokalnym rynku na czysto komercyjnych zasadach. Część pracowników stanowią podopieczni organizacji. W tym przypadku działalność statutowa i gospodarcza są zupełnie odmienne, choć ta ostatnia wspiera pośrednio realizację misji. Stworzenie możliwości pracy niektórym byłym więźniom pozwala zapewnić trwałość rezultatów działań statutowych.



### **Przykład 4**

Organizacja prowadzi różnorodne działania kulturalne – organizuje koncerty, wystawy, przeglądy filmowe. Jednocześnie w jej strukturach działa na czysto komercyjnych zasadach studio grafiki komputerowej. Zatrudnieni graficy skupiają się na świadczeniu usług zewnętrznych, nie angażują się w żaden sposób w działalność statutową. Obie sfery działań stanowią w tym przypadku zupełnie odrębne byty, wymagają innej wiedzy, doświadczenia, zaś samo uruchomienie działalności gospodarczej – poniesienia specjalnych nakładów. Wsparcie działań statutowych ma wyłącznie finansowy charakter.

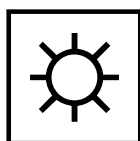


Kiedy wiemy już, czy zakresy obu działalności będą zbliżone, czy też rozdzielne, musimy ustalić, jaka będzie skala prowadzonej działalności gospodarczej. Co do zasady działalność gospodarcza powinna stanowić w stosunku do zadań statutowych działalność pomocniczą, jednakże ani prawo, ani żadne ogólnie przyjęte zasady i zwyczaje

nie precyzują wzajemnych relacji obu tych sfer aktywności. Artykuł 6 ust. 5 ustawy o fundacjach stwierdza, iż działalność gospodarcza może być prowadzona jedynie w rozmiarach służących realizacji celów fundacji, podobny zapis – choć już konkretniej odnoszący się do pojęcia dochodu – można odnaleźć w Prawie o stowarzyszeniach: dochód z działalności gospodarczej stowarzyszenia służy realizacji celów statutowych i nie może być przeznaczony do podziału między członków.

Toczące się w swoim czasie dyskusje o tym, aby rozmiar prowadzonej działalności gospodarczej ograniczać do pewnego ogólnie akceptowalnego poziomu udziału przychodów z działalności dochodowej w przychodach ogółem, nie zakończyły się żadną konstruktywną propozycją. Stąd łatwo sobie wyobrazić sytuację, kiedy cały dochód przeznaczany na działalność statutową pochodzi z działalności gospodarczej – i w dalszym ciągu prawdziwe będzie określenie, iż działalność gospodarcza jest prowadzona jedynie w rozmiarach służących realizacji celów statutowych. Wydaje się, iż właśnie taka sytuacja, kiedy przychód z działalności gospodarczej stanowi 100% przychodu organizacji, zaś dochód w całości przeznaczony jest na działalność statutową, jest przypadkiem granicznym. Choć trzeba pamiętać, że liczna jest i była grupa zwolenników bardziej rygorystycznych ograniczeń, wychodzących z założenia, iż wiarygodna i rzeczywiście społecznie potrzebna organizacja powinna mieć swój finansowy mandat w postaci pieniędzy bezinteresownie przekazanych przez osoby prywatne, firmy czy też instytucje publiczne. Pozostawiając nierozstrzygniętą dyskusję o tym, jak przy pomocy wskaźnika odnoszącego się do struktury przychodów określić możliwy do zaakceptowania rozmiar działalności gospodarczej, należy wyraźnie stwierdzić, iż na pewno niepokojąca będzie sytuacja, kiedy dochód z działalności gospodarczej znacznie przewyższa poziom kosztów działalności statutowej. Przypadki takie nie są, niestety, tak rzadkie, jak mogłoby się wydawać.

### **Rozmiar działalności gospodarczej w stosunku do działalności statutowej – przykłady możliwych wariantów**



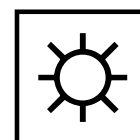
#### **Przykład 1**

Całkowity dochód organizacji	100 000 zł
Dochody z dotacji, darowizn, zbiorów publicznych itp.	0 zł
Dochód z działalności gospodarczej	100 000 zł
Koszty prowadzenia działalności statutowej (łącznie z kosztami administracyjnymi)	100 000 zł

Organizacja w ogóle nie korzysta z zewnętrznego wsparcia. Daje jej to dużą swobodę w planowaniu i realizacji działań statutowych, jej byt nie zależy od priorytetów ogłaszanych konkursów grantowych, preferencji darczyńców ani od umiejętności fundraisingowych. Spełniony jest też formalny warunek, iż działalność gospodarcza prowadzona jest w rozmiarach służących realizacji celów statutowych. Coś jednak jest nie tak?... Po pierwsze organizacja zależna jest tylko od jednego źródła finansowania – jeśli koniunktura na rynku załamie się lub jeśli odejdzie sprawny menedżer, dzięki któremu sfera działalności gospodarczej świetnie prosperowała, organizacja bardzo szybko może znaleźć się w poważnych tarapatach. Istotniejszy jest jednak w tym przypadku brak udziałowców organizacji, którzy uznając ją za wiarygodną, realizującą użyteczne cele są skłonni przekazać swoje środki, wierząc, że zostaną one dobrze spożytkowane. Organizacja pozbawia się w ten sposób ważnego mechanizmu społecznej weryfikacji, akceptacji i wsparcia swoich działań. Trudniej jest jej budować swój wizerunek.

### Przykład 2

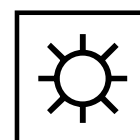
Całkowity dochód organizacji	100 000 zł
Dochody z dotacji, darowizn, zbiórek publicznych itp.	20 000 zł
Dochód z działalności gospodarczej	80 000 zł
Koszty prowadzenia działalności statutowej (łącznie z kosztami administracyjnymi)	30 000 zł



Organizacja pozyskuje ze źródeł zewnętrznych środki pozwalające pokryć 2/3 kosztów działalności statutowej, brakującą 1/3 stanowi dochód z działalności gospodarczej. Dotąd wszystko wygląda OK. Ale łączne dochody z działalności gospodarczej ponad trzykrotnie przewyższają koszty działań statutowych. Do czego organizacji potrzebna jest tak duża działalność gospodarcza? Na pewno nie tylko do realizacji zadań statutowych. Dociekliwy organ nadzoru zarzuci niezgodność stosowanych praktyk z prawem – działalność statutowa nie może bowiem stanowić przykrywki dla prowadzenia działalności biznesowej. W tym przypadku należałoby w zasadzie wyodrębnić osobny podmiot (np. w formie spółki założonej przez organizację), który działałby na czysto komercyjnych zasadach, pozostawiając w ramach struktur organizacji niezależnie prowadzoną działalność statutową.

### Przykład 3

Całkowity dochód organizacji	100 000 zł
Dochody z dotacji, darowizn, zbiórek publicznych itp.	70 000 zł
Dochód z działalności gospodarczej	30 000 zł



Koszty prowadzenia działalności statutowej  
(łącznie z kosztami administracyjnymi)

100 000 zł

Sytuacja jest czysta i przejrzysta. Działalność gospodarcza służy finansowemu wsparciu działań statutowych. Nie można stwierdzić, że dominuje ona nad działalnością statutową, z drugiej strony jest na tyle znaczącym źródłem finansowania, iż z punktu widzenia ekonomiki działań warto ją prowadzić (czego nie można powiedzieć o wszystkich „biznesowych” przedsięwzięciach prowadzonych przez organizacje).

*Przykładu, kiedy działalność gospodarcza zlewa się ze statutową i nikt nie jest pewny, co jest czym, z przyczyn dydaktycznych nie przytaczamy :).*

## Podsumowanie

Planując rozpoczęcie działalności gospodarczej, spróbuj najpierw odpowiedzieć sobie na następujące pytania:

1. Czy działalność gospodarcza nie będzie powodować zagrożeń dla misji organizacji; jakie to mogą być zagrożenia i jak możemy się przed nimi zabezpieczyć?
2. Czy zakres działalności gospodarczej będzie się pokrywał z zakresem działalności statutowej, czy też będzie zupełnie inny? W jakim stopniu?
3. Czy zarządzanie oboma rodzajami działalności będzie rozdzielone, jeśli nie – jakie mechanizmy kontrolne pozwalające zachować zdrową równowagę pomiędzy działalnością dochodową i niedochodową wprowadzimy?
4. Jak zapewnimy właściwą funkcję nadzoru nad oboma rodzajami działalności?
5. Jaki powinien być rozmiar planowanej działalności gospodarczej w stosunku do działalności statutowej?



Pierwszym krokiem planowania działalności gospodarczej jest jasne określenie, co organizacja chce z tego mieć – jakich korzyści się spodziewa, w jaki sposób ma ją to wzmocnić. Wiele organizacji, niestety, nie przywiązuje do tego etapu wystarczającej wagi, co prowadzi potem do dość przypadkowego wydawania zarobionych pieniędzy. Założenie typu: „no, przydałyby się nam niezależne środki” jest mało konkretnym punktem wyjścia do budowania strategii działalności gospodarczej. Planowania nie należy również zaczynać od formułowania korzyści biznesowych. Nadrzędnym celem zawsze powinien być długofalowy rozwój organizacji. Różne grupy i instytucje będą w różny sposób definiować priorytety własnego rozwoju. Mogą nimi być: finansowa stabilizacja, zagwarantowanie ciągłości działań, niezależność programowa, możliwość inwestowania w rozwój nowych przedsięwzięć, w kadry, infrastrukturę.

### **Finansowa stabilizacja**

Finansowa stabilizacja to zagwarantowanie zrównoważonego budżetu organizacji w kolejnych latach, utrzymywanie płynności finansowej, zdolność do regularnego pokrywania wszystkich istotnych kosztów organizacji, takich jak wynagrodzenia pracowników, utrzymanie biura i innego majątku. Dochód z działalności gospodarczej może pełnić rolę „finansowego bezpiecznika” organizacji, pozwalającego na spełnienie wymienionych warunków. Takie podejście do działalności dochodowej przyczynia się też do zapewnienia ciągłości działań statutowych.

### **Ciągłość działań**

Niepewność finansowania wynikająca ze zmiennej polityki grantodawców, niestałych terminów konkursów, czasem dużej konkurencji wnioskodawców ubiegających się o te same pieniądze jest problemem, którego doświadczą wiele organizacji. Stanowi bezpośrednie zagrożenie ciągłości działań. Dochód z działalności gospodarczej może służyć zapewnieniu pomostowego finansowania w okresie fundraisingowych trudności.

### **Niezależność programowa**

Preferencje i priorytety grantodawców nie zawsze pokrywają się z priorytetami organizacji. Podmioty, które znajdują się w takiej sytuacji, albo mają permanentne trudności z utrzymaniem ciągłości działań, albo... muszą do perfekcji opanować sztukę kamuflażu

i promocji, pozwalającą uzasadnić zbieżność swoich celów z celami darczyńców nawet tam, gdzie nie jest to oczywiste. Takich problemów doświadczają najczęściej organizacje zajmujące się niepopularnymi lub społecznie trudno akceptowalnymi tematami. Innym przypadkiem, kiedy działalność gospodarcza pozostaje jedną z niewielu możliwości finansowania, są organizacje, które z przyczyn ideologicznych nie chcą przyjmować środków od określonych typów instytucji, firm czy osób. Lokalna organizacja ekologiczna nie przyjmie środków od miejscowego truciciela, nawet jeśli jest to duży zakład oferujący stałą współpracę; organizacja strażnicza nie będzie ubiegać się o dofinansowanie ze strony podmiotu, który za chwilę stanie się przedmiotem prowadzonego przez nią monitoringu.

### **Rozwój nowych programów**

Wszyscy grantodawcy chcą finansować innowacyjne przedsięwzięcia, ale praktycznie nikt nie chce przeznaczać środków na eksperymentowanie z nowymi metodami rozwiązywania problemów społecznych (eksperyment oznacza w tym przypadku brak gwarancji sukcesu i możliwość przynajmniej częściowego utopienia pieniędzy), nikt też nie refinansuje kosztów przygotowania nowych programów. Jednak bez ponoszenia takich wydatków rozwój nie jest możliwy. Również i w tej sytuacji pewnym rozwiązaniem może stać się działalność gospodarcza.

### **Rozwój zasobów ludzkich**

Rozwój zasobów ludzkich w organizacjach pozarządowych ogranicza się na ogół do umożliwiania pracownikom udziału w szkoleniach. Jest to, niewątpliwie, ważny czynnik rozwijania działalności programowej, podnoszenia jakości pracy i motywowania poszczególnych osób. Jednak rozwój kadr to także dobrze prowadzona rekrutacja pracowników i wolontariuszy, odpowiednie wdrażanie ich w zakres powierzonych obowiązków, systemy motywacyjne, w tym premie i nagrody, oceny okresowe, czasem dodatkowe korzyści w formie bonusów finansowanych z funduszu socjalnego. Większość tych elementów wiąże się z ponoszeniem kosztów, których nie można pokryć z dotacji czy darowizn.

### **Inwestowanie w infrastrukturę i majątek organizacji**

Dobrej jakości sprzęt i wyposażenie, dostosowane do potrzeb działalności programowej pomieszczenia przez część organizacji traktowane są jako wydatek ostatniej potrzeby lub nieuzasadniony luksus. Tymczasem jakość zaplecza wpływa na efektywność naszej pracy (wiele zadań możemy realizować szybciej i lepiej), na standardy świadczonych usług, na skalę i zasięg działań. Inną

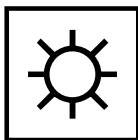
ważną kwestią jest konieczność dostosowania różnych parametrów biura, sprzętu i pomieszczeń do wymogów prawa, np. przepisów przeciwpożarowych, BHP, związanych z koniecznością zapewnienia określonych standardów usług. Inwestowanie w infrastrukturę organizacji nie powinno ograniczać się do tzw. inwestycji odtworzeniowych, mających na celu utrzymanie majątku w dobrym stanie. Wraz z rozwojem organizacji i jej programów pojawiać się będą nowe potrzeby inwestycyjne, również takie, które pozwolą na zastosowanie nowocześniejszych technologii i metod działania. Związane z tym koszty są dość trudne do sfinansowania w ramach konkursów grantowych, dlatego i w tym przypadku trzeba poszukiwać niezależnych źródeł dochodów.

### **Inne koszty rozwoju**

Wymienione powyżej priorytety rozwojowe nie zamykają listy obszarów i działań warunkujących budowanie finansowej i instytucjonalnej stabilności i niezależności. Może to być także wsparcie eksperckie, takie jak doradztwo finansowe, prawne; mogą to być działania fundraisingowe, tworzenie lokalnych struktur, udział w ogólnosektorowych inicjatywach skierowanych na poprawę warunków funkcjonowania organizacji pozarządowych. Na koniec – może to być chęć stworzenia funduszu rezerwowego w formie pewnego zapasu kapitału do wykorzystania w ściśle określonych sytuacjach.

Zdefiniowanie priorytetowych obszarów, których wsparciu służyć będzie działalność gospodarcza – to pierwsza strategiczna decyzja na etapie planowania. Warto w tym miejscu zauważyć, iż odpłatna działalność statutowa w większości przypadków nie daje nam możliwości finansowania wymienionych powyżej priorytetów rozwojowych – dzięki niej możemy jedynie pokryć dokładnie wyliczone koszty niektórych „sprzedawalnych” usług lub produktów.

