



Politechnika Wrocławska



Wrocławskie Centrum
Transferu Technologii

Jak zostać kreatywnym przedsiębiorcą

Wrocław 2013

----- Wydawca:

Politechnika Wrocławska,
Wrocławskie Centrum Transferu Technologii
Ul. Smoluchowskiego 48
50-372 Wrocław
tel. 71 320 33 18
e-mail: wctt@wctt.pl, www.wctt.pl

----- Redaktorzy opracowania:

prof. zw. dr hab. inż. Jan Koch, dr Jacek Firlej

----- Koncepcja wizualna i korekta techniczna:

Marta Kamińska

----- Radakcja językowa:

Maciej Szłapka

----- Projekt graficzny i skład:

Anna Białek

----- Rysunki:

Anna Szloser

© Copyright by Wrocławskie Centrum Transferu Technologii, Wrocław 2013

ISBN 978-83-7493-744-3

Spis treści

5	<i>Wiedza i kreatywność</i>	Jan Koch
49	<i>Innowacje w biznesie</i>	Jacek Firlej
95	<i>Zakładanie firmy krok po kroku</i>	Sławomir Decewicz
143	<i>Zarządzanie małą firmą a kompetencje współczesnego przedsiębiorcy</i>	Ewa Suchożębska
181	<i>Własność intelektualna – zalecana ochrona czy konieczność?</i>	Łukasz Wściubiak
223	<i>Jak zaprojektować markę czyli wizerunek małej firmy</i>	Marzena Matuszewska
247	<i>Skuteczny marketing w małej firmie</i>	Aldona Kucner
288	<i>Autorzy</i>	
290	<i>Wrocławskie Centrum Transferu Technologii</i>	

Słowo wstępne

Przedstawione prace zostały przygotowane w ramach projektu *Start-up. Pomysł na własną firmę opartą na innowacjach/wynikach prac naukowych*. Projekt dofinansowało Narodowe Centrum Badań i Rozwoju w ramach programu „Kreator innowacyjności – wsparcie innowacyjnej przedsiębiorczości akademickiej”. Referaty wygłoszono w pierwszej części projektu, Otwartej Akademii Przedsiębiorczości Akademickiej, w dniach 25 października – 13 grudnia 2012 roku. W siedmiu sesjach brało udział w sumie 575 studentów i doktorantów ze wszystkich wyższych uczelni Wrocławia.

Tematyka referatów została tak dobrana, by zapoznać przyszłego przedsiębiorcę z jednej strony z podstawowymi zagadnieniami: kreatywnością, przedsiębiorczością i ochroną własności intelektualnej, a z drugiej – odnieść się do praktycznej strony tworzenia i prowadzenia przedsiębiorstwa (zakładanie i zarządzanie firmą, właściwy marketing czy dbałość o wizerunek firmy przez zaprojektowanie atrakcyjnej marki).

Autorzy są doświadczonymi szkoleniowcami, prowadzący w większości własne firmy lub są członkami władz różnego rodzaju spółek.

Wydawnictwo niniejsze jako swego rodzaju kompendium wiedzy o przedsiębiorczości będzie użyteczne również dla tych, którzy prowadzą własne przedsiębiorstwa, a nie mają czasu na studiowanie specjalistycznych i obszernych publikacji.

Prof. zw. dr hab. inż. Jan Koch
Dyrektor Wrocławskiego Centrum
Transferu Technologii
Politechniki Wrocławskiej

Wiedza i kreatywność

Jan Koch

Spółeczeństwo oparte na wiedzy

W rozdziale wymieniono i omówiono kierunki dokonującej się współcześnie rewolucji w różnych dziedzinach nauki (informatyce, biologii molekularnej i fizyce kwantowej) oraz jej znaczenie dla rozwoju Polski. Omówiono także stojące przed Polską wyzwania. Zdefiniowano pojęcie wiedzy i jej znaczenie dla współczesnego przedsiębiorstwa, ale także rozbieżności między wiedzą a jej wykorzystaniem w praktycznym działaniu.

Wstęp

W XXI wieku wiedza staje się najcenniejszym zasobem decydującym o rozwoju gospodarki. Istotnemu ograniczeniu ulega natomiast znaczenie zasobów naturalnych i niewykwalifikowanej siły roboczej. Ocenia się, iż ponad 2/3 wykorzystywanych obecnie technologii zostanie w ciągu kilkunastu lat zastąpionych nowocześniejszymi. Tak więc o powodzeniu w przyszłości nie musi decydować dzisiejszy dystans technologiczny danego kraju, lecz przygotowanie do tworzenia nowych produktów i technologii, które wkrótce opanują rynek. Dlatego wielkiego znaczenia nabiera umiejętność wykorzystywania i tworzenia wiedzy.

O trzech równorzędnych rewolucjach naukowo-technicznych

Obecnie mamy do czynienia z trzema równocześnie zachodzącymi zmianami rewolucyjnymi:

- w informatyce,
- w biologii molekularnej,
- w fizyce kwantowej.

Procesy towarzyszące tym zmianom nie tylko nakładają się na siebie, ale też wzajemnie się napędzają i wywołują niebywałe, bezprecedensowe przyspieszenie życia oraz badań i rozwoju naukowego. Stawiana jest także teza, że kończy się okres coraz głębszej specjalizacji, a zaczyna epoka synergii. Dzieje się to właściwie dzięki wzajemnemu oddziaływaniu wymienionych trzech nurtów rewolucyjnych.

➔ *Rewolucja w informatyce*

dokonywane na naszych oczach, a jej początki pamięta jeszcze wielu z nas. Przypuszcza się, że do 2020 roku w Internecie będzie zawarta cała wiedza i wszystkie ludzkie doświadczenia naszej planety zebrane przez 5 tys. lat. Skutki Internetu można porównać z konsekwencjami wynalezienia w XV wieku przez Gutenberga ruchomej czcionki drukarskiej.

➔ *Rewolucja biomolekularna*

to sukces nauk biologicznych związanych z odkryciem kodu genetycznego, metodami szybkiej jego analizy i aplikacjami informacji genetycznej. Dysponujemy już pełnym odwzorowaniem ludzkiego genomu, co wraz z rozwojem następnej generacji komputerów oraz oprogramowania, umożliwi przetwarzanie i analizę informacji genetycznych. Dzięki dokonywaniu pewnych zmian genetycznych uleczalne będą m.in. choroby genetyczne i dziedziczne. W oparciu o biotechnologię przewiduje się też rozwiązywanie problemów zagrożeń środowiska.

➔ *Rewolucja kwantowa*

odkryta tajemnica materii, sprowadzając je do kilku reguł. Energia, jak udowodniono, nie jest czymś ciągłym, ale występuje w postaci odrębnych (dyskretnych) porcji, zwanych kwantami. Dwudziestowieczna mechanika kwantowa pozwoliła zrozumieć otaczającą nas materię, tak że możemy poznawać właściwości od atomów kwarków po wybuchy supernowych w kosmosie. Mechanika kwantowa pomogła także w budowie tranzystora i lasera. Rodzi się też nanotechnologia, dzięki której powstają urządzenia o wymiarach molekuly. Na postępach fizyki ciała stałego oparte są m.in. tzw. materiały inteligentne, które mierzą pewne wielkości i reagują na określone impulsy (np. siłę czy przemieszczenie).

Jest rzeczą oczywistą, że wykorzystanie tych zdobyczy nauki jest oparte na znajomości matematyki, fizyki, chemii oraz innych nauk przyrodniczych. Podstawy tych nauk są dziś niezbędne prawie każdemu, dzięki nim powstają bowiem produkty czy urządzenia, które stosujemy lub będziemy niebawem stosowali w życiu codziennym. Odkrycia dokonane w ostatnich latach w fizyce w fundamentalny sposób zmieniają nasz obraz świata i dostarczają wielu nowych przesłanek do nabrania przekonania, że materia nie jest jedyną i ostateczną rzeczywistością.

Polska w obliczu wyzwań rozwojowych

W strategii rozwoju Polski w XXI wieku sformułowano wiele wniosków, wynikających z przewidywanych przemian i wyzwań w Europie i na świecie. Można z nich wyodrębnić dwa o zasadniczym znaczeniu gospodarczym i świadomościowym.

1. Społeczeństwo polskie musi stać się społeczeństwem innowacyjnym i konkurencyjnym o prorynkowym nastawieniu, a polska gospodarka musi być oparta na wiedzy;
2. Państwo polskie musi być jednocześnie państwem liberalnym, efektywnym i silnym, a jego funkcje powinny być ograniczone do niezbędnego minimum, powinny być jednak wykorzystywane w sposób niezawodny i sprawny. Polska musi stać się bardzo ważnym i kompetentnym aktorem sceny globalnej, zwłaszcza w układzie europejskim.

Postawy prorynkowe, innowacyjne, a także przedsiębiorczość powinny być wpajane już od najmłodszych lat, także w szkole.

Skupiając się jedynie na pierwszym z wyzwań, czyli na problemach związanych z transformacją w społeczeństwo o nastawieniu prorynkowym i proinnowacyjnym, można dojść do wniosku, że nasza gospodarka musi być oparta na wiedzy. Jest to bowiem problem najważniejszy dla wzrostu dobrobytu w naszym kraju. Transformacji obecnego społeczeństwa w społeczeństwo wiedzy towarzyszą następujące trendy rozwojowe:

1 Dematerializacja

co oznacza, że spora część społeczeństwa nie jest już zatrudniana w przetwarzaniu materii, lecz w przetwarzaniu informacji. Coraz większa część społeczeństwa będzie miała na codzień do czynienia z techniką informatyczną, co wywoła zwiększone zapotrzebowanie na stosowne wykształcenie.

2 Przyspieszenie

które manifestuje się nie tylko przez 24-godzinny rynek pieniężny, ale także skracanie czasu potrzebnego do zaprojektowania i wytworzenia coraz to nowych i różnorodnych produktów i usług.

3 Daleko idąca decentralizacja

objawiająca się m.in. płaskimi strukturami zarządzania. Stosuje się powszechnie dostawę na czas (*just-in-time*), oszczędną produkcję (*lean manufacturing*) i inne, coraz sprawniejsze systemy organizacji i zarządzania, – zarówno w produkcji, jak i w usługach oraz we współpracy z wszelkiego rodzaju sieciami poddostawców.

4 Globalizacja

która charakteryzuje się pełną otwartością, jest niezależna od położenia geograficznego i w pełni bazuje na konkurencyjności. Globalizacja jest w zasadzie nieuchronnym rozwojem w zaawansowanych społeczeństwach. W rozwiniętej globalizacji nawet państwa narodowe tracą pewne elementy władzy, a przykładem są międzynarodowe korporacje przemysłowe czy bankowe.

Innowacja

powstaje jako wynik trzech przenikających się działań:

- **po pierwsze** – należy pozyskać wiedzę, a więc odznaczać się ciekawością, pilnością i kreatywnością;
- **po drugie** – trzeba chcieć przenieść wiedzę do sfery praktyki, a więc mieć ambicję oraz wolę walki o nowe;
- **po trzecie** – umieć przekształcić wiedzę w konkretne działania, a to oznacza, że trzeba mieć odwagę, wytrwałość i niezbędne środki.

Można więc stwierdzić, że w technice, gospodarce i społeczeństwie dokonują się zmiany strukturalne o następujących cechach:

- kompleksowość technicznych i ekonomicznych procesów,
- umiędzynarodowienie i globalizacja zarówno produkcji jak i rynków zbytu,
- zastosowanie konkurencji objawiające się m.in. przenoszeniem produkcji do regionów świata o tańszej sile roboczej,
- wzrost świadomości w zakresie ochrony środowiska,
- ambiwalentne nastawienie społeczeństwa do techniki, objawiające się np. zwiększonym wyborem nietechnicznych zawodów przez młode pokolenie.

Zasadniczym wyzwaniem dla polskiego społeczeństwa staje się **zdolność do innowacji**. Nasze społeczeństwo musi stać się innowacyjne, jeśli mamy mieć jakiegokolwiek znaczenie w Europie i na świecie.

W rozważaniach o innowacjach dochodzi się często do skróconego i oczywistego stwierdzenia: nie wiemy, czego nie wiemy. Chcąc wprowadzić coś nowego nie możemy się opierać tylko na tym, co już wiemy. Żarówka nie została wynaleziona dzięki stałej optymalizacji świecy woskowej. Niezbędne było nowe myślenie, bardzo odległe od dotychczasowego. Dlatego mylimy się sądząc, że możemy sami na podstawie obecnej wiedzy dojść do innowacji.

Wokół pojęcia wiedzy

❓ Wiedza

to coś głęboko ludzkiego i nie istnieje poza człowiekiem.

Wiedzę dzieli się na:

- **zewnętrzną**, czyli dane i fakty, które mogą być przetworzone i magazynowane poza umysłem człowieka, np. struktury czy procesy,
- **wewnętrzną**, czyli swego rodzaju „cichą” wiedzę, która zgromadzona w umysłach poszczególnych osób jest często trudna do sformułowania.

Definicja pojęcia „wiedza” mówi: **wiedza to ogół wiarygodnych informacji o rzeczywistości wraz z umiejętnością ich wykorzystania**. Tę definicję uzupełnia się często dodatkowymi informacjami, jak np. że wiedza obejmuje zarówno elementy teoretyczne jak i praktyczne oraz ogólne zasady oraz szczegółowe wskazówki postępowania. Podstawą wiedzy są informacje i dane, ale w odróżnieniu od nich wiedza jest zawsze związana z konkretną osobą. Wiedza jest dziełem jednostek i reprezentuje ich przekonania, dotyczące zdolności przyczynowo-skutkowej. Wiedza jest dość specyficznym zasobem, bowiem w przeciwieństwie do innych zasobów, przybywa jej w miarę używania.

Poglądy na naturę wiedzy są bardzo zróżnicowane. Istnieje jednak zgoda co do tego, że generowanie wiedzy następuje przez połączenie danych, które składają się z pojedynczych znaków, ich interpretację w konkretnym kontekście, co przeradza się w określoną informację. Jeśli takiej informacji zostanie nadana pewna struktura, która może być wykorzystana w przyjętym obszarze działalności, uzyskuje ona miano wiedzy. Przyswajanie wiedzy lub umiejętności dokonuje się przez gromadzenie oraz interpretowanie ogromnych ilości informacji i wymaga czasu. Z tego powodu przyjmuje się, że przemiana danych w informację, a potem w wiedzę, jest procesem ciągłym.

Pojedynczy pracownik, zdolny do przekształcania danych w wiedzę i wykorzystania jej z korzyścią dla firmy, jest podstawowym elementem zasobów wiedzy danej organizacji. Jednak w wielu procesach, kluczowych dla działalności firmy, równie istotna, a czasem nawet bardziej, może okazać się wiedza zbiorowa.

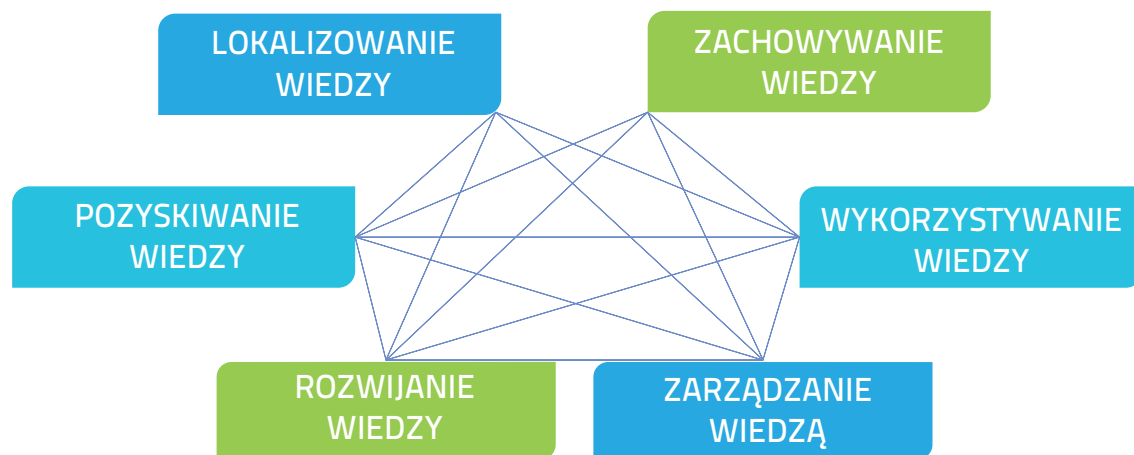
W umysłach pracowników kryje się znaczna część zasobów przedsiębiorstwa. Im większa jest rola wiedzy w procesie tworzenia wartości, tym większe jest znaczenie intelektualnej aktywności wysoko wykwalifikowanych pracowników. Zasoby wiedzy organizacji to jej aktywa intelektualne, będące sumą wiedzy pojedynczych pracowników oraz zespołów pracowników, które organizacje wykorzystują w swych działaniach. Możliwości rozwiązywania problemów przez organizację są uzależnione od kwalifikacji jej wyspecjalizowanych pracowników i od zbiorowych kompetencji. Struktura i zakres zasobów wiedzy organizacji zmieniają się pod wpływem procesu uczenia się.

Uważa się, że częściowo już dziś, a bardzo ważną kategorią w przyszłości, będą pracownicy wiedzy, czyli twórczy pracownicy, którzy zdominują rynek pracy. Wymagania kwalifikacyjne dotyczyć będą następujących kluczowych kompetencji:

- uczenia się i rozwiązywania problemów,
- myślenia – dostrzegania zależności przyczynowo-skutkowych i funkcjonalnych oraz złożoności zjawisk,
- poszukiwania, segregacji i wykorzystywania informacji z różnych źródeł,
- doskonalenia się, czyli elastycznego reagowania na zmiany i poszukiwanie nowych rozwiązań,
- komunikowania się, a więc – korzystania z technologii za pomocą kilku języków,
- argumentowania i obrony własnego zdania,
- współpracy i porozumienia w grupie,
- działania (organizowanie pracy, oprogramowanie technik i narzędzi pracy, projektowanie działań i przyjmowanie odpowiedzialności za wyniki).

Wiedza w przedsiębiorstwie

Od pewnego czasu ukształtował się nowy paradygmat przedsiębiorstwa, zakładający, że centralne znaczenie dla wartości firmy mają zasoby wiedzy. Zgodnie z tym paradygmatem przedsiębiorstwo jest dziś widziane bardziej jako system przetwarzający i wykorzystujący wiedzę, niż jako system przekształcający surowce w gotowe wyroby, według określonej receptury. Istnieje też przekonanie, że o sukcesie przedsiębiorstwa decyduje nie tyle skala produkcji, co jej różnorodność, zmienność i możliwość szybkiego dostosowania się do indywidualnych potrzeb klienta. Wszystko wskazuje na to, że powierzchnia hal produkcyjnych i budynków administracji przestaje być kryterium oceny i możliwości produkcyjnych przedsiębiorstwa. Aby zasoby wiedzy przedsiębiorstwa właściwie kształtować należy nimi właściwie zarządzać. Kluczowe procesy zarządzania wiedzą pokazano na rys. 1.



Rys. 1. Kluczowe elementy zarządzania zasobami wiedzy w przedsiębiorstwie

Łokalizacja wiedzy zewnętrznej

odbywa się na drodze opisu i analizy otoczenia firmy w zakresie dotyczącym wiedzy. Zaskakująco wiele firm nie jest w stanie uzyskać klarownego obrazu danych, informacji i umiejętności, zarówno wewnętrznych jak i zewnętrznych, a brak przejrzystości w tym względzie prowadzi do niesprawności struktur, podejmowania nieuzasadnionych decyzji lub do niepotrzebnego powielania danych.

Pozyskiwanie wiedzy

jest dla każdego przedsiębiorstwa bardzo ważne, bowiem znaczna część zasobów wiedzy pochodzi od klientów, dostawców, konkurencji lub firm partnerskich. Znaczną część wiedzy pozyskuje się przez zakupy od zewnętrznych ekspertów lub przejęcie całych firm.

Rozwijanie wiedzy

to proces uzupełniający pozyskiwania wiedzy z zewnątrz. Obejmuje on zdobywanie nowych umiejętności, projektowanie nowych produktów,

promowanie innowacji, badanie rynku czy wykorzystywanie kreatywności pracowników.

Dzielenie się wiedzą i jej rozpowszechnianie

to procesy, dzięki którym pojedyncze wyizolowane informacje lub umiejętności przekształcone zostają w zasoby służące całej organizacji. Trzeba tu jednak odpowiedzieć na pytania: kto powinien posiadać wiedzę, jaką jej część i na jaki temat. Ważne jest też zbadanie, w jaki sposób wiedza indywidualna może stać się wiedzą grupową.

Wykorzystywanie wiedzy

jest w procesie tworzenia zysku firmy istotą zarządzania wiedzą. W korzystaniu z zewnętrznych zasobów wiedzy musimy pokonać wiele barier. Dlatego tak ważne jest pełne wykorzystanie własnych zasobów (np. w postaci patentów lub licencji).

Zachowanie wiedzy

to zapewnienie, że będzie ona dostępna przez cały czas funkcjonowania organizacji. Zdarza się często tak, że ginie ona w procesach restrukturyzacji przedsiębiorstwa. Aby temu zapobiec, należy selekcjonować, aktualizować i przechowywać te dane, które mogą być przydatne w przyszłości. Istotne jest też wykorzystanie rozmaitych nośników danych i urządzeń służących do rejestrowania informacji.

Ważne jest, by organizacja umiała godzić swoje cele w zakresie rozwijania wiedzy z celami pracowników, co tworzy dobre warunki dla rozwoju ich osobistego zaangażowania.

W obszarze zarządzania wiedzą bardzo ważną rolę pełni swoboda przedstawiania pomysłów przez własnych pracowników firmy. Dobre pomysły są niekiedy dławione przez kulturę organizacyjną, która może utrudniać wprowadzanie zmian (przecież zawsze tak było; próbowaliśmy podobnego rozwiązania, ale się nie sprawdziło). Łatwiej jest bowiem odrzucić nowatorski pomysł niż trudzić się wprowadzaniem go w życie. Ponadto warto pamiętać, że projekt wybrany osobiście jest zwykle realizowany z większym zaangażowaniem, niż projekt narzucany odgórnie.

Ważne jest, by organizacja umiała godzić swoje cele w zakresie rozwijania wiedzy z celami pracowników, co tworzy dobre warunki dla rozwoju ich osobistego zaangażowania. Zachęcanie pracowników do przedstawiania własnych propozycji może przybierać rozmaite formy (w wielu firmach powstają odrębne działy, a nawet jednostki odpowiedzialne za ocenę sugestii pracowników i wynagradzanie za nie). Na atmosferę

towarzyszącą kreatywności wpływa również sposób reagowania kierownictwa na błędy popełniane przez pracowników. Kultury organizacyjne, w których za wszelką cenę unika się błędów, nie sprzyjają innowacyjności, bowiem błędzenie jest nieodłączną częścią poszukiwania nowej drogi. Jeśli błędy nie będą traktowane jak niepowodzenia, ale jak cena płacona za odkrycie lepszego rozwiązania, pracownicy będą bardziej skłonni do poszukiwań.

Podkreślając znaczenie wiedzy dla przedsiębiorstwa trzeba pamiętać, że nie ma jednej głównej determinanty wzrostu gospodarczego. Wzrost gospodarczy zależy od utrzymania synergii między nauką, techniką i edukacją, a kluczową determinantą są różne typy transferu technologii:

- z kraju do kraju,
- z nauki do gospodarki,
- z branży do branży,
- między firmami,
- z jednej technologii do innej (fuzje technologiczne, np. optoelektronika itp.).

Przekładanie wiedzy na działania

Rozbieżność między wiedzą a jej zastosowaniem jest dość powszechnym problemem, bowiem wyniki osiągane przez przedsiębiorstwo często zależą bardziej od tego, czy i w jakim stopniu potrafimy przełożyć wiedzę na działanie, niż od tego, czy znane są w szczegółach właściwe rozwiązania. Rozbieżność tę nazywa się często paradoksem działalności. Rozwiązanie tego problemu nie jest proste, bowiem źródłem tych rozbieżności bywa splot różnych czynników, choć istnieją zawsze pewne powtarzające się motywy, które pomagają zrozumieć i poznać źródło problemu.

Najpierw dlaczego, potem jak – ważna jest idea

Zdecydowana większość menedżerów w przedsiębiorstwie chce się dowiedzieć jak – chce znać procedury i techniki, a nie interesuje się dlaczego – lekceważy kwestię filozofii i ogólnego kierunku działania. Wprowadzając określony proces trzeba pamiętać, że będzie się on opierał na ludziach i ich potrzebie zrozumienia tego, co będą robić, jaka jest ich rola, jaka jest filozofia firmy i dlaczego właśnie to mają robić. Dobre przedsiębiorstwa to takie, w których w sposobie zarządzania zakłada się, że pracownicy są kreatywnymi jednostkami, zdolnymi do uczenia się,

są odpowiedzialni, ale są też omylni, pragną wnieść pozytywny wkład w przedsiębiorstwo i lubią zmiany, są zasługującymi na szacunek jednostkami, a nie liczbami czy maszynami.

Wiedza jako efekt działania i uczenia innych

Nauczanie innych jest sposobem na zdobywanie wiedzy, podobnie jak wykonywanie pracy czy eksperymentowanie. W życiu często mówi się: „jak to zrobisz, to się nauczysz”. Niezwykle ważne są bowiem te namacalne, fizyczne, materialne aspekty nabywania i przekazywania wiedzy, uczenie się przez działanie oraz uczenie się przez szkolenie i nauczanie innych. Nauczanie przez działanie jest niestety mniej wydajnym sposobem przekazywania wiedzy. Łatwiej jest założyć stronę internetową lub zgromadzić wielu ludzi w dużej sali z jednym instruktorem. Ale zarówno fakty jak i logika prowadzą do jednego wniosku – zdobywanie wiedzy przez działanie pozwoli osiągnąć głębszą znajomość rzeczy i z definicji eliminuje lukę między wiedzą a jej zastosowaniem.

Działanie liczy się bardziej niż błyskotliwe plany i koncepcje

W świecie, w którym mądre i niemądre słowa często zastępują działania, panuje tendencja, aby planowanie decyzji, organizowanie narad i dyskusji zastępowało realizację. Zaczyna się wierzyć, że skoro została podjęta decyzja, to coś się stanie. Łatwo się przekonać, że często nie jest to prawdą. Działanie często bywa zastępowane słowami, gdy:

- ludzie zapominają, że samo podejmowanie decyzji nic nie zmienia,
- ocenia się ludzi na podstawie ich wypowiedzi, a nie działań,
- ludzie, którzy dużo mówią, są traktowani tak, jakby dużo robili,
- uważa się, że skomplikowane słownictwo, koncepcje, procesy i struktury są lepsze niż ich proste odpowiedniki,
- pozycję w firmie można zdobyć, dużo mówiąc, porywając innych i krytykując pomysły innych osób.

Nie ma działania bez popełniania błędów

Jednym z najważniejszych elementów budowania kultury działania jest reakcja w sytuacji, gdy coś się nie udaje. Działania, także te dobrze zaplanowane, wiążą się nieuchronnie z ryzykiem pomyłki. Jaka jest wówczas reakcja firmy? Czy zapewnia tzw. miękkie lądowanie czy też traktuje niepowodzenia i błędy z taką surowością, że ludzie nie podejmują żadnego działania w obawie przed porażką? Popełnianie błędów nie jest

przeważnie czymś bardzo złym, a w bardzo dobrych firmach błędy są akceptowane tak długo, jak długo ludzie otwarcie się do nich przyznają. Nikt nie chce popełniać błędów, ale równocześnie z doświadczeń wielu firm wiadomo, że najlepsze produkty, procesy i procedury organizacyjne są efektem ciągłego uczenia się zarówno na sukcesach jak i na błędach. Zapamiętując porażki, których w życiu nie da się uniknąć, ludzie mogą się nauczyć sposobów unikania ich w przyszłości.

Strach sprzyja powstawaniu rozbieżności między wiedzą a jej stosowaniem

Presja i strach skłaniają często menedżerów do niekonsekwentnych, a nawet irracjonalnych działań. Nikt nie będzie próbował nowych rozwiązań, jeśli w razie niepowodzenia nagrodą może być zniszczenie kariery zawodowej. Rozpatrywanie każdego działania w kategoriach sukcesu lub porażki nie musi być użyteczne, bowiem pomysł nieudany też może nas czegoś nauczyć. Aby wyeliminować strach i niechęć do działania należy:

- dawać drugą i trzecią szansę,
- nie karać za to, że próbują robić coś nowego,
- uczyć się na błędach,
- pozbywać się tych, którzy upokarzają innych,
- mówić o niepowodzeniach, a zwłaszcza o tym, czego one nauczyły.

Zwalczajcie współzawodnictwo, a nie siebie nawzajem

Istnieje błędne przekonanie, że skoro współzawodnictwo triumfuje jako system ekonomiczny, to również rywalizacja wewnątrz przedsiębiorstwa jest nadrzędnym sposobem zarządzania. Jest to jednak niewłaściwe zastosowanie analogii, a wprowadzanie nagród, premii i uznania dla niewielkiej grupy pracowników sprawia, że ludzie są do siebie wrogo nastawieni. Na podstawie analizy wielu przedsiębiorstw można wykazać, że takie postępowanie niemal zawsze wpływa negatywnie na wyniki przedsiębiorstwa oraz dobro pracowników. Dowiedziono, że ludzie wolą pracować w atmosferze współpracy, bowiem ona poprawia stosunki międzyludzkie, podnosi ich morale oraz poprawia skuteczność wykonywanych zadań. Aby pokonać niszczące współzawodnictwo wewnętrzne należy nagradzać ludzi za to, że potrafią współpracować, awansować tych, którzy pomagają sobie wzajemnie i uczą się od siebie. Przekładanie wiedzy na działanie jest dużo łatwiejsze w przedsiębiorstwach, które wyeliminowały ze swej kultury zarówno strach, jak i współzawodnictwo wewnętrzne.

Złe systemy pomiaru wyników utrudniają ich właściwą ocenę

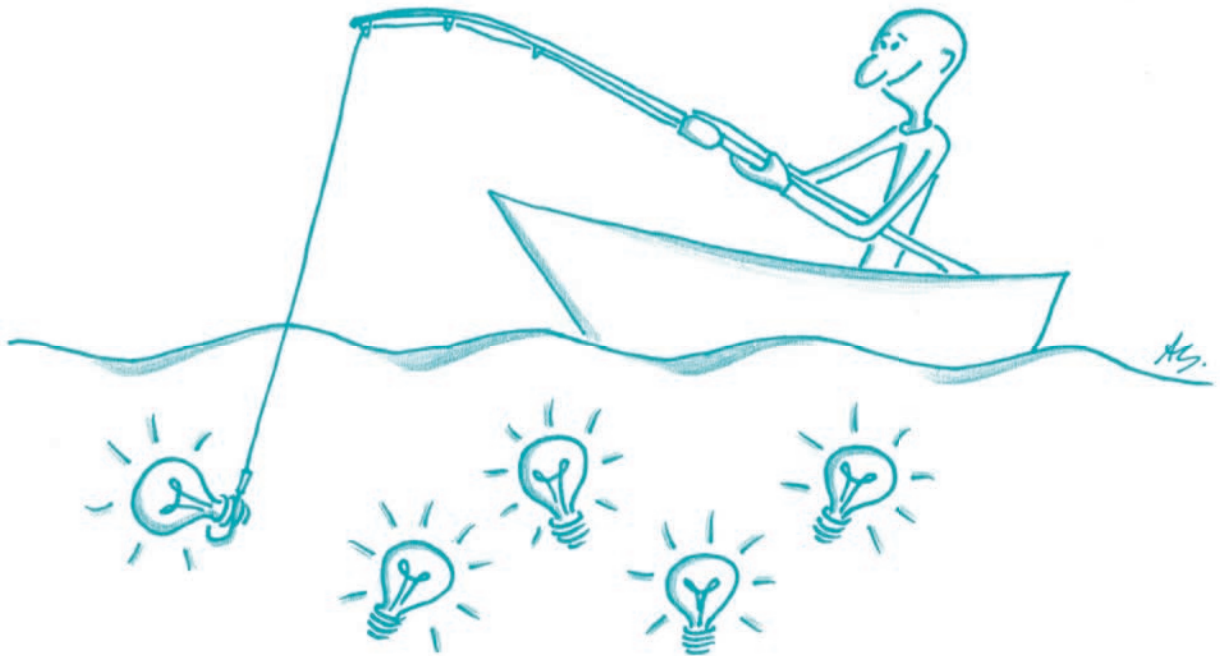
Podstawą każdego dobrze zarządzanego przedsiębiorstwa jest zrozumienie dla wszystkich strategii oraz kilka kluczowych wskaźników, które są systematycznie śledzone. Ta prosta zasada jest jednak często ignorowana, a w firmach mnoży się różne wskaźniki, które zaciemniają obraz i utrudniają ocenę tego, co jest naprawdę ważne. Bardzo rzadko przedsiębiorstwa oceniają zakres stosowania wiedzy. Zbyt dużo czasu spędza się na naradach, a za mało czasu poświęca rozmowom, jakie działania należy podjąć, aby stworzyć inną, lepszą przyszłość.

Czy liderzy tworzą właściwe środowisko pracy?

Różnica między dobrymi firmami, a tymi, które mają większe problemy z przekładaniem wiedzy na działanie, nie polega na tym, że w pewnych firmach pracują mądrzejsi, lepsi czy miłsi ludzie niż w innych. Istota problemu tkwi w systemach i procedurach zarządzania, które są stosowane na co dzień i które tworzą kulturę ceniącą budowanie i przekazywanie wiedzy. Liderzy w tych dobrych firmach dobrze wiedzą, że ich najważniejszym zadaniem jest tworzenie systemów, procedur i norm bardziej niezawodnych w zakresie przekładania wiedzy na działanie. Liderzy tworzą środowiska pracy, wcielają w życie normy i pomagają wyznaczyć oczekiwania przez to, co robią, a nie za pomocą słów.

W gospodarce opartej na wiedzy, informacje i transfer technologii są źródłem postępu i sukcesu gospodarczego. Nie wystarczy posiadać wiedzę – trzeba umieć przenieść ją do praktyki gospodarczej. Aby transformacja tego rodzaju mogła zaistnieć, wiedza tworzona w jednostkach naukowych powinna powstawać we współpracy z przedsiębiorstwami, innymi słowy – odpowiadać na zapotrzebowania gospodarki.

W gospodarce globalnej siła innowacyjna przedsiębiorstwa odgrywa zasadniczą i decydującą rolę. Przedsiębiorstwa muszą w coraz krótszych cyklach dostarczać na rynek nowe produkty i usługi, aby w ciągu kilku lat zmienić i odnowić całe spektrum swoich produktów. Nacisk rynku jest coraz większy, a tempo zmian coraz szybsze. Na globalnym rynku drugi często jest już przegrany. Przekładanie wiedzy na działania wymaga wytworzenia odpowiedniej kultury przedsiębiorstwa. Źródłem rozbieżności między posiadaną wiedzą a jej zastosowaniem jest zawsze splot różnych czynników, a ich uświadomienie sobie pozwala zrozumieć źródło problemu i znaleźć sposoby jego rozwiązania.



Po przestudiowaniu rozdziału *Spółczeństwo oparte na wiedzy* Czytelnik powinien umieć:

- wymienić trzy współczesne i równocześnie zachodzące rodzaje rewolucji naukowo-technicznych,
- wymienić trzy obecne trendy rozwoju społecznego,
- przedstawić definicję pojęcia „wiedza”,
- wymienić kluczowe procesy zarządzania wiedzą w przedsiębiorstwie,
- wymienić czynniki decydujące o przekładaniu wiedzy na działania.

Kreatywność – metody generowania nowych pomysłów^[1]

W rozdziale podano przede wszystkim kilka definicji kreatywności, a także zasadnicze różnice między intuicyjnym a dyskursywnym (logicznym) myśleniem. Sporo uwagi poświęcono różnym, najczęściej stosowanym technikom wspierającym kreatywność, poczynając od tzw. burzy mózgów. Stosunkowo dużo miejsca przeznaczono na omówienie zasad metody TRIZ jako algorytmicznego sposobu myślenia. Poznanie zasad, na których opiera się ta metoda pokazuje jak wiele jest możliwości prowadzących do różnorodnych rozwiązań innowacyjnych.

Wstęp

Rozwój nauki i techniki nabrał niewyobrażalnej prędkości. Przełomowe osiągnięcia w nauce, technice i medycynie coraz bardziej ułatwiają życie. Nie sposób już dziś znaleźć inżyniera, który nie wykorzystywałby do pozyskiwania potrzebnych danych, informacji i wiedzy złożonych narzędzi matematycznych, służących do formalnego modelowania projektów, systemów CAD dla modelowania i rysowania, elektronicznych podręczników, bibliotek czy Internetu.

Co dzieje się jednak, gdy jesteśmy zmuszeni znaleźć całkowicie nowe rozwiązanie? Przedstawić nowy pomysł? Rozwiązać problem, gdy żadna ze znanych metod rozwiązywania problemów nie przynosi rezultatów? Przewidzieć i zaplanować przyszłe generacje produktów i technologii? Jakimi narzędziami i metodami dysponujemy?

W tworzeniu nowych idei wciąż opieramy się na mającej tysiące lat metodzie prób i błędów. Znakomicie, jeśli doskonały i realny nowy pomysł powstaje szybko. Jednak jaką płacimy za to cenę? Tracimy czas, pieniądze i zasoby ludzkie. Czy stać nas na to w czasach, gdy konkurencja zwiększa się każdego dnia, a zdolność wprowadzania innowacji staje się koniecznym czynnikiem zapewniającym przetrwanie? Z całą pewnością nie. Czy jednak istnieje jakieś rozwiązanie tego problemu?

Gdy trzeba rozwiązać określony problem, np. w czasie pracy, zwykle jest tak, że kilku pracowników zbiera się i każdy z nich zastanawia się nad możliwym rozwiązaniem. Ten sposób często nazywamy niewłaściwie „burzą mózgów”, choć może on niekiedy wygenerować pewne pomysły. Jak jednak postępować, gdy problem jest trudny i bardziej kompleksowy, a wymieniony sposób postępowania nie prowadzi do rozwiązania. Czy mamy sprawę pozostawić przypadkowi czy też pierwsze rozwiązanie problemu uznać za właściwe i najlepsze. Właśnie w tym miejscu można się zastanowić i dojść do wniosku, że być może należy szukać rozwiązania problemu postępując w sposób systematyczny krok po kroku.

Być pierwszym w znalezieniu dobrych rozwiązań i pomysłów jest dla wielu przedsiębiorstw sposobem na ich przetrwanie, zwłaszcza obecnie, w dobie globalizacji, gdy każdy produkt poddany jest międzynarodowej konkurencji. Mamy do czynienia z wielkimi koncernami, działającymi na wielu kontynentach i dysponującymi olbrzymimi bankami patentów. W takich warunkach nie jest łatwo mieć dobry pomysł jako pierwszy. Równocześnie rośnie kompleksowość wewnątrz organizacji przemysłowych. Dawniej wynalazca mógł nadzorować swój pomysł od idei do urynkowienia. Dziś natomiast bardzo trudno lub wręcz niemożliwe jest nadzorowanie i opanowanie procesu powstawania produktu od pomysłu do gotowego wyrobu. Dlatego w dzisiejszych warunkach kompetencja rozwiązywania problemów nabiera szczególnego znaczenia.

Kto przestaje
być coraz
lepszym,
przestaje
być dobrym.

Każde przedsiębiorstwo, nawet bardzo efektywne jest stale konfrontowane z nowymi problemami. Stara mądrość głosząca, że kto przestaje być coraz lepszym przestaje być dobrym, ma wciąż znaczenie. Ale co oznacza dla przedsiębiorstwa być stale lepszym? Oznacza, że ma zdolność rozwiązywania własnych problemów szybko i dobrze.

Aby odnosić sukcesy rynkowe, potrzebne są ciągle innowacyjne produkty i usługi, które będą odpowiadały życzeniom klientów i przyniosą korzyści przedsiębiorstwu. Powinny to być produkty i usługi użyteczne oraz lepsze od dotychczas znanych. Nowe produkty są często wzorowane na znanych, przez określone zmiany, ulepszenia lub uproszczenia własnych lub obcych wytworów. Natomiast nowe pomysły mają na ogół swe źródło w wiedzy. Powstaje jednak pytanie, jak te nowe produkty czy usługi celowo generować. Powstanie nowego produktu można przedstawić w formie schematu (rys. 2).



Rys. 2. Schemat powstawania nowego produktu

Decydującą fazą w procesie powstawania nowego produktu jest faza druga, czyli poszukiwanie pomysłu, które zależy od potencjału i kreatywności osób biorących udział w tym procesie. Zastosowanie określonych metod i technik, zwiększających kreatywność, może mieć tu istotne, a nawet zasadnicze znaczenie.

Pojęcie kreatywności

Obiegowa definicja kreatywności mówi, że jest to po prostu zdolność do tworzenia czegoś nowego. W literaturze można znaleźć kilkadziesiąt definicji i określeń kreatywności. W książce Johna Chaffee *Potęga twórczego myślenia* ^[2] można znaleźć wiele określeń kreatywności. A oto niektóre z nich:

- 1 **Analiza sytuacji wejściowej**, czyli jakościowe i ilościowe informacje, na podstawie których opisywany jest cel, który chce się osiągnąć.
- 2 **Poszukiwanie pomysłu**, które odbywa się w dwóch krokach: tzw. inkubacji i oświecenia. W pierwszym kroku problem jest podświadomie analizowany i powstaje wyobrażenie rozwiązania. Gdy pomysły rozwiązań stają się świadome, mówimy o kroku oświecenia, a od rozwiązującego problem zależy czy rozpozna on pojawiające się pomysły i przekuje je na nowe produkty czy usługi.
- 3 **Ocena i wybór pomysłu według określonych kryteriów**, którymi mogą być np. funkcjonalność, koszty, prawdopodobieństwo sukcesu rynkowego itp.
- 4 **Ostateczna konkretyzacja**, która obejmuje też wstępną specyfikację funkcjonalności, terminy, koszty itp.



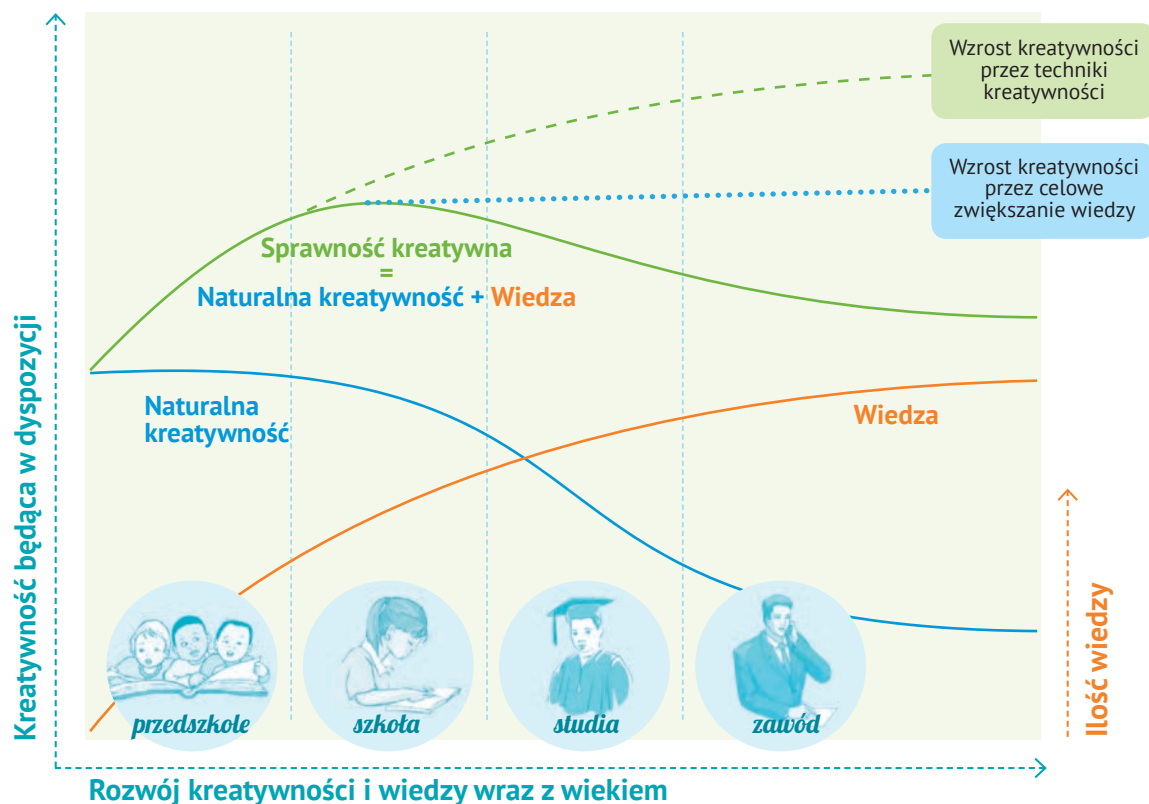
Kreatywność

- jest stanem umysłu i sposobem życia i jako taka może przejawiać się w każdej sferze ludzkiej działalności,
- pozostaje czymś, czego nie potrafimy w pełni zdefiniować; nie poddaje się próbom logicznej analizy, będąc jednocześnie przedmiotem naszych dążeń i aspiracji; doprowadza do granic potencjalnych możliwości, a gdy właściwie nią operujemy, nasyca nasze życie niewiarygodnym bogactwem i fascynacją,
- to nie tylko wynalazki, zmieniające jakość życia poszczególnych narodów, to również energia odgrywająca pierwszorzędną rolę w życiu codziennym,
- zawsze wiąże się z ryzykiem porażki, polega bowiem na przełamywaniu ustalonych schematów i wznoszeniu się ponad tradycyjne metody,
- jest sposobem życia, postawą życiową i ma zasadnicze znaczenie dla funkcjonowania w świecie.

Być kreatywnym opłaca się przede wszystkim ze względów gospodarczych, bowiem każde przedsiębiorstwo, nawet najlepsze, jest z biegiem czasu konfrontowane z nowymi problemami. Kreatywność opłaca się nie tylko ze względów gospodarczych, ale także jako warunek przetrwania przedsiębiorstwa. Badania prowadzone nad znajomością technik kreatywności wykazują niestety, że tylko 14% menadżerów zna jakąś technikę wspomagającą kreatywność, a jedynie 3% ją stosuje.

Znaczenie kreatywności jako źródła nowych pomysłów podnoszone jest przez wielu badaczy. Badania te wykazują, że z około 2000 pomysłów powstaje tylko 11 doskonałych oraz około 17 względnie dobrych. Pozostałe pomysły nie są realizowane, a nawet jeśli są realizowane, to przynoszą straty. Kreatywność nie jest tylko ważna dla kultury przedsiębiorstwa, ale ma też decydujące znaczenie dla jego sukcesu i przetrwania na rynku. Dlatego jest niezwykle istotne, by szukać sposobów wzmocnienia kreatywności i generowania nowych pomysłów i idei.

Dawniej uważano, że są ludzie kreatywni i niekreatywni. Dziś mówi się, że każdy człowiek ma podstawową duchową skłonność do kreatywności, która jest jednak używana z różną intensywnością. Sądzi się, że kreatywność każdego człowieka może być poprawiona przez zewnętrzne wpływy, ale może także ulec zahamowaniu.



Rys. 3. Zależność między wiedzą, naturalną kreatywnością, kreatywną sprawnością i ich zmianą wraz z wiekiem

💡 **Naturalną kreatywność**

należy rozumieć jako występowanie nadzwyczajnej, ale określonej zdolności do tworzenia czegoś nowego.

Zależność między wiedzą, naturalną kreatywnością, kreatywną sprawnością i ich zmianami wraz z wiekiem pokazana jest na rys. 3.^[3]

Kreatywność maleje wraz z wiekiem, a osiąga swoje apogeum w wieku około 14 lat. Kreatywne pomysły powstają nie tylko dzięki naturalnej kreatywności, ale musi także obok niej istnieć wiedza, by powstające pomysły były sensowne i użyteczne. Ta kombinacja naturalnej kreatywności i wiedzy bywa określana jako kreatywna sprawność. W wieku dziecięcym występuje wysoki stopień naturalnej kreatywności, a wraz z wiekiem rośnie wiedza, co sprawia, że potencjał kreatywnej sprawności w pierwszych latach życia mocno wzrasta. Nasz system kształcenia preferuje powielanie wiedzy już znanej oraz sposobu myślenia według

Ze zdumieniem można zaobserwować, że wiele problemów czekających na rozwiązanie pozostawia się przypadkowi i intuicji, gdy tymczasem z autobiografii wielu wybitnych ludzi wynika, że ich sukcesy były wynikiem systematycznego procesu.

określonych wzorców. Młodzi ludzie otrzymują ponadto mnóstwo sygnałów z otoczenia, że zbyt duża kreatywność jest niewygodna, niekonwencjonalna i nie odpowiada przyjętym w danym społeczeństwie normom i wzorcom. Skutkiem tego obserwujemy spadek kreatywnej sprawności wraz z wiekiem. Można jednak tę sprawność w każdym wieku zwiększać, jeśli będzie się stosować odpowiednie techniki kreatywności oraz będzie się zdobywać i przyswajać określoną wiedzę. Przez wiedzę nie należy rozumieć jedynie tzw. wiedzy książkowej, ale także doświadczenie i rozumienie różnego rodzaju zależności. Tak na przykład nawet dobrze wykształcony inżynier, inwestujący 20 lat życia w gromadzenie wiedzy, mógł się nie nauczyć rozwiązywania problemów. Tymczasem pierwszą sprawą z jaką będzie konfrontowany w praktyce są właśnie nierozwiązane i trudne do ogarnięcia problemy. Dlatego obok określonych rodzajów wiedzy niezbędna jest także umiejętność ich integracji. Trzeba bowiem sprecyzować, co jest naszym problemem, jaki jest stan problemu, ale także dlaczego powinien być rozwiązany.

Czynniki wspomagające i ograniczające kreatywność

Za pomocą specjalnych technik i metod można wzmacniać kreatywność człowieka, tak by dobre pomysły nie były dziełem przypadku u poszczególnych osób, ale by powstał zespół pracujący nad określonym zadaniem, uzupełniający się pod względem cech. Trzeba jednak pamiętać o tym, że sam człowiek musi być z natury kreatywny, bowiem nie ma takiej metody i techniki, która by mechanicznie tworzyła kreatywność. Każda z tych metod bazuje na kreatywnym potencjale człowieka.

Ta potencjalna kreatywność może być jednak ograniczona różnymi cechami osobowościowymi, do których należą:

- brak gotowości do podejmowania ryzyka, brak motywacji, elastyczności czy inicjatywy,
- obawa przed popełnieniem błędu, ośmieszeniem czy możliwością wywołania konfliktu,
- opór przed zmianami,
- nadmierne zaufanie do wiedzy ekspertów,
- brak odwagi przed podjęciem dyskusji.

Do czynników, które sprzyjają kreatywności należą:

- otwartość i tolerancja,
- umiejętność przyjmowania krytyki,
- wrażliwość na pojawiające się problemy,
- gotowość do działania i podejmowania ryzyka,
- elastyczność i oryginalność w działaniu,
- odwaga w forsowaniu oryginalnych pomysłów,
- ciekawość i inicjatywa,
- zdolność do sieciowego myślenia,
- wrażliwość na własne procesy myślowe.

Kreatywność i gotowość poszczególnych osób może też być ograniczana przez występujące w przedsiębiorstwach socjalne i organizacyjne czynniki; należą do nich:

- brak gotowości do współdziałania wśród załogi,
- konflikty między współpracownikami,
- duży nacisk na wysoką sprawność działania,
- zbyt hierarchiczna organizacja,
- autorytatywny i usztywniony styl zarządzania,
- nadmiar zbyt szczegółowych i rutynowych zadań,
- wszechwiedzący eksperci,
- nadmierne podkreślanie aspektu bezpieczeństwa.

Metody i techniki wspomagające zdolności kreatywne człowieka, a więc służące generowaniu nowych pomysłów, tak jak już wspomniano, dzielą się na dwie grupy, mające swe źródło w intuicyjnym i logicznym myśleniu.

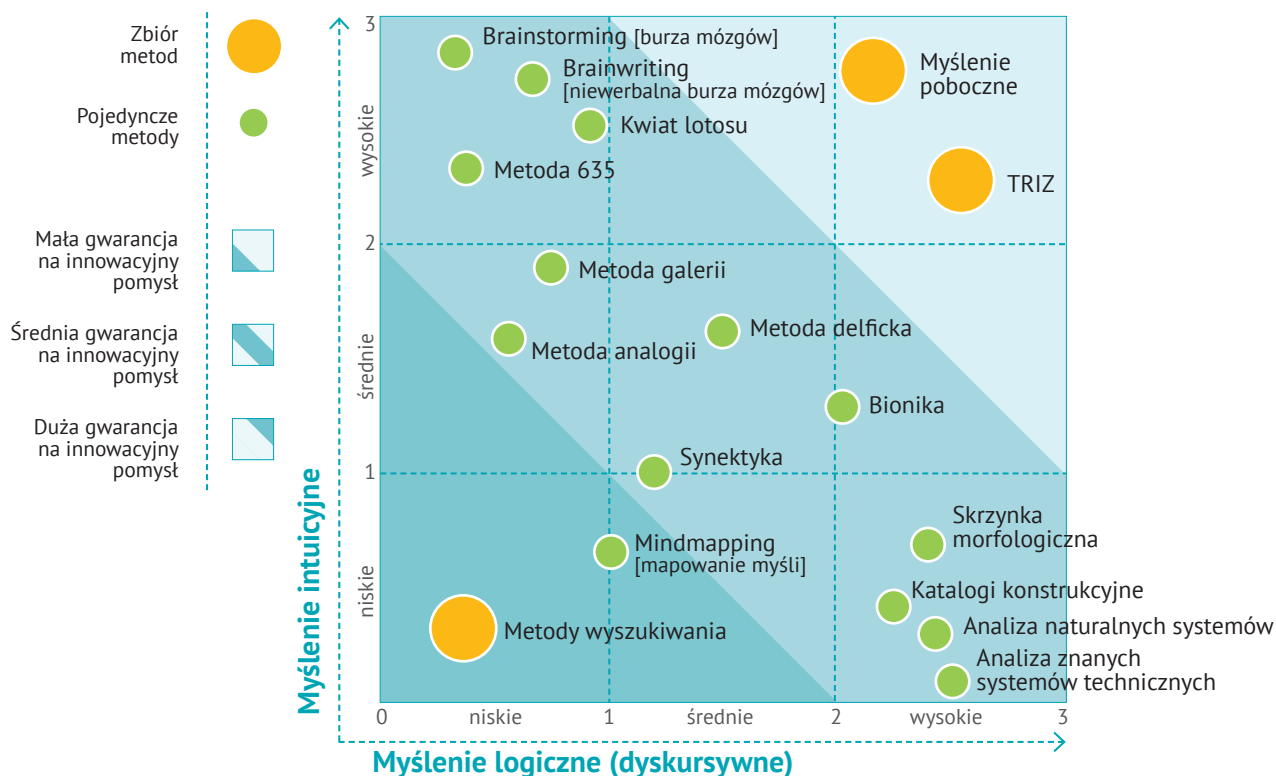
W myśleniu intuicyjnym

poszukiwanie nowych pomysłów przebiega w podświadomości. W trakcie tzw. inkubacji istniejące informacje są oceniane, porównywane ze sobą i badane są ich powiązania. Pomysły i pojęcia powstają m.in. przez zdarzenia, asocjacje, analogie, przenoszenie struktur oraz symulacje. Ten tryb myślenia nie dokonuje się świadomie, a znalezione rozwiązanie lub nowy pomysł pojawia się jako nagły przeblysłk, określa się go więc mianem **intuicyjnego**. Niekorzystne jest to, że pojawiają się rozwiązania tylko w określonym obszarze.

W myśleniu logicznym,

zwanym dyskursywnym, mamy do czynienia ze świadomym przebiegiem, który odbywa się w kilku krokach myślowych. W tym celu cały problem dzielony jest na kilka przejrzystych części, które są rozwiązywane niezależnie. W świadomy sposób gromadzi się informacje do problemu całkowitego i problemów częściowych. Są one wstępnie analizowane, zmieniane, od nowa kombinowane, sprawdzane, odrzucane i ponownie rozważane. W ten sposób pokonywane są blokady w sposobie myślenia. Korzystna strona tego sposobu, w stosunku do myślenia intuicyjnego, polega na tym, że można rozważać bardziej kompleksowe problemy oraz to, że pokonuje się zastałe problemy. Niekorzystna jest w tym sposobie postępowania większa strata czasu.

Opierając się na wymienionych sposobach myślenia stworzono wiele technik kreatywności, które w mniejszym lub większym stopniu wspierają bądź to myślenie intuicyjne bądź logiczne (rys. 4).



Rys. 4 Schemat porządkujący metody wspierania kreatywności ^[3]

Metody wspierające kreatywność

➔ *Metoda analogii*

polega na porównywaniu dwóch różnych rozwiązań, które przy określonym sposobie rozpatrywania wzbudzają przypuszczenie, iż mają ze sobą coś wspólnego. Metodę analogii stosuje się w celu identyfikacji oraz lepszego zrozumienia problemów pojawiających się podczas realizacji pewnych typów rozwiązań.

➔ *Metoda analizy*

znanych technicznych systemów – polega na badaniu znanych struktur ze względu na ich zależności logiczne, fizyczne oraz kształt. Znalezione zależności przenoszone są na nowe systemy techniczne.

➔ *Metoda analizy naturalnych systemów*

polega na ich badaniu oraz na przenoszeniu rozwiązań i zasad konstrukcji na nowe rozwiązania techniczne.

➔ *Bionika*

to przenoszenie kształtów i struktur organizmów oraz zjawisk występujących w przyrodzie na rozwiązania techniczne. Odnosi się to zwłaszcza do rozwiązań i zasad konstrukcji naturalnych systemów odtwarzanych technicznie (przykładem może być tzw. więza pszczoła odtwarzana jako tzw. konstrukcja sandwiczowa).

➔ *Burza mózgów (brain-storming)*

oznacza tyle co „błysk myśli”, „burza myśli” lub „przyptyw idei”. Grupa osób ma spontanicznie tworzyć nowe pomysły, a te z kolei mają być inspiracją do konstruowania kolejnych.

➔ ***Niewerbalna burza mózgów (brainwriting)***

jest pisemną formą burzy mózgów. Każdy uczestnik zapisuje swoje pomysły na kartce, która jest przekazywana sąsiadowi, a ten z kolei wykorzystuje pomysł do tworzenia własnych. Odpowiada jej metoda 635.

➔ ***Celem metody 635***

jest wzajemne pobudzanie uczestników spotkania kolejnymi pomysłami. Każdy z sześciu uczestników zapisuje na kartce 3 pomysły (w ciągu 5 minut), które przekazuje sąsiadowi. Opierając się na tych pomysłach sąsiad tworzy i zapisuje na tej kartce kolejne 3 pomysły. Kartki z pomysłami są tak długo przekazywane, aż do każdego z uczestników dotrze sześć kartek.

➔ ***W metodzie delfickiej***

arkusz pytań (rodzaj ankiety) jest kierowany do ekspertów. Odpowiedzi są gromadzone, porządkowane i zestawiane. Zbiorcze sformułowania przedstawiane są ponownie ekspertom z poleceniem ich weryfikacji. Proces ten prowadzi się aż do uzyskania konsensusu. Metoda ta może być także stosowana w celu uzyskania scenariuszy przyszłościowych.

➔ ***W metodzie galerii***

każdy uczestnik przedstawia swoją propozycję na kartce. Propozycje są dyskutowane w całej grupie. Każda zainspirowana tymi pomysłami osoba przedstawia nową propozycję na kolejnej kartce.

➔ ***Katalogi konstrukcyjne***

to zbiory znanych i stosowanych rozwiązań funkcji częściowych (np. przetwarzanie energii; zasada działania: zwiększenie siły; rozwiązanie częściowe: dźwignia, para kół, dźwignia kolanowa).

➔ *Kwiat lotosu*

to metoda, w której pomysły są równomiernie, jak płatki kwiatu lotosu, zbierane (grupowane), a następnie ponownie zestawiane. Autorem metody jest Japończyk Yasuo Matsumura. W metodzie tej chodzi o to, by podczas rozwiązywania problemu wygenerować pierwszy pomysł, który jest następnie dalej przetwarzany. Kwiat lotosu służy tu za pewien wzór geometryczny. Podobnie jak w innych technikach wspierających kreatywność celem tej metody jest opracowanie, możliwie w krótkim czasie, w określonej grupie uczestników, wielu nowych pomysłów.

➔ *Mindmapping (mapowanie myśli)*

metoda służąca do strukturyzacji i wizualizacji pomysłów oraz dróg rozwiązań określonego problemu. Na środku kartki opisuje się problem. Pojawiające się pomysły opisywane są na gałęziach wychodzących ze środka kartki. Do tych głównych gałęzi dołącza się gałązki z grupami pomysłów i boczne gałęzie z poszczególnymi pomysłami.

➔ *Metoda morfologicznej skrzynki*

to schemat porządkujący, który w wierszach opisuje funkcje cząstkowe, a w rubrykach pionowych odpowiadające im rozwiązania cząstkowe. Powstaje w ten sposób kombinacja rozwiązań cząstkowych, która prowadzi do rozwiązania zbiorczego.

➔ *Metody poszukiwań*

to nic innego jak celowe poszukiwania w literaturze, opisach patentowych, ale także za pomocą bibliometrii. Bibliometria pozwala w oparciu o elektroniczne banki danych na sporządzanie ekspertyz i wizualizację związków między określonymi pojęciami. Interesująca nas tematyka musi być jednak zredukowana do określonych pojęć kluczowych. Powiązania między pojęciami kluczowymi można (po opracowaniu matematycznym) przedstawić graficznie w formie sieci powiązań. Mówi się wówczas o określonej mapie wiedzy.

➔ *Metody TRIZ*

(z jęz. rosyjskiego: *Teorija reshenija izobretatjelskich zadacz*; w jęz. angielskim: *Theory of Inventive Problem Solving*) to zbiór metod prowadzących w sposób systematyczny do nowych pomysłów. TRIZ to też swego rodzaju filozofia, która ma przezwyciężać blokady myślowe i umożliwiać szybkie znalezienie rozwiązania na stosunkowo wysokim poziomie technicznym. Na podstawie analizy około 40 000 patentów z różnych dziedzin G. S. Altschuler dokonał ważnego odkrycia, które można scharakteryzować na trzy sposoby (zob. s. 36):

- obojętnie z jakiej dziedziny wiedzy czy działu przemysłu będą rozpatrywane patenty, wyabstrahowane problemy i ich rozwiązania będą się stale powtarzać,
- ewolucja systemów technicznych przejawia określoną tendencję,
- rzeczywiste innowacje dadzą się często sformułować tylko przez naukowe rozpoznanie z zewnątrz, tzn. z zewnątrz własnego obszaru działania.

Wybrane sposoby pobudzania kreatywności

Klasyczna burza mózgów

Tę intuicyjno-kreatywną metodę rozwinął w 1963 roku w USA Alex Osborn jako swego rodzaju odpowiedź na negatywne doświadczenia w prowadzeniu zebrań. Metodę stosuje się do niezbyt kompleksowych zagadnień ze sfery techniki, dających się jednoznacznie opisać. W tej metodzie można wyróżnić 3 najważniejsze reguły:

- żadnej krytyki generowanych pomysłów w czasie trwania sesji, a ich selekcja następuje dopiero w fazie oceny,
- ilość przed jakością – im więcej pomysłów, tym większe prawdopodobieństwo, że pojawi się pomysł doskonały,

- im więcej pomysłów niewymuszonych, podanych nawet przez osoby spoza branży, tym lepiej, i takie pomysły powinny być też akceptowane przez uczestników sesji.

Do pułapek w czasie zebrania zalicza się:

- obecność przełożonego w czasie posiedzenia, co zwykle ogranicza swobodę wypowiedzi jego uczestników,
- burza mózgów to nie jest posiedzenie demokratyczne, co oznacza, że uczestnicy nie muszą wypowiadać się według określonej kolejności i w z góry wyznaczonym, choć ograniczonym, czasie,
- burza mózgów to nie jest zebranie ekspertów, ale spotkanie osób o niepospolitych zainteresowaniach i doświadczeniu.

Trzy fazy burzy mózgów:

- **faza przygotowawcza**, w czasie której trzeba wstępnie zdefiniować problem oraz zapewnić udział co najmniej 5–7 osób (choć nie więcej niż 15), o różnym przygotowaniu i zainteresowaniach,
- **faza prowadzenia spotkania**, w której istotną rolę pełni moderator, który ma zapisywać pojawiające się pomysły na tablicach stale widocznych w czasie trwania sesji; ta faza nie powinna trwać dłużej niż 30–40 minut,
- **faza oceny**, w czasie której porządkuje się zapisywane pomysły i wydziela te, które nadają się do realizacji.

Zalety burzy mózgów:

- mały koszt, krótki czas przygotowań i prostota metody,
- dobry trening komunikacyjny,
- zmniejszenie blokad myślowych,
- możliwość stosowania na różnych poziomach hierarchicznych.

Niekorzystne cechy burzy mózgów:

- dominacja niektórych uczestników, zbyt długie referowanie,
- powiązania i zależności między uczestnikami,
- uczestnicy mogą czuć się zmuszani do fantazjowania,
- pracochłonność selekcji pomysłów,
- niekompletny lub źle opracowany protokół.



Niewerbalna (pisemna) burza mózgów

Pisemna burza mózgów (*brainwriting*) jest pozbawiona pewnych negatywnych cech klasycznej burzy mózgów i jest dość często stosowana w różnych układach. Do najbardziej znanej pisemnej burzy mózgów należy metoda znana pod hasłem 635, rozwinięta przez Rohrbacha w 1969 roku. Zakres jej stosowania w analizie różnych problemów w bardzo zróżnicowanych układach jest prawie nieograniczony.

Metoda polega na tym, że każdy z sześciu uczestników sesji wpisuje w kolejnym wierszu formularza (w czasie około pięciu minut), trzy własne pomysły.

Metoda składa się z czterech kroków:

- 1 Definiuje się bardzo precyzyjnie problem, który chce się rozwiązać.
- 2 Każdy z sześciu uczestników zgromadzonych przy jednym stole wpisuje w pierwszym wierszu formularza w czasie 5–8 minut trzy propozycje rozwiązania problemu.
- 3 Formularz jest przekazywany zgodnie z ruchem wskazówek zegara sąsiadowi. Sąsiad zapoznaje się z wypisanymi hasłowo pomysłami i w następnym wierszu wpisuje swoje trzy pomysły rozwiązania problemu. Po dalszych pięciu minutach formularz przekazywany jest kolejnemu sąsiadowi. Gdy uczestnicy sesji wpisali już w kolejnych wierszach we wszystkich sześciu formularzach swoje propozycje cały proces się kończy. Kolejny uczestnik powinien swoje propozycje wpisywać na zasadzie skojarzenia z propozycjami poprzednika. Często jednak mogą to być lub są całkowicie nowe pomysły.
- 4 Analiza wszystkich zebranych propozycji. Aby dokonać wstępnej oceny można powtórnie rozdać wypełnione formularze z prośbą, aby każdy z uczestników zaznaczył trzy propozycje, które jego zdaniem są najlepsze. Postępując w ten sposób kilka razy można zredukować liczbę rozwiązań i wybrać najkorzystniejsze. W praktyce okazało się, że liczba uczestników może się wahać między 4 a 8, ale można także (co okazuje się zwykle korzystne), zwiększyć z pięciu do ośmiu minut czas, który mają do dyspozycji uczestnicy spotkania.

Zalety pisemnej burzy mózgów w stosunku do metody klasycznej:

- można w krótkim czasie uzyskać dużą liczbę propozycji rozwiązania problemu,
- można uniknąć napięć i konfliktów, które zdarzają się w klasycznej burzy mózgów,
- nie ma obaw, że niektóre osoby zdominują innych uczestników sesji,
- nie ma specjalnych wymagań wobec moderatora,
- nie trzeba opracowywać protokołu posiedzenia.

Wady pisemnej burzy mózgów:

- poszczególne propozycje nie zawsze mogą być zrozumiałe dla kolejno wypowiadających się pisemnie osób,
- komunikacja między osobami biorącymi udział w sesji jest ograniczona,
- nie ma możliwości krytykowania poszczególnych rozwiązań,
- każdy uczestnik zna jedynie te rozwiązania, które zostaną mu przedstawione,
- z uwagi na ograniczony czas powstaje niebezpieczeństwo stresu u uczestników.

Metodzie burzy mózgów poświęcono książkę, w której opisano wiele zagadnień praktycznych, mogących wystąpić podczas jej stosowania w przedsiębiorstwie projektującym różne rozwiązania^[4].

Obok burzy mózgów istnieją jeszcze inne, względnie proste sposoby pobudzania kreatywności. Dwa zostaną tutaj przytoczone. Polegają one na formułowaniu określonych pytań pobudzających do myślenia. Pytania te są ważnym narzędziem informowania pracujących nad problemem o stanie zaawansowania prac.

Standardowa lista pytań

Odpowiadając na ogólnie sformułowane pytania doprowadza się do krytycznej analizy istniejących już procesów lub produktów. Takie istniejące już rozwiązania powinny być ponownie przemyślane.

Przykładowe pytania mogą być sformułowane następująco:

- Co ma być poprawione?
- Kiedy po raz pierwszy pojawił się rozważany problem?
- Jakie rozwiązania alternatywne można sobie wyobrazić?
- Jak rozwiązywano podobne problemy w przeszłości?

W zależności od dziedziny, z której pochodzi zadanie, trzeba podobne pytania modyfikować i uzupełniać. Przykłady pytań:

- Co się stanie, gdy w rozważanym przypadku zmieni się określony parametr?

- Co się stanie, gdy części składowe zmienią swe podłoże?
- Co się stanie, gdy problem nie będzie mógł być rozwiązany?

Takie pytania „co się stanie...?” zmierzają do tego, by możliwe konsekwencje były we właściwym czasie rozpoznane.

Kaskada pytań

Poprzez tzw. kaskadę pytań można poszukiwać przyczyn zaistniałego stanu. Kaskada pytań dla prostego pytania „dlaczego” może być następująca:

- **Dlaczego** maszyna przestała działać?
Odpowiedź: ponieważ zgasł silnik.
- **Dlaczego** zgasł silnik?
Odpowiedź: ponieważ został przerwany dopływ paliwa.
- **Dlaczego** przerwany został dopływ paliwa?
Odpowiedź: ponieważ niewłaściwie pracowała pompa paliwowa.
- **Dlaczego** źle pracowała pompa paliwowa?
Odpowiedź: ponieważ była zatkana.

Pytania można mnożyć, a celem ich zadawania jest dotarcie do właściwej przyczyny lub do granic możliwości przeprowadzenia zmian.

Metoda morfologiczna

Tabela, macierz lub skrzynka morfologiczna wprowadzona przez szwajcarskiego astrofizyka Fritza Zwicky’ego (1957) to wielowymiarowa klasyfikacja obiektów lub problemów będąca przygotowaniem do analizy strukturalnej lub funkcjonalnej. Jej celem jest analityczny rozkład problemów na części w taki sposób, by wszystkie rozwiązania, które da się wymyśleć, były możliwe. Obok poszukiwania nowych pomysłów, metoda ta może być użyta do prognozowania rozwoju technicznego. Z reguły cały przebieg składa się z 5 kroków:

- 1 **Analiza oraz definiowanie obiektu lub problemu**, a także niezbędne i celowe uogólnienia. Trzeba więc dokładnie określić pole poszukiwań, jak np. określoną klasę technicznych systemów.

- 2 **Określenie parametrów** (cech, własności, komponentów) problemu. Łączy się to ze zbiorem proporcji parametrów, ich sprawdzeniem, ze względu na własności i niezależność. Żądania i restrykcje nie są parametrami. Uważa się, że liczba parametrów nie powinna być większa niż siedem, a liczba rozwiązań przyporządkowanych każdemu parametrowi nie większa niż trzy.
- 3 **Znajdowanie rozwiązań** dla poszczególnych parametrów; powinny one być konkretne i alternatywne.
- 4 **Analiza i określenie możliwych kombinacji** (połączenie liniami poszczególnych rozwiązań dla kolejnych parametrów).
- 5 **Wybór rozwiązania** oraz kreatywny rozwój tej wybranej kombinacji.

Zalety metody morfologicznej:

- przymus dokładnej analizy problemu,
- usystematyzowanie procesu rozwiązywania problemu,
- duże prawdopodobieństwo uwzględnienia wszystkich aspektów problemu,
- uniwersalny charakter,
- powstanie dużej liczby możliwych rozwiązań,
- możliwość rozbudowywania skrzynki morfologicznej w momencie pojawienia się nowych rozwiązań.

Wady metody morfologicznej:

- duża liczba parametrów i ich rozwiązań,
- mała przejrzystość w skomplikowanych problemach,
- ograniczenie rozwiązań tylko do sformułowanych parametrów,
- potrzeba abstrakcyjnego myślenia,
- praco- i czasochłonność.

Teoria rozwiązywania innowacyjnych zagadnień TRIZ [5-9]

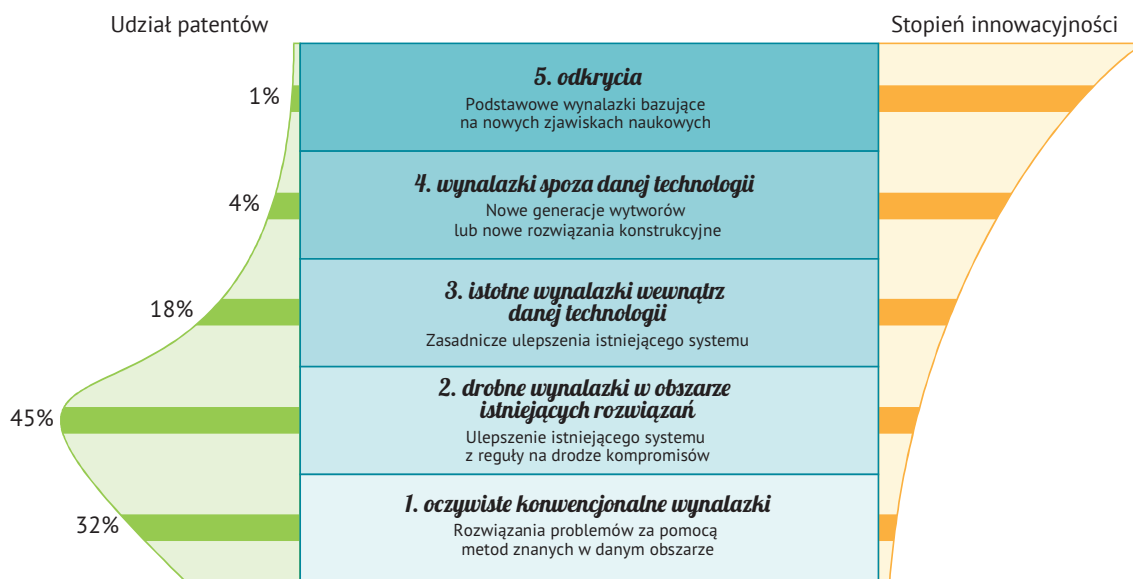
Wprowadzenie

Ojcem metody TRIZ był urodzony i żyjący w Związku Radzieckim Genrich Soułowicz Altschuller (1926–1998). Pracę nad tą metodą rozpoczął w 1946 roku jako oficer od patentów w radzieckiej marynarce w Baku. Systematycznie analizował i katalogował patenty, szukając najistotniejszych zasad innowacji. W trakcie tych poszukiwań rozwinął podstawowe elementy metody TRIZ (w jęz. ros. *teoria reshenija izobre-tateljskich zadacz*; w jęz. ang. *theory of inventive problem solving*; w jęz. polskim *teoria rozwiązywania zadań wynalazczych*).

Wobec trudnej sytuacji naukowej i gospodarczej Związku Radzieckiego Altschuller napisał list do Stalina z propozycją praktycznego zastosowania swojej metody, co mogło uczynić gospodarkę sowiecką bardziej wydajną. Efektem tego listu było skazanie Altschullera jako „wątpiącego” na 25 lat łagru. Altschuller wykorzystał jednak tę sytuację i w łagrze rozwijał swoją metodę, mógł bowiem szczegółowo ją omawiać z innymi więzionymi intelektualistami. Po śmierci Stalina Altschuller został ułaskawiony w 1954 roku. Niebawem też pojawiły się jego pierwsze publikacje o TRIZ. W latach 80. XX w. metoda ta znalazła w Związku Radzieckim zastosowanie praktyczne i była intensywnie rozwijana. Dopiero jednak w latach 90., gdy wielu uczniów Altschullera i specjalistów metody TRIZ wyemigrowało na Zachód, zwłaszcza do USA, i utworzyło tam firmy consultingowe i softwarowe, powstało wiele nowoczesnych narzędzi rozwiązywania problemów innowacyjnych.

Powstanie TRIZ

Altschullera dręczyło pytanie, jak można w sposób systematyczny zwiększać kreatywność i czy istnieją ogólne zasady znajdowania innowacyjnych koncepcji rozwiązań. Stwierdził przy tym, że specjalistom z określonego obszaru bardzo trudno znaleźć pomysły spoza tego obszaru. Wychodząc z tych przesłanek Altschuller zbadał 2,5 miliona patentów, a w ich analizie postawił kilka istotnych pytań: Jak odległa jest od zawodowego obszaru wynalazcy użyta w patencie wiedza? Ile teoretycznych zasad rozwiązań trzeba uwzględnić przy formułowaniu danego pomysłu? Na jakim stopniu integracji problemu znaleziono ideę rozwiązania i jak duża była różnica między starym a nowym rozwiązaniem? Na podstawie tych pytań Altschuller uporządkował patenty według 5 poziomów kreatywności (rys. 5). W ten sposób stwierdził, że wiele patentów ma



Rys. 5. Pięć poziomów kreatywności

bardzo niski stopień innowacyjności, a takich, które mogą być zaliczane do patentów o wysokim stopniu innowacyjności jest mało.

W dalszych badaniach Altschullera interesowały przede wszystkim pomysły o wysokim stopniu innowacyjności. Stwierdził też, że musi w nich być przewyższona sprzeczność. Doszedł również do wniosku, że wynalazki następują zawsze po pojawieniu się określonych zasad technicznej ewolucji i że istnieją tzw. zasady standardowe, które są zawsze stosowane w rozwiązaniach kreatywnych. Opierając się na tych rozpoznaniach uzasadniał teorię wynalazczego rozwiązania problemów TRIZ.

Istota metody TRIZ

W trakcie analizy 2,5 miliona patentów Altschuler wyodrębnił cztery elementarne cechy dobrego badacza i innowatora. Te cztery cechy tworzą zarazem cztery kolumny, na których jest oparta metoda TRIZ. Są to systematyka, wiedza, analogie i wizja. Na rys. 6 przedstawiono cztery kolumny TRIZ, którym można przyporządkować określone narzędzia stosowane w tej metodzie.



Rys. 6. Cztery kolumny TRIZ

Pierwsza kolumna – systematyka

dotyczy jasnego sformułowania problemu, który trzeba rozwiązać. Jak jest to ważne świadczy powiedzenie Alberta Einsteina: „Dokładne sformułowanie problemu jest znacznie trudniejsze niż jego rozwiązanie, które jest tylko kwestią abstrakcyjnego myślenia i doświadczalnych informacji”. Wyróżniono tu siedem spokrewnionych ze sobą narzędzi.

- 1 **Kontrolna lista innowacji** to pełne, dobre i jasne sformułowanie problemu, który chcemy rozwiązać. Najważniejszymi elementami kontrolnej listy są informacje o systemie i jego otoczeniu, strukturze i sposobie działania, dostępnych możliwościach zmiany systemu i jego granic, kryteriach wyboru koncepcji rozwiązań, itp.
- 2 **Lista posiadanych zasobów.** Przed poszukiwaniem nowego rozwiązania próbuje się zwykle wykorzystać istniejące rozwiązanie. Praktyka wygląda jednak często inaczej, próbuje się bowiem rozwiązać problem, dodając do już istniejącego systemu nowe składniki. Działania takie stoją jednak w sprzeczności z dążeniem do systemu doskonałego, składającego się z jak najmniejszej liczby elementów. Analizując dostępne zasoby,

tworzy się listę wszystkich możliwych, nawet tylko tych do pomyślenia. Na taką listę składają się wszystkie zasoby, tzn. materiały, zjawiska (np. mechaniczne, elektryczne itd.), a także zasoby przestrzeni itp.

- 3 **Zasada doskonałości** umożliwia i ułatwia rozważania odnoszące się do dalszego rozwoju produktu, a każda zmiana (poprawa) systemu powinna prowadzić do wzrostu jego doskonałości. Stopień doskonałości jest przy tym zdefiniowany jako stosunek sumy spodziewanych korzystnych funkcji do sumy funkcji niekorzystnych. Przy tej okazji trzeba stwierdzić, że systemy techniczne rozwijają się w kierunku coraz wyższej doskonałości. Najbardziej doskonały system to taki, który spełnia swą funkcję, a tak naprawdę nie istnieje. Takim spektakularnym przykładem jest ekran do wyświetlania obrazów, stojący przed ścianą pomieszczenia. Można bowiem ekran usunąć, a jego funkcje może przejąć ściana, która spełnia w budynku zupełnie inną funkcję. Tak więc spełniona jest funkcja ekranu, choć on sam fizycznie nie istnieje.

- 4 **Operator materiał–czas–koszty (MCK)**, to narzędzie, które należy w sensie logiki dialektycznej do tzw. prowokatorów podświadomości. Celem tego narzędzia jest sprowokowanie kreatywnego i dalekiego od rzeczywistości wyobrażenia, które nie mogłoby się pojawić w podświadomości, gdyby brać pod uwagę rzeczywisty system ograniczeń, na który składają się materiał, czas i koszty.

Dla sprowokowania nowych pomysłów przeprowadza się 6 mentalnych transformacji:

- wielkość obiektu lub będący do dyspozycji materiał może być nieskończenie duży $M \rightarrow \infty$ lub zredukowany do zera $M \rightarrow 0$;
- będący w dyspozycji czas lub prędkość ruchu mogą być w nieskończoność zwiększane $C \rightarrow \infty$ lub dążyć do zera $C \rightarrow 0$;
- możliwe koszty lub dopuszczalne finansowe zaangażowanie w obiekt mogą rosnać w nieskończoność $K \rightarrow \infty$ lub dążyć do zera $K \rightarrow 0$.

Trzeba jednak jeszcze raz podkreślić, że operator M–C–K nie ma początkowo na celu technicznego rozwiązania, ale ma usunąć blokady w myśleniu.

- 5 **Zasada modelowania małymi ludzikami (krasnalami)**. Już w synektyce, powstałej w latach 50. XX wieku, zawarta jest zasada empatii (czyli wczuwania się). W ramach empatii wyobrażamy sobie, że jesteśmy częścią systemu i w ten sposób wpływamy na system, aby lepiej działał. Ta zasada w metodzie TRIZ bazuje na wirtualnym oddziaływaniu na system wielu samodzielnych, inteligentnych i współpracujących ze sobą

krasnali. Wysiłają się one, by korzystne funkcje wzmacniać, a szkodliwe osłabiać lub likwidować. Z zachowania krasnali próbuje się wyodrębnić pomysły do korzystnego przekształcania systemu. Tak duża abstrakcja rozpatrywanej sytuacji prowokuje do ominięcia barier myślowych i otwiera nasze myśli na kreatywne pomysły.

- 6 **Formułowanie problemu** jest pewnym uszczegółowieniem kontrolnej listy innowacyjnej. Modeluje się tu poszczególne funkcje systemu, a celem tego narzędzia jest sformułowanie zależności przyczyna–skutek, która określa związki między pierwotną funkcją niekorzystną a pierwotną funkcją korzystną.
- 7 **Celem modelowania obiektowego** jest graficzne przedstawienie związków wszystkich obiektów lub procesów szczegółowych. Nie są to, jak w przypadku formułowania problemu, poszczególne funkcje, ale poszczególne obiekty. Po modelowaniu następuje tzw. proces dostrajania, w czasie którego następuje optymalizacja całego systemu z punktu widzenia analizy wartości. Proces optymalizacji opiera się na trzech wielkościach: funkcji F, problemie P oraz poziomie kosztów K. Proces dostrajania ma odpowiedzieć na 4 zasadnicze pytania:
 1. Czy inny obiekt może przejąć określoną funkcję?
 2. Czy obiekt, na który określona funkcja działa, może sam ją przejąć?
 3. Czy sam obiekt można wyeliminować?
 4. Czy funkcja może nie być realizowana?

Odpowiedzi na te pytania prowokują do wysuwania kreatywnych pomysłów.

Druga kolumna – wiedza

Przedstawia ograniczoność wiedzy osób, zespołów czy przedsiębiorstw, a pokazuje wyraźnie, że istnieje jeszcze wiedza dodatkowa, którą można uczynić użyteczną. W ramach TRIZ zbudowano wiele efektywnych banków danych. Dla przykładu: gdy w jakimś miejscu w określonym systemie ma się mierzyć temperaturę, to projektant zna na ogół kilka czy kilkanaście metod takiego pomiaru. W rzeczywistości istnieje dziś trzycyfrowa liczba zjawisk przyrodniczych, które mogą być użyte do pomiaru temperatury. Zapoznanie się z takim bankiem danych może być zdecydowanym krokiem do rozwiązania problemu.

W kolumnie „Wiedza” występują trzy narzędzia: **leksykon efektów**, **badania patentowe** i **badania internetowe**. Metoda TRIZ ma skłaniać

użytkownika do rozważenia i wygenerowania nowatorskich sposobów, a rozwiązujący problem musi w takich sytuacjach zapoznać się z działaniami wiedzy, w których nie jest specjalistą. W tym celu w TRIZ zostały przygotowane własne banki danych, w których ułożono je nie według rodzaju zjawisk, ale według spełnianych funkcji. Przykładem może być funkcja zamykania drzwi, która może być zrealizowana na drodze mechanicznej, magnetycznej, optycznej, a nawet chemicznej. Takie banki danych to leksykony efektów. Źródłem informacji mogą być też patenty, a także badania internetowe. W ten sposób można zaoszczędzić sporo czasu i pieniędzy, zgodnie z powiedzeniem *search is cheaper than research*. Trzeba też wiedzieć, że 90% opisów patentowych nie jest chroniona i adaptacja już rozwiązanego problemu jest dużą oszczędnością.