Kolejnym zadaniem, tak jak w każdym innym przypadku, będzie zdefiniowanie mierzalnych celów. Dla zarządzających organizacją i dla ciał nadzorczych ważne są przede wszystkim cele odnoszące się do konkretnych korzyści dla organizacji; cele biznesowe dotyczące dynamiki sprzedaży, udziału w rynku, rentowności są tu drugorzędne (choć kluczowe dla osób odpowiedzialnych za działania gospodarcze).



## **Cele rozwojowe, cele biznesowe – kilka przykładów**

Cele w kategoriach korzyści dla długofalowego rozwoju organizacji:

Zapewnienie w ciągu najbliższych 3 lat takiego poziomu dochodu z działalności gospodarczej, który pozwoli sfinansować 25% kosztów stałych organizacji.

Począwszy od 2009 roku dochód z działalności gospodarczej umożliwi finansowanie 50% kosztów rozwoju zasobów ludzkich zaplanowanych na dany rok.

Co roku z dochodów z działalności gospodarczej przeznaczane będzie 10 000 zł na budowę funduszu rezerwowego służącego finansowaniu działalności statutowej.

Realizowany w latach 2009-2010 program monitoringu wybranych instytucji wdrażających fundusze strukturalne finansowany będzie z dochodów z działalności gospodarczej.

Cele biznesowe:

W ciągu najbliższych 3 lat przychody ze sprzedaży usług szkoleniowych będą rosły o 20% rocznie.

Rentowność kapitału własnego zainwestowanego w działalność gospodarczą w okresie 5 lat wyniesie średnio 25%.

Co roku w ofercie publikacji na sprzedaż pojawiać się będzie 5 nowych tytułów.

W ciągu 2 lat pozyskamy 50 nowych klientów instytucjonalnych.

Przedstawione powyżej przykłady pokazują, jak różnych obszarów rozwoju organizacyjnego i samej działalności biznesowej mogą dotyczyć zakładane cele. Tworząc własny plan, musimy jednak pamiętać o tym, iż powinny być one wewnętrznie spójne, nie może ich być zbyt wiele i że należy oprzeć je na rzetelnym rachunku ekonomicznym. Wykonalność postawionych sobie zadań jest możliwa do weryfikacji dopiero po opracowaniu choćby wstępnego planu operacyjnego. Jeśli zakładamy, iż dochód z działalności gospodarczej pozwoli nam sfinansować 50% kosztów rozwoju zasobów ludzkich, musimy po pierwsze określić, jaka to będzie kwota i jak

w związku z tym powinniśmy zaplanować działania w sferze gospodarczej. Jaką wielkość sprzedaży należy osiągnąć, jak to zrobić? Ile usług, produktów będziemy musieli sprzedać? Komu, na jakim rynku i po jakiej cenie? Czy będziemy musieli pozyskać nowych klientów? Może konieczne będzie poszerzenie dotychczasowej oferty? Bez przełożenia celów na poziom konkretnych działań i potrzebnych do tego zasobów trudno nam będzie ocenić, czy to, co planujemy, jest realne.

Warto też przy tej okazji zwrócić uwagę na zjawisko przesadnej skłonności do optymizmu (tzw. *optimism bias*), które z uwagi na powszechność występowania w praktyce planowania różnych przedsięwzięć doczekało się już wielu opracowań naukowych. Niezależnie od wykształcenia, doświadczenia, miejsca zamieszkania ludzie mają skłonność do zbyt optymistycznego planowania rezultatów, budżetu i harmonogramu, co prowadzi do stawiania sobie nadmiernie ambitnych w stosunku do możliwości celów, niedoszacowania czasu i potrzebnych pieniędzy. Z drugiej strony zbyt konserwatywne, ostrożne podejście do planowania może hamować rozwój; działalność gospodarcza utrzymywana na poziomie powalającym na generowanie niewielkiego przychodu może okazać się po prostu nieopłacalna. Jak zwykle trudność polega na znalezieniu złotego środka, którego łatwiej jest szukać, mając już trochę doświadczenia i... rzetelne kalkulacje.

Planując cele uwzględnijmy także potrzebę reinwestowania części dochodu w działalność gospodarczą – utrzymanie w dobrym stanie sprzętu, urządzeń, pomieszczeń wykorzystywanych do prowadzenia naszego biznesu wymaga nakładów, podobnie jak inwestycje w rozwój nowych usług i produktów, podnoszenie jakości, pozyskiwanie nowych klientów. Część dochodu przeznaczona na cele niezwiązane z prowadzeniem działalności statutowej będzie musiała być opodatkowana, ale w ogólnym rozrachunku taki podział środków może okazać się dla organizacji opłacalny.

## Podsumowanie

Działalność gospodarczą można podjąć jedynie wtedy, kiedy przynosi ona organizacji długofalowe korzyści. Kolejne kroki ich definiowania i oceny wymagają odpowiedzi na następujące pytania:

1. Jakie długofalowe korzyści związane z priorytetami rozwoju organizacji będą możliwe do osiągnięcia dzięki przychodom z działalności gospodarczej? Cemu będą one służyć: finansowej stabilizacji, zapewnieniu ciągłości działań, niezależności programowej, rozwojowi nowych programów, zasobów ludzkich, infrastruktury?
2. Jak korzyści te przełożą się na mierzalne cele rozwoju?
3. Jak na bazie wyznaczonych celów rozwoju powinniśmy zdefiniować cele biznesowe?
4. Czy sformułowane cele są realistyczne? Skąd to wiemy? Czy oszacowaliśmy potrzebne nakłady? Czy będziemy dysponować takimi siłami i środkami? Na pewno?...
5. Czy uwzględniliśmy potrzebę reinwestowania w działalność gospodarczą?

---

## 2.3

---

### **Przewidywany rachunek zysków i strat. Pozafinansowe koszty i korzyści**

Organizacja pozarządowa szacując możliwe koszty i korzyści prowadzenia działalności gospodarczej nie powinna ograniczyć się do przygotowania biznesplanu, musi zanalizować swój rachunek możliwych zysków i strat w szerszym kontekście. Choć, oczywiście, jednym z pierwszych kroków jest sprawdzenie, czy nasz biznes będzie w ogóle opłacalny. Musimy więc znowu odpowiedzieć sobie na szereg pytań:

- ile pieniędzy musimy zainwestować i skąd je weźmiemy;
- jaką wielkość produkcji, ilość świadczonych usług będziemy w stanie zapewnić; jakie są nasze „moce produkcyjne”;
- ile jesteśmy w stanie sprzedać – jaki jest popyt na rynku, na którym działamy; jaką promocję i dystrybucję możemy zorganizować;
- jakie będą nasze koszty jednostkowe i ile w związku z tym może wynieść cena oferowanych produktów lub usług; czy jesteśmy konkurencyjni;
- jaki będzie wynik finansowy w kolejnych latach (ile ostatecznie wyniosą koszty, a ile przychody), czy jest to istotna kwota w kontekście naszych potrzeb.

Do wszystkich tych kwestii jeszcze wrócimy w rozdziale 3.5., kiedy bowiem podejmiemy już decyzję o rozpoczęciu działalności gospodarczej, tak czy inaczej, czeka nas przygotowanie porządnego planu finansowego i planu sprzedaży.

## Co możemy zyskać

Oszacowanie kwoty, jaką zasilimy działalność statutową, pozwoli nam upewnić się, co konkretnie będziemy mogli sfinansować – jakie z korzyści omawianych w poprzednim rozdziale. Jednak ich prawdziwa wartość w wielu przypadkach może znacznie przewyższać kwoty wyrażone w pieniądzu. Ile jest warta niezależność programowa w ważnym ideowo obszarze? Jak wycenimy możliwość stałego finansowania podstawowych kosztów utrzymania organizacji? A inwestycje w nowe przedsięwzięcia, które w przyszłości mogą stać się motorem rozwoju organizacji? Oprócz tego mogą pojawić się korzyści pośrednie, czyli takie, których nie planowaliśmy, nie były dla nas celem samym w sobie, a mimo to dodatkowo je uzyskujemy.

### **Nabywanie nowych umiejętności i doświadczeń. Bardziej pragmatyczne podejście do prowadzonych działań**

Działalność gospodarcza – nawet jeśli prowadzona w tym samym obszarze co działalność statutowa – wymagać będzie wykorzystywania nowych umiejętności związanych z marketingiem, budowaniem relacji z klientami, promocją, sprzedażą, zarządzaniem finansami. Wiele z nich ma dość uniwersalny charakter, stąd nabyte doświadczenia na pewno przydadzą się również w zarządzaniu statutowymi działaniami. Podobnie będzie w przypadku różnych zasad, których przestrzeganie decyduje o powodzeniu biznesowym, takich jak np. bardziej odpowiedzialne podejście do czasu (jeśli nie dostarczymy usług, produktów na czas, klient odejdzie do konkurencji), jakości (jeśli będziemy oferować buble, nikt ich nie kupi) czy troski o koszty (czy tego nie da się zrobić taniej).

### **Rozwój nowych kontaktów, również takich, które mogą być ważne dla działań statutowych**

Rozpoczęcie nowych działań zawsze wiąże się z nawiązaniem nowych kontaktów – w tym przypadku będą to nasi klienci, dostawcy, czasem bank lub instytucja wspierania biznesu. Choć nasze wspólne interesy z nimi koncentrować się będą na działalności gospodarczej, z czasem może okazać się, iż niektórzy z nich staną się również „klientami” naszych działań statutowych, niektórzy kontrahenci zaś będą skłonni wesprzeć je materialnie.

### **Uporządkowanie kwestii formalno-prawnych. Lepsza administracja**

Zarejestrowanie działalności gospodarczej oznacza niejednokrotnie konieczność uporządkowania różnych kwestii formalno-prawnych. Staje się okazją do przeprowadzenia ogólnych porządków w księgowości, administracji, dokumentacji, procedurach.

### **Poprawa standardów zarządzania finansami**

Obowiązek przedstawiania comiesięcznych rozliczeń podatkowych oraz potrzeba stałego śledzenia przepływów gotówkowych, wyników sprzedaży, prowadzenia analizy kosztów i rentowności zainwestowanego kapitału sprzyjają utrzymywaniu bieżącej kontroli nad gospodarką finansową i majątkiem organizacji. Korzysta na tym cała sfera zarządzania finansami, również tymi wykorzystywanymi na potrzeby działań statutowych.

### **Nowe możliwości promocji organizacji**

Jednym z elementów dobrze prowadzonej działalności gospodarczej jest skuteczna promocja. Gwarantuje ona pozyskanie nowych klientów i partnerów biznesowych, wejście na nowe rynki, dotarcie do różnych grup z informacją o nowych produktach i usługach. Nie od dziś wiadomo też, iż „reklama jest dźwignią handlu”. Promocja działań gospodarczych promuje jednocześnie samą organizację – przyczynia się do wzrostu zainteresowania jej programami wśród nowych grup potencjalnych interesariuszy. Zważywszy, iż promocja stanowi słabą stronę wielu organizacji, taka dodatkowa możliwość informowania o swoich działaniach jest szczególnie ważna.

## **Co możemy stracić**

Konstruując nasz rachunek zysków i strat równie uważnie musimy przyjrzeć się możliwym kosztom – tym wymiernym i niewymiernym. Co możemy stracić? Przede wszystkim pieniądze, i to nie tylko te zainwestowane bezpośrednio w działalność gospodarczą. Jeśli działalność gospodarczą i statutową prowadzimy w ramach jednej osobowości prawnej, w przypadku niepowodzenia dłużnikiem staje się organizacja pozarządowa, z której majątku ściągane będą należności. Taka sytuacja spowoduje efekt domina kolejnych nieszczęść – nie zrealizujemy działań, na które uzyskaliśmy dotacje, samych dotacji też nie będziemy mogli rozliczyć. To odetnie nam kolejne źródła finansowania. Nie zapominajmy, że co roku tyle samo firm powstaje, co upada, więc taki czarny scenariusz nie jest nieprawdopodobny. Straty pieniężne to nie jedyne możliwe koszty, z jakimi musimy się liczyć.



### **Rozpraszenie się organizacji. Odciąganie sił i środków od działalności statutowej**

Może się okazać, że z takich czy innych powodów działalność gospodarcza pochłania więcej czasu i energii, niż planowaliśmy. Nie wszystko idzie sprawnie, ciągle borykamy się z jakimiś problemami, czasem musimy nawet sięgać po zasoby przeznaczone na realizację działań statutowych. Jeśli sytuacja taka przeciąga się, a my nie umiemy znaleźć rozwiązania, okaże się, iż „skórka nie jest warta wyprawki”. Możliwy jest też zupełnie inny scenariusz – działalność gospodarcza tak dobrze się rozwija, przynosi spore dochody, iż skuszeni perspektywą znacznego poprawienia sytuacji finansowej, coraz chętniej poświęcamy swój czas i uwagę organizacyjnemu biznesowi zamiast działalności statutowej. To również oznacza wymierną stratę w postaci niedostarczonych usług, nieudzielonego wsparcia, do czego zostaliśmy powołani.

### **Rozmycie się misji i wizerunku organizacji**

Organizacje o rozwiniętej działalności gospodarczej mają niejednokrotnie trudności ze zbudowaniem spójnego wizerunku i czytelnego przekazu na temat swoich działań. Dotyczy to zarówno przekazu adresowanego do otoczenia, jak i skierowanego do członków zespołu zaangażowanych w różne obszary działalności. Ponadto darczyńcy mogą traktować takie organizacje z pewną rezerwą – „no, to co oni właściwie robią?” albo wręcz uznać, że ich wsparcie nie jest potrzebne – „mają takie duże wpływy z działalności gospodarczej – poradzą sobie”.

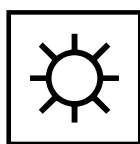
### **Odejście niektórych ludzi z organizacji**

Może tak się zdarzyć, że niektóre osoby związane z organizacją będą przeciwnie podjęciu działalności gospodarczej, uważając, iż może to zagrozić misji i wizerunkowi danej instytucji. Nie będą chciały pozostać w takiej strukturze i po prostu odejdą. Konieczne stanie się znalezienie nowych osób, co zawsze generuje koszty.

## **Jak przeprowadzić analizę tak skonstruowanego rachunku zysków i strat**

Nasz rachunek będzie składał się z dwóch części: dotyczącej przewidywanych kosztów i przychodów w ujęciu pieniężnym oraz zestawienia tych kosztów i korzyści, omawianych wcześniej, które trudno jest obiektywnie i jednoznacznie wycenić. Ocena faktycznego planowanego rachunku wyników, sporządzonego według ogólnie obowiązujących zasad tworzenia planów finansowych, nie powinna nastęrczać zbyt wielu trudności. Jak natomiast poradzić

sobie z oceną pozostałych elementów? Skąd będziemy wiedzieli, czy ta druga część rachunku ma korzystny dla nas wynik? Możliwe są dwa podejścia: pierwsze oparte na wewnętrznej dyskusji bilansu zidentyfikowanych przez nas zysków i strat, drugie – na próbie ich wyceny (odnosząc do cen rynkowych, stosując punktową ocenę lub próbując wyliczać wartości oczekiwane). Wybór metody analizy zależy od organizacji, jej potrzeb i umiejętności. Najważniejsze w tym wszystkim jest, aby taką analizę w ogóle przeprowadzić. Jak ilustruje to przykład poniżej, nawet stosując wersję dla ambitnych – z obliczeniem wartości oczekiwanej, nie musimy konstruować skomplikowanej procedury badawczej, żeby przekonać się, czy działalność gospodarcza w ogólnym rozrachunku będzie dla nas korzystna.