Trzecia kolumna – analogie

Na podstawie analizy patentów Altschuller stwierdził, że wiele problemów można rozwiązać w podobny sposób. Rozwinął z tego stwierdzenia zasadę, że każdy specyficzny problem, który chce się rozwiązać, należy sprowadzić do typowego problemu technicznego, a następnie użyć znanych z przeszłości zasad rozwiązywania takich typowych problemów. Aby ten proces ułatwić Altschuller rozwinął cały system parametrów, za pomocą których można opisać wszystkie właściwości problemu technicznego. Są to proste wielkości, takie jak: masa, długość, prędkość, temperatura, ale także bardziej kompleksowe, jak straty materiałowe, dokładność pomiaru i wykonania, łatwość obsługi itd. Jeśli przy użyciu takich parametrów opisze się rozważany problem techniczny, okaże się, że niektóre parametry są ze sobą sprzeczne. Oznacza to, że poprawa jednego parametru pociąga za sobą pogorszenie innego. Przykładem może być sprzeczność, jaka występuje w przemyśle samochodowym, między redukcją masy pojazdu, a więc zużyciem paliwa, a wytrzymałością konstrukcji.

W kolumnie „Analogie” istotne są trzy ważne narzędzia: **konflikt**, **sprzeczność** oraz tzw. **analiza wepolowa**.

- 1 **Konflikt** ma miejsce wówczas, gdy poprawianie jednych własności systemu prowadzi do pogorszenia innych. Przykładem może być sytuacja, gdy ze względu na cenę materiału zmniejsza się jego grubość, co pociąga za sobą obniżenie wytrzymałości urządzenia. Dla ułatwienia rozwiązania konfliktów Altschuller wraz ze swoimi uczniami sklasyfikował i dokonał pewnego uproszczenia 2,5 miliona patentów do 39 parametrów, z których zawsze dwa były w konflikcie. Wykazał także, że da się

przeprowadzić 1482 kombinacji konfliktowych, które można rozwiązać za pomocą 40 ogólnie znanych zasad innowacyjnych.

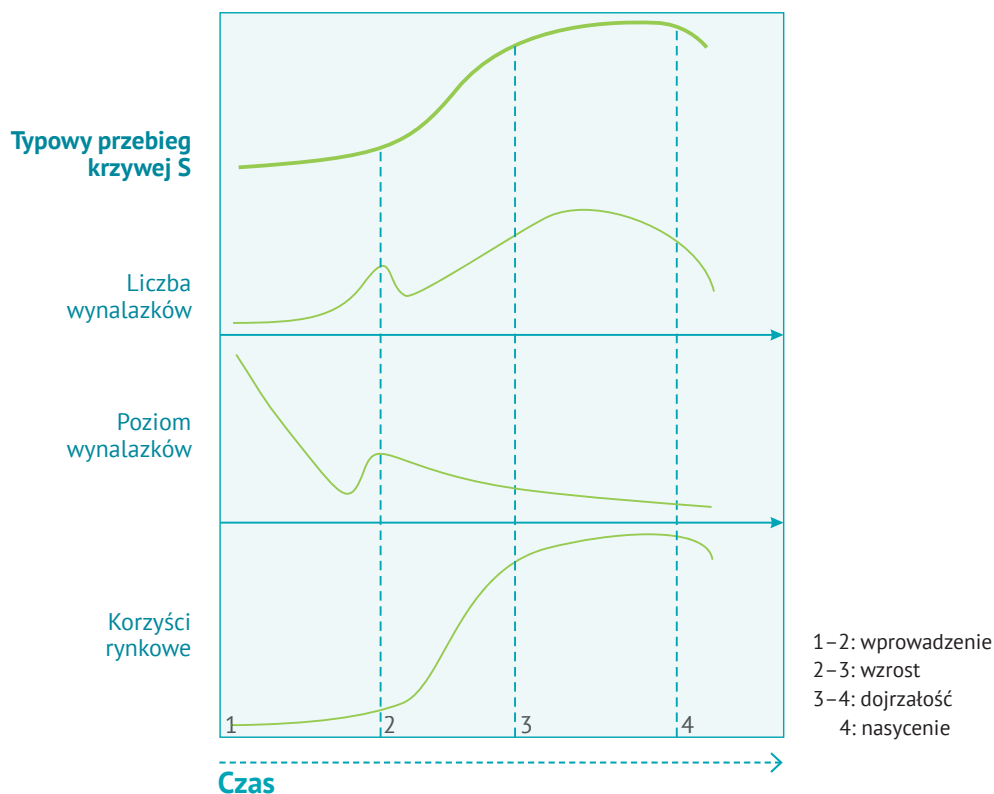
2 Sprzeczność występuje wówczas, gdy żąda się równocześnie spełnienia określonego stanu systemu oraz jego przeciwieństwa. Na przykład, powierzchnia nośna samolotu musi być duża przy starcie i lądowaniu, a mała, gdy samolot leci z dużą prędkością. Altschuller proponuje, by sprzeczność rozwiązywać przez rozdział przeciwnych żądań. TRIZ formułuje 4 zasady rozdziału: separację w przestrzeni, w czasie, wewnątrz rozważanego obiektu lub przez zmianę warunków działania. Bardzo pogładowym przykładem sprzeczności i jej przewycięzania jest stosowanie poduszki powietrznej w samochodzie. Powinna ona otwierać się – prawie równocześnie – bardzo szybko z dużą siłą oraz wolno z małą siłą. Przewycięzeniem tej sprzeczności, przez separację w czasie, jest takie rozwiązanie problemu, by w pierwszej fazie poduszka otwierała się szybko i z dużą siłą, a gdy napotka opór w postaci ciała kierowcy czy pasażera nastąpiło zmniejszenie siły przez otwarcie elektronicznie sterowanych zaworów zmniejszających ciśnienie gazu w poduszce.

3 Analiza wepolowa (z jęz. rosyjskiego: *wieszczestwo* [substancja i pole]). W pojęciu wepole zawarte są trzy terminy – substancja, pole i wzajemne oddziaływanie. Substancja to dowolne obiekty, które dadzą się dotknąć, np. materiał, system techniczny, otoczenie, ale także istoty żywe. Przez termin *oddziaływania wzajemne* rozumie się ogólną formę związku ciał lub zjawisk dokonujących się w ich wzajemnym powiązaniu. Natomiast terminu „pole” używa się tu bardzo szeroko, bo to nie tylko pola fizyczne (np. elektromagnetyczne, grawitacyjne itp.), ale wszelkie pola techniczne (np. cieplne, mechaniczne, akustyczne itp.). Najmniejszy system oddziaływania składa się z dwóch, będących w określonych relacjach, substancji oraz z ich wzajemnych oddziaływań przez określone pole.

Jako przykład może posłużyć soczewka (S1), skupiająca promienie słoneczne (P) i drzewo (S2), które dzięki oddziaływaniu skupionych promieni zapala się. Płonące drewno ogrzewa także soczewkę S1, a więc drzewo S2 oddziałuje także na S1 (soczewkę). Analiza wepola jest szczególnie przydatna, gdy chcemy wiedzieć, z jakimi materiałami, polami i oddziaływaniami mamy do czynienia.

Czwarta kolumna – wizja,

która odnosi się do rozważań nad ewolucją przyszłych systemów. Każde rozwiązanie problemu rozwija system techniczny, a wzorce rozwiązań dadzą się przenieść nawet na prawa ewolucji. Altschuller wydzielił 8 wzorców rozwoju, z których najważniejsze to: **stopniowa ewolucja**, która mówi, że każdy system techniczny przechodzi kilka faz (wprowadzenia, wzrostu, dojrzałości i nasycenia), co odpowiada przebiegowi krzywej S, oraz **zwiększanie doskonałości**, z którego wynika, że techniczne systemy rozwijają się w kierunku coraz wyższej doskonałości, natomiast niejednoznaczny i nierównomierny rozwój części systemu prowadzi do sprzeczności. **Analiza patentów** doprowadziła też Altschullera do wniosku, że zarówno liczba wynalazków dla danego systemu, jak i ich poziom, koreluje w określony sposób z odcinkami krzywej S (rys. 7).



Rys. 7. Fazy życia systemów technicznych

Na początku jest mało wybijających się wynalazków, później przez pewien czas nic się nie dzieje, aż ktoś zacznie stosować nowe technologie. Pojawiają się wówczas pierwsze produkty i to one są impulsem dla dużej liczby wynalazków (faza dzieciństwa). W następnym odcinku krzywej S poziom i liczba wynalazków spada, a nowy system zostaje urynkowiony i jest wdrażany komercyjnie (faza dorosłości). Teraz system osiąga powoli swoje granice wydajności, a dalszy rozwój nie prowadzi już do przełomu (dojrzałość). W ostatniej fazie spada liczba wynalazków oraz komercyjny sukces systemu.

Na czwartą kolumnę składają się dwa narzędzia: **analiza krzywej S** oraz tzw. **zasady technicznej ewolucji**. Analiza bardzo dużej liczby patentów doprowadziła Altschullera do wniosku, że zarówno ich liczba, jak i poziom oraz korzyści rynkowe korelują z odpowiednimi odcinkami krzywej S. Drugim narzędziem w tej kolumnie są dwie zasady rozwoju. Według pierwszej system w swoim rozwoju zmierza do wzrostu doskonałości. Oznacza to redukcję materiału, energii, przestrzeni i czasu, przy równoczesnym wzroście funkcjonalności. Druga zasada mówi o nieograniczoności rozwoju systemu, co oznacza, że każdy system można innowacyjnie bez końca ulepszać. Aby dokonywać wynalazków w zgodzie z tymi dwoma zasadami TRIZ proponuje 8 wzorców rozwojowych:

1. stopniowa ewolucja – każdy system podlega fazom rozwojowym, odpowiadającym krzywej S,
2. wzrost doskonałości w trakcie rozwoju systemu technicznego,
3. nierównomierny rozwój elementów systemu, co prowadzi nieuchronnie do sprzeczności,
4. wzrost dynamiki i sterowalności systemu,
5. techniczne systemy rozwijając się, stają się coraz bardziej skomplikowane, by przejść następnie do genialnej prostoty,
6. w trakcie rozwoju systemy i ich części składowe coraz bardziej pasują do siebie lub wręcz przeciwnie, zupełnie do siebie nie pasują,
7. typową tendencję w rozwoju systemu jest coraz silniejsza miniaturyzacja oraz stosowanie w większym stopniu różnych pól,
8. techniczne systemy rozwijają się w kierunku coraz mniejszego udziału człowieka (coraz mniejszej interakcji z człowiekiem).

Jak wynika z przedstawionego opisu metoda TRIZ opiera się na trzech założeniach:

- łączy znane techniki wspierania kreatywności w kompleksową metodę rozwiązywania problemów,
- istniejącą wiedzę i doświadczenie czyni użytecznymi w rozwiązywaniu nowych problemów,
- stosuje logikę zorientowaną na rozwiązywanie konfliktów i sprzeczności.

Analiza sprzeczności i doprowadzenie do ich usunięcia daje duży stopień gwarancji powstania nowego rozwiązania.

Analiza trendów rozwojowych określonego wyrobu pozwala przewidywać jego stan, a także następny stopień jego rozwoju. Wreszcie tzw. doskonałość, która jest rozumiana jako system spełniający najlepiej żądania stawiane określonemu rozwiązaniu, skłania rozwiązującego dany problem do nowego sposobu myślenia i poszukiwania oryginalnych pomysłów. Dobre wyniki można też uzyskać dzięki tzw. leksykonowi efektów, który służy rozwiązującemu problem do rozszerzenia swej wiedzy o nowe działy, których analiza może doprowadzić do nowych pomysłów. Dalszą różnicą metody TRIZ w stosunku do dotychczasowych jest nowa logika. Jesteśmy w zasadzie kształceni na jednej logice przyjętej za starożytnymi Grekami, która mówi, że jeśli zdanie $2 \cdot 2 = 4$ jest prawdziwe, to zdanie $2 \cdot 2 \neq 4$ może być tylko fałszywe. Nie jest to jednak jedyny kształt logiki. Albowiem już Hegel był zdania, że dalszy rozwój będzie możliwy, jeśli będzie możliwe rozwiązywanie konfliktów i sprzeczności. Oznacza to, że obok tezy, że $2 \cdot 2 = 4$ i antytezy, że $2 \cdot 2 \neq 4$, musi istnieć synteza, a więc obydwa zdania są trafne. Dla inżynierów oznacza to, że coś może być ciężkie i lekkie, zimne i gorące, czarne i białe. Takie stwierdzenia oznaczają, że mówi się tu o zorientowaniu na rozwiązywanie konfliktów czy sprzeczności. Nie idzie tu jednak o taki kompromis, by coś było średnio ciężkie, letnie czy szare, ale o takie rozwiązanie problemu, by oba przeciwstawne cele zintegrować w jeden system. Taka logika skupiania się na rozwiązywaniu konfliktów i sprzeczności jest jednak mało znana i rzadko świadomie stosowana.

W literaturze światowej, zwłaszcza angielsko- i niemieckojęzycznej ukazało się wiele publikacji, w których omówiono nie tylko przykłady zastosowania metody TRIZ, ale również jej dalszy rozwój. Odbywają się też konferencje i kongresy przedstawiające współczesne znaczenie tej metody.

W Polsce bardzo niewiele się o tej metodzie mówi i pisze, nie mówiąc już o jej stosowaniu. Wstępne informacje o metodzie TRIZ przedstawione w tym opracowaniu mają zachęcić do zainteresowania się jej możliwościami.



Po przestudiowaniu rozdziału *Kreatywność – metody generowania nowych pomysłów* Czytelnik powinien umieć:

- wymienić kilka definicji kreatywności,
- wyjaśnić różnice między intuicyjnym i logicznym myśleniem,
- wymienić kilka czynników wspomagających i ograniczających kreatywność,
- wymienić kilka technik wspierających kreatywność,
- wiedzieć, co to jest naturalna kreatywność i czy zmienia się ona z wiekiem,
- wiedzieć, na czym polega klasyczna burza mózgów,
- wiedzieć, na czym polega różnica między stosowanymi metodami burzy mózgów,
- znać patenty i poziomy kreatywności,
- wymienić cztery cechy (kolumny) metody TRIZ,
- objaśnić wykres fazy życia systemów technicznych.



Literatura

- [1] Cempel Cz., *Inżynieria kreatywności w projektowaniu innowacji*, Instytut Technologii Eksploatacji, Radom (w druku).
- [2] Chaffee J., *Potęga twórczego myślenia*, Bertalsmann Media sp. z o.o. Diogenes, Warszawa 2001.
- [3] Gausemeier J., Ebbesmeyer P., Kallmeyer F., *Produktionnovation*, Hanser Verlag 2000.
- [4] Kelly T., *Sztuka innowacji (Lekcja kreatywności z doświadczeń czołowej amerykańskiej firmy projektowej)*. Warszawa „MT Biznes” 2003.
- [5] Altzuler H., *Algorytm wynalazku*, Wiedza Powszechna, Warszawa 1975.
- [6] Gimpel B., Herb R., Herb T., *Ideenfinden, Produkte entwickeln mit TRIZ*, Hanser Verlag München, Wien 2000.
- [7] Herb R., Herb T., Kohnhauser V., *TRIZ, Der systematische Weg zur Innovation*. Vetrlag, Moderne Industrie, Laudsberg/Lech 2000.
- [8] Valeri Souchkov, ICG Training & Consulting, *Annotated List of Key TRIZ Components*, www.xtriz.com, November 2006.
- [9] Valeri Souchov, ICG T& C 2007, *Accelerate Innovation with TRIZ*, valeri@xtriz.com.

Innowacje w biznesie

Jacek Firlej

W opracowaniu przedstawiono podstawowe zagadnienia związane z przedsiębiorczością i innowacyjnością oraz ich wpływ na rozwój społeczno-gospodarczy i jakość życia. Omówiono istotę przedsiębiorczości oraz cechy przedsiębiorcy idealnego, a także najczęstsze powody podejmowania działalności gospodarczej. Zasygnalizowano wagę odpowiedniego wyboru modelu biznesowego i głównych przewag konkurencyjnych. Przedstawiono problematykę innowacji, m.in. jej cech, rodzajów i źródeł powstawania. Omówiono najpopularniejsze modele innowacji, a także bariery innowacji i sposoby ich przezwyciężania. Opiszano stan polskiej innowacyjności i pożądane kierunki jej rozwoju. Ponadto krótko przedstawiono nowoczesne rozwiązania organizacyjne na poziomie przedsiębiorstwa sprzyjające powstawaniu innowacji. Poruszono także zagadnienia związane z transferem technologii na styku nauki z biznesem oraz zawarto wskazówki dotyczące odpowiedniego przygotowania do skutecznej komercjalizacji.

Wstęp

Współczesne życie gospodarcze charakteryzuje się niezwykłą dynamiką zmian i związanym z nią coraz większym ryzykiem, któremu przedsiębiorcy muszą stawiać czoło. Można wskazać **trzy główne przyczyny tego zjawiska: rosnącą złożoność otoczenia, jego zmienność oraz wynikającą z tego nieprzewidywalność**. Tradycyjne rozróżnienie otoczenia na bliższe i dalsze nie ma tu większego znaczenia, gdyż w dobie globalizacji granica między nimi coraz bardziej się zaciera; istotniejsze jest tutaj wskazanie powszechności tych zmian.

Rosnąca **złożoność otoczenia** jest widoczna zwłaszcza w powstawaniu nowych grup społecznych, obejmowaniu kolejnych obszarów życia społeczno-gospodarczego regulacjami prawnymi o charakterze lokalnym, państwowym i międzynarodowym, powstawaniu nowych rynków, wirtualizacji świadczenia usług i pracy ludzkiej, w problemach z wyczerpywaniem się zasobów naturalnych i ochroną środowiska naturalnego, wreszcie – w postępie technologicznym. Jako przejawy **zmienności otoczenia** wskazać można złożoność jego procesów, ewolucję i przenikanie się norm kulturowych, zaburzenia naturalnych cykli przyrodniczych wywołane cywilizacyjną działalnością człowieka, skracanie się cykli życia produktów, zwiększoną presję konkurencyjną, pojawianie się substytutów dotychczasowych produktów i rozwiązań oraz wiele innych zjawisk, których omawianie wykraczałoby poza tę krótką charakterystykę.

Zdolność do szybkiego reagowania na zmiany w otoczeniu, a nawet ich wyprzedzania, jest z pewnością cechą pożądaną w niemal każdej dziedzinie życia. Szczególnie jest ona kluczowym czynnikiem w działalności gospodarczej, w sposób naturalny ukierunkowanej na rywalizację i chęć odniesienia sukcesu. W dzisiejszym silnie konkurencyjnym świecie działalność ta jest nierozdzielnie związana z dwoma pojęciami – przedsiębiorczością i innowacyjnością – przy czym w sensie ekonomicznym oba z nich mają w zasadzie jeden główny cel: wyprzedzenie konkurencji przez zmniejszenie kosztów lub zwiększenie przychodów. Cel ten realizują jednak w nieco odmienny sposób: **podczas gdy tradycyjna przedsiębiorczość szuka zwykle sposobów na zdobycie nowych rynków dla znanych dotychczas produktów lub usług, innowacyjność dostrzega szansę w rozwiązaniach ulepszonych lub obecnie nieistniejących**.

Istota przedsiębiorczości

Pojęcie przedsiębiorczości wiąże się na ogół z własnością prywatną, działalnością gospodarczą i nastawieniem na sukces ekonomiczny. W tak rozumianym wąskim ujęciu przedsiębiorczość jest utożsamiana z aktem kreowania i rozwoju nowego przedsiębiorstwa, tzn. zakładaniem i prowadzeniem własnej firmy. Z drugiej strony dla pełniejszego scharakteryzowania przedsiębiorczości niezbędne jest jej postrzeganie również jako:

- formy ludzkiej aktywności,
- umiejętności innowacyjnego działania,
- umiejętności dostrzegania i wykorzystania nowych możliwości pojawiających się w otoczeniu, tworzących szansę na osiągnięcie zysku w warunkach ryzyka i niepewności,
- narzędzia kreowania pozycji konkurencyjnej przedsiębiorstwa,
- zbioru postaw i zachowań ludzi,
- specyficznego podejścia do zarządzania,
- źródła rozwoju społeczno-gospodarczego,
- dziedziny dydaktyki, mającej na celu nauczanie świadomego i aktywnego uczestnictwa w życiu społeczno-gospodarczym^[1].

W kontekście działalności gospodarczej podejmowanej w ramach przedsiębiorczości akademickiej najistotniejsze jest ekonomiczne (gospodarcze) rozumienie przedsiębiorczości, skupiające się na jej następujących funkcjach:

- wprowadzanie na rynek konkurencyjnych produktów i usług (niekiedy całkowicie nowych),
- odkrywanie lub kreowanie nowych rynków (nowych potrzeb konsumentów), które poprzednio nie istniały,
- odkrywanie nowych zasobów i nowych sposobów gospodarowania nimi,
- odkrywanie i wdrażanie nowych technologii.

[1] J. Duraj, M. Papiernik-Wojdera, *Przedsiębiorczość i innowacyjność*, Wyd. Difin, Warszawa 2010

Przedsiębiorczość gospodarcza związana jest nieodłącznie z nowatorską inicjatywą opartą na wybranej przewadze konkurencyjnej, podejmowaniem ryzyka, działaniem dla zysku i niepewnością uzyskania spodziewanej korzyści. Jest zatem działalnością o charakterze rywalizacji, zorientowaną na osiąganie zysków w oparciu o strategicznie wybrany model biznesowy oraz przewagi konkurencyjne.

Model biznesowy

to sformułowanie J. Margretty^[2] oznaczające całościową koncepcję funkcjonowania przedsiębiorstwa lub jednego z jego przedsięwzięć rynkowych. Jest to system ściśle określonych, a przy tym spójnych elementów i założeń dotyczących branży, klientów, ich potrzeb, sposobu prowadzenia działalności, generowania wartości, zysku itp. Tak rozumiany model musi odpowiadać na następujące pytania: a) kto jest klientem?, b) co tworzy wartość dla klienta?, c) jak tworzyć zysk w danym przedsięwzięciu?, d) jak dostarczyć wartość klientowi po odpowiednim koszcie? Kiedy taka całościowa koncepcja powstanie, kolejnym krokiem będzie jej urzeczywistnienie, czyli podjęcie decyzji, czy sami będziemy wykonywać wszystkie czynności, czy zlecimy je na zewnątrz; czy założymy działalność gospodarczą jako osoba fizyczna, czy zarejestrujemy spółkę prawa cywilnego lub handlowego; czy będziemy tworzyć biznes z perspektywą długoterminową, czy tylko po to, żeby osiągnąć ten jeden konkretny cel itd.

Inni autorzy^[3] przyjęli, że na model biznesowy składa się dziewięć podstawowych elementów, które wpisują się w całościową logikę procesu zarabiania przez firmę pieniędzy. Model biznesowy w tym ujęciu to w pewnym sensie szkic strategii, która ma zostać wdrożona w ramach struktur, procesów i systemów organizacji. Podstawowe elementy tego modelu to:

- 1 **Grupy klientów:** organizacja obsługuje jedną lub więcej grup klientów.
- 2 **Propozycja wartości:** organizacja stara się rozwiązywać problemy klientów i zaspokajać ich potrzeby za pomocą oferowania konkretnej wartości dodanej.
- 3 **Kanały:** propozycja wartości trafia do klientów za pośrednictwem kanałów komunikacji, dystrybucji i sprzedaży.

[2] J. Magretta, *Why Business Models Matter?* "Harvard Business Review", Maj, 2002

[3] A. Osterwalder, Y. Pigneur, *Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers* (tłum. B. Sałbut): <http://pdf.helion.pl/twmobi/twmobi.pdf>

- 4 **Relacje z klientami:** z poszczególnymi grupami klientów kształtuje się odpowiednie relacje.
- 5 **Strumienie przychodów:** stanowią korzyść ze sprzedaży wartości.
- 6 **Kluczowe zasoby:** to aktywa niezbędne do formułowania i realizacji poprzednich elementów.
- 7 **Kluczowe działania:** model wdrażany będzie przez wykonywanie pewnej liczby kluczowych działań.
- 8 **Kluczowi partnerzy:** niektóre działania zleca się kooperantom zewnętrznym (dostawcy, dystrybutorzy itp.), a niektóre zasoby pozyskuje się poza przedsiębiorstwem.
- 9 **Struktura kosztów:** poszczególne elementy modelu biznesowego wpływają na określoną strukturę kosztów.

Zdefiniowaną w modelu biznesowym wartość dodaną dostarcza się klientowi z wykorzystaniem posiadanych przewag konkurencyjnych, do których zalicza się przede wszystkim:

- przewagę **naturalną** (np. monopolistyczny dostęp do zasobów lub rynków),
- przewagę **barier wejścia** (np. posiadanie infrastruktury, koncesji, bądź partnerów biznesowych, których pozyskanie stanowiłoby dla konkurencji znaczną trudność),
- przewagę **relacji ceny do jakości** (konkurowanie ceną lub jakością),
- przewagę **systemu obsługi** (np. kanały dystrybucji, rozwinięte usługi posprzedażowe).

W ostatnich latach upowszechnia się alternatywne podejście do przewag konkurencyjnych, w którym na pierwszy plan wysuwa się przewaga wynikająca z rozwiniętych relacji kooperacyjnych (model oparty na kooperacji) oraz przewaga związana z wartościami niematerialnymi, stanowiącymi nietypowe lub zastrzeżone kompetencje, wiedzę, umiejętności i doświadczenia (model oparty na kompetencjach).

Właściwy wybór modelu biznesowego i przewagi konkurencyjnej ma zasadnicze znaczenie dla określenia najbardziej efektywnej strategii założenia i rozwoju nowego przedsiębiorstwa (więcej na ten temat w części dotyczącej biznesplanu).

Kluczowe może być tutaj podejście wypracowane w ramach amerykańskiego Institute of Design at Stanford (D.School), akcentujące konieczność skrupulatnej weryfikacji każdego elementu modelu biznesowego na szeroko rozumianym rynku. Rolę rynku mogą pełnić przedstawiciele docelowej grupy klientów, przedsiębiorcy, inwestorzy, pracownicy instytucji finansowych, potencjalni dostawcy i odbiorcy, a w ostateczności znajomi, przyjaciele, a nawet rodzina.

Znajdź potrzebę,

która nie jest zaspokojona. Jeśli potrafisz ją zaspokoić swoim produktem lub usługą, to osiągniesz sukces. Jeśli jednak nie dostrzegasz takiej potrzeby (a jest to bardzo trudne w rozwiniętej gospodarce rynkowej), to spróbuj wykreować taką potrzebę, oferując nowy produkt lub nową usługę. Jeśli natomiast nie masz w swojej ofercie nowego produktu ani nowej usługi, musisz zwrócić uwagę na istniejące potrzeby, zaspokajane już przez innych przedsiębiorców, i zrobić to lepiej od nich.

Fragment wykładu *Wprowadzenie do biznesu* przeprowadzonego na Uniwersytecie Kalifornijskim.

Powyższy fragment wykładu prof. Jan Targalski uzupełnia dalszymi celnymi wskazówkami^[4]:

- weź nowy pomysł (znajdź, odkryj, kup) i zaoferuj go na istniejącym rynku. Twoją inspiracją może być tzw. kostka Rubika, która swego czasu pojawiła się na rynku zabawek i przyniosła ogromny sukces swemu wynalazcy – przedsiębiorcy;
- weź stary pomysł i po zmodyfikowaniu zaoferuj na nowo na istniejącym rynku (przykład: zmodyfikowana dzięki nowym technologiom hulajnoga);
- weź sprawdzony pomysł i zaoferuj na nowym rynku (np. rozbuduj sieć franchisingową istniejącej marki);
- weź sprawdzony pomysł na istniejącym rynku i wykup go lub wejdź do spółki.

Konkretne pomysły na przedsiębiorczość mogą pojawić się skądkolwiek: jako dzieło przypadku lub efekt nagłej, olśniewającej inspiracji. Systematyczne poszukiwanie pomysłów to jednak nie przypadek ani olśnienie, lecz raczej wnikliwa obserwacja rynku i analiza informacji z różnych źródeł.

Na zakończenie rozważań o istocie przedsiębiorczości warto jeszcze podkreślić, że dla rozwoju społecznego, kulturowego i cywilizacyjnego społeczności lokalnych, państw i narodów oraz poprawy jakości życia,

[4] J. Targalski, *Rozpoznanie szans i ryzyka* [w:] J. Targalski, A. Francik (red.), *Przedsiębiorczość i zarządzanie firmą. Teoria i praktyka*, Wydawnictwo C.H.Beck, Warszawa 2009

niezwykle ważna jest **przedsiębiorczość traktowana w szerokim ujęciu jako pożądana cecha w niemal każdym obszarze działalności ludzkiej**: w miejscu pracy, rodzinie, wspólnocie sąsiedzkiej, terytorialnej, zawodowej, koleżeńskej itp. Tak szeroko ujmowana przedsiębiorczość bywa zwykle nazywana przedsiębiorczością społeczną bądź przedsiębiorczością życiową i rozumiana jest jako cecha lub postawa ludzka, która wg Petera Druckera wyraża się w:

- gotowości i zdolności podejmowania i rozwiązywania w sposób twórczy i nowatorski nowych problemów,
- umiejętności wykorzystania pojawiających się szans i okazji,
- zdolności do elastycznego przystosowania do zmieniających się warunków wewnętrznych i zewnętrznych.

Rola przedsiębiorczości w życiu społeczno-gospodarczym

.....

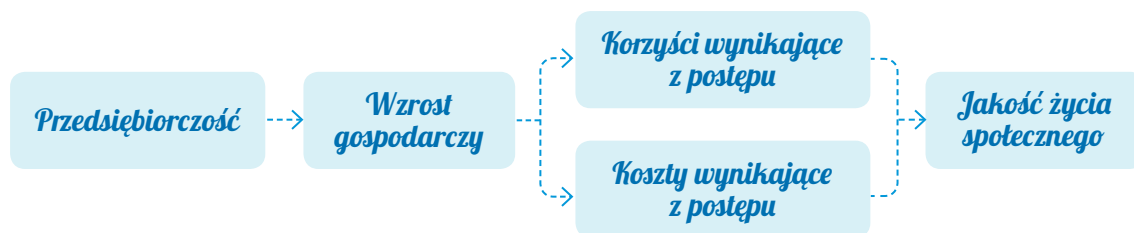
Zgodnie z niezwykle szerokim podejściem Komisji Europejskiej przedsiębiorczość oznacza **zdolność osób i instytucji do wcielania pomysłów w życie**. Przedsiębiorczość obejmuje twórczość, innowacyjność i podejmowanie ryzyka oraz zdolność do planowania przedsięwzięć i kierowania nimi dla osiągnięcia zamierzonych celów. Stanowi ona wsparcie w życiu prywatnym, zawodowym i społecznym, a ponadto jest podstawą konkretnych umiejętności i wiedzy potrzebnych osobom podejmującym przedsięwzięcia o charakterze zarówno komercyjnym, jak i społecznym. Przedsiębiorczość jest traktowana jako podstawowa swoboda gospodarcza obywateli państw członkowskich Unii Europejskiej; jest także jednym z kluczowych narzędzi tworzenia miejsc pracy i wzrostu gospodarczego, a także urzeczywistniania spójności społecznej i zwalczania wykluczenia społecznego^[5]. Przedsiębiorczość jest zatem interpretowana jako:

.....
[5] Zob. Wniosek dotyczący zalecenia Parlamentu Europejskiego i Rady w sprawie kluczowych kompetencji w uczeniu się przez całe życie, COM (2005) 548 oraz Opinia Europejskiego Komitetu Ekonomiczno-Społecznego w sprawie: postawy przedsiębiorcze a strategia lizbońska (2008)

- zjawisko o bardzo szerokim wymiarze oddziaływania, odnoszącym się nie tylko do sfery gospodarczej, ale także do działań niekomercyjnych,
- zjawisko dotyczące zarówno osobistej sfery życia obywateli, jak i funkcjonowania całych społeczeństw,
- sposób tworzenia nowych miejsc pracy i redukcji bezrobocia,
- narzędzie ograniczania zagrożeń dla rozwoju społeczno-gospodarczego i spójności społecznej.

Warto również odnieść przedsiębiorczość do jakości życia. Indeks jakości życia (*quality of life index*) jest wskaźnikiem opracowanym w 2005 r. przez brytyjski tygodnik „The Economist” dla odzwierciedlenia obiektywnego poziomu życia i subiektywnej satysfakcji życiowej w poszczególnych krajach w bardziej adekwatny sposób niż przy użyciu tradycyjnych metod, takich jak poziom PKB na jednego mieszkańca. Wyniki badań prowadzonych na całym świecie wskazują na jednoznaczną pozytywną korelację między poziomem przedsiębiorczości i wolnością gospodarczą a jakością życia. Ma to związek z pozytywnymi rezultatami działalności przedsiębiorczej, przekładającej się na wzrost gospodarczy oraz postęp technologiczny, mającymi bezpośrednie oddziaływanie na codzienne życie każdego z nas (np. ułatwienia komunikacyjne, mobilność społeczna i zawodowa, rozwój opieki medycznej, zwiększenie średniej długości życia). Michael Morris zwraca jednak uwagę, że nie należy zapominać, iż oprócz korzyści wynikających z postępu, pojawiają się także jego koszty (np. społeczne, demograficzne czy środowiskowe) i dopiero wypadkowa tych czynników powinna podlegać ocenie pod kątem wpływu na jakość życia.

Rys. 1. Wpływ przedsiębiorczości na jakość życia



Źródło: M. Morris, *Entrepreneurial Intensity*, Quorum Books, Westport, London 1998

Przedstawione dotychczas podstawowe zagadnienia związane z istotą, rolą i oddziaływaniem przedsiębiorczości, doskonale podsumowuje schemat obrazujący zintegrowaną koncepcję przedsiębiorczości (rys. 2).

Rys. 2. Zintegrowana koncepcja przedsiębiorczości



Źródło: M. Papiernik-Wojdera, *Koncepcje przedsiębiorczości i przedsiębiorcy*, „Humanizacja Pracy” 2009, nr 3–4

Role i cechy współczesnego przedsiębiorcy

W Polsce głównym aktem prawnym definiującym przedsiębiorcę oraz określającym podstawowe zasady prowadzenia działalności gospodarczej jest ustawa z dnia 2 lipca 2004 r. o swobodzie działalności gospodarczej (Dz.U. Nr 173, poz. 1807, z późn. zm.). Według przepisów tej ustawy:

Przedsiębiorcą

jest osoba fizyczna lub prawna, bądź jednostka organizacyjna niebędąca osobą prawną, ale mająca zdolność prawną, wykonująca we własnym imieniu i na własny rachunek działalność gospodarczą, czyli działalność o charakterze komercyjnym, nastawioną na osiągnięcie zysku. Za przedsiębiorców uznaje się także wspólników spółki cywilnej.

Natura osoby, którą zamierza się nazwać przedsiębiorcą, jest bardzo złożona, a różnorodność pełnionych przez nią funkcji jeszcze bardziej komplikuje możliwość jej jednoznacznego zdefiniowania.

Definicja stworzona na gruncie prawa nie wyjaśnia jednak dostatecznie istoty tego pojęcia i nie odzwierciedla jego złożoności. Próba pełnego określenia pojęcia przedsiębiorcy, podejmowana w obszarze różnych dziedzin i dyscyplin naukowych (prawa, ekonomii, zarządzania, psychologii, socjologii, etyki biznesu itp.) niesie zawsze ze sobą wiele trudności.^[6] Biorąc pod uwagę tę wielowymiarowość i różnorodność pojęcia przedsiębiorcy, jego istotę najlepiej będzie przybliżyć czytelnikom niniejszej publikacji przez pryzmat ról i funkcji, jakie przedsiębiorca spełnia w ramach swojej działalności. Nie wchodząc w szczegóły rozmaitych teorii, których przytaczanie nie wydaje się tutaj potrzebne, warto syntetycznie zestawzić wspomniane role i funkcje^[7], obrazujące zarówno ich złożoność, jak i współzależność. W zestawieniu tym **przedsiębiorca jest:**

[6] B. Glinka, K. Konecki (red.), *Współczesne problemy socjologii organizacji i zarządzania. Wybrane zagadnienia*, Wyd. Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2006

[7] R. Hebert, A. Link, *The Entrepreneur*, Praeger, New York 1982

- osobą, świadomie podejmującą ryzyko nieodłącznie związane z prowadzeniem działalności gospodarczej,
- dostarczycielem kapitału finansowego (angażowanie własnych zasobów),
- innowatorem (o ile jego biznes ma charakter innowacyjny),
- osobą podejmującą kluczowe decyzje,
- jednym z liderów społecznych działających w sferze gospodarki,
- menedżerem odpowiedzialnym za zarząd,
- organizatorem pozyskującym zasoby ekonomiczne,
- dysponentem dokonującym alokacji tych zasobów,
- właścicielem przedsiębiorstwa,
- podmiotem efektywnie wykorzystującym środki produkcji,
- osobą wykonującą określone zadania,
- arbitrem w konfliktach występujących między pracownikami i/lub członkami zarządu.

Współcześnie można zaobserwować rosnące znaczenie tych ról w życiu społeczno-gospodarczym, a coraz więcej uwagi w teoriach ekonomicznych poświęca się charakterystyce psychologicznej i behawioralnej przedsiębiorców.

Jakie są zatem cechy i postawy, które moglibyśmy przypisać „idealnemu” przedsiębiorcy?
Otóż przedsiębiorca „idealny”:

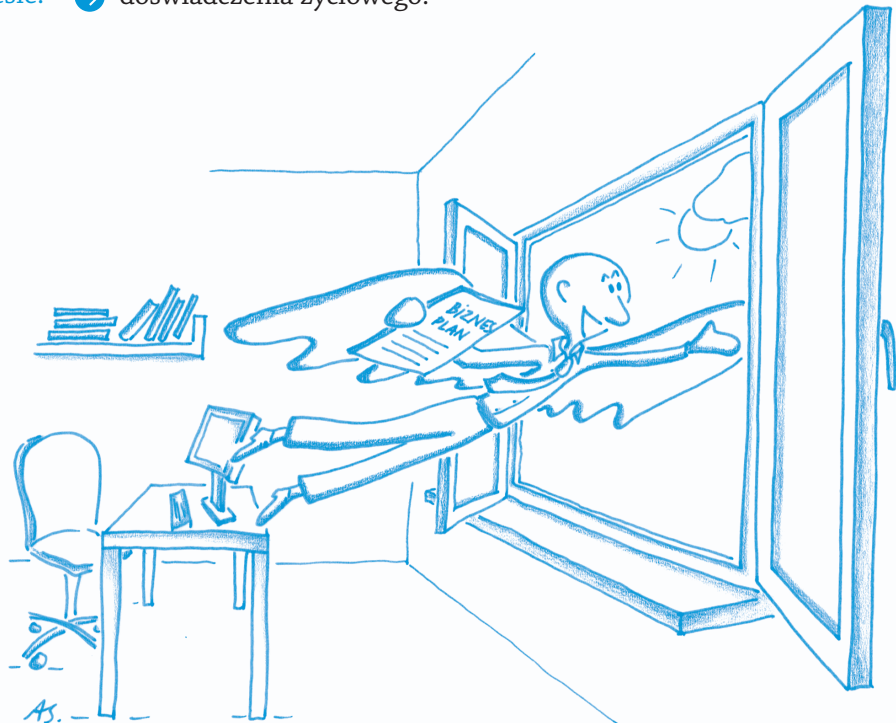
- ceni sobie niezależność,
- wykazuje inicjatywę,
- dąży do samorealizacji,
- jest ambitny i ma silną potrzebę osiągnięcia sukcesu,
- ma skłonność do poszukiwania najlepszych rozwiązań,
- umie liczyć na własne siły,
- potrafi dostrzec szanse i zamienić je w sukces,
- podejmuje na ogół trafne decyzje,
- potrafi przyjąć porażkę i wyciągnąć z niej konstruktywne wnioski,
- nie zraża się niepowodzeniami, jest wytrwały i konsekwentny w działaniu,
- ma zaufanie do własnych zdolności i umiejętności,
- ma dużo optymizmu życiowego,

- jest nastawiony na nowatorstwo,
- ma zdolności przywódcze,
- ma zdolności komunikacyjne,
- efektywnie gospodaruje posiadanymi zasobami,
- w przypadku braku własnych zasobów potrafi znaleźć je gdzie indziej,
- potrafi odnaleźć i pozyskać sojuszników.

Przed podjęciem się każdego poważnego wyzwania, a już z pewnością wyzwania związanego z prowadzeniem własnego biznesu, warto poświęcić nieco czasu na analizę własnych cech, potrzeb i możliwości w tym zakresie.

Dla każdej osoby rozważającej możliwość założenia własnego przedsiębiorstwa, przedstawiony wyżej zestaw cech powinien stać się przedmiotem samooceny, a przynajmniej autorefleksji. Jeżeli wynik takiej autoanalizy nie wyda się komuś satysfakcjonujący, nie musi to oznaczać, że droga przedsiębiorcy nie jest dla niego. Pamiętajmy, że sporo z przytoczonych cech może pojawić się w przyszłości, w wyniku rozwoju zawodowego i kompetencji osobistych. Skąd zatem biorą się te cechy? Pochodzą przede wszystkim z:

- wrodzonych zdolności, intuicji i ducha przedsiębiorczości,
- wykształcenia,
- doświadczenia zawodowego,
- doświadczenia życiowego.



Dlaczego ludzie zostają przedsiębiorcami?

Dla czytelników niniejszego opracowania, będących osobami rozważającymi założenie własnej działalności gospodarczej, kluczowa jest z pewnością nie tylko odpowiedź na pytanie, czy nadają się na przedsiębiorcę, ale także dlaczego chcieliby nim zostać. Zanim spróbujemy rozpoznać potrzeby i oczekiwania przyszłych klientów, warto uświadomić sobie własną motywację i własne potrzeby. Badacze przedsiębiorczości wskazują na pewne szczególne zdarzenia w życiu, leżące u podstaw podjęcia takiej decyzji – upraszczając nieco sprawę można je podzielić na przyczyny pozytywne i negatywne. Najczęściej występujące przyczyny przedstawiono w tabeli 1.

Tabela 1. Przyczyny podjęcia decyzji o rozpoczęciu działalności przedsiębiorczej

Przyczyny pozytywne	Przyczyny negatywne
• nowy start (ukończyłem szkołę, przeprowadziłem się i jestem gotowy robić coś innego), • otwarcie możliwości (pracodawca zaproponował mi możliwość zostania jego podwykonawcą), • ciekawość (dostrzegłem coś interesującego i postanowiłem spróbować), • potrzeba poprawienia własnego losu (chciałem wziąć swoje sprawy w swoje ręce i polegać na własnym wysiłku), • teraz albo nigdy (przekroczyłem czterdziestkę i postanowiłem spróbować), • gratka (dostałem spadek, wygrałem na loterii i postanowiłem zrobić z tym coś pożytecznego), • celowe poszukiwanie (zawsze chciałem być przedsiębiorcą, czekałem tylko na dobrą okazję).	• przetrwanie (obecna sytuacja nie daje mi środków na życie), • brak satysfakcji z pracy (nie znoszę mojego szefa i mojej obecnej pracy), • bezrobocie, redukcja zatrudnienia (zostałem zwolniony z pracy), • kłopoty w firmie (nasz księgowy się zwolnił, nasza technologia okazała się przestarzała, kosztowna, trzeba było coś zrobić), • rozwód (nagle zostałem zdany tylko na siebie, bez żadnego źródła utrzymania), • śmierć (mój ojciec zmarł i musiałem zająć się jego firmą).