### Przykład

Organizacja zdecydowała, że utworzy fundusz rezerwowy, który służyć będzie zapewnianiu płynności finansowej projektów dotowanych z funduszy strukturalnych. Założono, iż w ciągu 3 lat z dochodów z działalności gospodarczej pozyskane zostanie na ten cel 45 tys. złotych.

Planowany rachunek zysków i strat sporządzony przez kierownika finansowego i księgową wykazuje, że zamierzenia te są całkiem realne.

Roczne łączne koszty działalności gospodarczej	50 000 zł
Roczne przychody z działalności gospodarczej	67 000 zł
Dochód	17 000 zł

Ponadto założono, iż prawdopodobieństwo fiaska (utopienia wszystkich zainwestowanych pieniędzy) wynosi 10%. Drugie istotne ryzyko wiąże się z możliwością utraty jednego ze stałych darczyńców, który co roku wspierał organizację kwotą 10 tys. złotych i jak dotąd był raczej sceptyczny w ocenie nowych planów. Prawdopodobieństwo, że zrezygnuje z dalszego przekazywania środków wynosi 50%. Na koniec, uznano, iż należy liczyć się z tym, że asystentka księgowej, która miałaby przejąć na siebie część obowiązków związanych z prowadzeniem księgowości działalności gospodarczej, nie poradzi sobie z nowymi zadaniami i odejdzie – sama już kilkakrotnie o tym wspominała. Prawdopodobieństwo jej odejścia oceniono na 30%.

Z drugiej strony rozpoczęcie działalności gospodarczej, zarejestrowanie się jako przedsiębiorca otwiera przed organizacją możliwość

uzyskania dofinansowania w ramach programów wspierania małych i średnich przedsiębiorstw. Wstępne rozeznanie wykazało, iż nasza organizacja-przedsiębiorca mogłaby ubiegać się o dotację w wysokości 50 tys. zł. Oszacowano, iż prawdopodobieństwo uzyskania takiego wsparcia wynosi 25%.

Jak będzie w tej sytuacji przedstawiało się zestawienie pozostałych kosztów i korzyści prowadzenia działalności gospodarczej?

#### Koszty

Prawdopodobna utrata

zainwestowanych środków  $50\ 000 \times 0,1 = 5\ 000\ \text{zł}$

Utrata jednego ze źródeł finansowania  $10\ 000 \times 0,5 = 5\ 000\ \text{zł}$

Koszty rekrutacji i wprowadzenia w obowiązki

nowej asystentki księgowej

(koszty takie łącznie wyniosłyby 600 zł)  $600 \times 0,3 = 180\ \text{zł}$

Razem **10 180 zł**

#### Korzyści

Możliwość uzyskania dotacji  $50\ 000 \times 0,25 = 12\ 500\ \text{zł}$

Korzyści – koszty = **2 320 zł**

Jak widać, obie części rachunku zysków i strat są dla organizacji korzystne, można więc świadomie podjąć decyzję o podjęciu działalności gospodarczej i przejść do następnych kroków planowania.

Powyższy rachunek oparto na obliczaniu wartości oczekiwanej prawdopodobnych kosztów i korzyści. Wartość oczekiwaną wyliczamy na podstawie rozkładu prawdopodobieństwa, przy czym prawdopodobieństwo jest rozumiane w tym przypadku subiektywnie, jako przekonanie osoby oceniającej jego wartość. Pełne wyliczenie wartości oczekiwanej np. dla możliwej utraty źródła finansowania przy podjęciu decyzji o rozpoczęciu działalności gospodarczej wyglądałoby tak: oczekiwany koszt =  $10\ 000\ \text{zł} \times 0,5 + 0\ \text{zł} \times 0,5 = 5\ 000\ \text{zł}$ ; prawdopodobieństwa muszą sumować się do 1, rozpatrujemy tylko dwie możliwości – dostaniemy 10 tys. zł albo nie dostaniemy nic. Wartość oczekiwana często wykorzystywana jest jako kryterium decyzyjne przy podejmowaniu decyzji w warunkach niepewności.

## Podsumowanie

1. Podejmując – czy już nawet prowadząc – działalność gospodarczą musimy dokonać analizy kosztów i korzyści, która będzie obejmowała nie tylko finansowe zyski i straty, lecz także wielkości i zjawiska trudno przeliczalne na miary pieniężne.
2. Spójrzmy szerzej na korzyści: co jeszcze daje nam prowadzenie działalności gospodarczej. Nowe umiejętności? Zasoby, które można będzie przeznaczyć na działalność statutową? Kontakty? Nowe możliwości promocji? Ile są one dla nas warte? Oszacujmy też prawdopodobne koszty, takie jak np. rozproszenie działań, rozproszenie sił i środków, inny odbiór społeczny naszej organizacji. Co się stanie, jeśli nasz biznes zakończy się niepowodzeniem?
3. Przeprowadzenie tego typu rachunku kosztów i korzyści jest o tyle ważne, że zarówno sukces, jak i porażka działalności gospodarczej nieuchronnie wywrą wpływ na całą organizację. Musimy więc skutki naszych decyzji widzieć szerzej i dalej niż tylko poprzez pryzmat prostych kalkulacji finansowych.

# ABC pozarządowego biznesu

---

3

---

## Sformułowanie celów biznesowych

---

3.1

---

W rozdziale 2.2. zwróciliśmy już uwagę na konieczność jednoznacznego określenia korzyści, jakich przysporzy organizacji działalność gospodarcza. Służyło temu zdefiniowanie celów związanych z długofalowym rozwojem i budowaniem stabilności, których realizacja będzie możliwa dzięki nowym przychodom. Dopiero na ich podstawie można formułować cele biznesowe. Same zaś cele biznesowe mogą dotyczyć różnych aspektów działalności gospodarczej, choć w praktyce ich zdefiniowanie sprowadza się niejednokrotnie do ustalenia zakładanej wartości wybranych wskaźników rentowności czy dynamiki sprzedaży. Jednak opieranie zarządzania na zestawie kilku, dość technicznych w swoim charakterze, wskaźników może niebezpiecznie zawęzić sposób postrzegania naszej obecnej i przyszłej sytuacji. Jak więc sformułować biznesowe cele, żeby były one dla nas realnym punktem odniesienia i stanowiły, jak pisał o tym Peter Drucker<sup>1</sup>, przydatne „instrumenty nawigacyjne”?

Po pierwsze, warto zastanowić się, dla jakich obszarów powinniśmy wyznaczyć takie cele. Te podstawowe obszary, na które wskazuje teoria zarządzania przez cele, to: pozycja rynkowa, innowacyjność, efektywność, rentowność oraz zasoby fizyczne i finansowe.

### **Pozycja rynkowa**

Pozycja rynkowa mówi o tym, jakie znaczenie ma działalność danej firmy czy organizacji w odniesieniu do działań konkurencji. Może być mierzona przy pomocy wskaźników ilościowych, z których najbardziej znanym jest udział w rynku (wielkość sprzedaży odniesiona do całkowitego obrotu na danym rynku) lub jakościowych, dotyczących specyficznych cech prowadzonej działalności, wyróżniających dany podmiot spośród innych. Te jakościowe wskaźniki mogą charakteryzować sposób obsługi klienta, szczególne parametry produktów czy standardy świadczonych usług. Cele odnoszące

<sup>1</sup> P. Drucker, *Praktyka zarządzania*, wyd. Czytelnik, Nowoczesność, Akademia Ekonomiczna w Krakowie, 1994.

się do pozycji rynkowej powinny być spójne z przyjętą strategią konkurencji.

### **Innowacyjność**

Trudno jest określać cele w tej dziedzinie, bo przyszłość prawdziwie innowacyjnych rozwiązań w momencie ich planowania jest niepewna – próby oceniania efektów, jakie przyniosą, są często bliższe „wrózeniu z fusów” niż rzetelnemu i prawdopodobnemu rachunkowi. Poważniejszy problem wiąże się jednak z tym, żeby po pierwsze w ogóle wymyślić coś naprawdę innowacyjnego, po drugie – żeby wcielić to w życie. Wdrożenie innowacyjnego pomysłu oznacza konieczność poniesienia nakładów, które nie zawsze się zwracają.

Te obiektywne trudności nie powinny jednak powstrzymywać nas przed poszukiwaniem nowych rozwiązań – to one są w dużej mierze źródłem przyszłych sukcesów. Pamiętajmy też, że innowacyjność nie musi oznaczać wprowadzania rewolucyjnych zmian i dokonywania przełomowych odkryć. Innowacja oznacza po prostu wprowadzanie czegoś nowego – może to być zarówno ulepszenie istniejących rozwiązań, jak i stworzenie rozwiązań wcześniej w naszym środowisku niestosowanych.

### **Efektywność**

Dążenie do zwiększania efektywności działań gospodarczych jest przedmiotem codziennej troski każdego menedżera. Jak najlepiej wykorzystać posiadane zasoby, jak zminimalizować nakłady potrzebne do dostarczania naszych produktów i usług – są to podstawowe kwestie, decydujące wprost o rentowności naszych poczynąń. Zwiększenie efektywności może w praktyce oznaczać szereg różnych posunięć, takich jak zmiana organizacji procesów w firmie, wymiana sprzętu na nowy, wydajniejszy, bardziej energooszczędny, zastosowanie nowocześniejszych technologii, podnoszenie kwalifikacji personelu. Ciągłe myślenie o efektywności nie stanowi, niestety, w organizacjach pozarządowych powszechnej praktyki. Prowadzenie działalności gospodarczej zmusza do wyrobienia w sobie nowego nawyku starannego oglądania każdej złotówki, bo na koniec rozliczani będziemy nie z dobrych chęci i podejmowanych działań, ale z uzyskanych wyników finansowych.

### **Rentowność**

Rentowność ogólnie mówi nam o tym, jak dobrze (lub źle) zainwestowaliśmy posiadany kapitał. Podstawową wielkością, wykorzystywaną praktycznie we wszystkich wskaźnikach rentowności, jest zysk. Możemy go odnosić do przychodów ze sprzedaży – mamy

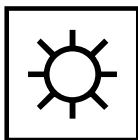
wówczas do czynienia ze wskaźnikami rentowności sprzedaży, do kapitału – żeby wiedzieć, jaka jest rentowność kapitału, lub do aktywów – w celu zbadania rentowności posiadanego majątku. Zysk jest dla nas przedmiotem tak żywego zainteresowania przede wszystkim dlatego, iż oznacza konkretne środki, jakie będziemy mogli wykorzystać na potrzeby organizacji. Trzeba jednak pamiętać, iż zysk ma również duże znaczenie dla utrzymania i rozwoju samej działalności gospodarczej – pozwala pokrywać koszty utrzymania się w biznesie, wymiany sprzętu i urządzeń, koszty inwestowania w rozwój poprzez samofinansowanie (z zysku i odpisów amortyzacyjnych) lub poprzez przyciągnięcie środków zewnętrznych. Łatwiej jest znaleźć inwestora, który dołoży swój kapitał do już za-inwestowanego, niż takiego, który będzie skłonny sfinansować wszystko sam.

### **Gospodarowanie zasobami fizycznymi i finansowymi**

Bez zasobów fizycznych (sprzętu, pomieszczeń, materiałów i surowców) oraz finansowych praktycznie nie jest możliwa jakakolwiek działalność gospodarcza. W obszarze gospodarowania zasobami mieści się ciągła dbałość o nie – żeby były sprawne, w dobrym stanie, wystarczająco nowoczesne i funkcjonalne, i w efekcie możliwe do wykorzystania we właściwej ilości, miejscu i czasie.

Wymienione powyżej obszary formułowania celów biznesowych nie stanowią zamkniętej listy tego, co będzie ważne dla danej firmy. Możemy również formułować cele marketingowe, wiążące się bezpośrednio z celami dotyczącymi pozycji rynkowej lub na przykład cele odnoszące się ogólnie do prowadzonej działalności (cele dotyczące dynamiki produkcji lub sprzedaży, jakości, asortymentu produktów, usług i towarów) i inne – zależnie od potrzeb.

Kiedy zadecydujemy, czego powinny dotyczyć cele naszej działalności gospodarczej, pozostaje już tylko je sformułować, zgodnie z ogólnie przyjętymi zasadami, czyli tak, żeby były mierzalne, realistyczne i wykonalne. Dla organizacji dopiero rozpoczynającej swój biznes, niedysponującej danymi z przeszłych lat, na których można by się oprzeć, zadanie to wcale nie będzie łatwe. Stąd w tym przypadku zalecane jest określenie celów częściowych, ułatwiających bieżący monitoring osiąganych wyników i odpowiednio wczesne wprowadzanie działań korygujących.



## Cele biznesowe – kilka przykładów

### *Pozycja rynkowa*

W ciągu 3 lat osiągniemy taką pozycję, że będziemy świadczyć usługi szkoleniowo-doradcze 1/4 samorządowych jednostek działających w obszarze pomocy społecznej i edukacji na terenie naszej gminy.

Za dwa lata będziemy mieć 30% udziału w rynku usług reklamowych świadczonych za pośrednictwem prasy lokalnej i lokalnych witryn internetowych w naszej miejscowości.

### *Innowacyjność*

Nasze aplikacje komputerowe wspomagające zarządzanie projektami finansowanymi z dotacji będą stale doskonalone poprzez wprowadzenie ulepszeń w sferze ich funkcjonalności. Odbywać się to będzie na podstawie wyników przeglądów okresowych oraz badań klientów.

### *Rentowność*

Rentowność sprzedaży w pierwszym roku działalności wyniesie 20% (na jednej złotówce przychodu ze sprzedaży zarobimy 20 groszy). Średnia rentowność kapitału własnego zaangażowanego w działalność gospodarczą w okresie najbliższych 3 lat wyniesie 30%.

### *Marketing*

W 2009 roku 50% naszych klientów stanowić będą klienci stali, czyli tacy, którzy korzystają z usług organizacji przynajmniej raz na kwartał przez okres minimum roku.

---

## 3.2

---

## Wybór rodzaju i profilu działalności

Planując działalność gospodarczą na ogół mamy już kilka konkretnych pomysłów na nasz biznes. Wbrew pozorom decyzja o rodzaju działalności nie zawsze jest prosta i oczywista. Przypomnijmy, iż zgodnie z ustawową definicją mamy do wyboru zarobkową działalność wytwórczą, budowlaną, handlową, usługową, działalność zawodową. Wydobywanie kopalin jako przypadek rzadki i szczególnie możemy w tej publikacji pominąć.



Organizacja ekologiczna promująca budownictwo ekologiczne może zastanawiać się, czy rozpocząć produkcję ekologicznych materiałów budowlanych na lokalny rynek, czy też zająć się handlem takimi materiałami. Podobne dylematy może analizować centrum rozwoju lokalnego rozważając, czy w zakres jego działalności gospodarczej powinno wejść wytwarzanie produktów lokalnych, handel nimi, czy też jedno i drugie. Za każdym razem ostateczna decyzja zależeć będzie od takich czynników jak popyt, sytuacja na rynku, zasoby potrzebne do uruchomienia i prowadzenia działalności oraz obecne możliwości organizacji. Nie bez znaczenia pozostają bardziej strategiczne kwestie dotyczące tego, jak blisko czy też jak daleko od działań statutowych powinna plasować się działalność gospodarcza. Temat ten poruszaliśmy w rozdziale 2.1.

### **Pomysł na biznes**

Jak już wspomnieliśmy, pierwszą rzeczą, której potrzebujemy, jest dobry pomysł na biznes. Organizacje nie mają na ogół problemów z generowaniem pomysłów; zawsze można też poszukać inspiracji na specjalnych tematycznych stronach i forach internetowych typu „101 pomysłów na biznes”. Trzeba jednak pamiętać, że biznes rządzi się swoimi prawami i nie każda propozycja, która wyda się nam atrakcyjna, da się zamienić w gospodarczy sukces.

### **Popyt**

Kwestia popytu, jego struktury, wielkości, tendencji jest naprawdę kluczowa. Większość organizacji jest rzeczywiście bardzo blisko swoich beneficjentów, ich potrzeb i problemów, jednak niektóre z nich zatracają czasem perspektywę widzenia spraw takimi, jakie one obiektywnie są. Wpadają w pułapkę własnego doświadczenia, schematów i rutyny. Wydaje im się, że wciąż jeszcze wiedzą, co jest potrzebne, ale bazując na własnym osądzie, nie zauważają, jak świat ciągle się zmienia, a z nim mapa społecznych problemów. Podobnie szacowanie popytu na dobra rynkowe na podstawie własnych przekonań i intuicji może okazać się zgubne dla każdego biznesu. Z drugiej strony wiadomo, iż mało którą organizację stać będzie na badania rynkowe, bo jest to po prostu bardzo kosztowne. Musimy więc mieć oczy i uszy szeroko otwarte i postarać się zebrać takie dane, które będą dla nas dostępne. Może uda nam się znaleźć jakieś interesujące statystyki na stronach gminnych instytucji lub organizacji zajmujących się wspieraniem małej i średniej przedsiębiorczości? Może warto zrobić badanie naszych interesariuszy (choć to niekoniecznie oni będą potem naszymi klientami)? Przejść się do kilku sklepów i porozmawiać ze sprzedawcami? Śledzić uważnie lokalne media? Na koniec warto jest też mieć ogólną orientację w sprawach gospodarczych: jakie są ogólnokrajowe tendencje,

w których sektorach notowany jest wzrost, kto ma największe, kto stałe zyski. Wszystkie te informacje należy uporządkować i uważnie zanalizować, tak żeby mieć pewność, że określone produkty i usługi znajdują nabywców.

### **Na jakim rynku chcemy działać**

Badanie popytu pomaga nam też doprecyzować, na jakim rynku będziemy działać. Czy będzie to wybrany segment zwykłego, wolnego rynku, na którym staniemy do konkurencji z wieloma różnymi dostawcami – dużymi i małymi firmami, prywatnymi i państwowymi, przedsiębiorstwami komunalnymi, innymi organizacjami? Takie rozwiązanie to wersja dla najbardziej ambitnych i przedsiębiorczych. Czy może skupimy się na rynku lokalnym, ograniczonym do miejsca zamieszkania i najbliższych okolic? Lub znajdziemy własną niszę, wąsko określony segment rynku skupiający specyficznych klientów lub na którym świadczone są szczególne usługi? Te dwa ostatnie warianty są w praktyce najczęściej wybierane przez organizacje. Jako mali przedsiębiorcy na takich właśnie rynkach mają największe szanse.

### **Sytuacja na rynku. Konkurencja**

Oszacowanie popytu na dany rodzaj usług czy produktów dostarcza nam ważnych przesłanek do podjęcia decyzji o wyborze profilu działalności, ale nadal nie daje odpowiedzi na pytanie, czy nasze produkty lub usługi się sprzedadzą. Jeśli na rynku, na który chcemy wejść, już dziś panuje tłok i duża rywalizacja, musimy poważnie się zastanowić, czy jesteśmy przygotowani na to, żeby skutecznie konkurować z bardziej doświadczonymi. Nie należy oczywiście zakładać, że jako organizacja pozarządowa niedysponująca nadmiarem kapitału nie mamy żadnych szans. Jeśli będziemy mieć dobry pomysł na to, żeby się wyróżniać, oferować klientom coś, czego nie umiemy zaoferować inni, to wcale nie musimy być na przegranej pozycji. Wygrywają najlepsi, co nie znaczy najwięksi, najstarsi, najbogatsi.

### **Co chcemy zaoferować naszym klientom**

Już na etapie doprecyzowania swojego pomysłu na biznes warto posługiwać się nie tylko kategoriami produktów lub usług, lecz także kategoriami korzyści, jakich chcemy dostarczyć klientom. Takie właśnie podejście zakłada orientacja marketingowa, zgodnie z którą celem każdej działalności biznesowej powinno być sprzedawanie korzyści, nie zaś produktów. Co to oznacza? Możemy wydawać poradniki dla organizacji, lecz możemy również dostarczać działaczom informacji potrzebnych do prawidłowego zarządzania, możemy prowadzić szkolenia lub przekazywać uczestnikom wiedzę

i umiejętności potrzebne do skuteczniejszego działania, możemy prowadzić kawiarnię lub oferować możliwość przyjemnego spędzenia czasu w miłej atmosferze nad filiżanką dobrej kawy.

Zdarza się, że główna korzyść, jaką organizacje chcą zaoferować swoim klientom, to możliwość wsparcia działań społecznie użytecznych. Na tej zasadzie sprzedawane są różne produkty, które na wolnym rynku nigdy nie znalazłyby swojego nabywcy, bo są kiepskiej jakości, niefunkcjonalne i w stosunku do swojej rzeczywistej wartości drogie. Klient kupuje taki przedmiot, organizacja odnotowuje przychód, po czym nabywca w poczucie spełnienia dobrego uczynku jak najszybciej pozbywa się nieprzydatnego gadżetu. Bardziej efektywna byłaby w tym przypadku zwykła zbiórka publiczna. Słuszna idea nie musi stać w sprzeczności z dbałością o jakość i troską o klienta, o czym może świadczyć historia Body Shop czy różnych sklepów sprzedających towary pochodzące ze sprawiedliwego handlu.

### **Potrzebne zasoby a nasze obecne możliwości**

Kwestia potrzebnych zasobów i faktycznych możliwości organizacji sprowadza się w zasadzie do pytania o wykonalność. Dokładnemu zbadaniu wykonalności służy biznesplan, który będziemy sporządzać później i do którego wrócimy jeszcze w rozdziale 3.7. Na etapie decydowania o profilu działalności gospodarczej musimy po prostu dokonać wstępnej analizy potrzeb organizacyjnych, technologicznych, finansowych związanych z uruchomieniem i prowadzeniem naszego biznesu oraz własnych możliwości ich zaspokojenia, uwzględniając zarówno to, czym dysponujemy już dziś, jak i to, co powinniśmy i możemy pozyskać na zewnątrz. Ważne, żeby uwzględnić w tej analizie wszystkie niezbędne czynniki produkcji – pracowników i ich kwalifikacje, majątek trwały, kapitał, know how, technologię, także potrzeby po stronie dostaw i dystrybucji. Pamiętajmy o tym, aby zachować odpowiednie proporcje między działalnością statutową i gospodarczą, i że ta ostatnia nie powinna zdominować zadań związanych z realizacją misji. Stąd też w pierwszej kolejności należy zapewnić odpowiednie zasoby dla działalności statutowej, dopiero potem – dla gospodarczej. Pisaliśmy o tym w rozdziale 2.1.

## Podsumowanie

1. Dokonując wyboru rodzaju i profilu działalności gospodarczej organizacja, musi po pierwsze, odpowiedzieć sobie na pytanie, czy ma ona być zupełnie różna od działalności statutowej, zbliżona do niej czy też powinna się z nią pokrywać.
2. Inne czynniki decydujące o wyborze to:
  - oryginalność danego pomysłu na biznes, gwarantująca możliwość wyróżnienia się na rynku;
  - obecna i przewidywana wielkość, dynamika i struktura popytu;
  - szacowana rentowność (ile możemy na tym zyskać);
  - charakterystyka rynku, na którym chcemy działać, z uwzględnieniem obecnej i przyszłej konkurencji;
  - co tak naprawdę chcemy zaoferować potencjalnym klientom (jaką korzyść, jak dostarczoną);
  - wykonalność pomysłu (czy dysponujemy odpowiednimi zasobami lub jesteśmy w stanie nimi dysponować za rozsądną cenę i w rozsądnym czasie).

---

### 3.3

---

## Organizacja działalności gospodarczej

Sposób zorganizowania działalności gospodarczej obejmujący takie kwestie jak: struktura zarządzania, procedury przepływu informacji i podejmowania decyzji, planowanie i wykorzystywanie potrzebnych zasobów, określenie profilu zespołu, jaki należy zaangażować, mimo iż może niektórym wydawać się drugoplanowym obszarem zarządzania, ma bezpośredni wpływ na efektywność, jakość produktów i usług, i w konsekwencji na koszty działań.

O ogólnych ramach struktury zarządzania decyduje przyjęte rozwiązanie prawne, choć przede wszystkim określa ono stopień zależności (lub niezależności) zarządzania działalnością gospodarczą od zarządzania działalnością statutową. Zakres autonomii wynika także ze stylu kierowania całą organizacją: w jakim stopniu delegowane są zadania i odpowiedzialność, czy podejmowanie decyzji jest zdecentralizowane, czy też prezes lub dyrektor decyduje o wszystkim sam. Oprócz konieczności ustalenia, kto i w jaki

sposób będzie zarządzał działalnością gospodarczą, czeka nas też wprowadzenie podziału zadań związanych z różnymi specjalistycznymi funkcjami, takimi jak: prace rozwojowe, produkcja (lub świadczenie konkretnych usług), sprzedaż, marketing, obsługa klientów, dystrybucja, finanse, kadry, administracja. Niektóre – jak administracja czy kadry – mają charakter uniwersalny i mogą być wspólne dla obu rodzajów działalności, inne związane są wyłącznie z działalnością gospodarczą. W przypadku małych organizacji nikt raczej nie będzie tworzył osobnych działów, co najwyżej osobne stanowiska. Równie częste będzie łączenie różnych funkcji, co zresztą jest też praktykowane w dużych firmach, gdzie w ramach jednego działu znajduje się np. marketing i sprzedaż.

### **Produkcja (świadczenie usług)**

Z produkcją<sup>2</sup> wiążą się dwie grupy zadań: spełnianie wymagań klientów i gospodarowanie zasobami (pracą, materiałami, sprzętem, pomieszczeniami). Klienci oczekiwają będą terminowej realizacji zamówień, wysokiej jakości produktów, reagowania na uwagi i opinie. Gospodarując zasobami należy zapewnić na czas i w odpowiedniej ilości wszystko to, co będzie potrzebne do produkcji, ale też dbać o koszty i szukać możliwości ich obniżania. Te dwie grupy zadań trudne są czasem do pogodzenia: szybka realizacja dostaw produktów wysokiej jakości na ogół wiąże się z ponoszeniem dodatkowych kosztów.

Cele, jakie stawia sobie dział produkcji, dotyczą najczęściej skracania czasu realizacji zamówień, obniżania zapasów, minimalizacji liczby braków (produktów niskiej jakości), obniżki kosztów produkcji, zwiększania jej wydajności.

### **Marketing**

O marketingu mówimy szerzej w rozdziale 3.6. Tu skupimy się na menedżerskich zadaniach związanych z marketingiem. Można je zdefiniować jako rozpoznawanie, uprzedzanie i zaspokajanie potrzeb klienta w sposób przynoszący zysk. Wiązać to się będzie z takimi działaniami, jak analiza rynku, badanie popytu i potrzeb klientów, ustalanie cech produktu, polityki cenowej, sposobu dystrybucji i promocji.

### **Sprzedaż**

Głównym celem operacyjnym jest w tym przypadku stworzenie skutecznego systemu sprzedaży, pozwalającego na sprawne dostarczanie klientom produktów tak, aby nie zalegały one ani w magazynach, ani na półkach sklepowych. Dodatkowo w systemie tym

<sup>2</sup> Dla uproszczenia nie będziemy za każdym razem pisać „produkcja i świadczenie usług”, ale przyjmijmy, iż mowa tu o obu rodzajach działalności.

należy zapewnić efektywną ściągalność należności, czyli doprowadzić do tego, aby należne nam wpływy ze sprzedaży w krótkim czasie wpływały na nasze konto. Obecnie stosuje się wiele różnych metod sprzedaży (sprzedaż osobista, detaliczna w pojedynczych sklepach, przez sieci handlowe, przez przedstawicieli innych firm, we własnym sklepie firmowym, przez internet) i wybór najlepszej spośród nich będzie wymagał sporo namysłu.

Decyzja, kto, jakimi metodami, gdzie będzie prowadził sprzedaż, ma bardzo istotne znaczenie, ponieważ w wielu segmentach produkty są tak do siebie zbliżone pod względem cech użytkowych, jakościowych, nawet cen, iż o osiągniętych wynikach decydują właśnie kompetencje, doświadczenie, kreatywność i komunikatywność zespołów sprzedaży. Dział czy też osoba zajmująca się sprzedażą musi ponadto blisko współpracować z tymi, którzy są odpowiedzialni za marketing. Ustalenia dotyczące polityki cenowej, dystrybucji, promocji, prognozy sprzedaży powinny być określane wspólnie.

### **Dystrybucja**

Dystrybucja obejmuje wszystko, co jest potrzebne do fizycznego dostarczenia wytwarzanych przez nas dóbr do klienta. Skala zadań dystrybucji bywa dość zróżnicowana. W przypadku małych przedsiębiorstw nie jest duża. To, czy sami będziemy zajmować się dystrybucją, czy też zlecimy ją zewnętrznemu podmiotowi, zależy od następujących czynników:

- kosztów dystrybucji (jeśli sięgają one 10% wartości obrotów, warto zastanowić się, czy nie robić tego samemu);
- podejścia do dystrybucji – czy traktujemy ją jako narzędzie marketingu i budowania przewagi konkurencyjnej (dostarczamy produkty szybciej, w szerszym asortymencie, dostawy są zgodne z zamówieniami);
- ryzyka dostarczenia produktu w złym stanie (np. jeśli jest to produkt delikatny, który łatwo uszkodzić).

Do zadań działu osób zajmujących się dystrybucją należy: gospodarowanie zapasami, magazynowanie wyrobów, przetwarzanie i realizacja zamówień, zestawianie i pakowanie zamówionych wyrobów, transport, czasem udział w projektowaniu opakowań, pozwalający uwzględnić możliwość łatwego magazynowania i transportu.

### **Finanse**

Dział finansów to nie tylko księgowość. To także spełnianie szeregu zadań związanych z pozyskiwaniem kapitału, rachunkiem kosztów, analizowaniem rentowności sprzedaży i stopy zwrotu z zainwestowanego kapitału, ustalaniem cen, planowaniem płyn-

ności finansowej, weryfikowaniem opłacalności inwestycji, analizą sytuacji majątkowej itp. Jak widać, nie wystarczy do tego księgowy, nawet jeśli wesprze ją prezes. Wymagania i zakres zadań związanych z finansami działalności gospodarczej są znacznie szersze niż w przypadku działalności statutowej. Nie mogą tego robić amatorzy. Dział finansów musi być wsparty przez osobę znającą przynajmniej podstawy rachunkowości zarządczej i analizy finansowej.

Osoba odpowiedzialna za zarządzanie działalnością gospodarczą musi zadbać o to, aby zapewnić dobry przepływ informacji pomiędzy opisanymi powyżej zespołami. Każdy z nich powinien wiedzieć, ile kosztują jego działania i w jakim stopniu przyczyniają się do generowania zysku; marketing bez współpracy ze sprzedażą będzie tworzył nikomu niepotrzebne plany i pomysły; produkcja bez marketingu i sprzedaży dostarczać będzie produktów zalegających magazyny. Funkcje te wzajemnie się przenikają i wymagają dobrej koordynacji w większym niejednokrotnie stopniu niż działania osób pracujących przy różnych projektach w ramach działalności programowej.