Źródło: M. Morris, *Entrepreneurial Intensity*, Quorum Books, Westport, London 1998 [za:] M. Nawojczyk, *Przedsiębiorczość. O trudnościach w aplikacji teorii*, Zakład Wydawniczy NOMOS, Kraków 2009

Spośród wymienionych wyżej przyczyn zwykle kilka występuje jednocześnie – im więcej, tym silniejszą odczuwamy motywację do podjęcia działalności biznesowej na własne konto. Warto przy tym zauważyć, że najbardziej pożądana jest sytuacja, w której kierujemy się wyłącznie bądź przede wszystkim czynnikami pozytywnymi, bowiem taka motywacja, choć zwykle nie najsilniejsza, ma charakter długotrwały i może świadczyć o prawdziwie silnej inklinacji do zostania skuteczną przedsiębiorcą.

Oczywiście nie oznacza to, że osoby kierujące się głównie czynnikami negatywnymi nie mają szans na odniesienie sukcesu i są z góry skazane na porażkę – wszystko zależy od indywidualnej sytuacji, warunków zewnętrznych i cech charakteru. Warto przy tym zauważyć, że oddziałująca na nasze decyzje motywacja nie jest czymś stałym i nawet jeżeli pewne czynniki nie występują w momencie podejmowania działalności przedsiębiorczej, mogą pojawić się później.

Inspirujące cytaty

Niezależnie od tego, czy myślisz, że potrafisz coś zrobić, bądź myślisz, że tego zrobić się nie da – masz rację.

[Henry Ford]

Sposób na sukces w biznesie nie jest żadną tajemnicą. To rezultat starannych przygotowań, ciężkiej pracy i umiejętności wyciągania wniosków z porażek.

[Colin Powell]

Istnieje tylko jeden prawdziwy szef. Jest nim klient. To właśnie on jest władny w prosty sposób usunąć w firmie dowolną osobę, od szefa po szeregowego pracownika – wydając swoje pieniądze gdzie indziej.

[Sam Walton]

W świecie biznesu można otrzymać zapłatę dwiema monetami: pieniędzem i doświadczeniem. Jeśli musisz wybierać, wybierz doświadczenie – pieniądze przyjdą później same.

[Harold S. Geneen]

Sekretem udanego biznesu jest wiedzieć coś, czego nikt inny nie wie.

[Arystoteles Onassis]

Prawdziwy przedsiębiorca nigdy nie rezygnuje z okazji, by dostrzec zmianę, odpowiedzieć na nią i wykorzystać jako nową szansę.

[Peter Drucker]

Pojęcie innowacji

Innowacja

jest pomysłem, który stworzył określoną wartość ekonomiczną – bez wartości ekonomicznej nie ma zatem innowacji.

Innowacja może obejmować nowość lub znaczące ulepszenie w odniesieniu do:

- produktów i usług,
- cech jakościowych,
- procesów produkcyjnych (w tym technologii) oraz pozostałych procesów organizacyjnych,
- rynków zbytu,
- zastosowanych materiałów,
- sposobów prowadzenia biznesu (modeli biznesowych).

Ujmując rzecz nieco inaczej, **innowacja to zakończone sukcesem wprowadzenie czegoś nowego bądź znacznie ulepszanego, gdzie sukces mierzy się przyjęciem produktu przez rynek lub innym jego praktycznym zastosowaniem**. Takie rozumienie innowacji stało się powszechne w Europie i znalazło odzwierciedlenie w tzw. Podręczniku Oslo^[8] opracowanym przez Komisję Europejską i OECD dla ujednolicenia pojęć związanych z działalnością innowacyjną podmiotów gospodarczych. Oznacza to, że nie każda zmiana, choćby istotna dla danego przedsiębiorstwa, nosi znamiona innowacji. Przykładowo, zmiany nieuznawane przez Podręcznik Oslo za innowacje mogą dotyczyć:

- zaprzestania oferowania dotychczasowego produktu lub wykorzystania procesu, metody marketingowej bądź organizacyjnej,
- prostego zastąpienia lub rozszerzenia (np. nabycia nowych urządzeń o cechach podobnych z dotychczas używanymi),
- zmian będących wyłącznie rezultatem ruchu cen czynników produkcji,

[8] Oslo Manual. Guidelines for Collecting and Interpreting Innovation Data

- jednorazowego dostosowania oferty do indywidualnych wymogów odbiorcy,
- regularnych zmian sezonowych bądź innych zmian cyklicznych,
- obrotu nowymi lub udoskonalonymi produktami przez podmioty handlowe.

W zależności od przyjętego kryterium można wyróżnić następujące **rodzaje innowacji**:

➔ **Innowacje ze względu na przedmiot:**

- produktowe (obejmujące nowe produkty lub usługi),
- procesowe (dotyczące procesów technologicznych i wytwórczych),
- organizacyjne (odnoszące się do systemów i metod zarządzania),
- marketingowe (skupiające się na budowaniu partnerskich relacji biznesowych, kanałach dystrybucji, reklamie itp.).

➔ **Innowacje ze względu na stopień nowości:**

- przyrostowe (nowe wykorzystanie znanych już form czy technologii, udoskonalenie czegoś, co już istnieje, np. Pentium IV w stosunku do Pentium III),
- radykalne/przełomowe – całkowita nowość, stanowiąca odejście od znanych wcześniej technologii czy metod (np. tranzystor, silnik odrzutowy, Internet).

➔ **Innowacje ze względu na poziom występowania:**

- na poziomie przedsiębiorstwa (tzw. innowacje imitacyjne),
- na poziomie danego rynku lub branży,
- w skali świata (tzw. innowacje właściwe).

Choć imitacyjność polskich innowacji wskazywana jest najczęściej jako istotna słabość krajowej gospodarki, niektórzy autorzy (np. T. Levitt) uważają, że imitacja może być równie zyskowna jak innowacja właściwa. Rozwój gospodarki następuje bowiem zarówno w wyniku nowości, jak i przez umiejętne naśladownictwo (dyfuzję) innowacji znanych już gdzieś indziej, a w pewnych sytuacjach kumulatywny efekt tych ostatnich bywa większy niż rezultat sporadycznych innowacji radykalnych.

Jak powstaje innowacja? Rzecz jasna nie ma tutaj gotowej recepty prowadzącej w sposób pewny do sukcesu, można jednak wskazać kilka kluczowych czynników niezbędnych do zaistnienia innowacji:

- trzeba być kreatywnym,
- trzeba wytworzyć lub pozyskać nową wiedzę bądź umiejętności,
- trzeba dysponować niezbędnymi środkami finansowymi i innymi zasobami, a w razie ich braku umieć je pozyskać z zewnątrz,
- trzeba mieć odwagę, determinację i wytrwałość w działaniu.

Dodatkowym warunkiem wykreowania innowacji jest działanie w oparciu o tzw. strategię „3S”:

- *speed*: nowe idee należy realizować tak szybko, jak to tylko możliwe, aby wyprzedzić konkurencję,
- *share*: najbardziej opłacalne są innowacje zapewniające duży udział w rynku, czyli zazwyczaj oparte na zupełnie nowym produkcie lub usłudze,
- *scale*: innowacje mające duży potencjał do osiągnięcia efektu skali pozwalają stopniowo redukować koszty jednostkowe, co przekłada się na oferowaną na rynku cenę jednostkową i/lub uzyskiwany poziom zysku.

Inspiracje do powstania innowacji coraz częściej znajdują się poza przedsiębiorstwem lub innowatorem – w ich bliższym lub dalszym otoczeniu. **Najczęściej wskazywane źródła (bodźce) innowacji:**

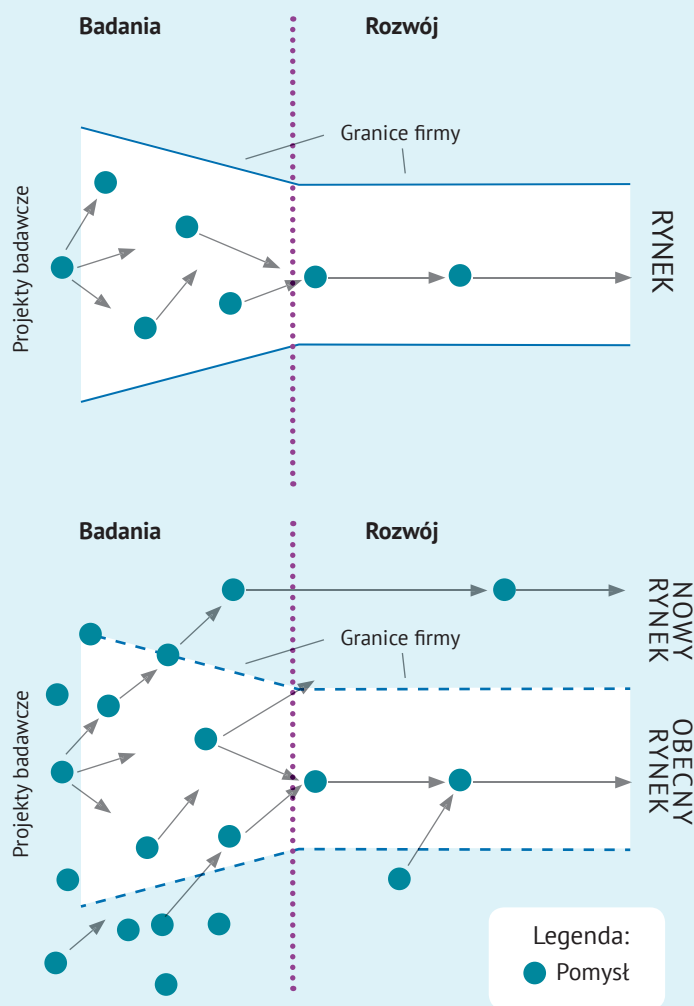
- klienci,
- konkurenci,
- dostawcy i inni kooperanci,
- instytucje badawcze,
- bodźce wewnętrzne (głównie potrzeby wewnętrzne oraz pomysły własne przedsiębiorcy lub pracowników).

W literaturze poświęconej innowacjom istnieje wiele koncepcji dotyczących sposobów powstawania innowacji w gospodarce. Wśród najczęściej spotykanych znajdują się różne warianty dwóch modeli: modelu zamkniętej i otwartej innowacji oraz modelu *push* i *pull*.

Model zamkniętej i otwartej innowacji

odnosi się do dwóch przeciwstawnych koncepcji, skupiających się na miejscu generowania innowacji i relacji przedsiębiorstwa z otoczeniem. Zamknięta innowacja upatruje źródła nowej wiedzy głównie wewnątrz przedsiębiorstwa i traktuje ją jako zazdrośnie strzeżone przed konkurentami dobro. Jednak w praktyce tylko niewielka część własności

Rys. 3. Model zamkniętej i otwartej innowacji



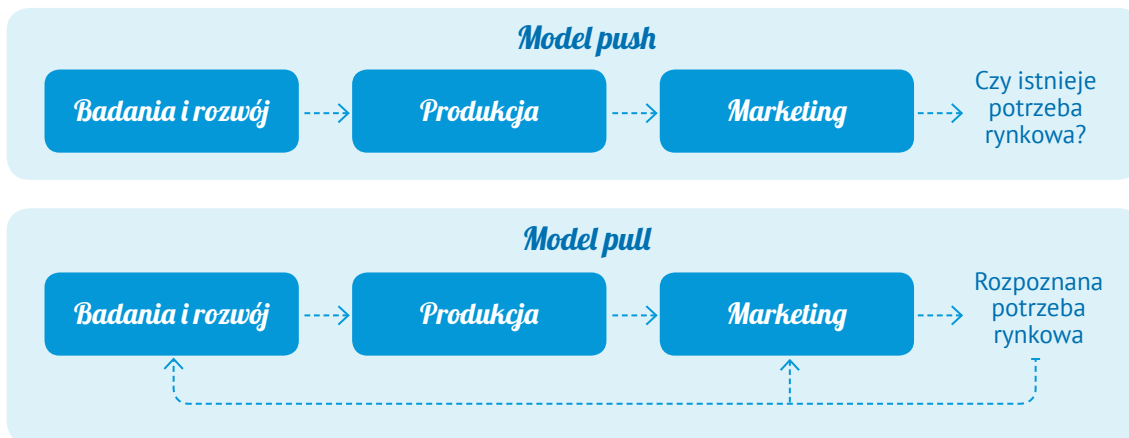
a wygenerowanej w danym przedsiębiorstwie może być przezeń wykorzystana w celach biznesowych. Dzieje się tak, ponieważ wiele rezultatów prac badawczo-rozwojowych przynosi inne od zamierzonych rezultaty, a nawet jeśli spełniają one początkowe oczekiwania, to ich wdrożenie do praktyki gospodarczej może okazać się w danych warunkach niemożliwe. W efekcie własna działalność B+R jest niezwykle kosztowna, a jedynie niewielki procent wypracowanych wyników owocuje przychodami z wdrożonych innowacji. Natomiast otwarta innowacja dostrzega ogromne szanse zarówno w pozyskaniu wiedzy na własne potrzeby z zewnątrz (od jednostek naukowych lub innych przedsiębiorstw), jak i w sprzedaży własnych „niepotrzebnych” rezultatów podmiotom zewnętrznym, nawet tym będącym konkurentami.

Model push i pull

odzwierciedla klasyczną w teorii ekonomii zasadę popytu i podaży, przenosząc ją na grunt innowacji. Model *push* obrazuje sytuację, w której najpierw prowadzi się badania, a dopiero potem szuka możliwych zastosowań wypracowanych rezultatów oraz odbiorców gotowych za nie

zapłacić. Jest to na przykład typowa do niedawna sytuacja wielu publicznych uniwersytetów. Z kolei model *pull* upatruje pierwotnego bodźca dla podjęcia prac badawczych w zidentyfikowanej uprzednio potrzebie rynkowej, co jest oczywiście rozwiązaniem dużo bardziej atrakcyjnym w sensie ekonomicznym.

Pchanie technologii (*push*) vs. ssanie rynku (*pull*)



Rys. 4. Model *push* i *pull*

💡 Za każdą innowacją stoi jej pomysłodawca i realizator czyli **innovator**. **Innowatora cechuje** kreatywność i uporczywe dążenie do celu, wiara w siebie i innych ludzi, niewyczerpana energia i ciągły optymizm. Konieczna jest właściwa mieszanka otwartego umysłu, entuzjazmu, a w pewnym sensie nawet pozytywnego szaleństwa.

Wprowadzaniu innowacji w życie towarzyszy z reguły opór o charakterze wewnętrznym lub zewnętrznym, którego natężenie bywa znacznie bardziej dotkliwe niż w przypadku zwykłych zmian. Wiele wspaniałych wynalazków zostało z tego powodu niedocenionych i przepadły na zawsze, bądź musiały czekać do momentu, aż świat do nich dojrzał.

 Komputer znalazł się na rynku po 50 latach od budowy prototypu. Wymagał rozwoju matematyki (teoria binarna), logiki symbolicznej, koncepcji programowania oraz wielu innych wynalazków, np. diody, chipa krzemowo-germanowego. Fotografia czekała 112 lat, telefon – 56, a radio – 35 lat. Jeśli sięgniemy do rzeczywistych początków nauk, na których opierają się współczesne urządzenia (Newton, Kepler, Leonardo da Vinci), to konstatacja, że cykle dojrzewania pomysłów do rzeczywistych innowacji liczą setki lat, nie będzie przesadna.

A. Francik, *Innowacje jako źródło przedsiębiorczości* [w:] J. Targalski, A. Francik (red.), *Przedsiębiorczość i zarządzanie firmą. Teoria i praktyka*. Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2009.

Głównymi **barierami powstawania innowacji** w przedsiębiorstwach są:

- lęk przed podjęciem ryzyka,
- brak środków finansowych, które można by zaangażować w przedsięwzięcia wysokiego ryzyka,
- brak czasu,
- brak poparcia ze strony kierownictwa,
- biurokracja,
- niezajomość klientów, produktów lub rynku,
- dawne sukcesy,
- brak współpracy wewnętrznej lub zewnętrznej,
- opór przełożonych i podwładnych wobec zmian.

Co można zatem zrobić, aby barierom tym przeciwdziałać? Odpowiedź na to niełatwe pytanie można sformułować w postaci pewnego rodzaju wskazówek, adresowanych głównie do menedżerów zarządzających innowacjami:

- zapewnij pracownikowi swobodę myślenia,
- zadbaj o usunięcie wszystkich organizacyjnych tabu,
- pozwalaj popełniać błędy,
- dyskutuj innowacyjne pomysły, nawet te najbardziej szalone,
- motywuj i doceniaj osoby kreatywne, dążące do zmiany obecnego porządku,
- promuj współpracę oraz swobodną wymianę myśli i poglądów,
- bądź przywódcą – dawaj przykład.

Sztuka innowacji

Według niektórych autorów innowacja jest podobna do dzieła sztuki – gdy nowe się ujawni, odczuwamy niedowierzanie, dumę, a niekiedy coś bliskiego twórczemu olśnieniu. Zarówno badacze i wynalazcy, jak i artyści ulegają podobnemu przymusowi, by stale generować nowe pomysły i tworzyć coś nowego. Zdolność do kreowania innowacji w dużym stopniu opiera się na wrodzonych talentach, choć istnieją pewne czynniki o charakterze społecznym i systemowym, wspomagające tę aktywność.

Według Douglasa Northa, amerykańskiego noblisty z roku 1993, istnieje sześć takich czynników niezbędnych do powstawania innowacji^[9]:

- 1 W danym regionie (środowisku) muszą istnieć dobre warunki dla rozwoju wiedzy i prowadzenia badań naukowych. Badania naukowe są przy tym warunkiem niezbędnym, ale niewystarczającym, by mogło dojść do powstania innowacji.
- 2 W danym regionie (środowisku) muszą funkcjonować otwarci na nowości ludzie myślący integrująco, którzy są w stanie rozpoznać występujące problemy i potrzeby oraz kreatywnie je rozwiązywać.
- 3 Ogromną rolę odgrywa tzw. kapitał ludzki, którego znaczenie w dzisiejszym świecie wciąż rośnie. Zasadniczą rolę pełnią liderzy innowacji – twórczy, o szerokich horyzontach i dużej komunikatywności, posiadający społeczne i emocjonalne kompetencje, pytający „co” i „dlaczego”, a nie „jak” i „kiedy”. Niezwykle istotna jest tutaj jakość systemu kształcenia.
- 4 Kluczowym czynnikiem warunkującym powstawanie innowacji jest właściwa motywacja. Każda nowość jest zarówno szansą na sukces, jak i na porażkę. Oprócz tradycyjnych motywacji (pieniądze, prestiż, samorealizacja, chęć ulepszania świata) w dzisiejszej gospodarce niezbędna jest kultura innowacji, premiująca sukces, ale także dopuszczająca porażkę.
- 5 Niezbędne jest również wsparcie dla działań nowatorskich ze strony najwyższych organów decyzyjnych (rządów, samorządów, kierownictw przedsiębiorstw). Wspieranie jest zazwyczaj potrzebne, ponieważ wprowadzanie „nowego” zawsze zagraża „staremu”, co rodzi opory mentalne i narusza istniejące *status quo* (interesy, pozycje itp.).

[9] J. Koch, *Sztuka innowacji*, biuletyn High-Tech nr 38, styczeń-marzec 2011

- 6 Ważne jest również zaangażowanie w proces zmian kierownictwa średniego szczebla (rządów, samorządów, firm), działającego w sferze operacyjnej. Dopiero gdy ten szczebel włączy się w proces tworzenia innowacji (choćby przez stworzenie odpowiednich warunków), zamiast je tłumić lub blokować, można wierzyć w sukces „nowego”.

Wyróżniki przedsiębiorczości innowacyjnej

Zaprezentowane wyżej podstawowe informacje dotyczące przedsiębiorczości i innowacyjności prowadzą uważnego czytelnika nieuchronnie do pytania: czy przedsiębiorczość i innowacyjność to byty niezależne?

- ***nie ma innowacji bez przedsiębiorczości,***
- ***ale nie każda działalność przedsiębiorcza jest innowacyjna***

W świecie biznesu innowacje są kluczem do zwiększania zysków i udziału w rynku, a także ważnym narzędziem rozwoju firm i konkutowania z rywalami. Stanowią jedno z najważniejszych źródeł przedsiębiorczości, stwarzając niejednokrotnie bezpośredni bodziec do jej rozwoju. W tym kontekście innowacje mogą być dla przedsiębiorczości^[10]:

- źródłem pomysłu na założenie nowego przedsiębiorstwa,
- warunkiem sprostania wyzwaniom zmiennego otoczenia i omijania lub wykorzystania zagrożeń w funkcjonowaniu firmy i rynku,
- sposobem na wykorzystanie szans rynkowych, okazją do zmiany profilu, branży, strategii, racjonalizacji zasobów, tworzenia miejsc pracy itp.,
- warunkiem wzrostu atrakcyjności oferty, kreowania nowych wartości, reagowania na potrzeby rynku,

[10] A. Francik, *Innowacje jako źródło przedsiębiorczości* [w:] J. Targalski, A. Francik (red.), *Przedsiębiorczość i zarządzanie firmą. Teoria i praktyka*, Wydawnictwo C.H.Beck, Warszawa 2009

- elementem walki konkurencyjnej, podstawą wzmocnienia/utrzymania konkurencyjnej pozycji firmy,
- stymulatorem rozwoju przedsiębiorstwa,
- środkiem minimalizowania ryzyka niepowodzenia,
- sposobem na wprowadzenie nauki do organizacji i uczenia się organizacji.

Przedsiębiorczość innowacyjna różni się dość istotnie od typowej, tradycyjnie rozumianej przedsiębiorczości, zwłaszcza tzw. przedsiębiorczości małej, obejmującej działalność gospodarczą na wczesnych etapach rozwoju.

Tabela 2. Zestawienie cech przedsiębiorczości tradycyjnej i innowacyjnej

<i>Cechy tradycyjnej, małej przedsiębiorczości</i>	<i>Cechy przedsiębiorczości innowacyjnej</i>
Nieformalna struktura organizacyjna	Formalna struktura organizacyjna
Udział członków rodziny w zadaniach związanych z zarządzaniem	Udział zewnętrznych specjalistów w zadaniach związanych z zarządzaniem
Przenikanie się życia zawodowego i osobistego	Oddzielenie życia zawodowego i osobistego
Dążenie do zachowania stabilności	Akceptacja ciągłej niestabilności
Zmiana traktowana jako zło konieczne	Zmiana traktowana jako szansa
Orientacja na szanse i problemy występujące obecnie	Orientacja na szanse i problemy mogące pojawić się w przyszłości
Działania biznesowe nastawione na niewielkie ryzyko kosztem niewielkich zysków	Działania biznesowe nastawione na znaczne ryzyko w celu uzyskania dużych zysków
Stosunkowo słaba kooperacja zewnętrzna	Dobrze rozwinięta kooperacja zewnętrzna
Cel działalności biznesowej ukierunkowany głównie na doraźne zyski	Cel działalności biznesowej ukierunkowany głównie na rozwój nowych produktów i rynków
Działalność prowadzona lokalnie	Działalność prowadzona globalnie

Źródło: opracowanie własne

Uzupełniając powyższe zestawienie, warto odwołać się także do dorobku klasyka przedsiębiorczości Josepha Schumpetera, wskazującego na wagę kreatywności i innowacyjności w rozwoju gospodarczym. Stworzona przez niego już w latach 30. XX w. koncepcja przedsiębiorcy–innowatora akcentowała kluczowe znaczenie generowania nowości, tzn. kreowania nowych produktów, metod produkcji, technologii i rynków zbytu oraz sposobów dostępu do zasobów. W tym rozumieniu przedsiębiorca powinien być nowatorem, nieustannym kreatorem pomysłów, których wdrażanie powoduje, że nowe wygrywa ze starym, przy czym sprawą drugorzędną jest to, czy przedsiębiorca jest właścicielem, czy jedynie zarządcą firmy. Innowacyjny przedsiębiorca, wprowadzając nowości i ulepszenia, wytrąca rynek z równowagi, przyczyniając się przez to do rozwoju gospodarczego, wymagającego konstruktywnej, dynamicznej nierównowagi. Taką funkcję przedsiębiorcy–innowatora Schumpeter nazywał **twórczą destrukcją** i uznawał za podstawę nie tylko zdrowej gospodarki, ale i szeroko rozumianego postępu cywilizacyjnego.

Nowoczesne rozwiązania organizacyjne sprzyjające powstawaniu innowacji

Ogromna dynamika współczesnego otoczenia przedsiębiorstw oznacza dla kadry menedżerskiej konieczność zmierzenia się z podstawowym problemem – rosnącym tempem i nieprzewidywalnością zmian oraz ryzykiem podejmowanych przedsięwzięć gospodarczych. Skłaniają to do poszukiwania nowych szans, wykorzystywania nowych narzędzi wspomagających zarządzanie, inwestowania w pracowników, a przede wszystkim do działań innowacyjnych, które pozwolą uczynić przedsiębiorstwo bardziej konkurencyjnym.

Innowacje nie powstaną jednak w hierarchicznych, sztywnych strukturach, zatem nowoczesne rozwiązania i metody organizacyjne opierają się coraz częściej na nowych zasadach organizacyjnych:

- **zasadzie prostoty**, postulującej spłaszczenie i uproszczenie struktury organizacyjnej oraz kwestionującej wagę hierarchii, standaryzacji i formalizacji, będących w strukturach tradycyjnych podstawowym instrumentem utrzymania ładu organizacyjnego,
- **zasadzie autonomii**, akcentującej potrzebę rezygnacji ze sztywnego programowania działań poprzez stałe procedury,
- **zasadzie zarządzania** przez kulturę, wskazującej odmienne od dotychczasowych sposoby regulowania zachowań organizacyjnych.

Sytuacja ta wymusza konieczność dostrzeżenia nowej roli pracownika, którego pożądanymi cechami stają się: samodzielność w miejscu podporządkowania, wszechstronność w miejsce specjalizacji, inicjatywa w miejsce posłuszeństwa oraz zdolność uczenia się w miejsce doświadczenia. Tym samym motywacja zewnętrzna musi być zastąpiona wewnętrzną, rezygnuje się z algorytmów działań na rzecz uświadomienia celów, pojawia się kwestia zaufania jako podstawa współpracy przełożonego z podwładnym, dominować zaczyna koordynacja horyzontalna zamiast tradycyjnej, wertykalnej. Stąd w nowoczesnych rozwiązaniach strukturalnych odchodzi się od bezpośredniego kierowania i sformalizowanych procedur, podkreśla się natomiast wagę tych wartości i cech kulturowych, które uwzględniają pluralizm poglądów, zwiększają motywację do inicjowania nowych pomysłów, sprzyjają uczeniu się, zaangażowaniu, samodzielności i akceptowaniu odpowiedzialności. Obrazuje to tabela 3.

Tabela 3. Strukturalne i kulturowe cechy nowoczesnych rozwiązań organizacyjnych

Koncepcja / metoda zarządzania	Cechy struktury organizacyjnej	Cechy kultury organizacyjnej
<i>Lean management</i>	■ możliwie płaska struktura organizacyjna, ■ odchudzenie sztabu, ■ silne powiązanie z podmiotami zewnętrznymi, ■ zespołowość pracy, ■ decentralizacja.	■ ciągłe doskonalenie, ■ orientacja na potrzeby klienta, ■ praca grupowa, ■ zaufanie w kontaktach z partnerami zewnętrznymi, ■ duża wartość czynnika ludzkiego, ■ znaczna samoorganizacja zespołów.
<i>Organizacja sieciowa</i>	■ dynamiczny układ węzłów i połączeń, ■ heterarchia (równoległość i zmienność ośrodków władzy organizacyjnej), ■ zanik specjalizacji funkcjonalnej, ■ zespołowość pracy, ■ zróżnicowanie przestrzenne.	■ wysoki stopień samodzielności i samoorganizacji, ■ zaufanie, ■ współpraca, ■ szacunek dla wiedzy i umiejętności, ■ szczególna rola otwartej komunikacji.

<i>Koncepcja / metoda zarządzania</i>	<i>Cechy struktury organizacyjnej</i>	<i>Cechy kultury organizacyjnej</i>
Organizacja ucząca się	• płaskie rozwiązania strukturalne (szczebel centralny i lokalny), • szczebel centralny odpowiada za utrzymanie zdolności do uczenia się, • słabe zróżnicowanie ról organizacyjnych, • niewielka rola hierarchii.	• zespołowe uczenie się, • całościowe postrzeganie organizacji, • autorytet oparty na wiedzy, • wspólna wizja, • tolerancja dla ryzyka, • dostęp do informacji.
Outsourcing	• hierarchia silnie ograniczona, • ograniczenie liczby pracowników, • silne powiązanie z podmiotami zewnętrznymi.	• zaufanie, • brak barier w komunikacji, • orientacja na minimalizację kosztów.
Przedsiębiorstwo fraktalne	• słabo rozbudowana hierarchia (kierownik najwyższego szczebla, kierownik fraktala, lider zespołu), • izomorfizm jednostek organizacyjnych (fraktali), • znaczna autonomia fraktali.	• uzgadnianie celów, • nastawienie na klienta, • swoboda sposobów działania, • współpraca, • aktywność, • samoorganizacja.
Reengineering	• proces jako kryterium grupowania stanowisk pracy, • stosunkowo słaba wyrazistość ról organizacyjnych w obrębie danego procesu, • zespołowość pracy, • decentralizacja uprawnień decyzyjnych, • silne spłaszczenie struktury organizacyjnej (trenerzy i właściciele procesu, brak tradycyjnych kierowników).	• samodzielność i odpowiedzialność, • inicjatywa, • orientacja na potrzeby klienta, • współpraca, • każdy pracownik jest tak samo ważny, • pomoc i doradztwo w miejsce kontroli, • akceptacja możliwości wystąpienia błędów.
Time based management	• orientacja procesowa, • zespołowość pracy, • decentralizacja.	• czas źródłem przewagi konkurencyjnej, • waga zdolności uczenia się, • otwartość na nowe idee, • zaufanie, • samodzielność.
Total Quality Management	• płaska struktura, • zespołowość pracy (koła jakości), • decentralizacja.	• jakość najwyższą wartością, • ciągłe doskonalenie, • wspieranie aktywności, • silne przywództwo, • nieskrępowana komunikacja.

Źródło: opracowanie własne

W przedsiębiorstwie innowacyjnym,

charakteryzującym się zanikiem silnej specjalizacji funkcjonalnej i małą wyrazistością ról organizacyjnych, substytutem osłabionej struktury organizacyjnej staje się kultura organizacyjna, sprzyjająca zmianie i innowacji (kultura organizacyjna otwarta).

Podstawą idei kultury otwartej i zamkniętej jest znana koncepcja otwartych i zamkniętych społeczeństw Karla Poppera^[11]. Popper uważa, że przejście od społeczeństwa zamkniętego do otwartego jest największą rewolucją w historii ludzkości. Społeczeństwo zamknięte autor porównuje z organizmem, w którym każdy organ pełni przeznaczone mu funkcje, natomiast społeczeństwo otwarte postrzega jako nietrwały (zmienny) porządek, oparty na możliwości awansu społecznego, rywalizacji poglądów, akceptacji dla indywidualnych poszukiwań szczęścia i własnego miejsca na Ziemi.

” W swoim historycznym rozwoju nasza cywilizacja dąży do człowieczeństwa i rozumności, równości i wolności.

[Karl Popper]

Przenosząc przedstawione zróżnicowanie społeczeństw na grunt rzeczywistości organizacyjnej otrzymujemy obraz kultury organizacyjnej sprzyjającej niestabilności, zmianie, rywalizacji (kultura otwarta – innowacyjna) oraz kultury organizacyjnej ceniącej trwałość, jednoznaczność, stabilizację i porządek (kultura zamknięta – nieinnowacyjna). Podstawowe charakterystyki tych przeciwstawnych typów kultury przedstawiono w poniższych tabelach 4. i 5.

[11] K. Popper, *Społeczeństwo otwarte i jego wrogowie*, Wydawnictwo PWN, Warszawa 1993

Tabela 4. Charakterystyka wymiarów oraz ich przejawy w krańcowo otwartej kulturze organizacyjnej

<i>Wymiar kulturowy</i>	<i>Charakterystyka wymiaru</i>	<i>Przejawy w przedsiębiorstwie</i>
<i>bezpieczeństwo ↔ ryzyko</i>	- obsesja działania, - chęć odniesienia sukcesu, samorealizacja, - skłonność do kwestionowania dotychczasowych rozwiązań, - teoria Y, - innowacja jako główna wartość, - skłonność do akceptacji ryzyka, - brak kar za błędy.	- kult fachowości, - motywacja zorientowana na nagradzanie, - duża swoboda działań, - innowacyjność, - niewielki zakres kontroli, - realizacja potrzeb wyższego rzędu, nagradzanie aktywności, - klimat tolerancji dla możliwych pomyłek, - otwartość na nowe pomysły.
<i>absolutyzm ↔ relatywizm</i>	- instrumentalizm wiedzy, - pragmatyzm, - brak dogmatyzmu.	- gotowość do kwestionowania dotychczasowych rozwiązań, - skłonność do podważania tradycji, - traktowanie każdej sytuacji jako niepowtarzalnej, - umiejętność uczenia się.
<i>elitaryzm ↔ egalitaryzm</i>	- równość szans, - mały dystans władzy, - różnorodność społeczna, - duża mobilność społeczna.	- awans uzależniony od predyspozycji i osiągnięć, - partycypacyjny styl kierowania, - racjonalny stosunek do władzy, - bezpośredniość w kontaktach z przełożonym, - autorytet nieformalny, niewielka rola hierarchii.
<i>kolektywizm ↔ indywidualizm</i>	- potrzeby jednostki, - samodzielność, - tolerancja dla odmienności, - niezależność.	- duża autonomia działań jednostkowych, - interesy jednostkowe, - wynagradzanie za osiągnięcia indywidualne, - prywatność.
<i>współpraca ↔ rywalizacja</i>	- interesy partykularne, - egoizm, - zorientowanie na wyniki.	- wewnętrzna konkurencja, - realizowanie interesów własnych, - strategiczna presja na wyniki, - wewnętrzne konkursy na stanowiska kierownicze, - pozytywny stosunek do konfliktów.

Źródło: opracowanie własne

Tabela 5. Charakterystyka wymiarów oraz ich przejawy w krańcowo zamkniętej kulturze organizacyjnej

<i>Wymiar kulturowy</i>	<i>Charakterystyka wymiaru</i>	<i>Przejawy w przedsiębiorstwie</i>
<i>bezpieczeństwo</i> ≈ <i>ryzyko</i>	• nienaruszalność reguł, • akceptacja ze strony innych, • umacnianie więzi międzyludzkich, • teoria X, • stabilizacja jako główna wartość, • niechęć do ryzyka, • karanie za błędy.	• kult pozycji w strukturze, • motywacja zorientowana na karanie, • mała swoboda działań, • stabilność, • znaczny zakres kontroli, • realizacja potrzeby przynależności i akceptacji, • nagradzanie lojalności i posłuszeństwa, • klimat tolerancji dla niepodejmowania szans, • brak otwartości na nowe pomysły.
<i>absolutyzm</i> ≈ <i>relatywizm</i>	• dogmatyzm, • nienaruszalność reguł.	• gotowość do kwestionowania dotychczasowych rozwiązań, • skłonność do podważania tradycji, • traktowanie każdej sytuacji jako niepowtarzalnej, • umiejętność uczenia się.
<i>elitaryzm</i> ≈ <i>egalitaryzm</i>	• nierówność szans, • duży dystans władzy, • jednorodność społeczna, • mała mobilność społeczna.	• awans uzależniony od predyspozycji i osiągnięć, • partycypacyjny styl kierowania, • racjonalny stosunek do władzy, • bezpośredniość w kontaktach z przełożonym, • autorytet nieformalny, • niewielka rola hierarchii.
<i>kolektywizm</i> ≈ <i>indywidualizm</i>	• potrzeby grupy, • działanie grupowe, • brak tolerancji dla odmienności, • przynależność społeczna.	• duża autonomia działań jednostkowych, • interesy jednostkowe, • wynagradzanie za osiągnięcia indywidualne, • prywatność.
<i>współpraca</i> ≈ <i>rywalizacja</i>	• dobro wspólne, • altruizm, • zorientowanie na rolę, • harmonia.	• wewnętrzna konkurencja, • realizowanie interesów własnych, • strategiczna presja na wyniki, • wewnętrzne konkursy na stanowiska kierownicze, • pozytywny stosunek do konfliktów.

Źródło: opracowanie własne

Przyjmując, że kultura organizacyjna może mieć charakter instrumentalny i stanowić przedmiot świadomego oddziaływania kierowniczego, **rolą innowacyjnego przedsiębiorcy jest stworzenie w swojej firmie silnych mechanizmów wzmacniających pożądane wartości i wzorce zachowań.** Mechanizmy te mogą obejmować np. reakcje przełożonych na problemy i porażki, kryteria nagradzania i awansowania, kryteria procesu rekrutacji i doboru kadr, systemy określania efektywności i kontroli, modelowanie ról, inicjowanie pewnych zwyczajów organizacyjnych czy formalną filozofię przedsiębiorstwa.

Innowacyjność w Polsce – stan obecny i pożądane kierunki zmian

Innowacyjność może być rozumiana jako mająca zdolność do kreowania, dyfuzji i absorpcji innowacji:

- cecha jednostki, branży lub gospodarki,
- postawa twórcza nastawiona na praktyczne zastosowania,
- działalność człowieka.

Innowacyjność

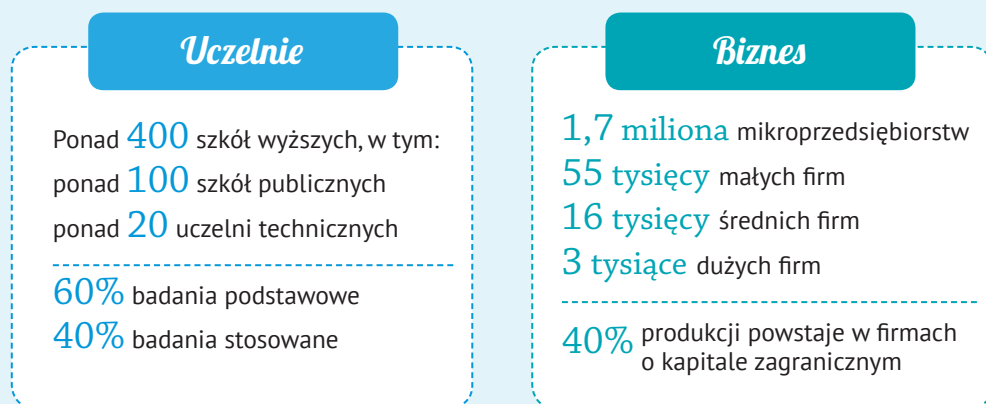
jest dziedziną działalności społecznej i gospodarczej, wymagającą niezwykle szerokiej wiedzy i intuicji. Wymaga bowiem nie tylko orientacji we współczesnych osiągnięciach nauki, które wróżą rewolucyjne zmiany, oraz w całym szeregu przełomowych technologii, ale również znajomości rynku i głębokiej wiedzy z zakresu ekonomii.

W. Kasprzak, K. Pelc, *Strategie techniczne – prognozy*, Wyd. ATUT, Wrocław 2003

Dość powszechne upatrywanie głównego źródła innowacji w uczelniach wyższych i innych jednostkach naukowych jest niewłaściwe – tylko ok. 10% innowacji pochodzi stamtąd. Pozostałe 90% powstaje w przedsiębiorstwach.

Nie oznacza to, że współpraca wdrożeniowa na linii nauka–biznes nie jest istotna. Wręcz odwrotnie – umiejętność takiej współpracy jest bardzo ważna, zwłaszcza dla osób, które chcą uprawiać przedsiębiorczość akademicką. W warunkach polskich pozostawia ona jednak wiele do życzenia, mimo że istnieje duży potencjał w tym zakresie, przynajmniej pod względem ilościowym.

Rys. 5. Polski potencjał innowacyjności na styku nauki z biznesem w ujęciu ilościowym



Mimo, wydawałoby się, imponującego zasobu jednostek naukowych i firm, Polska od lat znajduje się w ogonie rankingów innowacyjności (np. European Innovation Scoreboard). Z przeprowadzonego w 2012 roku na zlecenie OPI badania^[12] wynika, że **polscy przedsiębiorcy nie są z reguły nastawieni na współpracę z zewnętrznymi ośrodkami badawczymi**. Wyniki tego badania wskazują, iż szukając nowych technologii na zewnątrz korzystają głównie z kontaktów z centrami

[12] Analiza uwarunkowań transferu technologii w polskich firmach oraz roli ośrodków transferu technologii w jego usprawnianiu, Deloitte na zlecenie Ośrodka Przetwarzania Informacji, Warszawa 2012

Większość przedsiębiorców, którzy wzięli udział w badaniu, jednoznacznie wskazywało, iż istotnym czynnikiem hamującym potencjalną współpracę jest aspekt organizacyjno-czasowy i kosztowy w realizacji umów z uczelnią.

transferu technologii lub bezpośrednio kierują zlecenie do naukowca, pomijając podmioty pośredniczące oraz uczelnie. Przyczyny tego stanu rzeczy można szukać w wysokich kosztach jakie narzuca uczelnia oraz ograniczonego zrozumienia podejścia biznesowego ze strony naukowców. Własna działalność badawczo-rozwojowa deklarowana była głównie w firmach dużych o relatywnie sporych możliwościach finansowych. Wszelka działalność innowacyjna oraz badawcza wiąże się bowiem z ryzykiem i niepewnością zwrotu zainwestowanego kapitału. W zdecydowanej większości przedsiębiorstw deklarujących realizację własnych prac badawczych przeznaczają się na nie mniej niż 5% budżetu. Z przeprowadzonych wywiadów wynika, że firmy, które korzystają z naukowego *know how* zdecydowanie najchętniej współpracują z uczelniami technicznymi (60% wskazań stanowiły politechniki). Z punktu widzenia przedsiębiorcy żmudne badania nad wynalazkiem okupione dużymi nakładami finansowymi oraz czasowymi nie są z reguły optymalną formą transferu technologii. Przeciętny przedsiębiorca, dla którego „czas to pieniądz”, preferuje zakup gotowej maszyny, czy mniej innowacyjnego, ale sprawdzonego już rozwiązania.

Istnieje wiele przyczyn takiego stanu rzeczy, jednak ich rzetelne omówienie wykraczałoby poza możliwości niniejszego opracowania – zainteresowani czytelnicy powinni sięgnąć do dostępnej bezpłatnie w Internecie publikacji *System transferu technologii i komercjalizacji wiedzy w Polsce – siły motoryczne i bariery*, red. K. Matusiak, J. Guliński, PARP 2010. Niżej podano jedynie kilka najważniejszych powodów, dla których nasza innowacyjność jest raczej przedmiotem dyskusji niż praktyki.

Dlaczego w Polsce innowacyjność jest szeroko dyskutowana a słabo praktykowana?

- Mentalność poprzedniej epoki: niedostatek inicjatywy i postaw kreatywnych.
- Rozwinięte umiejętności przetrwania a nie rozwoju.
- Słabe upowszechnienie wzorców współpracy i niski poziom zaufania.
- Nieodpowiedni profil i jakość edukacji.
- Niechęć kadry naukowej do podejmowania badań stosowanych (o charakterze użytkowym) – brak *push*.
- Słaba krajowa baza wytwórcza – brak *pull*.
- Niewielka gotowość do korzystania z doświadczeń zagranicznych.
- Powszechna skłonność do innowacji imitacyjnych (dyfuzja naśladowcza).

Co zatem możemy zrobić, aby sytuację tę poprawić? Poniżej przytoczono stosowne rekomendacje ze wspomnianego raportu OPI^[13].