## Podsumowanie

1. Ogólne ramy organizacji działalności gospodarczej determinuje przyjęte rozwiązanie prawne. Ma ono także wpływ na stopień rozdzielności i niezależności działalności statutowej i gospodarczej.
2. Struktura zarządzania działalnością gospodarczą – jej hierarchiczność, zakres decentralizacji procesów decyzyjnych i delegowania zadań zależy w dużej mierze od wewnętrznych rozwiązań, od przyjętego stylu kierowania organizacją.
3. Planując strukturę zarządzania działalnością gospodarczą musimy zapewnić jasny rozdział zadań, obowiązków i uprawnień związanych z funkcjami produkcji (projektowania i dostarczania usług), sprzedaży, marketingu, dystrybucji, promocji, zarządzania finansami oraz ogólnymi funkcjami zarządu. Równie ważne jest zapewnienie dobrego przepływu informacji i współpracy między osobami, zespołami lub działami pełniącymi wyżej wymienione funkcje. W małych organizacjach tradycyjne struktury funkcjonalne nie są na ogół efektywne.

## Ustalanie wielkości sprzedaży

Ustalenie właściwej wielkości sprzedaży nie jest łatwym zadaniem nawet dla dużej i doświadczonej firmy. Dla małego przedsiębiorstwa lub takiego, które dopiero rozpoczyna swoją działalność, jest to często bliższe wróżeniu z fusów niż obiektywnym szacunkom. Na wielkość tę wpływ będą miały prognozy sprzedaży, próg rentowności i zdolności produkcyjne (zdolności do świadczenia usług) organizacji.

### **Prognozy sprzedaży**

Prognoza sprzedaży ma udzielić odpowiedzi na pytanie, ile produktów (usług) o określonych cechach znajdzie nabywców na rynku w danym okresie. Odnosi się więc w dużej mierze do zjawisk podaży i popytu oraz do stopnia zaspokojenia potrzeb.

Ogólnie, prognozowanie polega na przewidywaniu przyszłych zdarzeń przy założeniu, że występują w nich pewne powtarzalne prawidłowości, które określamy na podstawie wyników obserwacji tego, co działo się w przeszłości (lub zależności te próbujemy zgadnąć). W przypadku prognoz sprzedaży na podstawie analiz statystyk sprzedaży, ich wahań i rozłożenia w czasie tworzony jest model prognostyczny, opisujący zjawisko sprzedaży przy pomocy różnych zmiennych. Stosowanie takich metod prognozowania wymaga dobrej znajomości statystyki i posiadania danych z ubiegłych lat; jest też dość kosztowne. Mniejsze firmy muszą więc radzić sobie inaczej – szacując przewidywaną sprzedaż na podstawie własnego doświadczenia (lub doświadczenia innych), intuicji, obserwacji rynku i analizy popytu, jaką uda się przeprowadzić własnymi siłami. Pocieszające może być to, iż nawet te największe firmy, które prognozują sprzedaż przy pomocy modeli szeregów czasowych czy też modeli ekonometrycznych, nie mają dużo większego poczucia pewności, bo jak wszyscy zgodnie twierdzą – klienci i tak są nie do końca przewidywalni.

### **Obliczanie progu rentowności (punktu krytycznego)**

Jak to zaraz pokażemy, wynik finansowy działalności gospodarczej, przy ustalonej cenie, zależy wprost od wielkości produkcji. Musimy więc wyznaczyć taką wielkość produkcji, aby planowane przedsięwzięcie było dla nas opłacalne. Wiele przydatnych narzędzi ułatwiających podjęcie tego typu decyzji oferuje rachunkowość zarządcza (dostarczająca innych informacji niż rachunkowość finansowa, zwana potocznie księgowością). Jednym z nich jest tzw.



analiza koszty-rozmiary produkcji-zysk (KRPZ), nazywana też analizą punktu krytycznego. Bada ona relacje między przychodami ze sprzedaży, kosztami prowadzenia działalności i zyskiem. Mimo iż przyjmuje pewne uproszczenia, pozostaje najpopularniejszym narzędziem wspierającym decyzje.

Punktem wyjścia tej analizy jest rachunek kosztów zmiennych liczony w następujący sposób:

Przychody ze sprzedaży

- koszty zmienne<sup>3</sup>

-----

Marża na pokrycie

- koszty stałe

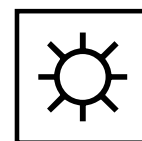
-----

Wynik operacyjny

Marża na pokrycie służy przede wszystkim pokryciu kosztów stałych, pozostała nadwyżka stanowi zysk operacyjny. Kiedy marża wystarcza jedynie na pokrycie kosztów stałych, zysk wynosi zero; jeśli nie starcza nawet na to – pojawia się strata.

### Przykład

Założmy, iż organizacja w ramach działalności gospodarczej wytwarza drewniane zabawki. Zamierza oferować je w sklepach z zabawkami, kioskach z pamiątkami z regionu i we własnym sklepiku z produktami regionalnymi. Organizacja policzyła już jednostkowe koszty zmienne (materiały, robocizna itp.) oraz wie, ile wynoszą koszty stałe. Teraz próbuje określić taką wielkość sprzedaży, która pozwoli osiągnąć planowany zysk przy założonej cenie sprzedaży. W tym celu posługuje się rachunkiem KRPZ.



Cena jednostkowa zabawki	25 zł
Łączne jednostkowe koszty zmienne	10 zł
Koszty stałe (niezależne od poziomu produkcji)	10 000 zł
Wielkość sprzedaży	500 sztuk

Planowany rachunek wyników przy takich założeniach będzie wyglądał następująco:

Przychody ze sprzedaży (500 sztuk x 25 zł)	12 500 zł
- koszty zmienne (500 sztuk x 10 zł)	5 000 zł
-----	-----

<sup>3</sup> Koszty zmienne – zmieniają się wraz z wielkością produkcji. Są to np. koszty pracy, materiałów, energii zużywanej do produkcji. Koszty stałe zaś pozostają niezmiennie (prawie) i są niezależne od wielkości produkcji.

Marża na pokrycie	7 500 zł
- koszty stałe	10 000 zł
<hr/>	
Wynik operacyjny	<b>- 2 500 zł</b>

Mimo że organizacja początkowo zamierzała produkować tylko 500 sztuk, okazało się, iż dla takiej wielkości sprzedaży przedsięwzięcie jest nieopłacalne – przynosi wręcz stratę w wysokości 2500 zł.

Ostatecznie organizacja decyduje się na dwukrotnie większą produkcję, która zagwarantuje osiągnięcie zakładanego zysku.

Dla wielkości sprzedaży 1000 sztuk:

Przychody (1000 sztuk x 25 zł)	25 000 zł
- koszty zmienne (1000 sztuk x 10 zł)	10 000 zł
<hr/>	
Marża na pokrycie	15 000 zł
- koszty stałe	10 000 zł
<hr/>	
Wynik operacyjny	<b>+ 5 000 zł</b>

Analiza KRPZ pozwala znaleźć taki poziom produkcji, dla którego przy założonej cenie nasza działalność będzie przynosić zysk. Wykorzystując tę analizę można też badać, jak przy danej wielkości produkcji należałoby ustalić cenę jednostkową lub zmienić jednostkowe koszty stałe lub koszty zmienne, aby przedsięwzięcie było rentowne.

Ustaleniu punktu krytycznego (progu rentowności), czyli takiej wielkości produkcji, dla której przychody zrównują się z wszystkimi kosztami, inaczej – nasze przedsięwzięcie nie przynosi już strat, służy równanie:

Przychody ze sprzedaży = koszty zmienne + koszty stałe + zysk

W punkcie krytycznym, kiedy zysk jest równy zero (sprzedaż równa jest sumie kosztów), równanie ma postać:

Cena jednostkowa x wielkość produkcji = zmienny koszt jednostkowy x wielkość produkcji + koszty stałe

Stąd minimalną wielkość produkcji gwarantującą pokrycie wszystkich kosztów będzie można wyliczyć w następujący sposób:

Wielkość produkcji = (koszty stałe + koszty zmienne)/cena jednostkowa

## **Zdolności produkcyjne**

Przez zdolności produkcyjne rozumiemy w tym przypadku organizacyjne, techniczne i ludzkie możliwości wytworzenia określonej ilości dóbr lub dostarczenia określonej ilości usług. Zdolności te w dużej mierze determinuje wielkość kapitału, jakim dysponuje organizacja. Oceniając własny potencjał musimy założyć, iż w początkowym okresie prowadzenia działalności gospodarczej będzie on mniej efektywnie wykorzystywany niż później, w miarę nabywania doświadczenia. Warto też pamiętać, że zdolności produkcyjne mogą rosnąć nie tylko przez ich fizyczne powiększanie, lecz także poprzez optymalizację działań.

Kiedy analiza KRPZ wykaże, iż satysfakcjonujący nas zysk będzie możliwy dopiero przy takim poziomie produkcji, którego na danym etapie rozwoju nie będziemy w stanie zapewnić, musimy poważnie się zastanowić co dalej: szukać oszczędności na kosztach, zastosować inną politykę cenową czy po prostu zaniechać planów.

## **Podsumowanie**

1. Aby zaplanować wielkość sprzedaży, musimy wyznaczyć prognozę sprzedaży (ile produktów będzie w stanie wchłonąć rynek i jak te statystyki będą zmieniać się w czasie) oraz próg rentowności (od jakiej wielkości produkcji nasz biznes jest w ogóle opłacalny).
2. Dane te musimy skonfrontować z własnymi możliwościami produkcyjnymi, a także dotyczącymi dystrybucji i sprzedaży. Musimy ponadto odpowiedzieć sobie na pytanie, czy realne jest pozyskanie kapitału potrzebnego do wyprodukowania takiej ilości wyrobów (dostarczenia takiej ilości usług).

# Opracowanie planu finansowego

Opracowanie planu finansowego dla działalności gospodarczej nie jest zadaniem dla amatorów. Świadomie zwracamy na to uwagę już w pierwszym zdaniu niniejszego rozdziału, ponieważ zarządzanie finansami<sup>4</sup> jest bardzo słabym obszarem w wielu organizacjach. Słabość ta przyczynia się do większości finansowych trudności, braku własnego kapitału, ogólnie złej sytuacji majątkowej. Co więcej, organizacje rzadko prowadzą jakikolwiek rachunek kosztów, który jest podstawą podejmowania decyzji biznesowych. Nie wiemy, jaki jest jednostkowy koszt świadczonych usług, ile wynoszą koszty stałe i jak je doliczać do kosztów zmiennych. Jeśli nasze kompetencje finansowe nie odbiegają od „średniej pozarządowej”, będziemy musieli zwrócić się o pomoc do fachowca. Możemy ją znaleźć bez większych problemów w jednym z punktów konsultacyjnych czy ośrodków wspierania biznesu. Potem jednak, kiedy już rozkręcimy nasz biznes, taka osoba będzie nam potrzebna na stałe, co nie znaczy oczywiście, że w pełnym wymiarze czasu.

## Elementy planu finansowego

Sporządzając plan finansowy musimy opracować kilka różnych dokumentów. Będą to:

- szczegółowy budżet prezentujący koszty i przychody (roczny, dwuletni),
- rachunek zysków i strat,
- bilans,
- rachunek przepływów pieniężnych,
- zapotrzebowanie na kapitał.

### **Koszty i przychody**

Planując budżet trzeba, jak zwykle, zacząć od kalkulacji kosztów. Głównym zadaniem naszego rachunku kosztów jest nie tyle wyliczenie, ile to wszystko będzie kosztowało (choć to też ważne), co ustalenie kosztu jednostkowego usługi czy produktu. Całkowity koszt jednostkowy powinien obejmować zarówno bezpośrednie koszty pracy, materiałów, różne wspólne koszty produkcji (świadczania usług), jak i odpowiednio doliczone koszty pośrednie,

---

<sup>4</sup> Zarządzanie finansami nie ogranicza się do dysponowania posiadanymi środkami. Oznacza ono pozyskiwanie źródeł finansowania działalności organizacji i lokowanie ich w składnikach majątkowych w sposób pozwalający na realizację celów strategicznych organizacji.

niezwiązane wprost z wytwarzaniem dóbr, lecz niezbędne dla funkcjonowania naszego biznesu, takie jak np. obsługa księgowo, wynajem biura. W przypadku podmiotów, które nie mają organizacyjnie wydzielonej działalności gospodarczej, prowadzenie rzetelnego rachunku kosztów jest utrudnione. Niektóre koszty są dość uznaniowo doliczane raz do jednego rodzaju działalności, raz do drugiego – i w tej sytuacji nie wiadomo, co ostatecznie ile kosztuje. Nie jest też możliwa analiza efektywności działań.

Po co nam koszty jednostkowe? Stanowią one podstawę ustalenia ceny, szukania sposobów obniżania kosztów, a także wyceny składników majątkowych, takich jak produkcja w toku, wyroby gotowe, towary. Obliczenie kosztu jednostkowego jest możliwe po tym, jak sporządzimy pełen budżet obejmujący koszty produkcji, sprzedaży i marketingu, dystrybucji, promocji oraz koszty ogólnego zarządu.

Znając koszt jednostkowy, który wykorzystamy do ustalenia ceny, oraz prognozowaną wielkość sprzedaży, będziemy mogli oszacować przychody. Czasem warto takie kalkulacje przeprowadzić dla różnych poziomów sprzedaży i różnych cen. Jeśli w ofercie mamy kilka rodzajów usług lub produktów, można dodatkowo dokonać porównania wielkości sprzedaży, dochodowości i rentowności.

### **Decyzje cenowe**

To, jaką ustalimy cenę, wpłynie i na wielkość sprzedaży, i – w konsekwencji – na wielkość zysku. Nie możemy wyznaczyć ceny wyłącznie na podstawie rachunku KRPZ, w oderwaniu od aktualnych cen rynkowych. Należy ją tak ustalić, aby była atrakcyjna dla konsumentów, pozwoliła pokryć koszty i zapewniła planowany zysk. Nie powinna być wyższa od cen dóbr konkurencyjnych, choć niektóre organizacje próbują stosować politykę wyższej ceny licząc na to, iż świadomy konsument, chcący wesprzeć „dobrą sprawę”, zgodzi się zapłacić więcej za produkt, który gdzie indziej mógłby kupić taniej. Taka decyzja powinna być jednak starannie przeanalizowana: czy znajdziemy odpowiednią liczbę świadomych, dobrze sytuowanych konsumentów, ile wyniosą koszty reklamy – dotarcia z czytelną i przekonującą informacją do klientów, ile czasu nam to wszystko zajmie. Decyzję o zastosowaniu przedstawionej polityki cenowej możemy podjąć, kiedy czarno na białym przekonamy się, że jest to opłacalne.

Istnieje kilka różnych metod ustalania ceny. Najczęściej stosowane są metody kosztowe, w których wykorzystuje się rachunek kosztów. Różnią się one między sobą tym, jakie koszty zostaną przyjęte jako

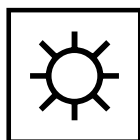
podstawa ustalania ceny – pełne koszty czy tylko koszty zmienne. Niezależnie od rodzaju wybranych kosztów cenę wyznaczać będziemy dodając do kosztów jednostkowych marżę (narzut). Musi ona być tak wyliczona, aby w długim okresie zapewniła pokrycie wszystkich kosztów stałych i zmiennych oraz zysk.