Wybrane rekomendacje dla przedsiębiorców

- 1 Wykazywanie większej inicjatywy w poszukiwaniu i pozyskiwaniu informacji o potencjale naukowym uczelni oraz perspektywicznych obszarach współpracy.
- 2 Prowadzenie działań rozwojowych w większym stopniu dotyczących faktycznej innowacyjności a nie tylko adaptowaniu technologii już istniejących czy zakupu wyposażenia.
- 3 W przypadku ograniczonej wiedzy o możliwych do wdrożenia technologiach, korzystanie ze sprawdzonych metod analiz rynku wynalazku oraz wyceny jego rynkowej wartości, dostępnych m.in. w ośrodkach transferu technologii.
- 4 Zaangażowanie w kooperację w ramach zorganizowanych, sieciowych relacji między firmami, jednostkami naukowymi oraz instytucjami otoczenia biznesu (w tym OTT), tak aby możliwe było uzyskanie efektu synergii między wiedzą o rynku, znajomością potrzeb klientów i umiejętnością kreowania biznesu (ze strony przedsiębiorców), potencjałem intelektualnym i infrastrukturą B+R (ze strony jednostek naukowych) oraz wiedzą i narzędziami z zakresu transferu technologii (ze strony centrów transferu technologii).
- 5 Wykazywanie wyższej otwartości i ufności w stosunku do potencjalnych partnerów we wdrażaniu nowych rozwiązań.
- 6 Powołanie stanowiska menedżera ds. komercjalizacji (np. byłego pracownika naukowego z doświadczeniem biznesowym), który z jednej strony miałby charakterystyczne kompetencje (dotyczące np. analizy potencjału komercyjnego, przygotowywania planu komercjalizacji itp.), a z drugiej znałby specyfikę prac naukowych realizowanych na uczelniach i potrafił skutecznie identyfikować ich potencjał w kontekście potrzeb własnej firmy.

[13] *Analiza uwarunkowań transferu technologii w polskich firmach...*, op. cit.

Wybrane rekomendacje dla uczelni i środowiska naukowego

- 1 Uzależnienie ścieżki kariery pracowników naukowych od faktu oraz wyników współpracy z przemysłem, a przede wszystkim od możliwości komercyjnego zastosowania rezultatów prowadzonych prac badawczych (w tym np. ocena każdej planowanej pracy doktorskiej pod kątem wykorzystania jej w biznesie).
- 2 Wprowadzenie systemu oceny prac badawczych, który wspierałby wartościowe, a wygaszał działania mało skuteczne i nieefektywne pod względem potencjału biznesowego; powiązanie go z systemem finansowania badań oraz wynagradzania naukowców i tym samym wywieranie presji na komercjalizację wyników prac badawczych.
- 3 Włączanie programów edukacyjnych z zakresu komercjalizacji oraz transferu technologii do standardowych programów studiów i w efekcie tworzenie w mentalności studentów przeświadczenia, iż myśląc o badaniach powinni z definicji mieć na uwadze także ich przyszły transfer do biznesu.
- 4 Zwiększenie zaufania do wiedzy wytwarzanej na uczelni przez lepsze organizacyjne przygotowanie do wykorzystania interesujących i nowatorskich technologii czy dzięki przykładom samodzielnej, skutecznej ich komercjalizacji przez uczelnię (inwestycja we własne wynalazki jest najlepszym dowodem ich faktycznej wartości).
- 5 Pomoc dla inicjatyw z zakresu przedsiębiorczości akademickiej oraz tworzenia firm *spin-off/spinout*, z koncentracją wsparcia uczelni na zaledwie kilku projektach, ale o zasadniczym potencjale biznesowym (w przeciwieństwie do spotykanego w Polsce podejścia „im więcej, tym lepiej”, gdzie licznym lepszej lub gorszej klasy pomysłem oferuje się pomoc jedynie w podstawowym zakresie).
- 6 Wprowadzenie rozwiązań prawnych i instytucjonalnych (m.in. regulaminów komercjalizacji) precyzyjnie określających tryb i zasady komercjalizacji wyników prac naukowych oraz prawa i obowiązki stron procesu komercjalizacji (uczelni i pracownika naukowego).
- 7 Powołanie stanowiska prorektora ds. rozwoju współpracy z biznesem, który miałby doświadczenie w biznesie i upoważnienie do podejmowania poważnych decyzji w kwestii kooperacji z przedsiębiorcami; taki „menedżer” powinien być zdolny do pokonywania ociążałych mechanizmów administracyjno-organizacyjnych uczelni, stając się realnym partnerem w rozmowach zarówno z biznesem, jak i z osobami kierującymi OTT.

- 8 Zmiana w postrzeganiu inicjatyw z zakresu przedsiębiorczości przez kadrę akademicką oraz przełamania tradycyjnego schematu myślenia, zakładającego, że prowadzenie działalności gospodarczej połączonej z pracą naukową jest sprzeczne z zasadami pracy badawczej i niemożliwe do pogodzenia.
- 9 Wdrożenie metod zarządzania projektami (także badawczymi) na wzór najlepszych praktyk stosowanych w biznesie, zwiększających szansę sprawnego przeprowadzenia badania i przyspieszenia możliwego terminu komercjalizacji wyników; krótki czas wprowadzenia pomysłu na rynek jest zwykle kluczowy z punktu widzenia opłacalności takiego działania.

Wybrane rekomendacje dla pośredników w transferze technologii

- 1 Większa koncentracja na działaniach mających na celu wyłącznie komercjalizację pomysłów i wyników badań. Ośrodki transferu technologii (podobnie jak uczelnie) mają predyspozycje do tego, aby pełnić funkcję integratorów procesów komercjalizacyjnych, o ile zdecydują się na podjęcie się realizacji także bardziej ambitnych zadań niż tylko wsparcie szkoleniowe.
- 2 Uniezależnienie w większym stopniu aktywności OTT od rozleniwiającego je finansowania ze środków UE, objawiającego się obecnie aktywnym funkcjonowaniem, kiedy dostępne jest finansowanie i letargiem, kiedy go nie ma; rozwijanie alternatywnych możliwości aktywności finansowej.
- 3 Nastawienie się w większym stopniu na efektywne realizowanie działań dotyczących faktycznego transferu technologii i komercjalizacji wiedzy, a w mniejszym na usługi typu szkolenia, pisanie i nadzorowanie realizacji wniosków o dofinansowanie.
- 4 Postawienie na czele OTT (lub jego ramienia odpowiedzialnego za transfer technologii w przypadku podmiotów o szerszym zakresie działalności) zarządzającego będącego raczej doświadczonym biznesmenem i inwestorem, aniżeli naukowcem/badaczem lub nawet członkiem władz uczelnianych.
- 5 Silne wpływanie na ofertę dydaktyczną szkół wyższych oraz organizowanie konkursów mających na celu wyłonienie najlepszych pomysłów lub zidentyfikowanie najlepszych prac prowadzonych w danej jednostce, które następnie mogą być sprzedane do biznesu (konkretnej firmy lub funduszu inwestycyjnego).

- 6 W przypadku świadczenia usług z zakresu działalności szkoleniowej bazowanie na przykładach z życia wziętych, wywodzących się z praktyki gospodarczej (np. obowiązkowym elementem szkoleń przygotowanie planu komercjalizacji lub wdrożenia czy też biznesplanu dla rzeczywistej technologii).

Transfer technologii na osi nauka–biznes

Transfer wiedzy (technologii),

zwany również jej komercjalizacją, jest odpłatnym przeniesieniem majątkowych praw własności intelektualnej lub innej formy wiedzy w celu ich wykorzystania przez podmiot zewnętrzny w jego działalności (na ogół biznesowej).

Z prawnego punktu widzenia przedmiotem transferu są:

- prawa własności przemysłowej (patenty, wzory użytkowe itp.),
- prawa autorskie (opracowania, analizy),
- *know-how* (wiedza sprzedawana w formie doradztwa lub opracowań pisemnych),
- wyniki badań (np. testów laboratoryjnych).

Przychody z transferu pochodzą bezpośrednio z:

- opłat licencyjnych,
- sprzedaży patentów,
- wynagrodzeń autorskich,
- przychodów z badań prowadzonych na zlecenie,
- sprzedaży udziałów w przedsiębiorstwach typu *spin-off*.

Zachodnie prestiżowe ośrodki akademickie mają rozwinięte systemy transferu technologii i wieloletnie doświadczenie we współpracy z przemysłem. Dzięki temu osiągają stosunkowo znaczne przychody, choć w skali całego budżetu nie są to przychody najważniejsze. W uczelniach amerykańskich roczne przychody z transferu technologii wynoszą średnio ok. 3% nakładów na badania, a w najlepszych ośrodkach ten odsetek jest znacznie większy. Przychody te nie są zatem (i prawdopodobnie nigdy nie będą) głównym źródłem finansowania działalności badawczej – dominującą rolę pełnią tutaj granty rządowe oraz środki pozyskane od sponsorów. W Polsce przychody te są znacznie mniejsze, a w wielu przypadkach niemal nie istnieją.

Dlaczego uczelnie miałyby się tym w ogóle zajmować? Zasadniczych powodów jest co najmniej kilka:

- 1 Wdrażanie do praktyki gospodarczej wyników badań, co zgodnie z aktualnym rozumieniem roli uczelni wyższej (tzw. Uniwersytetu Trzeciej Generacji) jest jedną z trzech podstawowych funkcji nowoczesnego uniwersytetu (obok edukacji i badań naukowych) i przyczynia się bezpośrednio do rozwoju gospodarczego.
- 2 Dodatkowe potwierdzenie użyteczności badań naukowych przez pokazanie przykładów wpływu badań naukowych na rozwiązywanie problemów gospodarczych i społecznych.
- 3 Uzyskanie dodatkowego argumentu przemawiającego za finansowaniem nauki ze środków publicznych.
- 4 Podniesienie atrakcyjności uczelni wobec naukowców przez stworzenie możliwości uzyskiwania dodatkowego wynagrodzenia przez najlepszych pracowników uczelni.
- 5 Podniesienie atrakcyjności uczelni wobec studentów przez ich lepsze przygotowanie do wymogów rynku pracy i rzeczywistych potrzeb przedsiębiorstw.
- 6 Zwiększenie prestiżu uczelni jako podmiotu wnoszącego istotny wkład w rozwój społeczeństwa i gospodarki.
- 7 Nieznaczne zwiększenie przychodów uczelni (w perspektywie wieloletniej).



Co powinien obejmować kompleksowy system transferu technologii w uczelni wyższej?

- analizę potrzeb rynku służącą wyborowi tematów badań (na etapie planowania projektów badawczych),
- badania stanu techniki i zdolności/czystości patentowej przed rozpoczęciem badań (na etapie planowania projektów badawczych), aby uniknąć podejmowania prac, których wyników nie będzie można wdrożyć ze względu na istniejącą już ochronę patentową,
- prowadzenie bazy danych z informacjami o prowadzonych projektach badawczych, osiągniętych rezultatach i możliwości ich zastosowania w praktyce,
- bieżące monitorowanie i analizę uzyskiwanych wyników badań pod kątem ich użyteczności praktycznej (w trakcie i po zakończeniu projektów badawczych),

- analizę możliwości ochrony patentowej i przyszłej komercjalizacji wyników badań przed ich opublikowaniem,
- przygotowanie projektów komercjalizacji najbardziej innowacyjnych wynalazków/ technologii/*know-how* (w tym analizy potencjału rynkowego wynalazków, analizy gotowości wdrożeniowej, wywiady z przedstawicielami danej branży, wycena),
- poszukiwanie zainteresowanych wdrożeniem istniejących wyników badań (promocja oferty technologicznej, udział w wystawach i targach typu *science to business*, prezentacje dla potencjalnych inwestorów, bezpośrednie kontakty z przedsiębiorstwami),
- poszukiwanie przedsiębiorstw i identyfikacja ich problemów technologicznych pod kątem przyszłych zleceń B+R dla uczelni (w tym audyt technologiczny),
- objęcie ochroną patentową najlepszych rezultatów prac badawczych: przygotowanie i dokonanie zgłoszenia patentowego w kraju, a w uzasadnionych przypadkach również na rynkach europejskich i światowych,
- finansowanie prac przedwdrożeńowych (np. dodatkowych testów laboratoryjnych lub dostosowania wynalazku do potrzeb zainteresowanego nabywcy),
- zarządzanie aktywami w spółkach *spin-off*: opracowywanie biznesplanów, procedur decyzyjnych związanych z wejściem/wyjściem kapitałowym, nadzór nad działalnością spółek i ich wynikami,
- doradztwo prawne w procesie negocjowania umów transferu technologii,
- podniesienie świadomości i zwiększenie motywacji pracowników i kierowników jednostek organizacyjnych do prowadzenia badań pod kątem możliwości komercjalizacji ich wyników.

Przygotowania do komercjalizacji własnego pomysłu na innowację

W przypadku przedsiębiorstw akademickich na etapie *start-up* kapitał własny innowatora zamierzającego założyć własne przedsiębiorstwo okaże się najczęściej niewystarczający, co może mieć miejsce zwłaszcza przy „twardych” innowacjach produktowych bądź technologicznych. Przyszły przedsiębiorca staje wtedy przed dylematem: zarzucić pomysł, sprzedać go większemu graczowi rynkowemu czy poszukać inwestora gotowego zaryzykować swój kapitał? Pierwszej z możliwości nie będziemy tutaj z przyczyn oczywistych rozpatrywać, natomiast dwie pozostałe prowadzą nas na ścieżkę poszukiwania partnera biznesowego i twardych negocjacji. Na tej ścieżce konieczne jest uczynienie pewnych podstawowych kroków, które w odpowiedniej kolejności przedstawiono poniżej.

➔ **Krok pierwszy:** bezpieczny (nie poufny) krótki opis lub prezentacja dla potencjalnego nabywcy/inwestora, zawierający:

- wskazanie istniejącego problemu (potrzeb) oraz oryginalnego sposobu jego rozwiązania,
- wskazanie możliwych zastosowań i określenie wielkości odpowiadających im rynków,
- opis korzyści, jakie technologia jest w stanie przynieść użytkownikom,
- zwięzły opis merytoryczny/techniczny technologii,
- wskazanie przewagi nad obecnymi (konkurencyjnymi) rozwiązaniami.

Opis powinien być pozbawiony języka naukowego i być zrozumiały dla laika. Prezentacja nie powinna trwać dłużej niż 10 minut.

➔ **Krok drugi:** opracowanie tzw. *proof of concept*. W oparciu o jedną z wielu dostępnych metod (np. Quick Look, In Depth, COAP itp.) należy dokonać dość szczegółowej analizy planowanego przedsięwzięcia (dostosowanego do potencjalnego nabywcy), bazując, o ile to tylko możliwe, na faktach i liczbach, a nie subiektywnych wyobrażeniach. Analiza taka polega na umiejętnym przedstawieniu przekonującego uzasadnienia biznesowego oraz wykazaniu wykonalności technicznej, prawnej, organizacyjnej, ekonomicznej i finansowej naszego pomysłu.

W uzasadnionych przypadkach tworzy się także prosty prototyp proponowanego rozwiązania technologicznego, mający udowodnić jego praktyczne działanie. Niezbędne jest tutaj udzielenie odpowiedzi na szereg pytań, skupionych wokół dziewięciu podstawowych zagadnień:

1 Opis technologii/produktu

- Opis technologii/produktu z uwzględnieniem specyficznych właściwości i metod/warunków wytwarzania.
- Wskazanie potencjalnych zastosowań gospodarczych.
- Czy technologia może być zastosowana w istniejących obecnie produktach, poprawiając ich właściwości?
- Czy może być podstawą stworzenia zupełnie nowych produktów?
- Czy może być oferowana na rynku jako samodzielny produkt?
- Jakie zasadnicze problemy rozwiązuje?
- W czym przejawia się przewaga wobec obecnie stosowanych rozwiązań?

2 Sektory rynkowe potencjalnie zainteresowane technologią

- Jakie sektory mogą być zainteresowane oferowaną technologią?
- Jakie problemy w poszczególnych sektorach może rozwiązać oferowana technologia?
- Jak ważne jest rozwiązanie tych problemów dla poszczególnych sektorów?
- Kim mogą być końcowi użytkownicy produktów wykorzystujących oferowaną technologię i jakie są specyficzne potrzeby tych grup?

3 Potencjalne rynki – analiza rynków/sektorów krajowych według różnych możliwych zastosowań

- Przegląd możliwości zastosowań oferowanej technologii w poszczególnych sektorach lub grupach produktów/usług.
- W jakich typach procesów przemysłowych/usługowych technologia może mieć zastosowanie?
- Wielkość potencjału rynkowego dla wybranych sektorów lub grup produktów/usług (rozmiar i prognozowana dynamika wzrostu wybranych rynków).

4 Zainteresowanie rynków – identyfikacja potencjalnych nabywców krajowych i analiza ich specyficznych potrzeb

- Czy środowisko branżowe dostrzega wartość nowej technologii?
- Czy istnieją podmioty gospodarcze zainteresowane zakupem technologii? Jak te podmioty (rozpoznanie rynku – wywiady)?
- Jakie warunki/cechy oferowanej technologii są istotne dla potencjalnych nabywców? Czy są dodatkowe parametry ekonomiczne lub

fizykochemiczne oferowanej technologii/wynalazku, od których potencjalni nabywcy uzależniają swoje zainteresowanie (np. maksymalny poziom kosztów wytwarzania, minimalna wytrzymałość termiczna itp.)?

- Jaki jest możliwy poziom penetracji rozważanych rynków?
- Czy istnieje zainteresowanie zakupem praw/*know-how* czy raczej gotowego wyrobu?

5 Konkurencyjne technologie

- Jakie technologie istniejące lub rozwijane można uznać za konkurencyjne?
- Czy są dostępne informacje o istniejących na rynku lub rozwijanych podobnych wynalazkach?
- Czy są dostępne informacje o cechach odróżniających oferowaną technologię od konkurencyjnych rozwiązań?
- Jaki jest udział w rynku konkurencyjnych rozwiązań lub poziom ich adaptacji?
- Czy są dostępne informacje na temat badań nad podobnymi/konkurencyjnymi rozwiązaniami prowadzonych w środowisku naukowym?
- Czy znany jest stopień zaawansowania tych prac badawczych?

6 Faza rozwoju. Określenie niezbędnych działań potrzebnych do uzyskania gotowości wdrożeniowej

- W jakiej fazie znajduje się obecnie technologia?
- Jakie badania/testy laboratoryjne identyfikujące właściwości wynalazku przeprowadzono dotychczas?
- Co jest potrzebne do uzyskania gotowości wdrożeniowej (dalsze etapy rozwoju technologii)?

7 Bariery komercjalizacji

- Czy jest konieczny dalszy rozwój produktu/technologii? Kiedy można osiągnąć gotowość wdrożeniową? Jakich to wymaga zasobów/nakładów? Czy właściciel technologii posiada te zasoby?
- Czy uruchomienie produkcji przez potencjalnego nabywcę wymagać będzie specyficznych warunków technologicznych?
- Czy uruchomienie produkcji przez potencjalnego nabywcę wiąże się z restrykcyjnymi ograniczeniami prawnymi?
- Czy uruchomienie produkcji przez potencjalnego nabywcę wiąże się z wysoce kosztownymi inwestycjami?
- Jakie inne istotne ograniczenia mogą mieć znaczenie dla nabywcy?

8 Status własności intelektualnej

- Kto jest właścicielem praw intelektualnych i czy są na to dowody?
- Jakie formy zabezpieczenia praw intelektualnych są obecnie posiadane?
- Jakie dalsze formy zabezpieczenia praw intelektualnych są możliwe/rozważane i z jakimi kosztami się wiążą?
- Czy obecna i/lub przyszła ochrona praw własności intelektualnej jest wystarczająca dla potencjalnego nabywcy? Czy istnieją zagrożenia ze strony podmiotów konkurencyjnych i jaka jest ich waga?

9 Podsumowanie i rekomendacje końcowe

- Syntetyczna ocena punktowa potencjału rynkowego w poszczególnych kryteriach – w odniesieniu do zidentyfikowanych rynków.
- Jednoznaczna rekomendacja dotycząca dalszej komercjalizacji: TAK/NIE.
- Ranking zastosowań/rynków (wskazanie kierunków komercjalizacji o największej szansie na sukces).
- Propozycja dalszych kroków w celu komercjalizacji.

➔ **Krok trzeci:** aktywne poszukiwanie nabywcy

Gdzie szukać nabywcy?

- Kontakty naukowców.
- Sieć Enterprise Europe Network.
- Dedykowane konferencje/targi typu *science to business*.
- Bezpośredni kontakt z potencjalnymi konkurentami rozpoznanymi podczas studium wykonalności.
- Właściciele patentów z danej dziedziny rozpoznani podczas studium wykonalności.
- Działy B+R firm z branż docelowych.
- Działy marketingu i sprzedaży firm z branż docelowych.
- Wyspecjalizowane portale (np. Yet2.com).

➔ **Krok czwarty:** negocjacje i zawarcie umowy

- Należy się doskonale przygotować.
- Należy operować silnymi argumentami.
- Należy opierać się na faktach i liczbach.
- Trzeba z góry założyć, że nasze wyobrażenia o atrakcyjności i wartości wynalazku/technologii mogą się diametralnie różnić w stosunku do wyobrażeń drugiej strony.

- W większości przypadków rozmowy trzeba zacząć od podpisania deklaracji/umowy o poufności.
- Trzeba zachować spokój.
- Trzeba starać się zrozumieć argumentację drugiej strony (ona też nierzadko ma rację!).
- W razie utknięcia w martwym punkcie, dobrze jest dać obu stronom trochę czasu (np. kilka dni) na przemyślenie sprawy.
- Koniecznie trzeba zadbać o nieujawnianie pewnych szczegółów (o ile technologia nie jest chroniona).
- Dobrze jest korzystać z pomocy ekspertów (np. kancelarii prawnej).

Inspirujące cytaty

Za każdym razem, gdy znajdujesz się po stronie większości, to najwyższy czas, abyś zatrzymał się i zastanowił.

[Mark Twain]

Jeśli prowadzisz działalność innowacyjną, nierzadko popełniasz błędy. Należy szybko przyjąć je do wiadomości i wykorzystać do udoskonalenia swoich innych innowacji.

[Steve Jobs]

Kreatywność i innowacja są sercem i duszą przedsiębiorstwa.

[Robert Iger]

Innowacje i uczenie się idą ręką w rękę. Arogancją sukcesu jest myśleć, że to, co osiągnąłeś wczoraj, będzie wystarczające jutro.

[William Pollard]

Jednym z głównych wyzwań stawianych przez innowacje, jest wyczyszczenie umysłu ze wszystkiego, co w twoim przekonaniu powinieneś zrobić w danej sytuacji i pozbycie się pewnego rodzaju religijnego przywiązania do tego wszystkiego, co robiłeś dotychczas.

[Andrew Mason]

Innowacje pojawiają się dzięki temu, że gdzieś tam istnieją ludzie, którzy ciągle próbują zrobić rzeczy niemożliwe.

[Edward Felten]

Innowacje są tym, co odróżnia lidera i jego naśladowców.

[Steve Jobs]



Zagadnienia do rozważenia

- Jakie istnieją zależności między przedsiębiorczością a innowacyjnością?
- Czy moje cechy i kompetencje uważam za wystarczające do zostania przedsiębiorcą? Jakie są moje silne, a jakie słabe strony? Jak mogę udoskonalić swoje obecne słabe strony?
- Jakie są przyczyny, dla których chcę zostać przedsiębiorcą? Czy uważam je za dostatecznie silne i długotrwałe?
- Czy mam jasny obraz modelu biznesowego i źródeł przewagi konkurencyjnej dla swojego pomysłu?
- Jakich kompetencji bądź zasobów mi brakuje dla urzeczywistnienia mojego pomysłu? Czy mam pomysł na to, jak i gdzie je pozyskać? Czy potrzebuję do tego partnera biznesowego (wspólnika, kooperanta, osoby z kontaktami w branży itp.)?
- Które ze słabości polskiego systemu innowacji mogą w największym stopniu ograniczyć realizację mojego pomysłu?
- Czy jestem gotowy do opracowania tzw. *proof of concept* dla mojego pomysłu? Jakich informacji jeszcze mi brakuje? Jak mogę je zdobyć?
- Jak zamierzam zadbać o stworzenie optymalnej kultury organizacyjnej w moim przedsiębiorstwie?
- Które z inspirujących cytatów najbardziej zapadły mi w pamięć? Dlaczego właśnie te?



Literatura

- Analiza uwarunkowań transferu technologii w polskich firmach oraz roli ośrodków transferu technologii w jego usprawnianiu*, Deloitte na zlecenie Ośrodka Przetwarzania Informacji, Warszawa 2012.
- Chang M., *Toward Entrepreneurship. Establishing a Successful Technology Business*, 2011.
- Duraj J., Papiernik-Wojdera M., *Przedsiębiorczość i innowacyjność*, Wyd. Difin, Warszawa 2010.
- Kasprzak W., Pelc K., *Strategie techniczne – prognozy*, Wyd. Atut, Wrocław 2003.
- Koch J., *Sztuka innowacji*, biuletyn High-Tech nr 38, styczeń-marzec 2011.
- Morris M., *Entrepreneurial Intensity*, Quorum Books, Westport, London 1998.
- Nawojczyk M., *Przedsiębiorczość. O trudnościach w aplikacji teorii*, Zakład Wydawniczy „NOMOS”, Kraków 2009.
- Oslo Manual. Guidelines for Collecting and Interpreting Innovation Data*.
- Osterwalder A., Pigneur Y., *Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers* (tłum. B. Sałbut): <http://pdf.helion.pl/twmobi/twmobi.pdf>.
- System transferu technologii i komercjalizacji wiedzy w Polsce – siły motoryczne i bariery*, red. Matysiak K., Guliński J., PARP 2010.
- Targalski J., Francik A. (red.), *Przedsiębiorczość i zarządzanie firmą. Teoria i praktyka.*, Wydawnictwo C.H.Beck, Warszawa 2009.
- Ustawa z dnia 2 lipca 2004 r. o swobodzie działalności gospodarczej (Dz.U. Nr 173, poz. 1807, z późn. zm.).

Zakładanie firmy krok po kroku

**Sławomir
Decewicz**

Wstęp

Na początku lat 90. XX wieku zapragnąłem zostać samodzielnym przedsiębiorcą i wykorzystać okres zmian w naszym kraju dla realizacji tego celu. Wydawało mi się wówczas, że wystarczy tanio kupić i drogo sprzedać, aby odnieść sukces biznesowy. Nie odróżniałem podstawowych pojęć, takich jak przychód czy dochód i nie czułem się z tym źle. Wokół byli podobni do mnie przedsiębiorcy, wszyscy uczyliśmy się, jak sprostać nowej rzeczywistości. Dostęp do doradców, jak już ktoś zdał sobie sprawę z potrzeby ich zatrudnienia, był ograniczony z powodu ich braku, a jedynym źródłem wiedzy były dodatki w codziennej prasie poświęcone ekonomii. To było za mało, nie mówiąc już o hurraoptyzmie i braku rozsądku w realizowanej działalności.

Dwa razy byłem na skraju bankructwa, do którego ostatecznie nie doszło. Mimo przeciwności zdołałem się jednak podnieść. Dziś z perspektywy czasu wiem, jakie błędy popełniłem i co było ich przyczyną. Były to bardzo kosztowne lekcje i to nie tylko w wymiarze finansowym.

Dlatego, bazując na własnych doświadczeniach, postanowiłem podzielić się wnioskami i wiedzą na ten temat. Mam nadzieję, że zmobilizuję do przemyślenia planów biznesowych, zanim zaczną być wdrażane w życie.

Na kolejnych stronach zajmę się następującymi zagadnieniami:

- od pomysłu do wstępnej koncepcji biznesu – czyli, co chcesz robić i dlaczego,
- od wstępnej koncepcji do biznesplanu – dlaczego Twoja koncepcja potrzebuje planu,
- wybór formy prawnej dla nowego przedsięwzięcia – która forma organizacyjna będzie najlepsza dla danej koncepcji biznesowej,
- procedura rejestracji działalności gospodarczej – jak zarejestrować firmę,
- system finansowo-księgowy – czego wymagać i na co zwrócić uwagę przy decyzji: księgowość własna czy zewnętrzna,
- źródła finansowania – jak pokonać barierę dostępu do kapitału,
- uruchomienie firmy i co dalej? – co zrobić, aby dzisiejszy sukces nie był źródłem jutrzejszej porażki.

Podejmując powyższą tematykę pragnę zwrócić uwagę na zakres zagadnień, które wymagają przemyślenia przed podjęciem decyzji o rozpoczęciu samodzielnej drogi biznesowej. Zaznaczając te obszary, nie wyczerpuję całej ich listy. Zachęcam do pogłębiania wiedzy na ich temat.

Od pomysłu do wstępnej koncepcji biznesu

Jestem zwolennikiem stawiania jak największej liczby pytań od samego początku, kiedy tylko pomysł pojawi się w naszych głowach. Skoro więc mamy koncepcję, w wyniku której w kolejnych krokach możemy dojść do przekonania, że nasz pomysł jest dobry i że warto z niego zrobić biznes, kiedy jesteśmy pewni, że chcemy się poświęcić i zaangażować środki i czas, to ważne jest, aby dobrze zacząć.

Teorii na temat tego, jak rozpocząć przygotowania do biznesu jest wiele. Proponuje jednak nie komplikować i zacząć od postawienia sobie kilku podstawowych pytań. Odpowiedzi powinny nas doprowadzić do wniosku, czy warto to zrobić czy nie.

Podstawowe pytania, które należy sobie zadać przed rozpoczęciem działalności

- Co chcesz osiągnąć?
- Jakie masz ambicje w stosunku do firmy?
- Po co chcesz ją stworzyć?
- W jakiej skali chcesz działać?
- Jak sobie wyobrażasz siebie w roli menedżera?
- Jak chcesz finansować pomysł?
- Dlaczego Tobie ma się udać?
- Czy planujesz pozyskać do biznesu partnera finansującego?

Zacznij
od wyjęcia kartki
i czegoś do pisania.

Każde postawione pytanie i odpowiedź na nie powinny być zapisane. Nawet jeśli nie od razu znajdziesz odpowiedź lub będzie ona niekompletna, to w kolejnych podejściach do niej, w kolejnych dniach czy tygodniach przemyśleń, uzupełnisz ją i w końcu ułoży się pełny zestaw powodów, dla których chcesz to zrobić. Osobiście jestem zwolennikiem robienia przerw w toku myślenia nad tym etapem zakładania firmy. Kilka dni przerwy, nabranie dystansu, bardzo często daje nowy punkt widzenia, pozwala dostrzec wcześniej niezauważane kwestie.

Każdego motywuje coś innego i w innej intensywności. Dlatego jeśli planujesz realizować pomysł w zespole, musisz to zadanie odrobić zarówno samodzielnie, jak i z partnerami biznesowymi. Dzięki temu odkryjesz różnice w podejściu, zobaczysz na co i na kogo możesz liczyć, co

i kogo motywuje do działania. W ten sposób odkryjesz, co jeszcze poza pieniędzmi motywuje Twoich przyszłych współników. Czasami powody będą zaskakujące, warto jednak o nich wiedzieć.

Od tego, jak dobrze odrobisz to zadanie, zależy, czy już na początku nie jesteś skazany na porażkę, stratę czasu, pieniędzy, a może i przyjaciół, których zaangażujesz w nieprzemyślane przedsięwzięcie. Zdecydowanie lepsza jest jednak dłuższa i głębsza analiza wstępna niż pochopne działanie.

Oczywiście zestaw powyższych pytań może, a nawet powinien być modyfikowany przez przyszłego przedsiębiorcę. **Na końcu tego zadania będziesz gotowy do decyzji:** poświęcę temu projektowi jeszcze więcej czasu, przejdę od ogólnych przemyśleń do szczegółowego planowania. Będzie to moment, w którym zdecydujesz o pierwszej inwestycji: **zainwestuję swój wolny czas we własny pomysł, który w przyszłości pozwoli zrealizować cele, jakie przed sobą stawiam.**

Oczywiście decyzją może być też odłożenie planów „bycia na swoim” na bliżej nieokreślony czas. Prawdopodobieństwo, że będziesz żałował, iż nie zdecydowałeś się na realizację pomysłu będzie niższe, jeśli będziesz bardziej świadomy, dlaczego tak zdecydowałeś i co ewentualnie musi się wydarzyć, abyś wrócił do tego tematu.

Synteza

- Planując rozpoczęcie własnego biznesu zadaj sobie wymienione pytania i udziel na nie pisemnej odpowiedzi.
- Zarezerwuj sobie czas na myślenie, rób przerwy i wracaj do pytań.
- Gdy poczujesz, że wyczerpałeś zagadnienie, będziesz gotów do odpowiedzi na kluczowe na tym etapie pytanie: **czy jesteś gotów poświęcić wolny czas na swój pomysł biznesowy?**

Pytania dla Ciebie

- Czy znajdziesz wystarczająco dużo czasu, aby przemyśleć pierwszy krok do własnego biznesu?
- Kto z Twojego otoczenia ma lub miał własny biznes i może się podzielić doświadczeniem, szczególnie z okresu, kiedy go rozpoczynał?

Od wstępnej koncepcji do biznesplanu

Skoro jesteś w tym miejscu, rozumiem, że chcesz wcielić swój pomysł biznesowy w życie. Zajmiemy się więc ujęciem wstępnej koncepcji w realny biznesplan, a szczególnie omówimy takie zagadnienia jak:

- istota i cele biznesplanu,
- zasady sporządzania biznesplanu,
- różne modele biznesplanu,
- część finansowa biznesplanu.

Istota i cele biznesplanu

💡 **Pojęcie biznesplanu** przedstawiane jest na wiele sposobów:

- **biznesplan** to ujęty w formie pisemnej, kompleksowy spis celów oraz wynikających z nich zadań, jakie stawiane są przed przedsiębiorstwem do wykonania w określonym terminie,
- **biznesplan** to element planowania strategicznego, jako narzędzie wykorzystywany przy ocenie opłacalności przedsięwzięć gospodarczych.

Można też powiedzieć, że biznesplan jest rodzajem planu wykorzystywanego przez twórców danego przedsięwzięcia, w którym konkretyzują się przyświecające im idee i pomysły, krok po kroku opisując, jak poszczególne osoby odpowiedzialne za jego realizację mają postępować, na co uważać, jakie zagrożenia brać pod uwagę oraz jakimi zasobami mogą dysponować.

Biznesplan to szczegółowy plan działania firmy, jaki przedsiębiorcy przedstawiają na piśmie, to mapa, która pokazuje przedsiębiorcy, jak dotrzeć do celu

Stanowi więc wizytówkę Twoją i Twojej firmy. Od tego, jak zostanie odebrany i potraktowany przez Twoich partnerów zależy, czy uda się zachęcić ich do projektu, pozyskać kapitał na rozwój lub dofinansowanie firmy. Prawidłowo sporządzony biznesplan jest doskonałym źródłem

informacji dla potencjalnego partnera, inwestora lub kredytodawcy. Dlatego nie można sobie pozwolić na niedociągnięcia przy jego sporządzaniu.

Z racji tego, że biznesplan będzie wszechstronnie wykorzystywany, powinien szczegółowo prezentować sytuację, w jakiej firma obecnie się znajduje i do czego zmierza. Bardzo ważnymi czynnikami podczas lektury biznesplanu wpływającymi na rzetelność informacji są przede wszystkim: realizm prognoz, szacunków i prezentowanych danych, atrakcyjna oprawa graficzna i interesująca treść. Należy przy tym pamiętać, że błędy, braki i niedociągnięcia na etapie jego niedbałego sporządzania mogą pograżyć nawet najlepszy pomysł.

Biznesplan musi więc być sporządzony z maksymalną starannością i w sposób przekonujący, tak, by na jego podstawie czytelnik mógł podjąć decyzję korzystną zarówno dla przedsiębiorstwa, jak i dla instytucji, którą reprezentuje. Twórcy biznesplanu powinni więc wcielić się w rolę czytających, powinni zrozumieć jakie są ich osobiste oczekiwania wobec tego dokumentu i dopiero wtedy rozpocząć przygotowania zmierzające do jego stworzenia. Czego innego będzie bowiem w przygotowywanym przez Ciebie materiale poszukiwał analityk bankowy, który zdecyduje o tym, czy przyznać projektowi finansowanie, a czego innego będzie poszukiwał inwestor kapitałowy, który w dłuższym horyzoncie czasowym będzie oczekiwał określonej stopy zwrotu, a jeszcze czego innego potrzebujesz Ty – pomysłodawca i realizator pomysłu biznesowego. Dla analityka najważniejsze będzie to, czy prognozy wyników finansowych przekładane na język tabel i wskaźników analizy ekonomicznej dają w arkuszu oceny pola zielone czy czerwone. Inwestor będzie szukał przede wszystkim uzasadnienia, dlaczego akurat ten projekt ma się udać oraz czy ludzie stojący za tym pomysłem są zdolni do jego realizacji. Ty zaś potrzebujesz mapy drogowej, by wiedzieć, gdzie masz dojechać i jak tam dotrzeć.

Dojrzałe przedsiębiorstwa często zlecają napisanie biznesplanu wyspecjalizowanej firmie, jednak to własna praca ma największą wartość. Dzięki temu lepiej poznajemy swoją firmę, uświadamiamy sobie drzemiące w niej możliwości oraz jakie problemy i zagrożenia może ona napotkać w dalszym funkcjonowaniu, a także jaką rolę pełnią poszczególni członkowie zespołu i jakich umiejętności w zespole brakuje, aby mógł z większym powodzeniem realizować postawione cele.

Spotykam się z opiniami, że początkujący przedsiębiorcy nie muszą sporządzać szczegółowego biznesplanu. Argumentem za tym twierdzeniem jest bardzo duża niepewność i wrażliwość planu na trudne do

przewidzenia sytuacji w pierwszym okresie działalności. Nie zgadzam się z tym. Nic nie zwalnia bowiem przedsiębiorcy z odpowiedzialności, jaką bierze na siebie, chcąc rozpocząć własny biznes. Mam tu na myśli jego odpowiedzialność wobec współników, pracowników, zaangażowanych kontrahentów czy wspierających ich bliskich. Wszyscy oni ufając wizji biznesowej poświęcą czas, energię, a część z nich również pieniądze. Zainwestują w ten sposób w pomysł twórcy, rezygnując z innych możliwości i nie ma tu znaczenia, jak wielka będzie to inwestycja w wymiarze finansowym. Ważne jest, że w przypadku niedbałego podejścia autora pomysłu już na samym początku, kiedy tworzy biznesplan, wizja nawet najlepszego przedsięwzięcia naraża zaangażowanych na straty. Dlatego tak ważne jest dokładne przemyślenie wszystkich elementów, jakie mogą mieć znaczenie dla przenoszenia koncepcji biznesowej na język biznesplanu.

Synteza

Biznesplan konkretyzuje idee i pomysły przyświecające twórcom przedsięwzięcia, krok po kroku opisując **jak, kiedy i kto** odpowiedzialny za jego realizację ma postępować, na co musi uważać, z jakimi przeciwnościami może mieć do czynienia i **jakimi zasobami może dysponować**.

Pytania dla Ciebie

- Co chcesz zrobić? Na czym twój biznes ma polegać i jaki jest Twój cel?
- Jakie zadania mają zostać wykonane?
- Kto i jak ma wykonać poszczególne zadania?
- Kiedy zadania mają być wykonane, w jakiej kolejności?
- Ile i jakich zasobów potrzebujesz, aby zrealizować plan?

Zasady sporządzania biznesplanu

Biznesplan zdecydowanie ułatwia codzienne zarządzanie firmą. **Powinny go sporządzać wszystkie przedsiębiorstwa** – nowo tworzone oraz już funkcjonujące – w celu sprawniejszego i bardziej efektywnego zarządzania przedsięwzięciami. Zdecydowanie łatwiej jest napisać biznesplan, mając przygotowaną strategię firmy. W takim przypadku napisanie biznesplanu jest tylko kwestią czasu.

- ➔ **Zanim przystąpimy do omawiania zasad sporządzania biznesplanu powinniśmy zdać sobie sprawę, że spełnia on kilka podstawowych funkcji:**
- **planowania** – uszczegóławia i udoskonala misję oraz strategię działania firmy,
 - **kontrolną** – w połączeniu z analizą faktycznych wyników osiągniętych przez przedsiębiorstwo pozwala ocenić faktyczne wykonanie zamierzonych planów,
 - **informacyjną** – stanowi doskonałe źródło informacji dla przedsiębiorcy i jego zespołu, dla potencjalnego kredytodawcy lub inwestora.
- ➔ **Gdy zajmujesz się pisaniem biznesplanu, musisz wiedzieć, że celem biznesplanu jest:**
- przedstawienie obecnej sytuacji przedsiębiorstwa,
 - zapoznanie czytelnika z przyszłym, planowanym wyglądem firmy,
 - ułatwienie pozyskania środków finansowych na realizację przedsięwzięcia,
 - stworzenie podstaw do podjęcia decyzji inwestycyjnej,
 - przekazanie dodatkowych, szczegółowych informacji o przedsiębiorstwie jego własnym pracownikom,
 - ułatwienie codziennego zarządzania firmą, zarówno kadrze zarządzającej, jak również kierownikom niższych szczebli.

To, czy biznesplan przedstawi obecną sytuację przedsiębiorstwa, zależy od tego, jak bardzo się postarasz i dla kogo go robisz. Oczywiście jest, że wersja, jaką sporządzisz dla banku lub dla inwestora, którego chcesz pozyskać, będzie bardziej optymistyczna. Nie możesz jednak tej wersji traktować jako bazy do podejmowania decyzji. Wobec siebie musisz być szczery, nawet jeśli ma to zaboлеć. Zdecydowanie lepsza jest trudna do zniesienia prawda niż kreowanie dobrego samopoczucia. Ty musisz wiedzieć, jak jest naprawdę. Dlatego tak istotne jest zrobienie wersji dla siebie!

Mając biznesplan dajesz sobie szansę na pozyskanie partnerów merytorycznych lub finansowych do projektu, łatwiej też będzie podjąć decyzje inwestycyjną. Ogromne znaczenie ma również to, że prościej będzie zarządzać firmą i wciągnąć pracowników w realizację zadań – oni lepiej zrozumieją swoją rolę, a jako szef skorzystasz na wzroście efektywności.

Pamiętaj jednak, że nawet najpiękniejsze i najbarwniejsze opowieści, jakie będziesz snuł przed potencjalnym partnerem, nie przysłonią niekorzystnego wrażenia pozostawionego przez niedbały i niewłaściwie wykonany biznesplan. W skrajnych sytuacjach możesz nawet nie mieć szansy na rozmowę z decydem, na którym Ci zależy, gdyż skreśli Cię już po kilku pierwszych stronach Twojego biznesplanu.

➔ **Jeśli więc cele mają być zrealizowane i chcesz dać sobie szansę, to biznesplan powinien:**

- odzwierciedlać aktualną, rzeczywistą sytuację firmy z różnych punktów widzenia (finansowego, usługowego, produkcyjnego, marketingowego itd.),
- uwzględniać otoczenie przedsiębiorstwa, w tym analizę rynku,
- prezentować kadrę przedsiębiorstwa, jej kwalifikacje, doświadczenie, umiejętności itp.,
- przedstawiać technologie produkcji, ich energochłonność lub inne istotne elementy,
- być zrozumiałą dla odbiorcy (potencjalnego inwestora, analityka kredytowego, pracownika).