Wśród metod kosztowych wyróżnia się: metodę marży brutto, marży netto i marży na pokrycie. Najprostsza, bo oparta na najprostszym rachunku kosztów, wydaje się być metoda marży netto. Marżę netto wyliczamy z następującego wzoru:

Narzut marży netto = (oczekiwany zysk na sprzedaży/całkowite koszty) x 100%

Cena ustalana przy zastosowaniu marży netto wyniesie:

Cena sprzedaży = jednostkowy koszt całkowity x (narzut marży netto x jednostkowy koszt całkowity).



### **Przykład**

Gdybyśmy chcieli, aby nasza organizacja produkująca zabawki (przedstawiona w przykładzie z poprzedniego rozdziału) osiągnęła dla danego poziomu produkcji (1000 sztuk) zysk na sprzedaży w wysokości 6 000 zł, wówczas cena powinna wynieść:

Oczekiwany zysk	6 000 zł
Całkowite koszty (stałe + zmienne, patrz: dane z poprzedniego przykładu)	20 000 zł

Marża netto =  $(6000/20000) \times 100\% = 30\%$

Cena sprzedaży =  $20 \text{ zł} + (0,3 \times 20 \text{ zł}) = 26 \text{ zł}$

### **Rachunek zysków i strat. Bilans**

Oba te dokumenty kojarzą się nam ze sprawozdawczością. I takie jest ich najczęstsze zastosowanie. Tu jednak opracowujemy planowany rachunek i planowany bilans. Bilans dostarczy nam i potencjalnym inwestorom informacji o przewidywanej sytuacji majątkowej oraz o źródłach finansowania. Bardziej dociekliwy czytelnik bilansu będzie mógł ponadto obliczyć wskaźniki zadłużenia, pokrycia majątku kapitałem własnym czy też wskaźniki płynności. Z kolei rachunek pokaże nam przede wszystkim, jaki będzie spodziewany wynik finansowy oraz jak wyglądać będzie wielkość i struktura kosztów i przychodów. Rachunek zysków i strat dostarczy danych

do obliczenia różnych wskaźników rentowności. Przy sporządzaniu obu dokumentów niezbędna będzie pomoc księgowej.

### **Rachunek przepływów pieniężnych**

Koszty i przychody są pojęciami „na papierze”, często niewiele mówią o bieżącej sytuacji finansowej przedsiębiorstwa. Takich informacji dostarcza nam rachunek przepływów pieniężnych. Pokazuje on, jakie środki faktycznie wpływają na nasze konto i jakie musimy wydatkować w danym okresie. Jest głównym źródłem informacji o płynności finansowej organizacji, czyli jej zdolności do regulowania bieżących zobowiązań. Przepływ gotówki (*cash flow*) liczymy jako różnicę między wpłatami i wypłatami mającymi miejsce w określonym czasie. Podstawą opracowania rachunku przepływu gotówki jest budżet, który musimy rozłożyć na poszczególne miesiące zarówno po stronie kosztów (zamienionych na konkretne wydatki), jak i po stronie przychodów (zamienionych na wpłaty). Pamiętajmy, żeby zachować dużą ostrożność planując środki wpływające na nasze konto – ściąganie należności trochę trwa, zaś wielkość wpływów ze sprzedaży podlega wahaniom.

Co zrobić, kiedy nasz *cash flow* jest ujemny? Mamy kilka możliwości: zredukować lub przesunąć w czasie wydatki; zwiększać przychody ze sprzedaży lub przyspieszać inkaso należności. Są oczywiście takie wydatki, których nie można ani pomniejszyć, ani odłożyć na później, bo wiązałyby się to dla nas z dodatkowymi, „karnymi” kosztami. Mowa tu przede wszystkim o rozrachunkach publiczno-prawnych oraz spłatach kredytów i pożyczek. Jeśli po zanalizowaniu wszystkich możliwości nadal nie jesteśmy w stanie wyjść na zero, pozostaje nam postarać się o zewnętrzny kapitał.

### **Zapotrzebowanie na kapitał**

Dane z budżetu, rachunku wyników i rachunku przepływów pieniężnych dostarczają informacji o tym, jaki kapitał będzie potrzebny do sfinansowania działalności gospodarczej w danym okresie. Teoretycznie mamy do wyboru finansowanie wewnętrzne (z kapitału własnego, zysków z lat ubiegłych, sprzedaży pewnych składników własnego majątku) oraz finansowanie zewnętrzne. Teoretycznie... W praktyce większość organizacji ma niewiele własnego majątku, zaś pozyskanie kredytu przez podmiot non-profit rozpoczynający działalność gospodarczą graniczy z cudem. Trudność w dostępie do kapitału stanowi zresztą jedną z głównych barier rozwijania pozarządowej przedsiębiorczości i niełatwo jest ją pokonać. Niestety, nie ma tu prostych i skutecznych rozwiązań. W lepszej sytuacji są organizacje, które mają już pewien kapitał własny, dobre relacje

z lokalnym bankiem lub znajdą swojego anioła biznesu<sup>5</sup>. Ponadto organizacja prowadząca we własnym imieniu działalność gospodarczą, mająca odpowiedni wpis w rejestrze sądowym, jest zgodnie z definicją przedsiębiorcą, może więc korzystać z różnych form wsparcia oferowanych małym i średnim przedsiębiorstwom.

Większe szanse na uzyskanie zewnętrznego finansowania mają te podmioty, które mogą przedstawić pewną historię własnej działalności gospodarczej. Jeśli dobrze zarządzają przedsiębiorstwem, ich zdolność kredytowa (zdolność do spłacania rat kredytu i odsetek) rośnie. Mimo to wymagania banków w stosunku do małych firm są bardzo rozbudowane i uciążliwe do spełnienia. Dużo łatwiej jest zawrzeć umowę leasingową.

Leasing polega na nabyciu prawa do użytkowania przedmiotu leasingu bez konieczności jego zakupu. Stanowi bardzo popularną formę finansowania wśród małych i średnich przedsiębiorstw. W pewnym sensie umowa leasingu jest zbliżona do umowy najmu lub dzierżawy. Wymagane zabezpieczenie najczęściej stanowi weksel in blanco, a potrzebna do zawarcia umowy dokumentacja jest znacznie prostsza do skompletowania niż w przypadku kredytu. Przedmiotem umowy leasingu może być każda rzecz służąca działalności gospodarczej, o ile ma charakter środka trwałego. Najczęściej są to środki trwałe o wartości powyżej 3500 zł, które podlegają amortyzacji.

Leasing zapewnia dostęp do środków trwałych, nie daje jednak możliwości finansowania bieżącej działalności. Stąd w sytuacji, kiedy mamy niedobory kapitału obrotowego, kredyt lub pożyczka pozostają jedynym rozwiązaniem. Banki oferują kilka rodzajów kredytów nieinwestycyjnych. Są to kredyty obrotowe, linie kredytowe, kredyty w rachunku bieżącym, kredyt na karcie kredytowej i inne. Oferta jest bardzo bogata i zróżnicowana pod względem warunków uzyskiwania i spłaty kredytu oraz pod względem kosztów. Jeśli zamierzamy ubiegać się o kredyt, powinniśmy dobrze zapoznać się z tym, co proponują banki, choć i tak wiele szczegółów wychodzi dopiero w trakcie rozpatrywania wniosku kredytowego, a dojdzie do tego momentu wiąże się już z pewnym nakładem pracy i z kosztami. Pamiętając, że każda pożyczona złotówka kosztuje, musimy dokładnie

---

<sup>5</sup> Aniołowie biznesu to inwestorzy prywatni, którzy są gotowi zainwestować własny kapitał w nowe przedsięwzięcie o małej lub średniej skali, dające szansę na ponadprzeciętną stopę zwrotu. Pozarządowe biznesy nie przynoszą dużych zysków, więc prawdziwych aniołów biznesu nie przyciągną. Można próbować szukać kogoś, kto łączyłby w sobie cechy sponsora organizacji i anioła jej biznesu (czyli zainwestowałby w pozarządowy biznes nie licząc na ponadprzeciętne zyski). Koncepcja aniołów biznesu jest w Polsce promowana od kilku lat z umiarkowanym powodzeniem.



policzyć, kiedy, ile dodatkowych środków będziemy potrzebować – za niewykorzystanie kredytu trzeba dodatkowo płacić.

Druga możliwość, dogodniejsza dla małych firm, którym trudno jest uzyskać zabezpieczenie wymagane w przypadku kredytu i które nie mogą wykazać się historią kredytową – to pożyczka<sup>6</sup>. Nawet rozpoczynający dopiero działalność przedsiębiorcy mogą skorzystać z pożyczek oferowanych przez sieć funduszy pożyczkowych utworzonych w celu wspierania rozwoju przedsiębiorczości. Procedury i warunki dostępu są w tym przypadku znacznie prostsze, dodatkowo można uzyskać pomoc przy sporządzaniu planu finansowego. W każdym województwie jest przynajmniej jeden taki fundusz.

### **Krótko o dźwigni finansowej**

Sięganie po obcy kapitał jest często koniecznością, bo po prostu własnego kapitału mamy zbyt mało. Trzeba jednak zwrócić uwagę, iż finansowanie zewnętrzne przynosi korzyści, o ile tylko rentowność naszego przedsięwzięcia jest wyższa od oprocentowania kredytu lub pożyczki czy też bardziej ogólnie – od kosztów kapitału obcego.

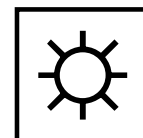
### **Przykład**

Organizacja inwestuje w swoją działalność gospodarczą 60 000 zł. Przynosi ona 15% stopę zwrotu. Organizacja zarabia więc  $60\ 000\ \text{zł} \times 0,15 = 9\ 000\ \text{zł}$ .

Jeśli pożyczyci dodatkowe 40 000 zł i koszt tej pożyczki wyrażony wysokością odsetek wyniesie 10%, będzie musiała zapłacić instytucji finansowej  $40\ 000\ \text{zł} \times 0,10 = 4\ 000\ \text{zł}$ , ale i tak w ogólnym rozrachunku cała ta operacja będzie dla niej opłacalna. Dodatkowo zarobi „na czysto”:

$40\ 000\ \text{zł} \times 0,15 - 40\ 000\ \text{zł} \times 0,10 = 6000\ \text{zł} - 4000\ \text{zł} = 2000\ \text{zł}$   
(zysk z zainwestowania pożyczonego kapitału – koszt pożyczki = dodatkowy zysk dla organizacji)

Tych dodatkowych 2000 zł zysku organizacja nie uzyskałaby, gdyby nie pożyczyciła zewnętrznych środków. Na tym polega efekt dźwigni finansowej.



<sup>6</sup> Kredyt jest udzielany tylko przez bank, odpłatnie, na określony cel, w formie bezgotówkowej i wymaga pisemnej umowy. Pożyczki może udzielić każdy, na nieokreślony cel, w formie gotówki, odpłatnie lub nie, pisemna umowa – jeśli jest wymagana – służy tylko do celów dowodowych.

## Podsumowanie

1. Plan finansowy działalności gospodarczej to nie tylko szczegółowy budżet prezentujący koszty i przychody. Składają się na niego także: planowany rachunek zysków i strat, rachunek przepływów pieniężnych, bilans. Na tej podstawie należy dokładnie obliczyć zapotrzebowanie na kapitał.
2. Po to, żeby właściwie oszacować przychody ze sprzedaży, musimy posłużyć się ceną ustaloną w oparciu o rachunek kosztów produkcji (lub świadczenia usług). Cena musi być tak ustalona, aby w długim okresie zapewniała pokrycie wszystkich kosztów i pozwalała osiągać zysk. Mamy do wyboru różne metody wyznaczania ceny; jedną z prostszych jest metoda marży netto.
3. Elementem planu finansowego o bardzo dużym znaczeniu jest rachunek przepływu środków pieniężnych. Pozwala on analizować faktyczną sytuację dochodową i płynność finansową organizacji. Dostarcza danych do obliczenia wielkości potrzebnego finansowania zewnętrznego oraz określa rozłożenie tego finansowania w czasie.
4. Finansowanie działalności gospodarczej może pochodzić ze źródeł wewnętrznych (fundusze własne, zyski z ubiegłych lat, dochód ze sprzedaży składników majątku) i zewnętrznych. Małe przedsiębiorstwo, szczególnie rozpoczynające dopiero działalność, musi liczyć się ze sporymi trudnościami w pozyskaniu zewnętrznego finansowania. Jego źródłem może być pożyczka, leasing, kredyt. Najtrudniej jest w tym przypadku otrzymać kredyt. Warto też zainteresować się dotacjami przeznaczonymi na wspieranie małych przedsiębiorstw.
5. Kredyty i pożyczki należy brać z głową. Nie powinno się ich jednak unikać. Dzięki zewnętrznemu finansowaniu możliwe jest wykorzystanie efektu dźwigni finansowej, pozwalającego na uzyskanie dodatkowych zysków.

Marketing, pojęcie bardzo dziś popularne, choć często błędnie utożsamiane z promocją, został wymyślony jako sposób na rozwiązanie problemów wynikających z prowadzenia działalności gospodarczej na konkurencyjnych rynkach, oferujących klientowi więcej towarów i usług, niż jest mu to potrzebne. Prosta obserwacja, że łatwiej jest obecnie produkt wyprodukować, niż go sprzedać, doprowadziła do wniosku, że zainteresowanie się sprzedażą dopiero wtedy, kiedy produkt trafia do magazynów, jest spóźnione. Uznano więc, iż punktem wyjścia dla działalności gospodarczej powinna być identyfikacja rynków zbytu, ocena obecnych i przyszłych potrzeb klientów na tych rynkach oraz takie planowanie rozwoju produktów i usług, aby zaspokajały one potrzeby klientów przynosząc jednocześnie zysk firmie. I tak właśnie definiowany jest marketing: jako zespół narzędzi i działań rynkowych pozwalających na poznanie, kształtowanie i zaspokajanie potrzeb konsumentów, przy jednoczesnej realizacji celów ekonomicznych.

To, co odróżnia marketingowe podejście do prowadzenia działalności gospodarczej od podejścia skoncentrowanego na sprzedaży czy na produkcji, to skupienie się na badaniu popytu i dostosowywaniu oferty do potrzeb klientów oraz odejście od sprzedawania produktów na rzecz sprzedawania korzyści. Zostało to już zasygnalizowane w rozdziale 3.2., teraz więc zajmiemy się dwiema głównymi grupami zagadnień i narzędzi, na których opierają się działania marketingowe. Są to: badanie rynku (i szerzej – otoczenia firmy) oraz możliwe sposoby wpływania na rynek.

## Otoczenie rynkowe

Cztery główne elementy otoczenia rynku to nabywcy, dostawcy, pośrednicy zajmujący się dystrybucją i sprzedażą oraz konkurenci.

### **Nabywcy**

Nabywcy są kluczowym elementem otoczenia przedsiębiorstwa. Znajomość ich potrzeb i zachowań decyduje o tym, czy to, co wyprodukujemy, będzie „sprzedawalne”. Mimo iż powstało wiele różnych koncepcji usiłujących wyjaśnić mechanizmy zachowań konsumentów, takich jak ekonomiczna koncepcja człowieka racjonalnego czy klasyfikacja potrzeb człowieka dokonana przez Abrahama Masłowa ponad pół wieku temu, nabywcy w swoich decyzjach

nadal są nie do końca przewidywalni. Regularna analiza potrzeb i preferencji, badanie stosunku nabywców do określonych produktów, testowanie różnych poziomów cen, sprawdzanie, jakie sposoby dostarczania produktów są najlepsze, pozwolą na zgromadzenie bezcennej dla nas wiedzy o obecnym i potencjalnym kliencie. Należy tu wyraźnie podkreślić, iż zadawanie takich pytań nie musi przybierać formy szeroko zakrojonych badań marketingowych – mały przedsiębiorca działający na lokalnym rynku ma na ogół wiele okazji do bezpośrednich kontaktów z klientami, a co równie ważne w tym przypadku, nie jest to ani klient masowy, ani anonimowy. Trzeba po prostu pamiętać, żeby takie informacje zbierać (podczas rozmów, czasem przy pomocy prostej ankiety lub testu), potem je dokumentować i na koniec regularnie analizować.