➔ **Stworzenie biznesplanu zapewni przedsiębiorcy następujące korzyści:**

- ustalenie w formie pisemnej planu działania,
- możliwość odkrycia słabości własnego przedsiębiorstwa,
- identyfikacja zagrożeń, ale i szans pojawiających się w bliższym i dalszym otoczeniu firmy,
- możliwość zaprezentowania pomysłu potencjalnemu inwestorowi lub kredytodawcy,
- możliwość pozyskania dodatkowych środków koniecznych do sfinansowania inwestycji,
- ustalenie sposobów mierzenia efektywności działań własnego przedsiębiorstwa,

- możliwość zidentyfikowania utraconych wcześniej możliwości i co za tym idzie, stworzenie mechanizmów umożliwiających ich wychwycenie, jeśli pojawią się w przyszłości,
- możliwość rozpoznania i przystosowywania się do zmieniających się warunków otoczenia,
- możliwość wyznaczenia optymalnej struktury organizacyjnej przedsiębiorstwa celem poprawy jego działania,
- możliwość sprawdzenia zaangażowania pracowników w działanie firmy,
- szczegółowa ocena obecnej i przyszłej sytuacji finansowej przedsiębiorstwa oraz prognoza przyszłych przepływów pieniężnych,
- określenie wartości firmy i jej wzrostu w przyszłości,
- określenie czasu potrzebnego na zwrot środków zaangażowanych w konkretne inwestycje,
- możliwość oceny i planowania poziomu zadłużenia, które nie doprowadzi do bankructwa.

➔ **Osiągniesz korzyści, jeśli będziesz miał na uwadze następujące zasady sporządzania biznesplanu:**

1 Przygotuj się, zbierz dane, zarezerwuj potrzebny czas.

Powinieneś dysponować pełnymi danymi, które uwiarygodnią prognozy Twoich przychodów i kosztów. Jeśli jakiś danych Ci brakuje, zastanów się jak je zdobyć. Możesz odwiedzić Krajowy Rejestr Sądowy i zapoznać się z wynikami finansowymi konkurentów (jeśli podlegają wpisowi). Możesz też przeprowadzić ankiety wśród potencjalnych klientów, wykorzystując do tego Internet i możliwość gromadzenia danych tą drogą. Nie bazuj wyłącznie na własnym przeczuciu, czy też doświadczeniu, pytaj innych, szczególnie tych, którzy stanowić będą grupę docelową.

2 Skup się na żywej gotówce.

Musisz dokładnie wiedzieć, ile gotówki trzeba wyłożyć i ile oraz kiedy ona do Ciebie wróci. Zwracaj uwagę na przepływy pieniężne (*cash flow*), a później na zysk netto. Szczególnie na początku ważne jest, jak będą sptywać płatności od klientów. Musisz wiedzieć, jakie obowiązują terminy płatności w branży i nie możesz zakładać, że Tobie zapłacą w ciągu np. 14 dni, kiedy standardowe terminy płatności to terminy trzydziestodniowe. Tych kilkanaście dni różnicy może spowodować, że jeśli nie przygotujesz odpowiedniej gotówki na regulację zobowiązań,

już na początku stracisz płynność i zdolność do regulowania zobowiązań. Pamiętaj o utworzeniu rezerwy na tę okoliczność.

3 Nie patrz ile masz, ale ile musi mieć firma.

Planując powinieneś określić rzeczywiste potrzeby biznesu – tego, w co musisz go wyposażać i co pozwoli Ci konkurować na rynku. Nie kieruj się tylko swoim majątkiem – to nie inwentaryzacja! Dopiero na tej podstawie decyduj, czy ciężar firmy udźwigniesz sam, czy też potrzebujesz wspólników.

4 Nie przesadzaj ze szczegółowością danych, nie wymyślaj ich!

Kieruj się istotnością danych. Jeżeli nie możesz uzyskać konkretnej wielkości przybliż ją, ale nie zgaduj! Naprawdę nie ma znaczenia czy jednorazowy wydatek sięgnie 2 czy 3 tys. zł, ale będzie bardzo ważne, czy cena sprzedaży Twojego produktu wyniesie 1,00 czy 1,05 zł, zwłaszcza gdy zamierzasz sprzedawać go w milionach sztuk miesięcznie.

5 Posługuj się realnymi danymi.

Nie ma potrzeby szacowania inflacji na przyszłość, pominię VAT, podeprzyj się danymi statystycznymi oraz danymi z własnych ankiet lub listów intencyjnych. Jeśli tylko jest to możliwe nawiąż kontakt z potencjalnymi dostawcami i odbiorcami, bezpośrednio sprawdź ceny, negocjuj. Jeśli uda się podpisać listy intencyjne z deklaracjami poziomów i cen zakupu czy sprzedaży, będzie to bardzo ważne i uwiarygodni cały projekt.

6 Dobierz właściwe okresy.

Dane zestawiaj w okresach kwartalnych, weź pod uwagę oczekiwania potencjalnego inwestora.

7 Nie przesadzaj z długością prognoz.

Jeśli zaczynasz biznes, prognozuj nie dłużej jak na trzy lata, jeśli biznes trwa już pewien czas, możesz prognozować w dłuższym horyzoncie czasowym, chociaż przy obecnej zmienności rynku może być to zbyt odległa perspektywa. Lepiej dokładnie zestawiać dane w krótszym okresie, niż zgadywać, co będzie w odległej przyszłości.

8 Załóż co najmniej dwa warianty rozwoju przyszłości – oczekiwany i pesymistyczny.

Pierwszy to scenariusz najbardziej prawdopodobny, jakiego rozwoju firmy powinieneś się spodziewać, drugi z kolei powie Ci, czy poradzisz sobie także w gorszych warunkach.

9 Nie bój się testowania najbardziej czarnych wizji.

Zastanów się, co może pójść źle, jakie parametry przedsięwzięcia obciążone są większym ryzykiem (np. zmiana kursów walut czy bazowej procentowej stopy kredytu). Będziesz świadomy wrażliwości Twojego modelu biznesu na zmiany warunków rynkowych.

10 Bądź ostrożny.

Lepiej nie doszacować niż być zbytnim optymistą.

11 Nie oszukuj się!

Jeżeli biznesplan w wariantcie oczekiwanym daje nikłą szansę Twojej firmie, a model finansowy jest wrażliwy, kontynuacja projektu nie jest wskazana i warto pomyśleć o czymś innym.

**Synteza**

- Stosując się do zasad sporządzania biznesplanu, dajesz sobie szansę na podjęcie trafnej decyzji co do kontynuowania projektu.
- Jeśli dokładnie przemyślałeś projekt i dałeś z siebie wszystko, aby z wysokim prawdopodobieństwem trafności ocenić swój własny projekt, czas odpowiedzieć na pytanie: **czy jestem gotów poświęcić swój czas, pieniądze i inne aktywa na realizację biznesplanu?**

**Pytania dla Ciebie**

- Na podstawie czego twierdzisz, że z powodzeniem sprzedasz określone usługi czy produkty po ustalonych cenach?
- Czy jesteś pewien poziomu wydatków, jakie poniesiesz, by zrealizować projekt?
- Dlaczego Tobie właśnie ma się powieść?

Różne podejścia do tworzenia biznesplanu

Różni odbiorcy biznesplanu mają różne oczekiwania co do tego, jak on powinien wyglądać, jakie pozycje powinien zawierać. Dla przykładu przedstawiam strukturę biznesplanu, jakiej oczekuje jeden z działających na naszym rynku banków.

1 Opis przedsięwzięcia:

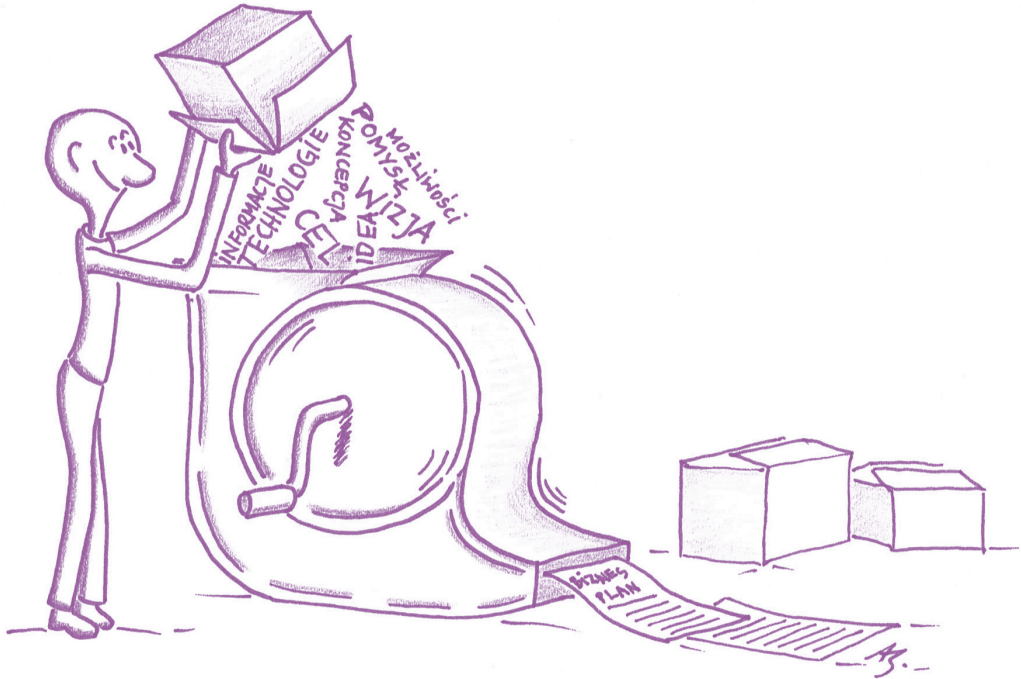
- cel przedsięwzięcia,
- uzasadnienie realizacji,
- przewidywany okres funkcjonowania przedsięwzięcia.

2 Plan marketingowy:

- opis produktu,
- rynek (charakterystyka rynku, pozycja na rynku, podaż, popyt i prognozy popytu, opis segmentów rynku),
- docelowy segment klientów,
- konkurencja, rynkowa pozycja firmy względem konkurencji,
- plan ilościowy sprzedaży,
- polityka cenowa,
- promocja,
- dystrybucja.

3 Plan techniczno-organizacyjny:

- opis techniczny:
 - ▶ lokalizacja,
 - ▶ technologia,
 - ▶ plan ilościowy produkcji, normalny poziom zdolności produkcyjnych wraz terminem jego osiągnięcia; sezonowość produkcji i sprzedaży,
 - ▶ źródła zaopatrzenia (dostawcy),
- nakłady inwestycyjne na aktywa trwałe (wykaz rzeczowy i wartość netto zakupów inwestycyjnych wraz z informacją o dostawcach i wykonawcach) oraz zapotrzebowanie na kapitał obrotowy:
 - ▶ źródła finansowania (w tym sposób finansowania wkładu własnego wraz z informacją o już zgromadzonych środkach pieniężnych i wydatkach poniesionych przed złożeniem wniosku o udzielenie kredytu) oraz o planowanych terminach wnoszenia udziału własnego.



- harmonogram realizacji:
 - informacja o działaniach związanych z przygotowaniem przedsięwzięcia do realizacji (dokumentacja, pozwolenia administracyjno-prawne),
 - etapy realizacji – terminy, zakres przedmiotowy,
 - termin oddania inwestycji do eksploatacji,
- plan organizacyjny:
 - struktura organizacyjna,
 - struktura zatrudnienia,
 - polityka płacowa.

4 Plan finansowy:

- podstawowe założenia planu finansowego, w tym informacja, czy plan ten został opracowany w cenach stałych (tj. bez uwzględnienia inflacji) czy w cenach bieżących (tj. z uwzględnieniem inflacji),

- prognoza rachunku zysków i strat oraz bilansu sporządzona na podstawie założeń,
- próg rentowności,
- analiza wrażliwości wyniku finansowego na zmianę przychodów ze sprzedaży (cen sprzedaży) i kosztów.

5 Zagrożenia związane z realizacją przedsięwzięcia (słabe i mocne strony przedsięwzięcia, analiza SWOT).

Oczywiście możemy skonstruować swój biznesplan według własnej struktury, ważne jest jednak, aby zawierał on wszystkie te pozycje, jakich jego odbiorca oczekuje. Warto jednak się zastanowić, czy dla wygody odbiorcy nie warto skonstruować biznesplanu w sposób, do jakiego czytelnik jest przyzwyczajony.

Osobiście korzystam ze szwedzkiej metody przygotowywania biznesplanu – LOTS (Logical Thinking System).

Metoda LOTS (Logical Thinking System)

pozwała na ustrukturyzowanie rozwiązywanego zagadnienia w kilku logicznie następujących po sobie krokach. Celem tego modelu biznesplanu jest przedstawienie zasadności całego przedsięwzięcia oraz poszczególnych jego elementów, które mogą być postrzegane jako osobne przedsięwzięcia, a cel ten osiąga się, odpowiadając na setki pytań.

Część z tych pytań przedstawiam niżej dla każdego z najważniejszych elementów, składających się na metodę LOTS.

Zagadnienie

Co będziemy rozważać i o czym decydować?

Jaka była nasza ostatnia decyzja i dlaczego? Jaka jest najpoważniejsza sytuacja, przed którą teraz stoimy? Jaka jest w tej chwili najlepsza okazja? Przed jakim największym problemem teraz stoimy? Dokąd zmierzamy? Kto jest za to odpowiedzialny?

Raport

Co się wydarzyło, gdzie jesteśmy obecnie i jak postrzegamy przyszłość?

→ *Outside-in*

Jak rozwijał się rynek i jaki będzie w przyszłości? Jakiej zmiany zasad gry oczekujemy?

Jak rozwija się konkurencja (lub inwestycje alternatywne) i co będzie w przyszłości? Jakie wydarzenia miały/będą miały negatywny/pozytywny wpływ na inwestycje/produkt? Jak jesteśmy postrzegani przez przyszłych klientów i dlaczego? Jak jesteśmy postrzegani przez inne, ważne dla nas osoby z punktu widzenia sprzedaży?

→ *Inside-out*

Jakie były kluczowe zdarzenia w naszej historii i dlaczego? Jakie są nasze produkty/usługi dzisiaj? Jakie produkty/usługi były sukcesem i dlaczego? Jakie produkty/usługi nie były (były mniejszym) sukcesem i dlaczego? Jak wygląda nasza sytuacja finansowa i jak będzie wyglądała według nas w przyszłości i dlaczego? Jak się rozwijamy w porównaniu z naszą konkurencją lub alternatywami? Jak mocno chcemy się zmienić?

Zamysł

Co będziemy robić, dla kogo i dlaczego?

→ **Ci, dla których istniejemy**

Kto obecnie korzysta z naszych usług? Kto decyduje o zapotrzebowaniu na nasze usługi lub ich alternatywy? Kto decyduje o zakupie naszych usług? Kto musiałby zniknąć, aby zniknęło zapotrzebowanie na nasze usługi? Dla kogo istniejemy, albo kto będzie naszym klientem? Co się od nich oczekuje i jak te oczekiwania się zmieniają?

→ **Inni ważni dla nas**

Kim są ci, dzięki którym możemy się rozwinąć? Co robią i co chcą robić? Czego się od nich oczekuje i jak te oczekiwania się zmieniają? Jakie potrzeby i ograniczenia możemy rozpoznać w ich sytuacji?

→ **Nasz business**

Jaki interes prowadzimy obecnie? Jakie produkty i usługi oferujemy? Jakie zmiany powodują naszą ekspansję lub kontraktowanie naszych usług? Jaki interes będziemy prowadzić? Jakiego interesu nie będziemy prowadzić? Jaką część naszego businessu będziemy prowadzili korzystając z pośrednictwa innych?

Czynniki decydujące

Jak powinniśmy być postrzegani, aby być docenionym i odnieść sukces?

→ Nasi klienci

Jakimi kryteriami kierują się klienci, aby wybrać alternatywę, jakimi kryteriami będą kierować się w przyszłości? Jakimi emocjami się kierują? Jakie mają alternatywy i jakie będą mieli w przyszłości? Jak będą postrzegać naszą inwestycję na tle innych alternatyw? Jakie mocne, a jakie słabe strony widzą w nas i w naszych alternatywach? Dlaczego wybierają nasze alternatywy zamiast nas? Dlaczego jesteśmy doceniani dzisiaj? Co jest takiego w naszych usługach, co sprawia, że alternatywy są bardziej od nas atrakcyjne? Co oferujemy i uważamy to za bardzo dobre, ale nasi klienci tego nie doceniają?

→ Inni

Jakimi kryteriami kierują się ci, dzięki którym możemy się rozwinąć teraz i jakimi będą kierowali się w przyszłości? Jakie są ich kryteria emocjonalne? Jakie alternatywy mają pozostali i jak nas postrzegają na tle innych alternatyw? Jakie mocne, a jakie słabe strony widzą inni w naszej inwestycji i w inwestycjach alternatywnych? Dlaczego jesteśmy doceniani przez nich? Co takiego jest w naszej inwestycji, że może się ona nie podobać? Co oferujemy i uważamy to za bardzo dobre, ale nasi klienci tego nie doceniają?

Cele

Co powinniśmy osiągnąć w krótkiej i długiej perspektywie?

→ Długoterminowe

Jaka jest nasza wizja? Co rozumiemy przez długi termin/perspektywę? Co chcemy osiągnąć z naszymi klientami (inni)? Jakie wielkości finansowe chcemy osiągnąć? Jakie założenia robimy? Jakie mamy inne cele? Jak będziemy mierzyć nasz postęp?

→ Krótkoterminowe:

Co rozumiemy przez krótki termin? Co jest realne do osiągnięcia w krótkim czasie, aby pozostać w zgodzie z celami długoterminowymi?

Zadania

Co powinniśmy kontynuować, zacząć robić i przestać robić, aby osiągnąć nasze cele? Jakie będą finansowe skutki naszych działań?

Jak ułożymy działania, aby objąć wszystko, co będziemy robić? Co robią najlepsi i jakie stanowią standardy? Jakie chcemy wnieść usprawnienia do tego, co chcemy robić i jak je będziemy mierzyć? Co będziemy robić w ramach każdego działania i kiedy? Jakie przychody przyniosą nasze poszczególne działania?

Personel i organizacja

Kto będzie za co odpowiedzialny i jak będziemy ze sobą współpracować? Co będziemy robić, aby osiągnąć niezbędną wiedzę? Jakie będą tego skutki finansowe?

Jaki podział obowiązków mamy obecnie? Jakie są zalety i wady obecnej struktury i dlaczego? Jakie zakresy odpowiedzialności będziemy mieli w przyszłości? Co będzie zawierał każdy z tych zakresów? Jakie cele, oczekiwania i wymagania będą w każdym z zakresów? Jakie uprawnienia nie są delegowane? Kto będzie odpowiedzialny za każdy z zakresów? Jakie są warunki zatrudnienia? Jak zagwarantujemy odpowiednią współpracę i kto będzie za nią odpowiedzialny? Jak będzie funkcjonował program motywacyjny? Jaka będzie nasza kultura (wartości moralne i etyczne) i dlaczego? Jakie kompetencje mamy dzisiaj?

Jakie kompetencje musimy rozwinąć, aby osiągnąć cele krótko i długoterminowe? Jaki personel musimy zatrudnić, aby osiągnąć nasze cele? Co musimy zrobić, aby poprawić lub utrzymać motywację naszą i naszych pracowników?

Sprawozdawczość

Czego musimy się trzymać, aby osiągnąć nasze zamierzenia (cele)?

Czego trzymaliśmy się do dzisiaj, jak, kiedy, przez kogo, do kogo i co było raportowane? Jakie są nasze cele i jak będziemy do nich dążyć? Za czym jeszcze powinniśmy podążać w świecie zewnętrznym i w jaki sposób to będziemy robić? Kiedy ta informacja powinna być dla nas dostępna? Kto potrzebuje tej informacji? Co zaczniemy monitorować, co będziemy kontynuować, a co przestaniemy monitorować? Jak będzie wyglądał nasz proces planowania?

Nie jest istotne, jaką metodę wybierzesz do sporządzenia biznesplanu. Ważne jest natomiast, abyś go przygotował z zaangażowaniem. Robiąc biznesplan, dajesz sobie już na samym początku przewagę nad ogromną rzeszą przedsiębiorców, którzy biznesplanu nie sporządzają. Będą działać na wycucie, podejmując decyzje pod wpływem chwili, bez głębszego przemyślenia i przygotowania. Zyskasz przewagę i dasz sobie szansę na osiągnięcie sukcesu.

Część finansowa biznesplanu

Moje wieloletnie doświadczenia w analizie projektów biznesowych są takie, że zazwyczaj najsłabszą częścią biznesplanu jest część dotycząca finansów. Oczywiście nie wszyscy muszą znać się na finansach, jednak podstawy musi mieć każdy, kto planuje swój własny biznes. Niżej podaję kluczowe pozycje części finansowej biznesplanu.

➔ **Przychód** – uzyskany lub należny wpływ wartości, korzyści materialnych w ramach prowadzonej działalności gospodarczej.

Jest to więc łączna wartość sprzedaży towarów czy usług według wartości netto, bez podatku VAT, uzyskana w danym okresie (miesiąca, kwartału, roku). Zaczynij od tego, co i w jakich ilościach będziesz sprzedawał. Przedstaw przychody ze wskazaniem poszczególnych ich źródeł, a swoje szacunki opieraj na danych dotyczących konkretnego rynku.

Oszacuj Twój udział w rynku w poszczególnych latach. Możesz także szacować wielkości kontraktów, jakie zawrzesz w najbliższych latach. Pamiętaj jednak, że wolniejszy od przewidywanego wzrost całego rynku może znacznie skorygować w dół przewidywania dotyczące przychodów Twojej firmy. Dlatego próbuj pozyskać listy intencyjne lub wstępne porozumienia o współpracy.

➔ **Koszty** – wyrażone w wartości pieniężnej zużycie materialnych lub niematerialnych zasobów, niezbędne do wytwarzania towarów i usług, wykorzystanie zasobów ludzkich, usług obcych w związku z prowadzoną działalnością gospodarczą.

Koszty można klasyfikować na wiele sposobów. Podziel je na stałe, czyli te, których wielkość nie zależy od wielkości sprzedaży oraz zmienne – uzależnione od jej wielkości.

Określ składniki związane z poszczególnymi rodzajami kosztów. Załóż pewien margines strat i ubytków. Nie zapomnij o wydatkach na transport, promocję i reklamę, a także na obsługę formalno-prawną.

➔ **Dochód/zysk** to przewaga przychodów nad kosztami, jakie poniesiono w celu uzyskania przychodu.

Nie myl terminu „dochód” i „przychód” – to nie są synonimy i nie można używać ich zamiennie.

- ➔ **Majątek** to aktywa trwałe i obrotowe stanowiące własność przedsiębiorstwa wykorzystywane do realizacji celu gospodarczego firmy.

Przedstaw prosty bilans przedsiębiorstwa, uwzględniając w nim niezbędne wyposażenie i środki trwałe, wskazując wartość konkretnej pozycji.

Skup się na majątku trwałym: prawach, licencjach, patentach, nieruchomościach, maszynach, środkach transportu. Majątek obrotowy oszacuj na podstawie wielkości sprzedaży.

- ➔ **Kapitał** to wartościowy odpowiednik składników majątku, źródło, z którego majątek jest finansowany, tworzony z wkładów wniesionych przez założycieli firmy i zatrzymanego w firmie zysku (kapitał własny), a także z zobowiązań wobec banku czy dostawców (kapitał obcy).

Jeżeli rozpoczynasz działalność i od wartości potrzebnego majątku odejmiesz swoje własne fundusze, otrzymasz kwotę, której Ci brakuje. Jeżeli będzie ona względnie niewielka (nominalnie i w stosunku do Twojego własnego wkładu) możesz zwrócić się do banku o kredyt. Jeżeli firma wymaga dużego kapitału, powinieneś rozważyć rozpoczęcie poszukiwań wspólnika.

- ➔ **Koszty finansowe i amortyzacja**

Struktura kapitałów da odpowiedź, jakiej wysokości kredyty musisz zaciągnąć i ile zapłacisz od nich odsetek, które stanowić będą koszt finansowy.

Amortyzacja to efekt zużywania się (technicznego i moralnego) majątku trwałego. Odpisy amortyzacyjne powinny zapewnić firmie odbudowę traconych zasobów. Z punktu widzenia firmy amortyzacja jest pożądanym kosztem, nie wymaga bowiem ponoszenia wydatków, a obniża podstawę opodatkowania (stanowi koszt uzyskania przychodu) i tym samym umożliwia płacenie niższych podatków. Pamiętaj, że korzystanie z amortyzacji to przywilej, a nie obowiązek. Planując wielkość amortyzacji możesz zaplanować jej wpływ na wysokość generowanego przez firmę zysku.

- ➔ **Przepływy środków pieniężnych** – to rodzaj raportu finansowego, który pozwala ocenić, ile pieniędzy do firmy trzeba włożyć i ile przyniesie ona z powrotem.

Na plus zapisz wpływy: wpłacony kapitał, zaciągnięte kredyty i pożyczki, otrzymane wpłaty za wyemitowane dłużne papiery wartościowe, wszelkie wpłacone przychody i zyski nadzwyczajne.

Na minus zapisz wydatki: wypłaty dla właścicieli zmniejszające kapitał, spłaty kredytów i pożyczek, wykup dłużnych papierów wartościowych, wydatki na pokrycie kosztów (bez amortyzacji).

➔ **Wycena** – wartość firmy obliczana jest najczęściej na podstawie przepływów pieniężnych.

W tej metodzie wartość firmy to suma jej zdyskontowanych przepływów pieniężnych netto skorygowana określoną stopą dyskonta (tzn. pomniejszonych im bardziej są one odsunięte w czasie). Zdarza się, że stosowana jest majątkowa metoda wyceny (według wartości księgowej, wartości likwidacyjnej, wartości odtworzeniowej), jednak nie odzwierciedla ona aktualnej rynkowej wartości majątku. Wycena jest szczególnie ważna, jeśli planujesz pozyskać inwestora. Musisz zdawać sobie sprawę z tego, jak na wysokość wyceny wpłynie realizacja założeń biznesowych, szczególnie co do realizacji zysku i zdolności do generowania gotówki.

Gdy przygotowujesz część finansową biznesplanu, będziesz musiał sporządzić kilka sprawozdań, które w analizie pomysłu biznesowego będą bardzo pomocne:

- bilans,
- rachunek zysków i strat,
- rachunek przepływów pieniężnych.

💡 **Bilans**

jest sprawozdaniem, które firmy przygotowują, aby podsumować i sprawdzić swoją kondycję finansową w określonym momencie. To sprawozdanie opisuje majątek firmy – **AKTYWA** i sposób jego finansowania w postaci **PASYWÓW**, na które składają się m.in. kapitał własny (wpłacony przez właścicieli), zaciągnięte kredyty i inne zobowiązania.

W bilansie równoważą się aktywa i pasywa firmy. Dostarcza on też opisu, jak wiele i w co firma zainwestowała (w jakie aktywa) oraz jak wiele z tych pieniędzy pochodzi od udziałowców – **kapitał własny**, a ile z długu, w tym od kredytodawców – **kapitał obcy**. W bilansie można też znaleźć informacje na temat tego, jak wydajnie firma wykorzystuje swoje aktywa i jak dobrze nimi zarządza.

Tabela 1. Przykładowy bilans

<i>Aktywa</i>	<i>Pasywa</i>
A. AKTYWA TRWAŁE I. Wartości niematerialne i prawne 1. Koszty zakończonych prac rozwojowych 2. Wartość firmy 3. Inne wartości niematerialne i prawne 4. Zaliczki na poczet wartości niematerialnych i prawnych II. Rzeczowe aktywa trwałe 1. Środki trwałe a) grunty (w tym prawo wieczystego użytkowania gruntów) b) budynki, lokale i obiekty inżynierii lądowej i wodnej c) urządzenia techniczne i maszyny d) środki transportu e) inne środki trwałe 2. Środki trwałe w budowie 3. Zaliczki na środki trwałe w budowie III. Należności długoterminowe 1. Od jednostek powiązanych 2. Od pozostałych jednostek IV. Inwestycje długoterminowe 1. Nieruchomości 2. Wartości niematerialne i prawne 3. Długoterminowe aktywa finansowe a) udziały i akcje b) inne papiery wartościowe c) udzielone pożyczki d) inne długoterminowe AKTYWA finansowe 4. Inne inwestycje długoterminowe V. Długoterminowe rozliczenia międzyokresowe 1. Aktywa z tytułu odroczonego podatku dochodowego 2. Inne rozliczenia międzyokresowe	A. KAPITAŁ (FUNDUSZ) WŁASNY 1. Kapitał (fundusz) podstawowy 2. Należne wpłaty na kapitał podstawowy (wartość uj.) 3. Udziały (akcje) własne do umorzenia (wartość uj.) 4. Kapitał (fundusz) zapasowy 5. Kapitał (fundusz) z aktualizacji wyceny 6. Pozostałe kapitały (fundusze) rezerwowe 7. Zysk (strata) z lat ubiegłych 8. Zysk (strata) netto 9. Odpisy z zysku netto w ciągu roku obrotowego (wielk. uj.) B. ZOBOWIĄZANIA I REZERWY NA ZOBOWIĄZANIA I. Rezerwy na zobowiązania 1. Rezerwa z tytułu odroczonego podatku dochodowego 2. Rezerwa na świadczenia emerytalne i podobne 3. Pozostałe rezerwy II. Zobowiązania długoterminowe 1. Wobec jednostek powiązanych 2. Wobec pozostałych jednostek a) kredyty i pożyczki b) zobowiązania z tytułu emisji dłużnych papierów wartościowych c) inne zobowiązania finansowe III. Zobowiązania krótkoterminowe 1. Wobec jednostek powiązanych a) z tytułu dostaw i usług o terminie wymagalności b) inne 2. Wobec pozostałych jednostek a) kredyty i pożyczki b) z tytułu emisji dłużnych papierów wartościowych

B. AKTYWA OBROTOWE I. Zapasy 1. Materiały 2. Półprodukty i produkty w toku 3. Produkty gotowe 4. Towary 5. Zaliczki na poczet dostaw II. Należności krótkoterminowe 1. Należności od jednostek powiązanych, o okresie spłaty 2. Należności od pozostałych jednostek a) należności z tytułu dostaw i usług, o okresie spłaty: b) należności z tytułu podatków, dotacji, ceł, ubezpieczeń społecznych i zdrowotnych oraz innych świadczeń c) inne d) należności dochodzone na drodze sądowej III. Inwestycje krótkoterminowe 1. Krótkoterminowe aktywa finansowe a) udziały i akcje b) inne papiery wartościowe c) udzielone pożyczki d) inne krótkoterminowe AKTYWA finansowe e) środki pieniężne w kasie i na rachunkach f) inne środki pieniężne 2. Inne inwestycje krótkoterminowe IV. Krótkoterminowe rozliczenia międzyokresowe	c) inne zobowiązania finansowe d) zobowiązania z tytułu dostaw i usług, o okresie wymagalności e) zaliczki otrzymane na dostawy f) zobowiązania wekslowe g) z tytułu podatków, ceł, ubezpieczeń społecznych i innych świadczeń h) z tytułu wynagrodzeń i) inne 3. Fundusze specjalne IV. Rozliczenia międzyokresowe 1. Ujemna wartość firmy 2. Inne rozliczenia międzyokresowe a) długoterminowe b) krótkoterminowe
AKTYWA RAZEM	PASywa RAZEM

Źródło: opracowanie własne

 **Rachunek zysków i strat** jest sprawozdaniem, które pokazuje, czy firma ma zdolność do wypracowania zysku, tzn. czy ma dodatni czy ujemny dochód netto. To sprawozdanie przedstawia zyskowność firmy najczęściej w danym roku (lub innym okresie), ukazując miesięczne lub kwartalne rezultaty operacji finansowych. Można również powiedzieć, że rachunek zysków i strat przedstawia, jak dużo pieniędzy firma wydaje, aby otrzymać zysk (jeśli jest) i jaka jest marża zysku.

Tabela 2. Przykładowy rachunek zysków i strat

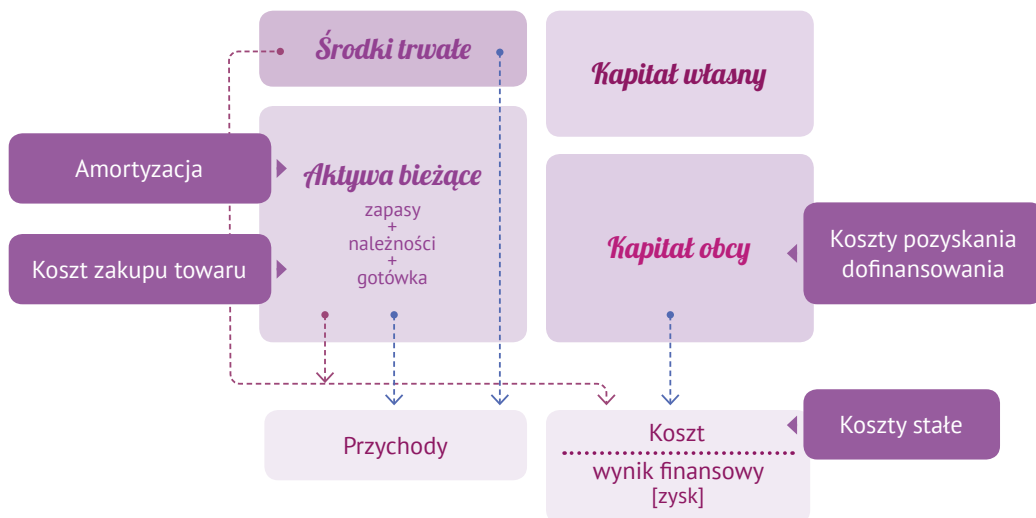
<i>Rachunek zysków i strat za okres kończący się w dniu...</i>
A. Przychody netto ze sprzedaży i zrównane z nimi
I. Przychody netto ze sprzedaży produktów
II. Zmiana stanu produktów (zwiększenie +, zmniejszenie –)
III. Koszt wytworzenia produktów na własne potrzeby jednostki
IV. Przychody netto ze sprzedaży towarów i materiałów
B. Koszty działalności operacyjnej
I. Amortyzacja
II. Zużycie materiałów i energii
III. Usługi obce
IV. Podatki i opłaty
V. Wynagrodzenia
VI. Ubezpieczenia społeczne i inne świadczenia
VII. Pozostałe koszty rodzajowe
VIII. Wartość sprzedanych towarów i materiałów
C. Zysk (strata) ze sprzedaży (A–B)
D. Pozostałe przychody operacyjne
I. Zysk ze zbycia niefinansowych aktywów trwałych
II. Dotacje
III. Inne przychody operacyjne
E. Pozostałe koszty operacyjne
I. Strata ze zbycia niefinansowych aktywów trwałych
II. Aktualizacja wartości aktywów niefinansowych
III. Inne koszty operacyjne
F. Zysk (strata) z działalności operacyjnej (C+D–E)
G. Przychody finansowe
I. Dywidendy i udziały w zyskach
II. Odsetki
III. Zysk ze zbycia inwestycji
IV. Aktualizacja wartości inwestycji

V. Inne
H. Koszty finansowe
I. Odsetki
II. Strata ze zbycia inwestycji
III. Aktualizacja wartości inwestycji
IV. Inne
I. Zysk (strata) z działalności gospodarczej (F+G-H)
J. Wynik zdarzeń nadzwyczajnych (J.I.-J.II.)
I. Zyski nadzwyczajne
II. Straty nadzwyczajne
K. Zysk (strata) brutto (I±J)
L. Podatek dochodowy
M. Pozostałe obowiązkowe zmniejsz. zysku (zw. straty)
N. Zysk (strata) netto (K-L-M)

Źródło: opracowanie własne

Zależności między poszczególnymi pozycjami bilansu i rachunku zysków i strat przedstawia poniższy rysunek.

Rys. 1. Wpływ bilansu na rachunek zysków i strat



💡 **Rachunek przepływów pieniężnych**, często zwany **cash flow**, odzwierciedla wszystkie zmiany stanu środków pieniężnych, które wynikają z działalności operacyjnej, inwestycyjnej i finansowej firmy. To sprawozdanie pokazuje, czy firma sprawnie ściąga swoje należności, które mogą decydować o jej wypłacalności (czyli zdolności do spłaty wymagalnych zobowiązań). Jest więc niezbędne do oceny, czy firma potrafi zamienić zyski w gotówkę

Jest to sprawozdanie najrzadziej wykorzystywane i najgorzej rozumiane, mimo że pełni najważniejszą funkcję. W małej firmie z wysokim prawdopodobieństwem można stwierdzić, że właściciel świetnie zdaje sobie sprawę z aktualnej sytuacji, jeśli chodzi o *cash flow* i odczuwa jej wpływ niemal każdego dnia. W dużych firmach planowanie przepływów pieniężnych jest kluczową sprawą, a brak tej umiejętności doprowadziło wiele firm do poważnych kłopotów.

Tabela 3. Przykładowy rachunek przepływów pieniężnych

Rachunek przepływów pieniężnych	
A. Przepływy pieniężne z działalności operacyjnej	
I. Zysk [strata] netto	
II. Korekty	
1. Amortyzacja	
2. Zmiana stanu zapasów	
3. Zmiana stanu należności	
4. Zmiana stanu zobowiązań krótkoterminowych (bez pożyczek i kredytów)	
5. Zmiana stanu rozliczeń międzyokresowych	
6. Inne korekty	
B. Przepływy środków pieniężnych z działalności inwestycyjnej	
I. Zbycie wartości niematerialnych i prawnych, rzeczowych aktywów trwałych oraz inwestycji w nieruchomości	
II. Nabycie wartości niematerialnych i prawnych, rzeczowych aktywów trwałych oraz inwestycji w nieruchomości = nakłady inwestycyjne	
III. Inne wpływy i wydatki inwestycyjne	
C. Przepływy środków pieniężnych z działalności finansowej	
I. Wpływy	
1. Zaciągnięcie kredytów i pożyczek	

2. Wpłata kapitału własnego
3. Dotacja
4. Inne wpływy finansowe
II. Wydatki
1. Spłaty kredytów i pożyczek
2. Płatności zobowiązań z tytułu umów leasingu finansowego
3. Odsetki zapłacone
4. Wypłaty na rzecz właścicieli
5. Inne wydatki finansowe
D. Przepływy pieniężne netto razem [A+B+C]
E. Środki pieniężne na początek okresu
F. Środki pieniężne na koniec okresu [D+E]

Źródło: opracowanie własne

Kilka przykładów, aby lepiej zrozumieć różnicę między poszczególnymi sprawozdaniami:

- ➔ **spłata kredytu bankowego** (odsetek i kapitału) jest wydatkiem, ale nie jest kosztem; prezentujemy ją w rachunku przepływów pieniężnych, zmniejszamy też wysokość spłaty o poziom zobowiązań w pasywach bilansu w pozycji zobowiązania z tytułu zaciągniętych kredytów i pożyczek (kosztem są jedynie odsetki zapłacone za korzystanie z kredytu ujęte w rachunku zysków i strat),
- ➔ **zakup środków trwałych**, np. nieruchomości, technologii jest wydatkiem, a nie kosztem; wydatkowaną kwotę prezentujemy w rachunku przepływów pieniężnych, a wartość netto zakupionego środka trwałego przedstawiamy w aktywach bilansu,
- ➔ **po zakupie środka trwałego** w kosztach ujmujemy tę część, która stanowi amortyzację środka trwałego ujętą w rachunku zysków i strat.

Przychód

≠

Wpływ środków pieniężnych

Koszt

≠

Wypływ środków pieniężnych

Synteza

- **Bilans** mówi o tym, jak wydajnie firma wykorzystuje swoje aktywa i jak dobrze zarządza swoimi zobowiązaniami, aby osiągać jak największy zysk.
- **Rachunek zysków i strat** informuje o tym, czy firma ma zdolność do generowania zysku.
- **Rachunek przepływów pieniężnych** informuje o tym, czy firma zamienia zyski w gotówkę.

Pytania dla Ciebie

- W jakim sprawozdaniu pokazać przyjętą fakturę za energię od dostawcy, w której termin płatności określono na 30 dni?
- Z firmowego rachunku bankowego zapłaciłeś 1230 zł brutto za zakupione urządzenie. W jakich pozycjach i w jakich sprawozdaniach należy pokazać tę operację?
- Wykonałeś usługę i wystawiłeś klientowi fakturę. Zapłaci za usługę za 45 dni. Czy w aktywach bilansu poza pozycją należności z tytułu dostaw towarów i usług gdzieś jeszcze pokazać tę operację?

Wybór formy prawnej dla nowego przedsiębiorstwa

Po zakończeniu opracowywania biznesplanu staniemy przed kolejnym dylematem – jaką wybrać formę prowadzenia działalności dla planowanego przedsięwzięcia. Decydując się na jedną z wielu możliwości, trzeba brać pod uwagę szereg danych i dopiero ich łączna analiza powinna dać odpowiedź, co w danej sytuacji będzie najlepszym rozwiązaniem. Niewątpliwie należy uwzględnić przyszłą skalę działalności, to czy planujemy pozyskać inwestora finansowego, czy planujemy kredyt bankowy i jak go chcemy zabezpieczyć, jak wielkie jest ryzyko niepowodzenia biznesu oraz jaka może być z tym związana skala odpowiedzialności finansowej, kto ma to ryzyko ponieść, jaki będzie koszt i szybkość uruchomienia działalności itd.

Jednoosobowa działalność gospodarcza

Jednoosobowa działalność gospodarcza to najpopularniejsza forma prowadzenia firmy. Tak prowadzone są najczęściej małe, lokalne przedsiębiorstwa, których działalność nie jest obciążona ryzykiem, a właściciele pełnią równocześnie kilka funkcji (sprzedawcy, serwisanta, księgowego itd.) będąc równocześnie jedynym pracownikiem firmy. Najważniejszymi cechami tego rodzaju działalności są:

1. pełna i osobista odpowiedzialność właściciela,
2. osobiste prowadzenie spraw firmy,
3. brak zgody kogokolwiek (ewentualnie współmałżonka) przy podejmowaniu decyzji,
4. wyłączne prawo do udziału w zyskach i stratach,
5. brak wymogu minimalnego wkładu własnego,
6. brak oddzielenia funkcji kapitałowej od funkcji zarządczej.

Tę działalność najłatwiej założyć bez ponoszenia kosztów rejestracji. Niestety nie ma możliwości pozyskania do takiej firmy wspólnika, z charakteru tej formy organizacyjnej wynika, że jest jeden właściciel, w którym nie można mieć udziału.

Spółka cywilna

Zasady funkcjonowania spółki cywilnej regulują art. 860–875 kodeksu cywilnego. Zawierając umowę wspólnicy zobowiązują się, że będą dążyć do osiągnięcia wspólnego celu gospodarczego, w sposób oznaczony, w szczególności przez wniesienie wkładu. Domniemywa się, że wkłady wspólników są równe i jeśli umowa nie stanowi inaczej przyjmuje się, że udział w zyskach i stratach jest też równy. Istotą spółki cywilnej jest stałość jej składu osobowego, wobec czego wspólnik nie może rozporządzać udziałem w majątku wspólnym ani w jego składnikach (przynajmniej do rozwiązania spółki). Spółka cywilna charakteryzuje się:

1. solidarną, pełną i osobistą odpowiedzialnością wspólników,
2. brakiem osobowości prawnej – podmiotami prawa są wspólnicy,
3. brakiem wymogu posiadania określonego kapitału przy jej zakładaniu,
4. nieobecnością w rejestrze przedsiębiorców (każdy ze wspólników prowadzi własną działalność gospodarczą),
5. nabywane prawa i zaciągane zobowiązania są wspólnym majątkiem wspólników,
6. niemożnością rozporządzania udziałem wspólnika w majątku wspólnym,

7. uprawnieniem i zobowiązaniem wspólnika do prowadzenia spraw w zakresie umocowania,
8. stałym składem wspólników,
9. wyłącznym prawem wspólników do udziału w zyskach i stratach,
10. utrudnionym wystąpieniem wspólników ze spółki.