### **Dostawcy**

Prowadząc działalność gospodarczą sami stajemy się klientami dokonującymi zakupów surowców, materiałów, sprzętu, różnych usług. To, od kogo i na jakich warunkach nabywamy potrzebne nam dobra, wpływa na jakość i atrakcyjność naszych produktów oraz na koszty produkcji lub świadczenia usług. Dostawcy, tak jak my, działają na konkurencyjnych rynkach, dlatego też zabiegając o swoich klientów gotowi są im zaoferować różne dodatkowe korzyści, takie jak krótkie okresy realizacji zamówień, wydłużone terminy regulowania płatności, upusty. Nie przywiązujemy się więc bezkrytycznie do naszych dostawców, tylko dlatego, że współpracujemy z nimi od dawna. Sprawdzamy oferty ich konkurentów, negocjujemy warunki współpracy i egzekwujemy ustalenia dotyczące terminów i jakości.

### **Konkurenci**

Każda organizacja wchodząc ze swoją działalnością gospodarczą na rynek musi dokładnie przyjrzeć się konkurentom. Nawet na niewielkim, lokalnym i niszowym rynku znajdzie się kilka podmiotów oferujących podobne produkty lub usługi. Dobrze oceńmy, czy znajdzie się tam miejsce również dla nas. Jest to możliwe w jednej z trzech sytuacji: kiedy pojawia się tzw. luka rynkowa (czyli po prostu niezaspokojone potrzeby), kiedy zapotrzebowanie na oferowane już produkty i usługi rośnie lub kiedy klienci są niezadowoleni z tego, co oferują im obecne na rynku podmioty.

Analizując działalność konkurentów uwzględnijmy konkurentów bezpośrednich, dostawców substytutów (produktów lub usług o podobnym przeznaczeniu, pozwalających zaspokoić podobne potrzeby) oraz konkurentów potencjalnych, których na rynku jeszcze nie ma, ale którzy mogą się na nim niebawem pojawić.

Chcąc poznać działania konkurencji musimy szukać odpowiednich informacji w lokalnych mediach, w internecie, rozmawiać na ten temat z klientami; możemy też nabywać i oceniać produkty konkurentów, analizować podejmowane przez nich akcje promocyjne, szacować możliwy obrót lub udział w rynku.

Dla organizacji pozarządowych, nieprzywykłych na ogół do konkurowania, sytuacja, w której muszą każdego dnia udowadniać, że ich produkty i sposób działania nie są gorsze od tego, co oferują inni, bywa początkowo bardzo trudna. Muszą nauczyć się patrzeć na zjawisko konkurencji nie tylko jak na konieczność działania w warunkach ryzyka, niepewności i obaw przed posunięciami innych, lecz także jak na sposób zewnętrznego, dość obcesowego czasem, motywowania do optymalizacji działań, obniżania kosztów i podnoszenia jakości. W ogólnym rozrachunku korzysta na tym klient.

### **Pośrednicy**

Jeśli sami nie zajmujemy się dystrybucją i sprzedażą, musimy zatrudnić do tego innych. Właściwy wybór pośredników ma jeszcze większe znaczenie niż wybór dostawców. Pośrednik staje się bowiem ostatnim ogniwem łańcucha dostaw; tym, kto ma bezpośredni kontakt z klientem. Jeśli nie będzie umiał stworzyć korzystnych warunków zakupu, zaprezentować produktu w atrakcyjny sposób, cały nasz wysiłek włożony w produkcję i działania marketingowe może pójść na marne. Dlatego, z jednej strony, warto nawiązać daleko idącą współpracę z pośrednikiem, tak żebyśmy stali się dla niego ważnym klientem, z drugiej należy wdrożyć przejrzysty dla obu stron system monitoringu i oceny działań pośrednika.

## **Marketing mix, czyli jak przedsiębiorca może oddziaływać na rynek**

Cztery najważniejsze formy wywierania przez przedsiębiorcę wpływu na rynek obejmują oddziaływanie poprzez:

- cechy produktu lub usługi,
- cenę produktu (lub usługi),
- sposób dystrybucji (dostarczenia do nabywcy),
- promocję.

Wymienione elementy: produkt, cena, dystrybucja, promocja, znane też pod nazwą 4P, od angielskich odpowiedników ich nazw (*product, price, place, promotion*), wchodzą w skład podstawowego narzędzia marketingowego, jakim jest marketing mix. Każdy

przedsiębiorca do poszczególnych produktów lub usług dobiera inny zestaw, inną kombinację 4P. Pozornie te same przedmioty – samochody, stoły czy słoiki konfitur – mogą być oferowane jako produkty o zupełnie różnych cechach użytkowych, po innej cenie, przy zastosowaniu innego systemu sprzedaży i promocji.

### **Produkt**

Marketing definiuje jako produkt wszystko to, co można zaoferować na rynku i co zaspokoi czyjąś potrzebę. Taka definicja obejmuje więc dobra materialne i niematerialne. My jednak, będąc sprzedawcami idei i różnego rodzaju pożytków społecznych w ramach działalności statutowej, jako przedsiębiorcy zajmować się będziemy produkowaniem i sprzedażą dóbr i usług namacalnych i mierzalnych.

Klient kupuje dziś produkt nie tylko ze względu na jego podstawowe cechy użytkowe, ale ze względu na całość korzyści oferowanych wraz z produktem, takich jak miła i profesjonalna obsługa, przyjemne miejsce zakupu, łatwo dostępny serwis, wysoka jakość czy ciekawe wzornictwo. W przypadku produktów sprzedawanych przez organizacje taką dodatkową korzyścią może być świadomość, iż przeznaczone na zakup pieniądze pośrednio posłużyły zaspokojeniu ważnych potrzeb społecznych (o ile będziemy umieli to odpowiednio wypromować). Należy jednak pamiętać, iż nie powinna to być główna korzyść, jaką będziemy mieli do zaoferowania. W przeciwnym wypadku nasz biznes albo dość szybko upadnie, albo będzie wymagał bardzo dużych nakładów na promocję (żeby przekonywać i namawiać do kupna przedmiotów o niskiej atrakcyjności). W dłuższej perspektywie nabywcy będą zwracać uwagę przede wszystkim na takie cechy produktów i usług, jak cena, jakość, marka czy opakowanie.

Jakość produktu czy usługi uzależniona jest od jakości surowców i materiałów, sprzętu, procesu produkcji, kwalifikacji personelu. Jej zapewnienie wymaga na ogół ponoszenia wyższych kosztów, lecz jednocześnie zwiększa szanse na to, iż klient wróci, a nam uda się zbudować własną markę, która będzie rozpoznawalna i dobrze kojarzona.

Marka to druga, obok jakości, ważna cecha produktu. Oznacza sposób wyróżnienia produktu lub usługi na rynku. Najprościej tego dokonać przy pomocy słowa i symbolu graficznego. Jednak nawet najbardziej chwytne nazwa i atrakcyjne logo nie wystarczą do zbudowania dobrej reputacji marki, rozumianej jednocześnie jako obietnica i gwarancja produktu, który niezależnie od okoliczności będzie posiadał stały zestaw pożądaných przez klienta cech.

Kolejnym elementem produktu jest jego opakowanie. Spełnia ono dwie funkcje: zabezpiecza dany przedmiot przed zniszczeniem oraz podnosi jego atrakcyjność w oczach konsumenta. Pomaga też wyróżnić nasz produkt na tle innych, co jest szczególnie ważne w sytuacji, kiedy klient stając przed zapełnionymi półkami sklepowymi czuje się niejednokrotnie bezradny wobec wielości wyboru, prawie jak fredrowski osiołek, któremu „w żłoby dano”. Brzydkie, niefunkcjonalne opakowanie może przekreślić wysiłek włożony w proces produkcyjny, nie warto więc na nim oszczędzać.

Na koniec warto zwrócić uwagę na jeszcze jedną kwestię: asortyment produktów. Zarówno wąski, jak i szeroki asortyment mają swoje wady i zalety. Szeroki asortyment powoduje, z jednej strony, pewne rozpraszanie sił i środków i oznacza większe wyzwania dla zarządzających, z drugiej – zmniejsza ryzyko prowadzenia działalności gospodarczej. Jeśli z takiej czy innej przyczyny popyt na dany produkt lub usługę załame się, mamy szansę utrzymać się na rynku dzięki pozostałym produktom z naszej oferty. Z kolei wąski asortyment pozwala na specjalizację, umożliwiającą podniesienie jakości, obniżanie kosztów, doskonalenie zarówno procesu produkcji, jak i samego produktu.

Przedsiębiorca powinien, uwzględniając zjawiska związane „z cyklem życia” produktów, stworzyć taki asortyment, który zapewni firmie stałe finansowanie i możliwości rozwoju. W ofercie należy więc umieścić produkty z różnych grup – nowe, w które musimy głównie inwestować, ale które – jak liczymy – przyniosą nam zyski w przyszłości; produkty w fazie wzrostu, o dużej dynamice sprzedaży, oraz produkty dojrzałe, generujące duży obrót, ale malejący w czasie zysk. Do analizy asortymentu można wykorzystać jedną z metod portfelowych, takich jak macierz BCG czy macierz Mc Kinseya.

## **Cena**

Praktyką wielu organizacji pozarządowych jest, niestety, ustalanie cen oferowanych produktów lub usług metodą „spod dużego palca”. Najczęściej wynika to z niewiedzy, ale też i z braku ogólnej refleksji nad funkcją ceny. Cena w marketingu spełnia trzy funkcje: pomaga osiągnąć zakładany zysk, uzyskać zakładaną wielkość sprzedaży (wzrost sprzedaży lub udział w rynku) oraz zajmować określoną pozycję wobec konkurentów. O finansowych konsekwencjach ustalania ceny można było przeczytać w rozdziale 3.5.

Wielkość zysku jest wprost zależna od decyzji cenowych. Chcąc osiągnąć zakładany zysk mamy do wyboru dwa możliwe podejścia:

„niska cena, duży obrót” lub „wysoka cena, niższy obrót”. W przypadku działania na małym, lokalnym lub niszowym rynku żadna z tych metod nie oferuje idealnego rozwiązania. Stosując pierwszą z nich napotkamy na trudności związane z zapewnieniem wystarczająco dużego obrotu, zaś stosując drugą – na trudności w dotarciu do „bogatyń”, których na lokalnym rynku tak dużo nie ma. Ceny możemy także wyznaczać kierując się celami dotyczącymi dynamiki sprzedaży. Ustalenie cen na atrakcyjnym dla klientów poziomie będzie zwiększało popyt, a w konsekwencji pozwoli na zwiększenie sprzedaży. Z kolei utrzymywanie niskich cen w początkowym okresie wprowadzania produktu na rynek pozwala zwiększać udział w rynku (godzimy się na niższe zyski w zamian za możliwość poszerzenia rynku). Ostatnia z funkcji ceny służy określeniu swojej pozycji w stosunku do konkurentów. W praktyce można spotkać się bądź z sytuacją stabilizacji cenowej, kiedy lider rynkowy wyznacza cenę, a pozostali uczestnicy gry ją akceptują, bo też jest dla nich korzystna, bądź z sytuacją wojny cenowej. Na wojnę cenową mogą pozwolić sobie jedynie najsilniejsi, ale i tak robią to niechętnie. Ciągłe obniżanie ceny wszystkim przynosi straty.

W marketingu za czynniki kształtujące ceny uważa się popyt na dany produkt, koszty produkcji i poziom cen na rynku. W pierwszym podejściu, kiedy cenę wyznacza się na podstawie popytu, konieczne jest ustalenie, ile towarów, za ile skłonni będą kupić nabywcy. Do tego potrzebne nam będą profesjonalne badania marketingowe i, powiedzmy sobie od razu, jest to najtrudniejsza z metod. W drugim podejściu, o którym pisaliśmy już w rozdziale 3.5., kierujemy się wielkością kosztów i planowaną marżą. Trzecie podejście, najprostsze w realizacji, za punkt wyjścia przyjmuje ceny głównych konkurentów. Można je zaakceptować, można też próbować sprzedawać swoje towary za mniej lub za więcej. Niezależnie od tego, jaką metodę zastosujemy do ustalenia ceny, zawsze musimy wiedzieć, ile wynosi całkowity koszt jednostkowy produktu (lub usługi).

Tworząc własną politykę cenową musimy na koniec określić warunki różnicowania cen. Różnicowanie cen to nic innego, jak ustalanie różnych poziomów cen dla tych samych dóbr. Możemy tego dokonywać kierując się następującymi kryteriami: wielkością i czasem zakupów, wielkością obrotu (w przypadku pośredników handlowych), terminem płatności, oddaleniem nabywcy od naszego przedsiębiorstwa (przy uwzględnieniu kosztów transportu) oraz zależnie od dodatkowego wyposażenia.



Ogólną zasadą przy stosowaniu kryterium wielkości zakupów jest: „im większy zakup, tym większa obniżka ceny”. Zasada ta przybiera najczęściej formę sprzedaży po niższej cenie jednostkowej produktów w dużych opakowaniach. Można też ustalać warunki obniżek indywidualnie. Ta druga sytuacja dotyczy raczej klientów instytucjonalnych.

Kryterium czasu wiąże się z sezonowością popytu na niektóre produkty i usługi. W okresach wzmożonego popytu cena będzie wyższa, „poza sezonem” – niższa. Obniżki mają zachęcić nabywców do kupowania danego dobra poza popytowym szczytem, tak by uniknąć zbyt dużych wahań sprzedaży. Wahania takie generują bowiem koszty i utrudniają zarządzanie płynnością finansową. Cykle różnicowania cen, zależnie od produktu, mogą trwać dzień (w restauracji, sklepie z pieczywem), tydzień (imprezy kulturalne i rozrywkowe – zapotrzebowanie na nie zwiększa się w weekendy), rok (kartki i gadżety świąteczne, usługi turystyczne).

Różnicowanie cen ze względu na termin płatności jest dość częstą taktyką. Wcześniejsza zapłata lub zaliczka gwarantuje niższą cenę, przedsiębiorca zaś może obracać dodatkowymi środkami. Innym przypadkiem są różnice w cenach produktów nabywanych w systemie ratalnym i produktów, za które płatność regulowana jest jednorazowo w momencie zakupu.

### **Dystrybucja**

Najprościej ujmując, dystrybucja oznacza działania związane z przemieszczaniem produktów od producenta do nabywcy. Jej celem jest dostarczenie konsumentowi pożądanego przez niego dobra we właściwym czasie i miejscu. Jeśli klient chcąc kupić potrzebne mu produkty usłyszy po raz kolejny, że „właśnie wyszły, będą w przyszłym tygodniu”, pójdzie po prostu do innego sklepu. To samo dotyczy usług – jeśli będzie musiał czekać na ich dostarczenie zbyt długo, zrezygnuje. Równie ważne jest dla niego miejsce, gdzie może nabyć określone towary lub skorzystać z wybranych usług. Powinno ono być łatwo dostępne, funkcjonalnie i estetycznie urządzone. Inne wymagania dotyczące lokalizacji klienci będą mieli w stosunku do tego, co jest im potrzebne na co dzień, inne w stosunku do dóbr rzadziej nabywanych czy bardziej luksusowych.