Spółka jawna

Jest to spółka osobowa mająca na celu prowadzenia przedsiębiorstwa pod własną firmą. Ustrój spółki jawnej reguluje Kodeks spółek handlowych:

1. odpowiedzialność wspólników jest pełna, osobista, solidarna,
2. spółka podlega wpisowi do rejestru przedsiębiorców,
3. założenie spółki nie wymaga posiadania określonego kapitału,
4. nabywane prawa i zaciągane zobowiązania są majątkiem spółki,
5. w ramach zwykłego zarządu każdy wspólnik ma prawo i obowiązek prowadzić sprawy spółki,
6. w sprawach przekraczających zwykły zarząd wymagana jest zgoda wszystkich wspólników,
7. wspólnicy są zobowiązani powstrzymać się od prowadzenia działalności sprzecznej z interesami spółki,
8. każdy wspólnik ma prawo do równego udziału w zyskach i stratach bez względu na rodzaj i wartość wkładu,
9. spółka nie jest podatnikiem podatku dochodowego, podatnikami tego podatku są wspólnicy spółki,
10. spółka jest podatnikiem podatku od towarów i usług (VAT).

Spółka cywilna czy jawna? Którą formę działalności wybrać?

Istotnym elementem obu tych spółek jest skład osobowy, czyli wspólnicy, a nie kapitał. Podstawową różnicą jest natomiast to, że spółka jawna jest jednostką organizacyjną nie mającą osobowości prawnej, ale ma zdolność prawną. Spółka cywilna jest spółką tylko z nazwy, faktycznie jest to umowa zobowiązująca wspólników do osiągnięcia wspólnego celu gospodarczego.

Kolejną różnicę stanowi kolejność zaspokajania roszczeń przez wierzycieli tych spółek. W spółce jawnej wierzyciele zaspokajają się w pierwszej kolejności z majątku spółki, a jeśli ten będzie niewystarczający zaspokoją się z majątku wspólników w kolejności, na którą wspólnicy nie mają wpływu. W spółce cywilnej zaspokojenie roszczeń odbywa się od razu z majątku wspólników.

Do spółki cywilnej stosuje się przepisy Kodeksu cywilnego, a do spółki jawnej przepisy Kodeksu spółek handlowych, a w sprawach w nim nie uregulowanych, także przepisy Kodeksu cywilnego. Umowa spółki jawnej powinna być pod rygorem nieważności sporządzona w formie pisemnej. Takiego rygору nie przewiduje kodeks cywilny dla spółki cywilnej, jednak w praktyce często jest to niezbędne.

Spółka partnerska

Ta forma organizacyjna jest wykorzystywana przez osoby wykonujące wolne zawody (adwokaci, farmaceuci, architekci, brokerzy ubezpieczeniowi, księgowi, doradcy podatkowi, notariusze i inni). Do spółki partnerskiej stosuje się przepisy Kodeksu spółek handlowych:

1. partner nie odpowiada majątkiem osobistym za zobowiązania związane z działalnością pozostałych partnerów,
2. wszyscy partnerzy odpowiadają osobiście i solidarnie za zobowiązania spółki niezwiązane z wykonywaniem wolnego zawodu,
3. każdy partner ma prawo reprezentować spółkę samodzielnie.

Spółka komandytowa

Jest to spółka osobowa, mająca na celu prowadzenie przedsiębiorstwa pod własną firmą, w której wobec wierzycieli za zobowiązania spółki odpowiada bez ograniczenia co najmniej jeden wspólnik (**komplementariusz**), a odpowiedzialność co najmniej jednego wspólnika (**komandytariusza**) jest ograniczona. Ustrój spółki komandytowej reguluje Kodeks spółek handlowych:

1. komandytariusz odpowiada za zobowiązania spółki wobec jej wierzycieli do wysokości sumy komandytowej,
2. komplementariusz odpowiada za zobowiązania spółki wobec jej wierzycieli całym swoim majątkiem (dlatego ten rodzaj wspólnika organizowany jest najczęściej w formie spółki z ograniczoną odpowiedzialnością, aby w ten sposób ograniczyć odpowiedzialność komplementariusza do wysokości kapitału założycielskiego),
3. spółkę reprezentuje komplementariusz,
4. udział komandytariusza w zyskach i stratach jest proporcjonalny do wkładu wniesionego do spółki,
5. udział komplementariusza w zyskach i stratach spółki wynika z zapisu umowy takiej spółki i nie musi być związany z wielkością wniesionego wkładu,
6. spółka nie jest podatnikiem podatku dochodowego, podatnikami tego podatku są natomiast bezpośrednio wspólnicy spółki,
7. spółka jest podatnikiem podatku od towarów i usług (VAT).

Ta forma organizacyjna wykorzystywana jest przez przedsiębiorców, którzy chcą oddzielić ryzyko biznesowe od majątku prywatnego, zachowując możliwość korzystania z opodatkowania podatkiem dochodowym, np. w ramach jednoosobowej działalności gospodarczej, z prawem wybrania liniowej metody rozliczania podatku dochodowego (stała stopa podatkowa w wysokości 19%).

Jeśli więc komplementariusz zostanie zorganizowany w formie spółki z ograniczoną odpowiedzialnością, to jego odpowiedzialność może zostać ograniczona wysokością kapitału założycielskiego, równocześnie dając komandytariuszowi możliwość optymalizacji podatkowej z wykorzystaniem podatku liniowego. Oczywiście takie rozwiązanie ma sens wtedy, gdy korzyści z oszczędności podatkowej będą większe od kosztów utrzymania tej konstrukcji.

Spółka komandytowo-akcyjna

Spółka komandytowo-akcyjna jest również spółką osobową, mającą na celu prowadzenia przedsiębiorstwa pod własną firmą, w której wobec wierzycieli za zobowiązania spółki odpowiada bez ograniczenia co najmniej jeden wspólnik (**komplementariusz**), a odpowiedzialność co najmniej jednego wspólnika – **akcjonariusza** – jest ograniczona. Regulacje dotyczące spółki komandytowo-akcyjnej zawiera Kodeks spółek handlowych. Do spółki komandytowo-akcyjnej stosuje się przepisy dotyczące spółki komandytowej 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, a w pozostałych sprawach odpowiednio przepisy dotyczące spółki akcyjnej, w tym w szczególności przepisy dotyczące kapitału zakładowego, wkładów akcjonariuszy, akcji, rady nadzorczej i walnego zgromadzenia:

1. akcjonariusz odpowiada za zobowiązania spółki wobec jej wierzycieli do wysokości wniesionego kapitału zakładowego,
2. komplementariusz odpowiada za zobowiązania spółki wobec jej wierzycieli jak w spółce jawnej,
3. minimalny kapitał zakładowy – 50 000 zł,
4. spółkę reprezentuje komplementariusz,
5. akcjonariusze mogą reprezentować spółkę wyłącznie jako pełnomocnicy,
6. udział akcjonariusza w zyskach i stratach jest proporcjonalny do wkładu wniesionego do spółki,
7. udział komplementariusza w zyskach i stratach spółki wynika z zapisu umowy takiej spółki i nie musi być związany z wielkością wniesionego wkładu,
8. spółka nie jest podatnikiem podatku dochodowego, podatnikami tego podatku są natomiast bezpośrednio wspólnicy spółki,
9. spółka jest podatnikiem podatku od towarów i usług (VAT).

Jeszcze do niedawna ta forma organizacyjna była najrzadziej wybierana przez przedsiębiorców. Jednak dzięki uchwale Naczelnego Sądu Administracyjnego z 16 stycznia 2012 roku, ten specyficzny rodzaj spółki zyskał ogromną popularność (łączy ona w sobie zalety podatkowe spółek osobowych w postaci unikania podwójnego opodatkowania dochodów z zaletami spółek kapitałowych, w których jest możliwość odroczenia zapłaty podatku dochodowego do czasu kiedy wspólnicy spółki zdecydują o wypłacie dywidendy). Trzeba jednak pamiętać o kosztach jakie należy ponieść, aby taką strukturę utrzymać.

Spółka z ograniczoną odpowiedzialnością

Jest to rodzaj spółki kapitałowej, którą zawiązuje jedna lub więcej osób (**wspólnicy**). Wspólnik angażuje kapitał zakładowy określonej wielkości z zamiarem realizacji określonego celu i do tej wysokości ograniczona jest jego odpowiedzialność za zobowiązania spółki. Ustrój tej najpopularniejszej spółki kapitałowej reguluje Kodeks spółek handlowych:

1. wyraźne oddzielenie funkcji kapitału od funkcji bieżącego zarządzania,
2. kapitał zakładowy – **minimum 5000 zł** (podzielony na udziały o tej samej wartości, nie mniejszej niż 50 zł),
3. odpowiedzialność wspólników za zobowiązania spółki wobec jej wierzycieli ograniczona do wysokości kapitału zakładowego,
4. spółka jest samodzielnym podmiotem praw i obowiązków, odpowiada za zobowiązania całym swoim majątkiem,
5. sprawy spółki prowadzi zarząd,
6. wspólnik ma udział w zysku proporcjonalnie do wniesionego kapitału,
7. ułatwiony obrót udziałami,
8. spółka jest podatnikiem podatków dochodowego oraz od towarów i usług (VAT).

Ze względu na to, że minimalny kapitał tej spółki to 5000 zł, a ryzyko wspólników ograniczone jest do wysokości wniesionego wkładu, jest to forma organizacyjna ciesząca się ogromną popularnością. Trzeba jednak pamiętać, że wspólnik takiej spółki, jeśli zdecyduje się wypłacić zysk, będzie podlegał podwójnemu opodatkowaniu. Najpierw podatek dochodowy zapłaci spółka (w wysokości 19% od zysku brutto), a następnie jej wspólnik (od wysokości wypłacanej dywidendy – również 19%). Wysokie mogą być również koszty obsługi prawnej czy prowadzenia pełnej księgowości.

Spółka akcyjna

Jest spółką kapitałową o najbardziej złożonej formie, którą z reguły wykorzystuje się do prowadzenia średnich i dużych przedsięwzięć. Tworzą ją wspólnicy zwani **akcjonariuszami**, wnoszący wkłady w postaci gotówki lub aportu na pokrycie kapitału akcyjnego, który podzielony jest na akcje o równej wartości nominalnej.

Kapitał akcyjny jest wykorzystywany przez spółkę do realizacji określonego biznesowego lub innego celu. Zasady funkcjonowania spółki akcyjnej reguluje Kodeks spółek handlowych:

1. wyraźne oddzielenie funkcji kapitału od funkcji zarządzania bieżącego,
2. kapitał założycielski – **minimum 100 000 zł** (podzielony na akcje o tej samej wartości nominalnej nie niższej niż 1 grosz),
3. odpowiedzialność akcjonariuszy za zobowiązania spółki wobec jej wierzycieli ograniczona jest do wysokości kapitału akcyjnego,
4. spółka jest samodzielnym podmiotem praw i obowiązków, odpowiada za zobowiązania całym swoim majątkiem,
5. sprawy spółki prowadzi zarząd, nad którym obowiązkowo kontrolę sprawuje rada nadzorcza,
6. akcjonariusz ma udział w zysku proporcjonalnie do wniesionego do spółki kapitału,
7. ułatwiony obrót akcjami,
8. spółka jest podatnikiem podatków: dochodowego oraz od towarów i usług (VAT).

Spółka akcyjna jest formą organizacyjną, która pozwala na stosunkowo proste gromadzenie i pozyskiwanie kapitału w trakcie trwania działalności przez emisję akcji, obligacji i innych instrumentów dłużnych. Takie firmy postrzegane są również przez potencjalnych kontrahentów i akcjonariuszy jako bardziej wiarygodne z uwagi na jawność ich danych finansowych podlegających obowiązkowemu audytowi.

Niestety poza zaletami, spółki akcyjne mają również kilka wad. Szczególnie ważną jest wysoki formalizm związany jej działalnością oraz obowiązek prowadzenia pełnej księgowości i audytu sprawozdań rocznych, co często pociąga za sobą konieczność zatrudniania specjalistów z zakresu prawa czy finansów i przekłada się na koszty prowadzenia firmy. Należy też pamiętać – podobnie jak w spółce z ograniczoną odpowiedzialnością – o dwóch etapach płacenia podatku dochodowego, zanim

akcjonariusz otrzyma kwotę dywidendy netto. Pierwsza podatek dochodowy od wypracowanego zysku brutto zapłaci spółka, a następnie jej akcjonariusz (uzależnioną od wysokości wypłacanej dywidendy). Każdy z tych podatków wynosi 19%.



To, jaka forma organizacyjna dla realizacji pomysłu biznesowego będzie najlepsza, zależy od wielu czynników. Wiedząc jednak, co będziesz robił, w jakiej skali i z jakim zyskiem, jakie ryzyko jako właściciel lub członek organów podmiotu poniesiesz, czy będziesz pozyskiwał inwestora zewnętrznego, w konsekwentny sposób zawężysz możliwość wyboru. Należy przy tym pamiętać, że jeśli zaistnieje taka potrzeba zmiana formy organizacyjnej jest możliwa. Tak więc może warto zacząć z mniej skomplikowanym i mniej kosztownym rozwiązaniem, aby wraz z rozwojem biznesu zmieniać formę organizacyjną na bardziej odpowiednią?



Synteza

Decyzja o wyborze formy organizacyjnej dla planowanego biznesu musi wynikać z głębokiego przemyślenia. Ostateczna decyzja zależęć powinna w szczególności od skali planowanego przedsięwzięcia, ryzyka z nim związanego oraz tego, czy i w jaki sposób będą angażowani wspólnicy.



Pytania dla Ciebie

- Czy decydując się na założenie jednoosobowej działalności gospodarczej możesz pozyskać do niej wspólnika?
- Czy w spółce jawnej lub cywilnej zaangażowanie wspólnika ma charakter udziałowy?
- Czy komplementariusz w spółce komandytowej odpowiada całym swoim majątkiem przed wierzycielami spółki?
- Kto jest płatnikiem podatku dochodowego od dochodów spółki osobowej: spółka czy jej wspólnik?
- Do jakiej kwoty za zobowiązania spółki kapitałowej odpowiada jej wspólnik?

Procedura rejestracji działalności gospodarczej

Nie wystarczy, że przedsiębiorca wie co chce robić, musi ten przedmiot działalności określić w sposób formalny w ramach statystycznej klasyfikacji działalności gospodarczej.

Przed przystąpieniem do formalnego rejestrowania działalności gospodarczej należy rozważyć kilka podstawowych kwestii.

Pierwszą z nich jest dokładne określenie przedmiotu działalności. Do tego niezbędna jest lektura Polskiej Klasyfikacji Działalności (PKD 2007). Należy zapoznać się ze schematem klasyfikacji wybierając te pozycje, które dotyczą planowanej aktywności. Część pozycji klasyfikacji mimo oczywistego brzmienia kryje pewne wykluczenia, dlatego zalecam zapoznanie się za szczegółowym wyjaśnieniem do PKD, z uwzględnieniem części „Dział ten nie obejmuje”.

- ➔ Mając wybrane PKD, musimy przygotować się – w przypadku zakładania spółek: komandytowej, komandytowo-akcyjnej, z ograniczoną odpowiedzialnością czy akcyjnej – na wizytę u notariusza. Jest to moment, w którym nie mając w tej dziedzinie doświadczenia, uzasadnione staje się skorzystanie z usług prawnika. Jego rolą będzie przygotowanie treści umowy spółki czy jej statutu. On będzie wiedział, co w takim dokumencie musi się znaleźć, a co powinno zostać przez wspólników indywidualnie doprecyzowane, aby w czasie istnienia spółki nie trzeba było wprowadzać zmian, które mogą pociągać za sobą dodatkowe koszty, czy to notarialne czy też aktualizacji wpisu do właściwego rejestru.

Sposób konstruowania zapisów zależy od indywidualnych preferencji, wzajemnego zaufania wspólników, specyfiki działalności itp.

Jeśli ma to być spółka, trzeba zastanowić się nad sposobem reprezentacji spółki oraz poziomem, do jakiego reprezentant spółki będzie mógł zaciągać zobowiązania bez potrzeby uzyskiwania zgody wspólników. Wspólnicy mogą w treści umowy spółki z dużą swobodą kształtować regulacje w tym zakresie. Należy przy tym pamiętać o potrzebie zachowania równowagi, tak aby z jednej strony zbyt restrykcyjnymi zapisami nie paraliżować zarządzania firmą, a z drugiej, aby zarządzający nie mógł zbyt swobodnie kształtować polityki firmy w każdym zakresie. Pozostawianie kwestii konstruowania zapisów standardowym rozwiązaniom zawartym w szablonowych wzorach umów, dostępnych chociażby w Internecie nie jest właściwe.

Zakładana firma musi mieć również siedzibę. Jeśli dysponujesz lokalem, który spełnia określone wymagania, wybór jest oczywisty. Jeśli jednak potrzebujesz bardziej prestiżowej lokalizacji i dobrze prezentującego

się biura, dobrym rozwiązaniem jest skorzystanie z tzw. biura wirtualnego. Tego typu usługa jest bardzo dobrym rozwiązaniem dla rozpoczynających biznes, często związana jest z obsługą sekretariatu, spotkań, korespondencji itp.

Jeśli jesteśmy już gotowi powinniśmy złożyć wniosek o wpis przedsiębiorstwa do właściwego rejestru.

Jednoosobową działalność gospodarczą zarejestrujemy bez opłat (rejestruje się każdy wspólnik spółki jawnej i spółki cywilnej) w Urzędzie Gminy. Wpis taki dokonywany jest na druku CEIDG-1 (jeśli robimy to osobiście trwa to zazwyczaj kilkanaście minut). W Sądzie Rejestrowym wpisujemy podmiot do rejestru przedsiębiorców i poniesiemy koszt w wysokości 500 zł za wpis oraz 100 zł za ogłoszenie pierwszego wpisu w Monitorze Sądowym i Gospodarczym. Samo uzyskanie wpisu nastąpi w ciągu kilku tygodni. W zależności od rodzaju podmiotu składamy wniosek o wpis na właściwym formularzu wraz z załącznikami.

Obowiązki osób fizycznych związane z rejestracją

Wniosek CEDIG-1 służy nie tylko do rejestracji firmy, ale także do zawieszania działalności gospodarczej, jej wznawiania czy dokonywania zmian we wpisie.

Ustawa o swobodzie działalności gospodarczej, ze szczególnym uwzględnieniem zmian z marca 2009 roku i późniejszych, pozwala przedsiębiorcom korzystać z tzw. jednego okienka. Dzięki tej zmianie uproszczono rejestrację firmy, nakładając obowiązek zgłoszenia się wyłącznie w jednym urzędzie (są wyjątki) i zmniejszono liczbę dokumentów wymaganych do rejestracji. Obecnie do organu ewidencyjnego składamy jeden wniosek, zamiast wcześniejszych czterech – w Urzędach: Gminy, Skarbowym, Statystycznym i w ZUS. Zmniejszyła się liczba załączników i zaświadczeń, a wniosek stanowi jednocześnie zgłoszenie do ZUS/KRUS, GUS oraz naczelnika Urzędu Skarbowego. Pozostałych formalności za przedsiębiorcę dokona organ ewidencyjny – (urząd ma na to 3 dni robocze od dnia przyjęcia wniosku).

➔ Na co zwrócić uwagę we wniosku rejestracyjnym:

- **CEIDG-1** – wzór wniosku o wpis do ewidencji działalności gospodarczej stanowi załącznik do rozporządzenia Rady Ministrów dostępny na www.ceidg.gov.pl,
- w każdym przypadku rejestracji musi być wypełniona część CEDIG-1 zgodnie z opisem zawartym w instrukcji oraz część CEDIG-RB – jeżeli przedsiębiorca posiada rachunek bankowy,
- w przypadku przedsiębiorców wykonujących działalność gospodarczą w więcej niż jednym miejscu, konieczne jest złożenie CEDIG-MW,
- jeśli przedsiębiorca deklaruje wykonywanie więcej niż 12 rodzajów działalności dodatkowo wypełnia CEDIG-RD.

➔ **Wniosek CEIDG-1 można złożyć na kilka sposobów:**

- **osobiście** w organie ewidencyjnym (lub przez pełnomocnika) jako wniosek papierowy, który Gmina przekształci na wniosek elektroniczny,
- **listem poleconym** (wówczas konieczne będzie notarialne poświadczenie podpisu),
- **elektronicznie przez zalogowanie się do CEIDG** – wypełnienie wniosku on-line i złożenie (podpisanie) go elektronicznie (w takim przypadku przy pierwszym logowaniu należy założyć konto i aktywować je po otrzymaniu potwierdzenia mailowego),
- **elektronicznie bez logowania się do CEIDG** – przygotowanie wniosku on-line i podpisanie go osobiście w dowolnej gminie (należy zapamiętać numer wniosku),
- **za złożenie wniosku o wpis do ewidencji działalności gospodarczej nie są pobierane opłaty**, nie ma ich też w przypadku wprowadzania jakichkolwiek zmian dotyczących prowadzonej już firmy.

➔ **Przed faktycznym rozpoczęciem działalności należy niekiedy dokonać dodatkowych czynności, m.in.:**

- zgłosić osobę ubezpieczoną (w tym prowadzącą działalność gospodarczą) do ubezpieczeń społecznych lub ubezpieczenia zdrowotnego; jest to konieczne niezależnie od złożenia wniosku CEDIG-1, w formie zgłoszenia **ZUS ZUA** lub **ZUS ZZA**, przekazywanego w formie elektronicznej lub pisemnej bezpośrednio do ZUS,
- odwiedzić Urząd Skarbowy celem dokonania wyboru formy opodatkowania (ryczałt od przychodów ewidencjonowanych, karta podatkowa lub podatek liniowy),
- w przypadku, gdy firma ma być płatnikiem podatku VAT rejestracja w Urzędzie Skarbowym na formularzu VAT-R (zgłoszenie rejestracyjne VAT-R, zgodnie z art. 96 ust. 4 ustawy o VAT, zostaje potwierdzone przez naczelnika US na druku VAT-5, podmiot staje się podatnikiem VAT w momencie złożenia zgłoszenia VAT-R); należy jednocześnie pamiętać o wniesieniu opłaty skarbowej z tytułu rejestracji VAT w kwocie 170 zł (można ją wnieść w kasie Urzędu Miasta lub Gminy),
- założenie rachunku bankowego w przypadku osób prowadzących jednoosobową działalność gospodarczą w celu oddzielenia spraw firmowych od prywatnych (nieobowiązkowe),
- w przypadku zatrudnienia pracowników zgłoszenie pracodawcy do Państwowej Inspekcji Pracy.

Obowiązki osób prawnych związane z rejestracją

Po wizycie u notariusza i założeniu spółki należy dokonać wpisu do właściwego rejestru przez złożenie wniosku wraz z załącznikami. W zależności od rodzaju założonej spółki należy wybrać stosowny formularz i wraz z nim przedstawić dowód wniesienia opłat za wpis do rejestru oraz za ogłoszenie w Monitorze Sądowym i Gospodarczym. Wysokość opłat za wpis zależy od rodzaju czynności i regulowana jest ustawowo (opłaty w Monitorze Sądowym i Gospodarczym reguluje rozporządzeniem Minister Sprawiedliwości).

Zmiany wprowadzone 31 marca 2009 r. w ustawie o Krajowym Rejestrze Sądowym zobowiązują przedsiębiorcę do złożenia wraz z wnioskiem o wpis do KRS, pod rygorem zwrotu, również wniosku o wpis do systemu REGON (na formularzu RG-1 wraz załącznikami), zgłoszenia identyfikacyjnego NIP-2 oraz zgłoszenia płatnika składek do ZUS. Sąd Rejestrowy następnie przesyła odpowiednie dokumenty do Urzędu Statystycznego w celu nadania podmiotowi numeru REGON oraz do Urzędu Skarbowego w celu nadania numeru NIP. Odpowiednią informację otrzymuje również ZUS. Odbywa się to w ciągu 3 dni roboczych od dnia złożenia wniosku.

➔ **Składając wniosek należy pamiętać, że do pierwszego wpisu należy dołączyć:**

- umowę/statut spółki,
- dokument stwierdzający tytuł prawny do lokalu lub nieruchomości,
- inne dokumenty wymagane jako załącznik do wniosku (np. dla spółki z ograniczoną odpowiedzialnością m.in.: wzór podpisów i adresy członków organów podmiotu, oświadczenie zarządu o wniesieniu kapitału, dokument o powołaniu członków do organów spółki, lista wspólników, siedziba wspólników).

Ciekawym rozwiązaniem wprowadzonym rozporządzeniem Ministra Sprawiedliwości i obowiązującym od 1 stycznia 2012 roku, jest możliwość zarejestrowania spółki z ograniczoną odpowiedzialnością przez Internet. Dzięki tej możliwości, osoby które chcą założyć spółkę z ograniczoną odpowiedzialnością nie muszą spisywać umowy u notariusza, ani składać wniosku o wpis spółki do rejestru osobiście w siedzibie sądu. Ten nowy sposób jest prostszy i pozwala na rejestrację w jeden dzień. Aby taką spółkę zarejestrować, pierwszym krokiem jest założenie konta w specjalnym systemie eMS udostępnionym przez Ministerstwo Sprawiedliwości <https://ems.ms.gov.pl> (zobowiązany jest do tego każdy ze wspólników). System umożliwia zarejestrowanym użytkownikom

elektroniczne złożenie wniosku o rejestrację spółki z ograniczoną odpowiedzialnością z wykorzystaniem wzorca umowy. W kolejnym kroku wypełniamy udostępniony tam elektroniczny formularz, a po opatrzeniu go podpisem elektronicznym wysyłamy go do rejestracji w sądzie, wnosząc uprzednio opłaty w systemie e-Card. Sąd rejestrowy będzie mógł wezwać wspólników do usunięcia ewentualnych braków. Jeśli tego nie zrobi, spółka zostanie zarejestrowana w ciągu doby od daty wpływu wniosku do sądu. Aby procedurę dokończyć konieczne będzie dostarczenie do sądu wzorów podpisów (w ciągu 7 dni), a na wniesienie kapitału zakładowego, który przy tej formie rejestracji spółki możliwy jest wyłącznie w formie gotówki, będzie 7 dni.

Mankamentem tego rozwiązania jest konieczność samodzielnego dokonania przez zarejestrowaną spółkę zgłoszeń w Urzędzie Skarbowym, ZUS i Urzędzie Statystycznym. Korzystając z tej formy rejestracji spółki nie ma też wyboru treści umowy spółki. Zostanie ona sporządzona według wzoru udostępnionego w Internecie.

Możliwość, jaką stworzyło Ministerstwo Sprawiedliwości powinna być wykorzystywana raczej przy prostych strukturach właścicielskich. Mając na uwadze potrzebę dostosowania zapisów umowy spółki do indywidualnych oczekiwań wspólników, np. w zakresie reprezentacji czy polityki dywidendowej, niezbędna będzie wizyta u notariusza i tradycyjna procedura. Tego typu potrzeby nie powinny być przysyłane niższym kosztem rejestracji.



Synteza

Procedury rejestracyjne podmiotu gospodarczego są ściśle określone. Decydując się na rozpoczęcie jednoosobowej działalności gospodarczej czynności rejestracyjne powinien zrealizować we własnym zakresie. Wybierając formę spółki trzeba liczyć się z wyższymi kosztami rejestracyjnymi, lepiej jednak w celu uniknięcia błędów wydłużających tylko procedury skorzystać z usług prawnika.



Pytania dla Ciebie

- Czy zastanawiałeś się, jaką działalność możesz wykonywać dodatkowo w przyszłości? Może warto od razu zwiększyć zakres wpisu o dodatkowe pozycje PKD?
- Czy wystarczającym powodem do tego, aby zdecydować o założeniu jednoosobowej działalności gospodarczej jest brak opłat rejestracyjnych?

System finansowo-księgowy

Własny księgowy jest
dobrym rozwiązaniem,
niestety najczęściej droższym.
Zastanów się, czy nie
skorzystać z usług
zewnętrznego biura
rachunkowego.

Po pokonaniu etapu założenia i rejestracji firmy należy rozważyć jeszcze jedną kwestię. Skoro trzeba prowadzić ewidencję księgową, jak to zrobić? Oczywiście można prowadzić ją samodzielnie. Jeśli jednak jesteś początkującym przedsiębiorcą, być może powinieneś skupić się na tym, co stanowi najważniejszy element biznesu i na tym, na czym najlepiej się znasz. Produkuj, sprzedawaj, zarządzaj, ale może księgowość powierz komuś, kto się na tym zna o wiele lepiej.

Jeśli w Twoim biznesie będzie duża liczba transakcji i niezbędna będzie kontrola wymuszająca bliski kontakt działu operacyjnego z księgowością (szczególnie w firmach produkcyjnych) po zakończeniu fazy inwestycji i rozpoczęciu produkcji, powinieneś rozważyć uruchomienie własnej księgowości. Jeśli jednak bliski kontakt działu operacyjnego z księgowością nie jest konieczny, liczba transakcji i/lub ich stopień skomplikowania w zakresie dokumentacji i kontroli nie jest duży, wówczas outsourcing tego obszaru wydaje się być oczywistym rozwiązaniem.

Bez względu na to, czy księgowość będzie wewnętrzna czy zewnętrzna, od samego początku musisz rozumieć to pojęcie w szerszym zakresie. W wąskim znaczeniu rozumiana jest ona jako zaspokajanie obowiązków informacyjnych odbiorców zewnętrznych (Urząd Skarbowy, Sąd Rejestrowy), w szerszym – dostarczanie również informacji zarządowi oraz udział w podejmowaniu decyzji strategicznych.

Jeżeli zdecydujesz, że księgowość ma być zewnętrzna, to zastanów się jak kontrolować księgowego zewnętrznego, aby nie tylko księgował, ale robił to kreatywnie i doradzał, jak zrobić to najlepiej. I mam tu na myśli następującą **definicję kreatywności w księgowości**: takie planowanie struktury transakcji, aby były one jak najbardziej korzystne dla klienta i obciążone jak najmniejszym ryzykiem. Księgowy nie może bowiem księgować kreatywnie naciągając lub wręcz łamiąc prawo bilansowe i podatkowe. Postępowanie takie prowadzi do odpowiedzialności karno-skarbowej i karnej zarówno jego, jak też Twojej jako właściciela firmy.

Negocjując umowę o świadczenie usług księgowych zwróć uwagę na to, aby poza standardowym zakresem usług związanych z prowadzeniem ksiąg rachunkowych, przygotowywaniem rozliczeń podatkowych

i statutowych sprawozdań finansowych, księgowy przygotowywał sprawozdania wewnętrzne według przygotowanego przez Ciebie wzoru i zapewniał bieżące doradztwo.

- ➔ Dokonując wyboru doradcy bierz pod uwagę jego doświadczenie w księgowaniu podmiotów z Twojej branży oraz rekomendacje od znajomych oraz tych, z którymi współpracujesz. Wymagaj pełnych odpowiedzi, przedstawienia kilku opcji czy przykładów liczbowych. Przede wszystkim jednak sam musisz wiedzieć, co chcesz zrobić i jaką wiedzę uzyskać. Cały czas musisz planować i uczyć się. Jeżeli nie rozumiesz jakiś pojęć, poproś o pomoc kogoś, kto zna się na finansach firmy i kto ma odpowiednie doświadczenie. Od czasu do czasu możesz też zrobić przegląd finansowo-księgowy, na jego podstawie upewnisz się, czy ten obszar nie stwarza zagrożeń. Z czasem nabierzesz umiejętności czytania sprawozdań finansowych i rozumienia podstawowych pojęć.

Rób okresowe, krytyczne przeglądy sytuacji, w jakiej firma się znajduje (osiągnięć, porażek, trendów finansowych, pozafinansowych, np. statystycznych, biznesplanu, prognoz rozwoju).

Musisz wyrobić w sobie nawyk kontroli wewnętrznej – wymagaj bieżącej informacji i śledź istotne parametry biznesu, porównuj je z planem i budżetem. Jeśli bowiem sam nie zadbasz o własne interesy, ograniczenie ryzyka i bieżące prowadzenie dokumentacji, nikt nie zrobi tego za Ciebie.

Relacja z wybranym księgowym nie powinna ograniczać się tylko do suchych liczb. Powinien to być doradca, który podpowie na przykład, czy lepszym sposobem finansowania będzie leasing czy kredyt w obliczu określonych oczekiwań co do wyniku Twojej firmy. Nie każdy księgowy patrzy w ten sposób, ale jeśli Ty chcesz patrzeć na księgowość w szerszym zakresie, to ta dodatkowa, rozszerzona usługa jest niezbędna. Często bowiem księgowi i finansiści dostrzegają inne obszary niż sprzedawcy, specjaliści od marketingu czy szefowie produkcji. Tylko kompleksowa informacja pozwoli właścicielowi na podjęcie trafnej decyzji. Musisz zdawać sobie jednak sprawę z tego, że tego typu usługa nie jest standardowa i wymaga zarezerwowania odpowiednich środków w budżecie.

Synteza

Twój księgowy musi wiedzieć, że oczekujesz od niego nie tylko tego, że poprawnie obliczy zobowiązania podatkowe i sporządzi sprawozdania wymagane prawem. Musi wiedzieć, że ma dostarczać informacje, które pozwolą na podjęcie właściwych decyzji menadżerskich.

Pytania dla Ciebie

- Co należy rozumieć przez pojęcie „księgowości w szerszym zakresie”?
- Jakiego rodzaju kreatywności powinienś wymagać od swojego księgowego?

Źródła finansowania

Uruchamiający własne firmy najczęściej nie dysponują pełnym własnym wkładem finansowym. Często więc poszukują wymaganych środków – mogą to być pożyczki wśród znajomych lub też w bankach czy innych instytucjach, specjalizujących się w finansowaniu zewnętrznym o charakterze udziałowym.

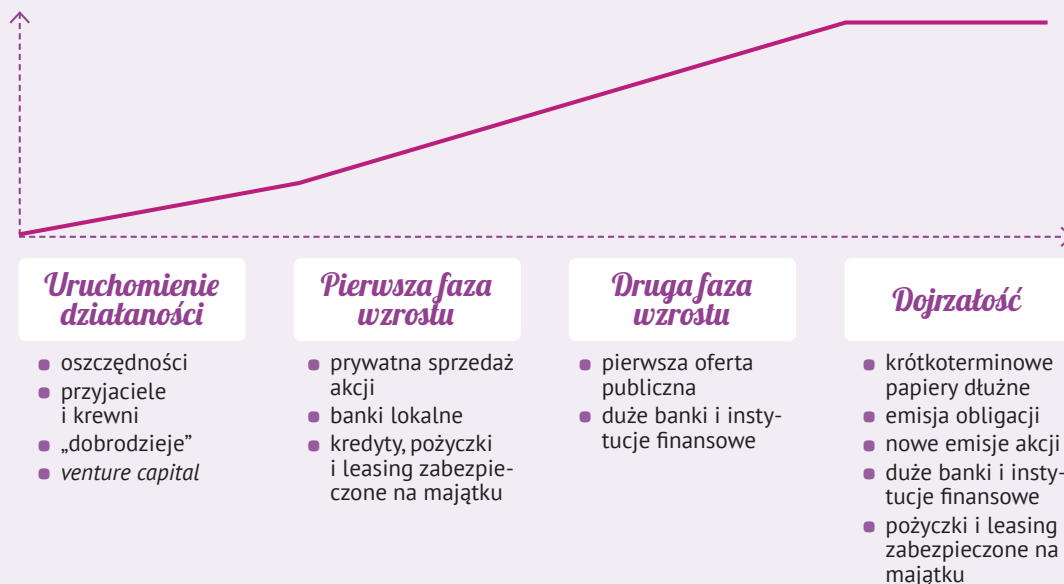
Uważam, że szukanie wsparcia finansowego wśród najbliższych, krewnych czy też znajomych nie jest właściwym rozwiązaniem. W przypadku niepowodzenia – a z tym ryzykiem trzeba się przecież poważnie liczyć – stracimy nie tylko pożyczone pieniądze, które będziemy musieli zwrócić, ale narażamy się również na ryzyko utraty przyjaźni czy też konflikty w rodzinie. Dlatego kiedy jesteś na początku drogi biznesowej ogranicz to ryzyko i nie pożyczaj środków finansowych od tych osób.

Przedsiębiorstwo, które rozpoczyna działalność może próbować pozyskać finansowanie w banku. Bank to znakomity partner dla firmy rozwijającej się stopniowo, ale nie jest wymarzoną partnerem dla tej, która zaczyna działalność lub rozwija się skokowo. Banki prezentują konserwatywne podejście i działają według ściśle określonych procedur. Dlatego



nowe biznesy, nowe technologie związane z ulotnym zabezpieczeniem, nie są dla nich warte szczególnej uwagi. Z punktu widzenia młodego biznesu, nawet jeśli uda się pozyskać finansowanie z tego źródła, trzeba mieć świadomość, że bank to nerwowy partner. Jeśli coś pójdzie niezgodnie z planem i trzeba będzie renegocjować warunki spłaty kredytu, możemy nie mieć szansy na zamknięcie tych rozmów sukcesem. Mając jednak dobry pomysł biznesowy i kompetentne kierownictwo można poważnie myśleć o pozyskaniu inwestora zewnętrznego.

Rys 2. Finansowanie rozwoju firmy z punktu widzenia cyklu jej życia



Myśląc o finansowym inwestorze zewnętrznym musisz odpowiedzieć sobie na dodatkowe pytanie: Czy dopuszczając do biznesu partnera zewnętrznego nie zabijesz w sobie entuzjazmu? Jeśli odpowiedź brzmi: nie – możesz rozpocząć przygotowania do pozyskania finansowania zewnętrznego o charakterze udziałowym.

Odpowiedź na pytanie, jaką formę prawną wybrać, skoro myślisz o inwestorze, masz już za sobą. Musi to być spółka kapitałowa. Teraz wypada zastanowić się nad kilkoma nowymi zagadnieniami, zanim podpiszesz umowę spółki i umowę inwestycyjną, która stanowi dodatkowy dokument regulujący zasady współpracy i inwestycji między pomysłodawcą i dawcą kapitału. Niektóre z tych zagadnień to m.in.:

- jaki spółka ma mieć kapitał zakładowy i jak tworzony, jaki układ udziałowy, jaka jest Twoja cena oddania części kontroli finansowej i biznesu,
- na czym ma polegać inwestycja inwestora i jak ma być wnoszona,
- jakich można spodziewać się warunków zawieszających wejście inwestora,
- jak spółka ma być zarządzana i przez kogo,
- czy zaakceptujesz zakaz konkurencji i zakaz dodatkowej działalności zarobkowej,
- jakie dodatkowe obowiązki strony wezmą na siebie,
- jakie będą zasady wyjścia z inwestycji, prawo pierwszeństwa zakupu, prawo przyłączenia się do zbycia, prawo żądania zbycia udziałów, prawo nabycia udziałów przez inwestora i wspólników,
- jakie będą terminy realizacji,
- inne ograniczenia.

Często pomysłodawcy myślą o dawcach kapitału jako tych, którzy myślą tylko o tym, by zabrać im pomysł. To jest mit. Nie inwestują przecież po to, aby mieć kłopot i dodatkową pracę operacyjną – oni się na biznesie pomysłodawcy najczęściej zwyczajnie nie znają. Dlatego szukają pomysłów biznesowych, które mogą przynieść duży zysk. Najważniejsze dla nich jednak jest to, aby za ciekawym pomysłem stali kompetentni pomysłodawcy. Akceptują fakt pewnych braków w umiejętnościach i w *know-how*, ale muszą być pewni, że po otrzymaniu zastrzyku gotówki pomysłodawcy zrealizują poważne inwestycje.

Inwestor finansowy z reguły nie angażuje się w bieżące zarządzanie firmą, a ogranicza się do sprawowania funkcji nadzorczych zazwyczaj z poziomu rady nadzorczej. Chyba, że jest to **anioł biznesu** (*business angel*) – prywatny inwestor, inwestujący własne środki pieniężne w przedsięwzięcia we wczesnej fazie rozwoju, z reguły obejmujący mniejszociowy pakiet udziałów, wówczas można liczyć na zaangażowanie operacyjne w niektóre obszary działalności firmy.

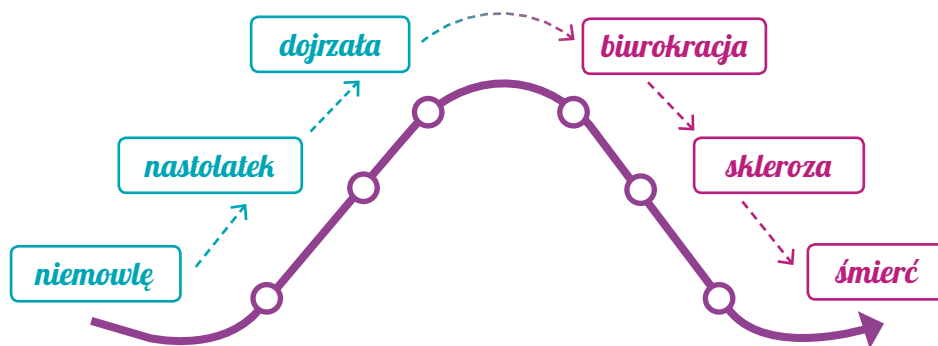
Aby przyciągnąć inwestora finansowego należy przygotować dokumenty firmy, zlecić niezależną wycenę i stworzyć profesjonalny biznesplan. Warto spróbować działań w zakresie *public relations* i poinformować publicznie o swoich zamiarach.

Obowiązkowe jest sprawdzenie wiarygodności potencjalnego partnera, jaki ma portfel inwestycyjny, jakie ma doświadczenie w inwestowaniu, czy wychodził z inwestycji i w jaki sposób oraz co oferuje poza pieniędzmi. Jeśli poczujesz, że wywołałeś zainteresowanie, powinienes

zaangażować doświadczonego doradcę i prawnika. Ich pomoc powinna zwrócić się z nawiązką. Realizując proces pozyskiwania inwestora niezbędne jest wsparcie poszczególnych członków zespołu firmy, którzy muszą wiedzieć, że taki proces w firmie się odbywa, co zwiększa szansę na ich pomoc; możesz też liczyć, że przypadkowo nie zaszkodzą.

Uruchomienie firmy i co dalej?

Zdarza się często, że po przejściu etapów od pomysłu, przez biznesplan do operacyjnego uruchomienia firmy i osiągnięciu sukcesu biznesmena opuszcza pierwotna czujność i szybkość w działaniu. Niestety fakt odniesienia sukcesu w biznesie powoduje utratę pewności i dynamiki u części osób, staje się powodem jutrzejszej porażki. Nieuniknione jest starzenie się i dojrzewanie produktów i usług, a zatem i firm, a sukces odwraca naszą uwagę od potrzeby zarządzania jutrem.



Rys 3. Fazy życia firmy

Przedsiębiorca nieustannie stoi przed wyzwaniami, które można ująć w czterech wymiarach:

- ciągle wykorzystywanie pojawiających się na rynku luk i możliwości,
- stałe podnoszenie efektywności działania,

- dostosowanie do światowych trendów, charakteryzujących się zwłaszcza zwiększonym tempem zmian,
- konkurowanie nie tylko w wymiarze usług, ale także strategii i modelu działania.