Z funkcją dystrybucji wiąże się szereg różnorodnych zadań, takich jak magazynowanie i transport produktów, zapewnienie informacji marketingowej, przewidywanie potrzeb klientów, kształtowanie asortymentu, czasem kredytowanie zakupów. Stąd każda organizacja musi dobrze się zastanowić, co będzie robić we własnym

zakresie, co zaś zleci zewnętrznym podmiotom. Inaczej mówiąc, z jakich kanałów dystrybucji skorzysta. W przypadku małych firm kanały dystrybucji są w znacznym stopniu zintegrowane, czyli wiele z wymienionych funkcji jest spełnianych w ramach jej struktur, przy zaangażowaniu własnych sił i środków. Wymaga to większej pracy, ale zapewnia też większą kontrolę nad całym procesem. W miarę rozwoju firmy efektywniejszym rozwiązaniem może okazać się skorzystanie z zewnętrznych usług. Jeśli nasza piwnica i strych wypełnione są już po brzegi towarami, przechowywanymi w nienajlepszych warunkach, warto rozważyć skorzystanie z usług magazynowania; jeśli jedyny samochód, jaki posiadamy, nie wystarcza do rozwiezienia wszystkich produktów zgodnie z zamówieniem i na czas, nie oznacza to od razu, że musimy kupować nowy samochód – może taniej i lepiej będzie skorzystać z usług firmy transportowej. Jak zwykle decydującym czynnikiem będzie rachunek ekonomiczny pokazujący, co jest bardziej opłacalne, ale też jakie rozwiązanie zapewni optymalną obsługę klienta.

### **Promocja**

Promocja to już ostatni z omawianych elementów marketingu mix. Definiowana jest... nie, nie jako reklama lub obniżki cen. Promocja to przemyślany i spójny sposób komunikowania się firmy z klientami, zapewniający, z jednej strony, dostarczanie klientom informacji o produktach, z drugiej zapewniający firmie informacje o potrzebach i preferencjach klientów. Dwa główne zadania promocji to wspieranie komunikacji firmy z rynkiem oraz wspieranie sprzedaży. Jest ona ważna zarówno w przypadku organizacji dopiero rozpoczynających działalność gospodarczą, jak i tych, które osiągnęły już znaczny poziom rozwoju, dywersyfikują swoje działania, oferują nowe produkty i chcą wejść na nowe rynki. Klasyczne elementy promocji to: reklama, promocja sprzedaży, sprzedaż osobista, public relations oraz sponsoring.

Głównym celem reklamy jest zwrócenie uwagi jej odbiorcy na dany towar, usługę, sprzedawcę lub producenta i zachęcenie do zakupu. Ma ona publiczny charakter, czyli jest informacją docierającą do bardzo wielu konsumentów. Obecnie każdy podmiot, który chce zareklamować siebie lub dostarczane dobra, ma tak wiele technicznych możliwości przekazania pożądaných informacji, iż wybór najlepszej spośród nich nie jest łatwy. Możemy bowiem korzystać z reklamy prasowej, radiowej, telewizyjnej, pocztowej, zamieszczanej w internecie i przez internet dystrybuowanej, możemy wykorzystać również ulotki i broszury reklamowe. Innymi formami reklamy posługiwać się będziemy w przypadku anonimowych od-

biorców, innymi w stosunku do stałych klientów, którzy wyrazili zgodę na przetwarzanie ich danych w celach marketingowych.

W praktyce dla małych firm najważniejszym kryterium wyboru będzie zasięg reklamy (ile osób dowie się w ten sposób o naszym produkcie lub usłudze) rozpatrywany łącznie z jednostkowym kosztem przekazania informacji poszczególnym adresatom, no, i oczywiście budżet, jaki możemy przeznaczyć na ten cel. Warto w tym miejscu zwrócić uwagę, iż nie udowodniono żadnej prostej zależności między wysokością nakładów na reklamę a wzrostem obrotu. Musimy też zdecydować, czy w danym przypadku bardziej potrzebna nam będzie reklama firmy przyczyniająca się do umocnienia stopnia znajomości naszej organizacji jako producenta, czy też reklama produktu (lub usługi) wskazująca na zalety konkretnego wyrobu, jego cechy użytkowe, wyższość nad innymi dobrami oferowanymi na rynku.

Promocja sprzedaży jest tą formą promocji, z której każdy z nas chętnie zawsze korzysta. Powoduje dodanie do produktu pewnej korzyści, najczęściej materialnej, która zwiększa jego atrakcyjność. Umiejętnie prowadzona może rzeczywiście przyciągnąć wielu klientów, przyczynić się do zamawiania większych partii towarów, szybszego zbytu określonego asortymentu. W promocji sprzedaży stosowane są takie narzędzia jak:

- promocyjne wykorzystanie ceny (zmniejszenie ceny jednostkowej towarów lub usług przy większych zakupach, w tym oferty typu „kup dwa – weź trzy”, udzielanie rabatów, bonifikat, dyskonta);
- różnicowanie cen w czasie mające na celu eliminowanie zbyt dużych sezonowych wahań popytu (narty najlepiej kupować na wiosnę, meble ogrodowe – pod koniec lata);
- bezpłatne próbki produktów bezpośrednio dostarczane klientowi lub oferowane podczas degustacji, wystaw, prezentacji;
- oferty wiązane (dodawanie innego bezpłatnego produktu lub usługi);
- różnego rodzaju bony i kupony, karty do zbierania punktów;
- konkursy i loterie.

Sprzedaż osobista – to po prostu zapewnienie bezpośredniego kontaktu klienta ze sprzedawcą, który potrafi rzeczowo i przekonująco poinformować o cechach danego produktu (lub usługi), jego zaletach, sposobie użytkowania. Prowadzona jest za pośrednictwem sprzedawców w sklepie, agentów (przedstawicieli) handlowych, sprzedawców w samej firmie. Skuteczność sprzedaży osobistej za-

leży głównie od kompetencji i kwalifikacji sprzedawców, dlatego warto ich do tych zadań dobrze przygotować.

Public relations jest dość pojemnym pojęciem, obejmującym różne techniki tworzenia tożsamości firmy i oddziaływania na pracowników, współpracę z mediami, organizowanie imprez firmowych, wydawanie firmowych publikacji. Służy komunikowaniu się danego podmiotu z rynkiem (mówimy w tym przypadku tylko o rynku, ponieważ interesuje nas tu marketingowy aspekt public relations), tak aby stworzyć pozytywny odbiór całości działań firmy.

## Podsumowanie

1. Organizacja dobrze zarządzająca swoją działalnością gospodarczą bazuje na badaniach popytu oraz koncentruje się na dostosowywaniu oferty do potrzeb klientów. Łączy realizację dwóch celów: zaspokaja potrzeby konsumentów i przynosi zysk ekonomiczny. Jest to możliwe dzięki wykorzystaniu różnych narzędzi i działań marketingowych pozwalających na badanie rynku i wywieranie na niego wpływu.
2. Badając rynek musimy poznać nie tylko obecne i przyszłe preferencje konsumentów, lecz także pozyskać informacje na temat dostawców, pośredników i konkurentów. Potrzebna jest również znajomość szerszego otoczenia społeczno-gospodarczego, w którym działamy (sytuacji makroekonomicznej, trendów gospodarczych, przewidywanych zmian w prawie itd.).
3. Organizacja-przedsiębiorca może oddziaływać na rynek poprzez zastosowanie takiej kombinacji cech produktu (lub usługi), jego ceny, sposobu dystrybucji i promocji, która zapewni pożądane korzyści i klientom, i samej firmie. Kombinacje te będą różne, zależnie od tego, kiedy, komu i na jakich zasadach chcemy sprzedać nasze produkty. Sprzedawanie jednego standardowego asortymentu, po jednej cenie, w tym samym opakowaniu i w tych samych miejscach jest rozwiązaniem, które sprawdza się na krótką metę lub przy działaniach na bardzo małą skalę.

# Biznesplan, czyli praktyczny sposób ujęcia wszystkiego w jednym dokumencie

Biznesplan jest gospodarczym planem przedsiębiorstwa, przedstawiającym koncepcję wybranego przedsięwzięcia biznesowego, jego mocne i słabe strony, potencjał samego przedsiębiorstwa i inne informacje pozwalające ocenić możliwości realizacji prezentowanego pomysłu. Zakres treści biznesplanu oraz jego układ są w dużej mierze zbieżne z tym, co musimy zawrzeć we wniosku o dotację. Podobne jest też przeznaczenie: przede wszystkim służy uzyskaniu finansowania, lecz można go również wykorzystać do wewnętrznych analiz, podejmowania decyzji i ogólnie do zarządzania przedsięwzięciem, kiedy już rozpoczniemy jego wdrażanie.

Nie istnieje jeden wzorcowy format biznesplanu, nie ma też sztywnych reguł co do jego objętości. Dla małej firmy wystarczy ok. 10 stron, w przypadku większych przedsięwzięć będzie to stron kilkadziesiąt. Ważne, aby był to dokument o czytelnej strukturze, zrozumiałe i zwięźle napisany. Szczegóły techniczne, jeśli potrzebne, powinny być zamieszczone w załącznikach.

Podstawowe elementy biznesplanu to:

- streszczenie,
- opis produktu lub usługi,
- opis przedsiębiorstwa wraz z informacją o zarządzających,
- charakterystyka rynku i konkurencji,
- plan marketingowy,
- harmonogram,
- szanse i zagrożenia,
- plan finansowy.

### **Streszczenie**

Jest zwięzłym opisem naszego pomysłu biznesowego. Ma zainteresować inwestorów i dostarczyć im podstawowych informacji pozwalających ocenić, na ile pomysł odpowiada na potrzeby rynku, jaka jest spodziewana rentowność przedsięwzięcia i ile środków trzeba w nie zainwestować. Nie powinno być dłuższe niż 3 strony.

### **Opis produktu lub usługi**

W opisie produktu należy przedstawić nie tylko jego cechy użytkowe i technologiczne; trzeba także pokazać, jakie potrzeby konsu-

mentów pozwala zaspokoić, w jaki sposób wyróżnia się na rynku, na czym polega jego innowacyjność i co stanowi o jego wartości dodanej, oferowanej klientom.

### **Opis przedsiębiorstwa. Informacja o zarządzających**

Opis przedsiębiorstwa powinien skupiać się na zaprezentowaniu potencjału organizacji w tej części, która dotyczy działalności gospodarczej. Nie piszmy tu o naszych dokonaniach w obszarze działań statutowych! Druga ważna grupa informacji dotyczy zarządzających – ich wykształcenia, kwalifikacji, doświadczenia. Można także zamieścić informacje o innych kluczowych osobach, takich jak księgowy, specjaliści. Ocena kadry rzutuje na ocenę wykonalności pomysłu, więc potraktujmy tę część poważnie.

### **Charakterystyka rynku i konkurencji**

Należy podać informacje na temat wielkości rynku, wyrażone w liczbie klientów, spodziewanej wielkości sprzedaży i obrotów. Dane te powinny pokazać, że rynek jest dostatecznie duży i rozwojowy, aby planowane przedsięwzięcie było zyskowne. Kolejnym elementem są charakterystyki poszczególnych segmentów rynku, pozwalające określić konkretne grupy klientów, do których adresowane będą produkty. Na koniec opisujemy naszą konkurencję: firmy obecne już na rynku, oferujących substytuty i potencjalnych wchodzących. Analiza konkurencji powinna wykazać naszą znajomość rynku i jednocześnie przewagę prezentowanej oferty nad tym, co jest już dostępne w obrocie.

### **Plan marketingowy**

Zawiera opis planowanych działań marketingowych i przyjętą koncepcję marketing mix, czyli przemyślany dobór cech produktu, jego ceny, sposobu promocji i dystrybucji. Tym razem produkt prezentujemy z marketingowego punktu widzenia – dostosowania do potrzeb klientów w różnych segmentach. Przedstawiamy przyjętą politykę cenową w połączeniu z wartością produktu dla konsumenta i tego, jak dany produkt chcemy plasować na rynku. Informacje te powinny być powiązane z prognozami sprzedaży. Musimy opisać także, z jakich kanałów dystrybucji skorzystamy, jak dany produkt lub usługę będziemy dostarczać klientom, gdzie będziemy go sprzedawać, przy zastosowaniu jakich technik sprzedaży. W części tej zamieszczamy również nasze pomysły na działania promocyjne.

### **Harmonogram**

Prezentuje rozkład w czasie poszczególnych zadań i etapów naszego przedsięwzięcia oraz ich wzajemne zależności i powiązania.

Wygodnym sposobem przedstawienia harmonogramu jest wykres Gantta. Z kolei diagram sieciowy pozwala lepiej widzieć zależności między działaniami, wyznaczyć ścieżkę krytyczną i optymalizować czas trwania poszczególnych ścieżek. Jeśli podejmujemy się nowych działań, nie zakładajmy, że wszystko pójdzie nam jak z płatka – szacujmy czas z dużą ostrożnością.

### **Szanse i zagrożenia**

W tej części, obok opisanego szans i zagrożeń, zaleca się przeprowadzenie prostej analizy ryzyka. Tworzone są trzy scenariusze wdrażania pomysłu w życie: bazowy (najbardziej prawdopodobny), optymistyczny (kiedy spełnią się wszystkie przyjęte założenia i skorzystamy z nadarzających się okazji) i pesymistyczny (jeśli wystąpią przewidywane zagrożenia). Dla każdego ze scenariuszy należy policzyć najważniejsze parametry, takie jak wielkość sprzedaży, przychody i zyski.

### **Plan finansowy**

Powinien zawierać dane historyczne (jeśli takie mamy), prognozy finansowe, kalkulacje progu rentowności, rachunek przepływów pieniężnych, rachunek zysków i strat, bilans. Ogólnie ma nam i potencjalnym inwestorom dostarczyć odpowiedzi na pytania: ile pieniędzy i w jakim okresie będziemy potrzebować, skąd planujemy je pozyskać, jakich zysków można się spodziewać i od kiedy.

Jeśli nie umiemy samodzielnie opracować biznesplanu lub nie jesteśmy pewni, czy dobrze to zrobiliśmy, możemy skorzystać z pomocy doradcy w którymś z punktów konsultacyjnych lub centrów wspierania małej i średniej przedsiębiorczości. Są one, do pewnego limitu usług, z jakich w tych instytucjach korzystamy, bezpłatne.

## **Podsumowanie**

1. Biznesplan pozwala w jednym dokumencie zawrzeć szereg kluczowych dla zarządzającego informacji. Stąd warto go sporządzić nie tylko wówczas, kiedy chcemy ubiegać się o zewnętrzne finansowanie. Może być przydatnym narzędziem planowania i zarządzania dla wewnętrznego użytku kierownictwa.
2. Przy sporządzaniu biznesplanu możemy skorzystać z nieodpłatnej pomocy doradcy w jednym z punktów konsultacyjnych lub ośrodków wspierania małej i średniej przedsiębiorczości. Warto tak zrobić zwłaszcza przy opracowywaniu naszego pierwsze-

go planu – przy okazji dowiemy się, jak to robić w praktyce, na co zwracać uwagę, które elementy mają największy wpływ na decyzje potencjalnych inwestorów, które zaś mogą być szczególnie ważne dla nas.