**Dzisiejszy świat
biznesu jest
nieliniowy, dlatego
sukces mogą w nim
odnieść tylko
te osoby, które
pierwsze odgadną
kierunek zmian.**

Decydując się na prowadzenie własnego biznesu, podejmuje się również decyzję o próbie sprostania tym wyzwaniom. Przedsiębiorca musi być bowiem świadomy, że dziś wymyślone rozwiązania, produkty i usługi jutro w dynamicznie zmieniającym się świecie mogą być niepotrzebne lub przyjąć zupełnie inną formę. Dlatego trzeba poddawać ciągłej analizie profil konkurencyjny firmy, odnosząc go zarówno do sytuacji na zewnątrz, jak i wewnątrz organizacji.

Wracając do początkowego etapu planowania biznesu i tworzenia biznesplanu można powiedzieć, że stwierdzenia o potrzebie działania zgodnie z planem i prowadzenia ciągłej analizy otoczenia dodatkowo się potwierdzają. Stawiane pytania, choćby w metodzie LOTS, a związane z rozważaniem możliwych kierunków zmian, np. w potrzebach klientów, mogą przygotować czujnego przedsiębiorcę i dać mu szansę na utrzymanie biznesu w fazie nastolatka i dojrzałości.

Zarządzanie małą firmą a kompetencje współczesnego przedsiębiorcy

**Ewa
Suchożębska**

Wstęp

Przystępując do napisania niniejszego opracowania zastanawiałam się, jakiej wiedzy potrzebują obecnie początkujący przedsiębiorcy, jakie wskazówki mogą im przekazać z mojego ponad 10-letniego doświadczenia w pracy doradczo-szkoleniowej, o jakich błędach i rozwiązaniach mogę im opowiedzieć na podstawie mojej pracy z firmami, a tak naprawdę z ludźmi, którzy je stworzyli i tymi, którzy ich wizję realizowali. Wszystko, co Państwo przeczytacie, jest próbą podzielenia się tym, co uznałam z moich doświadczeń przedsiębiorcy, doradcy i trenera za najbardziej wartościowe i przydatne w efektywnym zarządzaniu ludźmi w firmie, poparte wiedzą teoretyczną w celu lepszego ujęcia omawianego zagadnienia.

W niniejszym artykule zajmiemy się:

- charakterystyką współczesnego przedsiębiorcy,
- omówieniem kluczowych kompetencji niezbędnych do osiągnięcia sukcesu,
- Wybranymi zagadnieniami, związanymi z efektywnym zarządzaniem zasobami ludzkimi w małej firmie.

Jaki jest współczesny przedsiębiorca?



Charakterystykę **współczesnego przedsiębiorcy** powinniśmy zacząć od określenia najważniejszych cech, które go opisują. Ojciec klasycznej ekonomii i twórca licznych teorii ekonomicznych Adam Smith w wydany w 1776 roku dziele *Bogactwo narodów* tak opisuje cechy przedsiębiorcy:

- **ADVENTURE** – szukający przygód, czyli ktoś, kto szuka okazji,
- **PROJECTOR** – projektodawca, czyli osoba mająca pomysły, plany, projekty, uosabiająca cechy twórcze,
- **UNDERTAKER** – trzeźwo kalkulujący, czyli człowiek, który zainwestuje swoje pieniądze wtedy, gdy ma perspektywę otrzymania wartości proporcjonalnej do wydatkowanego kapitału.

Z tego opisu wynika, że przedsiębiorca jest osobą szukającą okazji i potrafiącą stworzyć coś od podstaw, według własnego pomysłu, inwestującą wtedy, gdy pojawia się szansa na pomnożenie kapitału. Na inną cechę przedsiębiorcy zwraca uwagę w swojej definicji ekonomista i przedsiębiorca Jean Baptiste Saya. Według niego przedsiębiorca to „człowiek, który tworzy przedsiębiorstwo lub obejmuje nad nim kontrolę, dostrzega sprzyjające interesom okazje i wykorzystuje je oraz jest siłą motoryczną ekonomicznych zmian i postępu”. Wynika z tego, że aby być przedsiębiorcą wcale nie trzeba stworzyć przedsiębiorstwa od podstaw, można je np. przejąć, odziedziczyć, kupić, a następnie nim zarządzać. Już te dwa przykłady pokazują, że mimo różnic między poszczególnymi definicjami istnieją wspólne określenia charakteryzujące przedsiębiorcę. Należą do nich^[1]:

- **innowacyjność** rozumiana jako poszukiwanie zmian i reagowanie na nie,
- **poszukiwanie i wykorzystywanie szans,**
- **gotowość do podejmowania ryzyka,**
- **chęć pomnażania kapitału,**
- **posiadanie przedsiębiorstwa, bycie jego właścicielem, udziałowcem lub współnikiem.**

[1] Zob.: M. Bratnicki, T. Kraśnicki, *Przedsiębiorczość jako siła motoryczna małej firmy*, [w:] *Zarządzanie małą firmą*, red. H. Bieniok, Katowice 1996

Nasuwa się w tym momencie pytanie – czy powyższe cechy są tylko zarezerwowane dla ludzi mających firmy, czy człowiek bez firmy może mieć cechy osoby przedsiębiorczej? Oczywiście, że może. Poszukując uzasadnienia dla tego stwierdzenia znalazłam rozróżnienie, które jasno nakreśla subtelną różnicę między człowiekiem o cechach przedsiębiorczych a przedsiębiorcą.

Tabela 1. Człowiek przedsiębiorczy czy przedsiębiorca?

<i>Człowiek przedsiębiorczy</i>	<i>Przedsiębiorca</i>
• woli pracować w zorganizowanej firmie • działa racjonalnie i decyzje opiera na faktach i dowodach • zasadniczo koncentruje się na pomnażaniu bogactwa • korzysta ze stałego wsparcia swojego kompetentnego zespołu • gra o duże stawki, ale ogranicza osobiste ryzyko	• jest gotowy dla sukcesu zaryzykować cały swój majątek i reputację • w pracy opiera się bardziej na zaufaniu niż na umowach • lubi dominować w procesach • woli podejmować szybkie intuicyjne decyzje • będzie pracował cały czas, kosztem nawet życia osobistego

Źródło: J.G. Wissema, *Uniwersytet trzeciej generacji. Uczelnia XXI wieku*, Zębice 2009

→ *Warto zapamiętać*

Człowiek przedsiębiorczy nie musi być przedsiębiorcą, ale przedsiębiorca powinien być człowiekiem przedsiębiorczym.

Podsumowanie

Współcześni przedsiębiorcy, aby osiągnąć sukces, powinni:

- mieć silną motywację do realizacji wyznaczonych celów,
- aktywnie poszukiwać i wykorzystywać szanse pojawiające się na rynku,
- być gotowi do ponoszenia odpowiedzialności,
- umieć przezwyciężać trudności,
- wierzyć we własne siły i mieć optymistyczne nastawienie,
- uczyć się na błędach i wyciągać wnioski z porażek,

- podejmować skalkulowane ryzyko (ograniczać działania w warunkach niepewności),
- akceptować wprowadzanie ciągłych zmian i usprawnień oraz wdrażać innowacje,
- cechować się uczciwością i wiarygodnością (fundamenty prowadzenia działalności),
- mieć twórcze podejście,
- otwarcie wyrażać swoje poglądy, dążyć do porozumiewania się z innymi,
- preferować współpracę i tworzyć zgrany zespół,
- mieć zdolności przywódcze,
- mieć jednocześnie odwagę i pokorę.

Czy można mieć wszystkie te cechy? Pewnie nie, ale większość z nich można doskonalić i rozwijać. Zatem najważniejszą, wręcz strategiczną dla prowadzenia biznesu cechą współczesnego przedsiębiorcy powinna być gotowość do ciągłego uczenia się i rozwijania, zarówno siebie jak i swoich współpracowników. Otoczenie zmienia się zbyt dynamicznie, aby można było pozwolić sobie na tego rodzaju zaniedbania.

Dowodem na to jest prowadzona przez Unię Europejską polityka zmierzająca do zbudowania społeczeństwa wiedzy. Dyrektywa LIFELONG LEARNING czyli zespół przemyślanych zmian w edukacji (od przedszkola do uniwersytetu trzeciego wieku), ma doprowadzić do tego, aby każdy Europejczyk chciał i mógł w dowolnym momencie zmienić swoje życie, podejmując naukę w przygotowanych do tego instytucjach i firmach. Szerzej koncepcja ta została opisana przez Komisję Europejską w memorandum na temat uczenia się przez całe życie (*A Memorandum on Lifelong Learning: Making a European Area of Lifelong Learning a Reality*): "wszelkie formy nauki podejmowane przez całe życie, mające na celu doskonalenie, pogłębianie wiedzy, umiejętności i kompetencji z perspektywy osobistej (indywidualnej), obywatelskiej, społecznej i/lub zawodowej"^[2].

[2] Na podstawie informacji zawartych na www.dniuczeniasiedoroslých.pl

Warto wiedzieć

Dziesięć powodów, dla których ludzie dorośli powinni się rozwijać^[3]:

- aby funkcjonować jako obywatel, rozumieć otaczającą rzeczywistość i aktywnie w niej uczestniczyć,
- aby świadomie i według własnych potrzeb korzystać z możliwości, jakie daje współczesny świat (technologie),
- aby dostać pracę i ją utrzymać, awansować, zrobić karierę,
- aby być mobilnym na rynku pracy, mieć zdolność do wykonywania różnych zajęć,
- aby zwiększać efektywność i doskonalić posiadane umiejętności,
- aby móc coś zrobić inaczej, wyjść poza schemat,
- aby przygotować się do różnych zmian w życiu osobistym i zawodowym,
- aby tworzyć i umacniać swoją wartość w ramach obecnych i nowych ról (osobistych, społecznych i zawodowych),
- aby innym (pracownikom lub kolegom) pomóc w rozwoju i samorealizacji,
- i ostatni, z perspektywy przedsiębiorcy najważniejszy – aby zrealizować swoje marzenia i cele.

Jakich kompetencji potrzebują przedsiębiorcy, aby osiągać sukcesy?

Istnieje wiele czynników determinujących to, jakich kompetencji swoich i swoich pracowników potrzebują przedsiębiorcy do osiągnięcia sukcesów na rynku. Do najistotniejszych z nich należą wielkość firmy, faza rozwoju, struktura organizacyjna, sytuacja na rynku, działania konkurencji itd.

[3] Zob. *Inwestycja w kadry – perspektywa instytucji szkoleniowych*, red. O. Konieczny, R. Schmidtke, Katowice 2007

Wybrany przez przedsiębiorcę system zarządzania firmą powinien zapewnić monitorowanie zmian zachodzących w otoczeniu (np. zmian potrzeb klientów) oraz wewnątrz organizacji (np. odchodzenie z firmy najbardziej wartościowych pracowników). Jest to szczególnie ważne w przypadku początkującego, małego biznesu, którego siła tkwi w umiejętności adaptowania się do zmieniających się okoliczności oraz w elastyczności działania. Obie te cechy przedsiębiorstwo może sobie zagwarantować w jeden sposób – przez wykorzystanie wiedzy, umiejętności, doświadczenia, cech osobowości... czyli kompetencji posiadanych zasobów ludzkich (właścicieli, kadry kierowniczej i pracowników) w osiągnięciu wyznaczonych celów.

W dziedzinie zarządzania toczy się od wielu lat dyskusja, co jest źródłem osobistej efektywności zawodowej oraz co jest źródłem sukcesu lub porażki. Wybitny amerykański psycholog David McClelland w opublikowanym w 1973 roku artykule *Badać raczej kompetencje niż inteligencję* rozpoczął proces odchodzenia od paradygmatu zakładającego, że dominującą rolę w osiągnięciu sukcesu zawodowego mają takie cechy jak inteligencja, temperament i osobowość, na rzecz bardziej elastycznych koncepcji koncentrujących się na umiejętnościach i gotowości do konkretnych zachowań. Tak zaczęły się, trwające po dzień dzisiejszy, badania nad kompetencjami.

We współczesnej literaturze przedmiotu istnieje wiele definicji kompetencji. Poniżej przytaczam te, które w mojej ocenie najlepiej wyjaśniają istotę tego pojęcia. Kompetencje to:

- 1 dyspozycje (gotowość do zachowań określonego rodzaju) w zakresie wiedzy, umiejętności i postaw pozwalające realizować zadania zawodowe na odpowiednim poziomie,
- 2 umiejętność praktycznego i elastycznego stosowania i wykorzystywania posiadanej wiedzy, umiejętności i doświadczenia oraz motywacja do ich ujawnienia,
- 3 suma wiedzy, umiejętności, predyspozycji i doświadczenia, którą uznaje się za przydatną z punktu widzenia realizacji wyznaczonych celów.

Pierwsza definicja

koncentruje się na tym, że dyspozycje, czyli gotowość do zachowań określonego rodzaju, jest powiązana z określonym zadaniem lub działalnością oraz że kluczową cechą kompetencji jest ich zmienność czyli podleganie rozwojowi. Kompetencje można zatem rozwijać, kształcić

i doskonalić, a dzięki temu, że są mierzalne istnieje możliwość poddawania ich pomiarom.

-  **Przykład:** w związku z rozwojem firmy i wchodzeniem na nowe rynki pojawiła się u pracowników działu handlowego konieczność znajomości języka hiszpańskiego. Gdy pracownicy rozpoczynali naukę nikt nie potrafił porozumiewać się w tym języku, ale po pół roku większość handlowców była już zdolna do prowadzenia rozmów z klientami i w ten sposób zwiększyła swoje kompetencje.

Druga definicja

zwraca uwagę na konieczność wystąpienia motywacji wewnętrznej do ujawnienia posiadanej wiedzy i umiejętności jako elementu niezbędnego do określenia i wykorzystania posiadanych kompetencji. Bez tej motywacji kompetencje pozostaną nieznaną i bezużyteczną.

-  **Przykład:** jeżeli w zaistniałej sytuacji jeden z pracowników znał język hiszpański, ale nikomu o tym nie powiedział, nie można było tego wykorzystać – czyli pracownik nie wykazał się kompetencją.

Trzecia definicja

silnie wiąże kompetencje z realizacją wyznaczonego celu. Oznacza to, że wszystko co dana osoba wie i umie, a co nie wpływa na efekty realizowanego przez nią celu, nie może być uznane za kompetencję.

-  **Przykład:** jeżeli pracownik działu handlowego zna język hiszpański, a firma nie współpracuje z hiszpańskojęzycznymi partnerami, nie można tego z punktu widzenia firmy uznać za kompetencję.

W ramach projektu „Katalizator innowacji”^[4] został opracowany **uniwersalny model kompetencji**, który może służyć do definiowania kompetencji niezbędnych dla każdego stanowiska w organizacji. Model ten powstał na podstawie analizy kompetencyjnych opisów stanowisk oraz zbiorów kompetencji z różnych firm. Zawiera najczęściej wykorzystywane w pracy kompetencje, co oznacza, że lista nie jest zamknięta i w zależności od firmy można w poszczególnych kategoriach ją rozszerzać i uzupełniać. Ze względu na kategorie zadań pracowniczych kompetencje zostały podzielone na:

kompetencje społeczne – ich poziom decyduje o skuteczności współpracy, porozumiewania się i wywierania wpływu na innych;

[4] Zob. *Uniwersalny model kompetencji. Podręcznik użytkownika*, projekt „Katalizator innowacji”

kompetencje osobiste – ich poziom wpływa na ogólną jakość wykonywanych zadań, decyduje o szybkości, jakości i zaangażowaniu w podejmowane działanie;

kompetencje menedżerskie i przywódcze – ich poziom decyduje o skuteczności zarządzania organizacją i pracownikami;

kompetencje zawodowe – ich poziom wpływa na efektywność realizowanych zadań związanych ze specyfiką pracy, zawodu, stanowiska.

Tabela 2 zawiera wykaz kompetencji z podziałem na powyższe kategorie. W dalszej części przytaczam stworzone w ramach tego projektu przykładowe opisy kompetencji. Warto w tym miejscu podkreślić (wynika to przede wszystkim z mojego wieloletniego doświadczenia), że najlepsze opisy kompetencji powstają wewnątrz organizacji. Opisy takie jak ten, mogą być podstawą dyskusji i opracowania własnych opisów, będących odzwierciedleniem specyfiki (strategii, relacji, kultury organizacyjnej) konkretnej organizacji.

Tabela 2. Kompetencje w podziale na kategorie

<i>Menedżerskie (M)</i>	<i>Zawodowe (Z)</i>	<i>Osobiste (O)</i>	<i>Spółeczne (S)</i>
● budowanie sprawnej organizacji ● budowanie zespołów ● ocena i rozwój podwładnych ● delegowanie ● kontrola menedżerska ● motywowanie ● myślenie strategiczne ● coaching ● odwaga kierownicza ● organizowanie ● planowanie ● przywództwo ● zarządzanie przez cele ● zarządzanie zmianą	● administracja/ prowadzenie dokumentacji ● orientacja w biznesie ● procedury – znajomość i stosowanie ● rozwój zawodowy/ gotowość do uczenia się ● wiedza zawodowa ● umiejętności IT ● zarządzanie informacjami ● zarządzanie projektami ● zarządzanie procesami ● znajomość języków obcych	● dążenie do osiągnięcia celu ● elastyczność ● etyka zawodowa ● organizacja własnej pracy/zarządzanie czasem ● myślenie analityczne ● innowacyjność ● podejmowanie decyzji ● przedsiębiorczość ● radzenie sobie ze stresem ● rozwiązywanie problemów ● sumienność/rzetelność ● samodzielność	● budowanie i rozwój relacji ● identyfikacja z firmą ● dzielenie się wiedzą i doświadczeniem ● współpraca wewnątrz firmy ● komunikowanie ● kultura osobista ● negocjowanie ● obsługa klienta ● orientacja na klienta ● sprzedawanie ● współpraca w zespole ● rozwiązywanie konfliktów

Źródło: Uniwersalny model kompetencyjny opracowany w ramach projektu „Katalizator innowacji” współfinansowanego przez UE

- Administracja/prowadzenie dokumentacji** (Z). Realizacja formalnych wymogów w zakresie prowadzenia dokumentacji, wymiany i gromadzenia informacji zapewniających sprawną organizację pracy.
- Budowanie i rozwój relacji** (S). Nawiązywanie kontaktu z innymi i rozwiązywanie problemów z korzyścią dla wszystkich. Dbłość o kontakty i utrzymanie dobrych relacji. Współpraca, pozyskiwanie zaufania i poparcia współpracowników.
- Budowanie sprawnej/efektywnej organizacji** (M). Podejmowanie działań mających na celu doskonalenie funkcjonowania organizacji i zapewnienie jej jak największej efektywności.
- Budowanie zespołów** (M). Tworzenie, integrowanie i organizowanie działań zespołu.
- Coaching** (M). Indywidualne wsparcie rozwoju potencjału zawodowego pracowników.
- Dążenie do osiągnięcia celu** (O). Chęć i pozytywne nastawienie do pracy z jednoczesną otwartością na dodatkowe zadania i dyspozycyjnością. Dążenie do osiągnięcia wyznaczonych celów mimo pojawiających się trudności.
- Delegowanie** (M). Przekazywanie pracownikom zadań oraz informacji i uprawnień niezbędnych do ich realizacji.
- Dzielenie się wiedzą i doświadczeniem** (S). Przekazywanie praktycznej wiedzy i porad w sposób użyteczny, ułatwiający realizację zawodowych zadań.
- Elastyczność** (O). Dostosowanie działań do zmieniających się wymogów sytuacji. Skuteczne działanie w przypadku niejednoznaczności.
- Etyka zawodowa – przestrzeganie zasad** (O). Świadomość znaczenia i przestrzeganie wartości etycznych w pracy na zajmowanym stanowisku.
- Identyfikacja z firmą** (S). Dobra znajomość firmy oraz aktywne kształtowanie jej pozytywnego wizerunku. Łączenie własnych celów zawodowych z celami i strategią firmy.
- Innowacyjność** (O). Podejmowanie nowatorskich rozwiązań, przewidywanie skutków podjętych działań oraz tworzenie planów alternatywnych. Wychodzenie naprzeciw trudnościom i stawianie wyzwania.
- Komunikowanie** (S). Umiejętność jasnego i precyzyjnego wyrażania się, zdolność do rozumienia wypowiedzi innych, umiejętność słuchania i porozumiewania się z rozmówcami.
- Kontrola menedżerska** (M). Monitorowanie realizacji zadań pod kątem skuteczności, zgodności ze standardami oraz poziomem wykonania.

- Kultura osobista** (S). Znajomość i stosowanie zasad zawodowego *savoir-vivre*. Dbłość o odpowiednią prezencję i zachowanie dostosowane do sytuacji i standardów.
- Motywowanie** (M). Budowanie zaangażowania pracowników przez odpowiednie docenianie oraz zachęcanie pracowników do realizacji zadań przy uwzględnieniu ich indywidualnych potrzeb.
- Myślenie analityczne** (O). Rozumienie złożonych sytuacji i relacji oraz powiązań między nimi. Dostrzeganie nieprawidłowości. Dzielenie się wyciągniętymi wnioskami, sygnalizowanie zauważonych nieprawidłowości.
- Myślenie strategiczne** (M). Formułowanie strategii działania na podstawie dostępnych danych, analiz sytuacji oraz przewidywanych tendencji.
- Negocjowanie** (S). Umiejętność wypracowywania rozwiązań korzystnych dla stron negocjacji i utrzymania pozytywnych kontaktów, umiejętność osiągania celów negocjacyjnych.
- Obsługa klienta** (S). Dbłość o wysoką jakość procesu obsługi klienta oraz spełnianie obowiązujących w tym zakresie firmowych standardów.
- Ocena i rozwój podwładnych** (M). Ocena potencjału pracowników, planowanie oraz wsparcie w realizacji działań rozwojowych.
- Odwaga kierownicza** (M). Stanowczość, konsekwencja w działaniu oraz branie odpowiedzialności za podejmowane decyzje. Asertywność w relacjach z podwładnymi i współpracownikami.
- Organizacja własnej pracy/zarządzanie czasem** (O). Efektywne wykorzystanie czasu pracy zgodnie z wymaganiami oraz własnymi możliwościami.
- Organizowanie** (M). Realizacja planów i spraw bieżących przez zapewnianie i wykorzystanie zasobów oraz koordynację pracy ludzi w podległym obszarze.
- Orientacja na klienta/relacje z klientem** (S). Pozytywne nastawienie i wykorzystanie własnych umiejętności, wiedzy i doświadczeń do zaspokajania potrzeb klientów.
- Orientacja w biznesie** (Z). Znajomość i rozumienie procesów biznesowych, ich kształtowanie zgodnie z aktualnymi trendami rynkowymi oraz wykorzystanie tej wiedzy w organizacji.
- Planowanie** (M). Określanie celów operacyjnych i zadań oraz sposobów ich realizacji.
- Podejmowanie decyzji** (O). Podejmowanie trafnych decyzji na podstawie właściwych przesłanek oraz w odpowiednim czasie.

- Procedury – znajomość i stosowanie (Z).** Praktyczna znajomość i stosowanie się do procedur działania oraz przepisów dotyczących pracy na danym stanowisku.
- Przedsiębiorczość (O).** Podejmowanie działań ukierunkowanych na doskonalenie przebiegu pracy. Wychodzenie naprzeciw trudnościom i szukanie nowych wyzwań.
- Przywództwo (M).** Budowanie zaangażowania i wspieranie pracowników w realizacji celów.
- Radzenie sobie ze stresem (O).** Utrzymywanie wysokiej efektywności pracy w sytuacji działania pod presją w trudnych warunkach.
- Rozwiązywanie konfliktów (S).** Radzenie sobie z sytuacjami konfliktowymi przez osiąganie kompromisu i rozstrzyganie sporów wśród współpracowników lub w zespole.
- Rozwiązywanie problemów (O).** Identyfikowanie problemów oraz znajdowanie optymalnego rozwiązania.
- Rozwój zawodowy/gotowość do uczenia się (Z).** Stałe doskonalenie własnych umiejętności, poszerzanie zakresu wiedzy.
- Samodzielność (O).** Skuteczna, samodzielna realizacja zadań bez szczegółowych wytycznych.
- Sprzedawanie/proces sprzedaży (S).** Skuteczne wykorzystanie wiedzy oraz technik sprzedażowych w osiąganiu ustalonych planów sprzedaży.
- Sumienność/rzetelność (O).** Dbałość o szczegóły i energia w działaniu, ukierunkowane na ukończenie zadania. Podejmowanie długotrwałego wysiłku oraz gotowość do mierzenia się z pojawiającymi się przeciwnościami.
- Umiejętności (użytkowanie systemów) IT (Z).** Sprawne posługiwanie się sprzętem komputerowym oraz różnymi programami niezbędnymi w pracy. Łatwość w nabywaniu nowych umiejętności w tym zakresie.
- Wiedza zawodowa (Z).** Wiedza, umiejętności i doświadczenie pozwalające na wykonywanie zadań zawodowych na wysokim poziomie. Dobra orientacja w dziedzinie związanej z pracą, ciągłe aktualizowanie wiedzy w tym zakresie.
- Współpraca w zespole/praca zespołowa (S).** Współpraca członków zespołu oparta na zaangażowaniu w zadania i dążeniu do osiągnięcia wspólnego celu; dostarczanie rozwiązań usprawniających pracę i zapewniających osiągnięcie celów.
- Współpraca wewnątrz firmy (S).** Znajomość oficjalnych i nieoficjalnych relacji w firmie oraz dbałość o kontakty ze współpracownikami w ramach całej organizacji.

Zarządzanie informacjami (Z). Zapewnianie sprawnego przepływu informacji niezbędnych do realizacji zadań poszczególnych osób, zespołów oraz organizacji.

Zarządzanie procesami (Z). Określanie, kontrolowanie, koordynowanie i udoskonalanie procesów.

Zarządzanie projektami (Z). Określanie, koordynacja i kontrola działań w ramach projektu.

Zarządzanie przez cele (M). Wdrażanie systemu zarządzania podległym obszarem na bazie określania celów, komunikowania ich podwładnym oraz kontroli realizacji.

Zarządzanie zmianą (M). Dążenie do usprawnienia funkcjonujących procesów, systemów, produktów w organizacji. Wspieranie innych pracowników w przejściu przez proces zmian.

Znajomość języków obcych (Z). Porozumiewanie się w mowie i piśmie w języku innym niż ojczysty w sposób swobodny i zrozumiały dla odbiorcy.

Dla zobrazowania, jak może wyglądać opis kompetencji osoby zatrudnionej w firmie, która nie ma jeszcze struktury organizacyjnej podaję przykład opisu stanowiska menedżera zarządzającego 6-osobowym zespołem w małej firmie innowacyjnej z obszaru IT.

Rys. 1. Przykładowy opis kompetencji



Źródło: opracowanie własne

Opracowując katalogi kompetencji dla poszczególnych osób (gdy firma jest jeszcze bardzo mała) lub stanowisk (gdy w firmie istnieje już struktura organizacyjna) warto dodatkowo określić jeszcze jeden katalog kompetencji charakterystycznych dla wszystkich pracowników czyli kompetencji firmowych. Będą one doskonałą wskazówką przy szukaniu nowych współpracowników.



Warto wiedzieć

Na podstawie wyników badań „Wykształcenie pracowników a pozycja konkurencyjna przedsiębiorstw” realizowanych w 2010 r. na zlecenie Polskiej Agencji Rozwoju Przedsiębiorczości zostały określone kompetencje wpływające na poziom konkurencyjności i innowacyjności firmy, a tym samym na jej sukces rynkowy. Badania wykazały, że większy wpływ na innowacyjność przedsiębiorstw wywierają kompetencje kadry zarządzającej niż szeregowych pracowników. Dla firm stawiających na rozwój kompetencji wynika z tych badań jeszcze jeden pozytywny wniosek:

Wyższy poziom kompetencji pracowników zwiększa konkurencyjność i innowacyjność przedsiębiorstw.

Wśród kompetencji kadry zarządzającej, szczególnie powiązanych z osiągnięciem dominującej i silnej pozycji konkurencyjnej na rynku, badane firmy wskazały na:

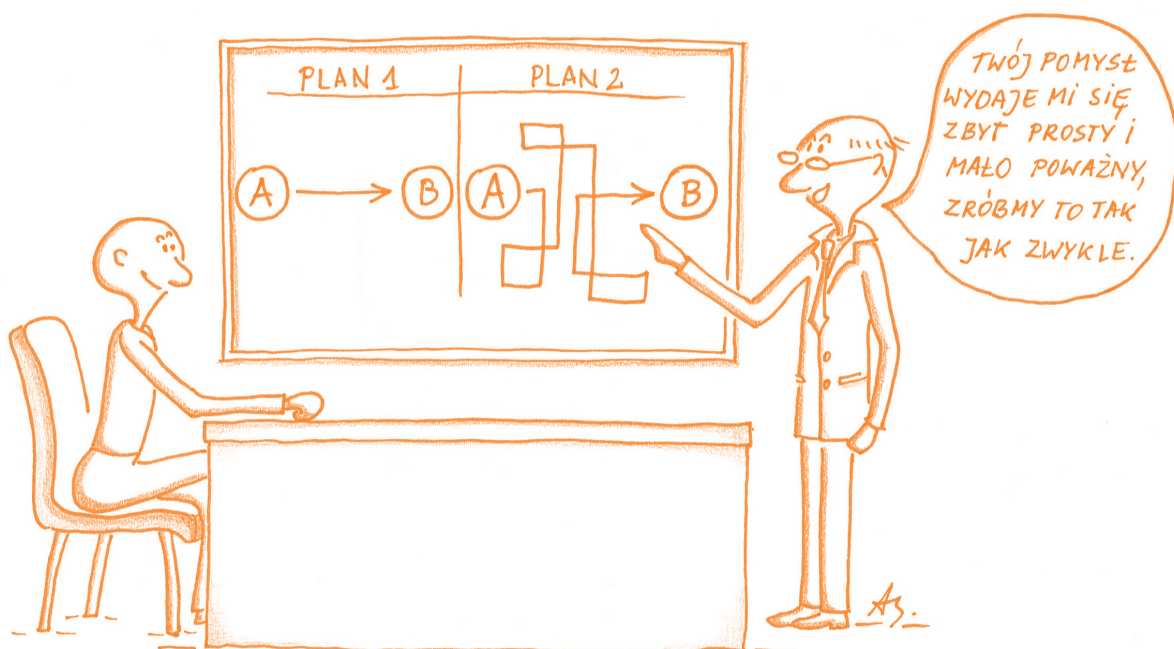
- umiejętność wyznaczania celów,
- identyfikację z firmą,
- umiejętność współpracy z instytucjami zewnętrznymi,
- umiejętność radzenia sobie w sytuacjach stresowych,
- odwagę kierownictwa,
- dużą wiedzę wynikającą z doświadczenia.

Wśród kompetencji kadry zarządzającej, szczególnie powiązanych z wysokim poziomem innowacyjności badanych przedsiębiorstw znalazły się:

- umiejętność diagnozowania potrzeb klienta,
- umiejętność wyznaczania celów,
- kultura osobista,
- identyfikacja z firmą,
- umiejętności przywódcze.

Podsumowanie

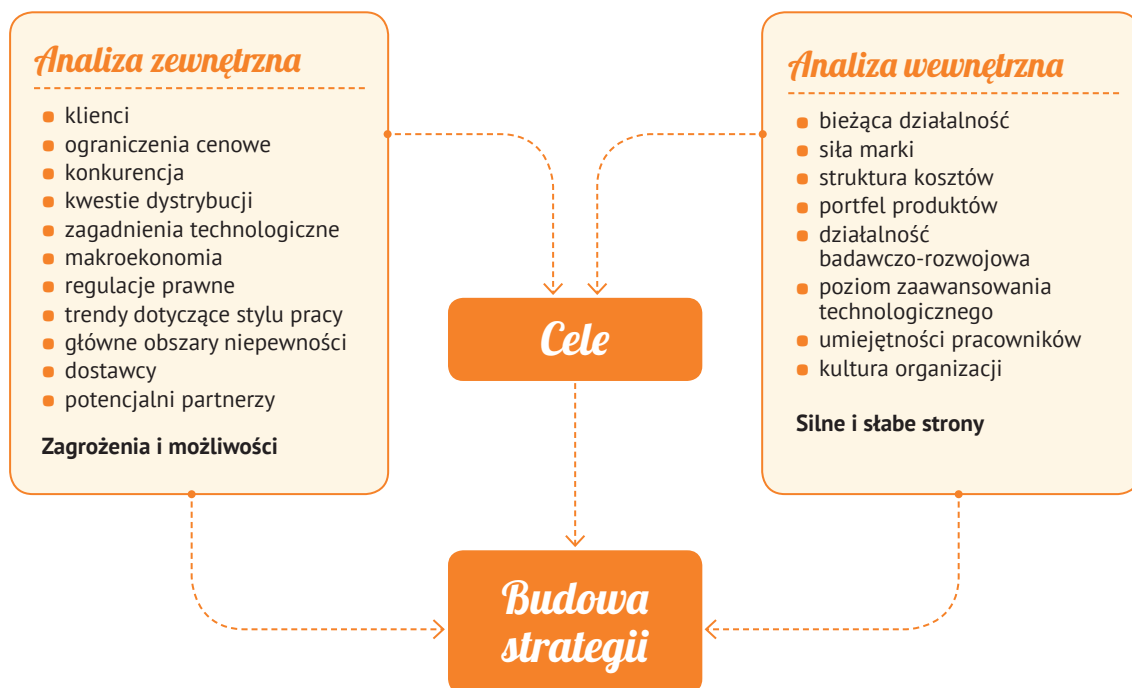
Kompetencje to pojęcie złożone i silnie związane z efektywnością działania. O tym, jakie kompetencje (przedsiębiorcy i pracowników) są potrzebne, aby firma odniosła sukces, decyduje wiele czynników zewnętrznych i wewnętrznych. W zdobyciu i utrzymaniu przez firmę silnej pozycji konkurencyjnej i innowacyjnej na rynku większą rolę odgrywają kompetencje osób zarządzających firmą niż szeregowych pracowników. Jednak to szeregowi pracownicy są „substancją” scalającą wszystkie obszary organizacji w całość, a tym samym decydują o jej elastyczności i zdolności do adaptacji. Dlatego współcześni przedsiębiorcy nie mogą zapominać o rozwoju własnym i swoich pracowników – jest to dzisiaj podstawa sukcesu rynkowego.



Dlaczego posiadanie strategii działania jest ważne?

Odpowiedź na to pytanie rozpoczniemy od wyjaśnienia pojęcia „strategia”. Według Krzysztofa Obłoja (ekonomisty, autora wielu książek z zakresu zarządzania, jednego z prekursorów nowoczesnych koncepcji zarządzania w Polsce) „strategia to przemyślana, ogólna koncepcja działania, której realizacja zapewnia organizacji przewagę na rynku, mimo inteligentnego przeciwdziałania konkurencji”. Proces budowania strategii jest procesem złożonym i czasochłonnym, wymagającym sformułowania celów a następnie przeanalizowania otoczenia zewnętrznego i środowiska wewnętrznego firmy.

Rys. 2. Analiza zewnętrznego otoczenia i wewnętrznego środowiska firmy



Źródło: *Strategia*, tłum. M. Kowalczyk, Warszawa 2007

Strategia działania firmy jest szczególnie ważna dla pracowników, wyznacza bowiem kierunek działań i wskazuje cel, na którym wszyscy powinni skoncentrować swoje wysiłki. Z punktu widzenia efektywności zarządzania powinna znaleźć odzwierciedlenie w strukturze organizacyjnej (podziale zadań, uprawnień, odpowiedzialności) i strategii zarządzania zasobami ludzkimi. Jak mogą wyglądać zależności między strategią firmy, a strategią zarządzania zasobami ludzkimi przedstawia tabela 3.

Tabela 3. Zależności między strategią firmy a strategią zarządzania zasobami ludzkimi

<i>Typ strategii</i>	<i>Cechy strategii firmy</i>	<i>Cechy strategii zarządzania zasobami ludzkimi</i>
Strategia rozwoju	Zdobywanie nowych rynków: - wprowadzanie nowych produktów lub usług - nastawienie na innowacje - nastawienie na stałą analizę otoczenia - poszukiwanie niszy rynkowej dla swoich produktów lub usług	- pozyskiwanie i utrzymywanie kadry o najwyższych kompetencjach - ustawiczny rozwój pracowników - motywujący system wynagradzania powiązany z efektywnością i jakością wykonywanych zadań - kierowanie wyzwajające inicjatywę kreatywność i autonomię
Strategia stabilizacji [utrzymania i obrony pozycji]	Utrzymanie dotychczasowej pozycji rynkowej: - utrzymanie najwyższej jakości produktów i usług - utrzymanie swoich produktów dla „swoich” klientów (wykorzystanie niszy rynkowej) Poszukiwanie i poszerzanie oferty rynkowej o dodatkowe produkty lub usługi.	- utrzymanie pracowników o najlepszych kompetencjach - stały rozwój pracowników, gwarantujący utrzymanie pozycji rynkowej - motywacyjny system wynagrodzeń powiązany z jakością i innowacyjnością (nowymi pomysłami) - kierowanie wyzwajające kreatywność
Strategia redukcji kosztów [defensywna]	- ukierunkowanie na redukcję kosztów każdej ze sfer działalności firmy - restrukturyzacja wewnętrzna (eliminowanie tego, co nieużyteczne) - utrzymanie lub zmiana profilu działalności	- utrzymanie najlepszych pracowników (rekrutacja wewnętrzna systematyczna ocena) - ustawiczne kształcenie (przygotowanie na nowe wyzwania, zdobywanie nowych kompetencji) - redukcja zatrudnienia, wdrażanie specjalnych programów dla zwalnianych pracowników (np. <i>outplacement</i>)

Źródło: M. Sidor-Rządkowska, *Zarządzanie personelem w małej firmie*, Kraków 2004

Przedsiębiorca chcąc osiągnąć sukces wcześniej czy później stanie przed koniecznością opracowania strategii działania swojej firmy. Nawet jeśli na początku wydaje mu się to niepotrzebne, bo działa sam lub z małym gronem współpracowników, potrzebuje strategii, by nie stracić z oczu wyznaczonego celu i by nie utonąć w morzu spraw bieżących i administracyjnych. Im firma większa, tym bardziej potrzebuje zintegrowanej koncepcji działania nadającej wspólny kurs wszystkim pracownikom. Dlaczego jednak wiele małych firm nie ma strategii?

K. Safin w książce *Zarządzanie małą firmą* wskazał cechy małych firm, które sprzyjają i hamują planowanie strategiczne. Do cech sprzyjających opracowaniu strategii zaliczył:

- większość kompetencji skupiona jest rękach właściciela firmy,
- przejrzysta struktura lub jej brak,
- duża otwartość na zmiany,
- innowacyjne podejście do problemów,
- ciągłe poszukiwanie okazji i szans, niszy rynkowej,
- konieczność wypracowania zysku (brak łatwego dostępu do innych źródeł finansowania),
- poszukiwanie kooperantów i działanie w warunkach konkurencyjności.

Natomiast wśród cech hamujących powstawanie strategii w małych firmach wskazał m.in. na:

- brak możliwości zdobycia i przetwarzania informacji rynkowych,
- niewystarczające kompetencje właściciela z zakresu zarządzania,
- brak czasu – ciągłe zajmowanie się sprawami bieżącymi i osiągnięciem zysku,
- zbyt mocne skupienie się na „tu i teraz”,
- zbyt dużą hermetyczność.

➔ *Warto zapamiętać*

W małych firmach najczęściej podstawą budowania strategii jest analiza SWOT, czyli analiza zasobów organizacji opisanych w podziale na mocne i słabe strony oraz czynników zewnętrznie oddziałujących na firmę, czyli identyfikacja szans i zagrożeń. Wielu przedsiębiorców pozostaje na tym etapie, tzn. określenia szans, zagrożeń, mocnych i słabych stron, a przecież to jeszcze nie wszystko. Krok następny i o wiele ważniejszy to stworzenie koncepcji działania w trzech perspektywach: optymistycznej (zakładającej wykorzystanie największych szans i potencjału drzemącego w mocnych stronach); pesymistycznej (reagującej na pojawiające się w otoczeniu firmy zagrożenia i praca nad słabymi stronami) oraz optymalnej (będącej wypadkową wcześniejszych i podstawą stworzenia planu prawdopodobnego).

Podsumowanie

Każda firma potrzebuje jasno określonej strategii działania i przełożenia jej na strategię zarządzania zasobami ludzkimi, gdyż tylko wtedy przedsiębiorca będzie w stanie skoncentrować potencjał swój i swoich pracowników na realizacji wspólnego celu.

Jak w małej firmie efektywnie zarządzać zasobami ludzkimi?

Punktem wyjścia do efektywnego zarządzania zasobami ludzkimi jest stworzenie w firmie opisów stanowisk. Informacje w nich zawarte są przydatne podczas przeprowadzania procesu rekrutacji i selekcji kandydatów, sporządzania okresowych ocen pracowników, a także standaryzacji procedur administracyjno-kadrowych. Trafnie przygotowany opis stanowiska pracy, szczególnie w obszarze wymagań wobec osób je zajmujących służy również odpowiedniemu przyporządkowaniu pracowników do stanowisk^[5]. Przykładowy opis stanowiska pracy przedstawiono w tabeli 4.

[5] <http://www.hrc.pl>

Tabela 4. Opis stanowiska pracy

Nazwa stanowiska: Dział: Komórka:		
Miejsce w strukturze organizacyjnej - bepośredni przełożony: - bepośredni podwładni: - osoba zastępująca:		
Ogólny cel stanowiska:		
Zakres obowiązków:		
Zakres uprawnień (zakres samodzielnie podejmowanych decyzji):		
Zakres odpowiedzialności:		
Możliwość rozwoju zawodowego:		
Warunki pracy - miejsce pracy: - czas pracy: - narzędzia pracy:		
Warunki zatrudnienia - rodzaj umowy: - składniki wynagrodzenia:		
Opis kompetencji na stanowisku pracy:	pożądane	wymagane

Źródło: opracowanie własne firmy ATTESTOR

Z moich dotychczasowych doświadczeń wynika, że najwięcej trudności w tworzeniu takich opisów sprawia określenie zakresu obowiązków, uprawnień i odpowiedzialności. Niżej przedstawiam „chmurę” przydatnych czasowników, które można wykorzystać do sformułowania obowiązków pracowniczych.



Korzystając z tego zestawu należy pamiętać o użyciu czasowników adekwatnych do roli danego stanowiska w organizacji. Stanowisku specjalisty bliższe będą określenia: uczestniczy, opracowuje, księguje, współpracuje, archiwizuje, raportuje, natomiast przy opisywaniu stanowiska kierowniczego używamy: ocenia, szkoli, przydziela, przekazuje, udziela, kontroluje itd.

Drugą trudność może sprawić zrozumienie różnicy między uprawnieniem a odpowiedzialnością. Pierwsze pojęcia to inaczej wykaz decyzji, które osoba zajmująca dane stanowisko może podjąć samodzielnie, bez konsultacji z przełożonym, np. udzielanie urlopów podległym pracownikom.

Prawidłowe określenie odpowiedzialności wiąże się z poznaniem specyfiki stanowiska. Gdy mówimy o stanowisku kierowniczym powiemy o odpowiedzialności za efekty pracy podległych pracowników, a tym samym za efekt końcowy wykonywanego przez nich zadania. Gdy będziemy chcieli opisać stanowisko specjalisty pracującego samodzielnie

powiemy o odpowiedzialności za efekty tylko tych zadań, które sam wykonał. W firmach często pojawiają się także stanowiska o funkcjach doradczych lub wspierających. Zadaniem zajmujących je osób jest wypracowanie i przedstawienie sposobu rozwiązania problemu lub przygotowanie danych do analizy. Nie decydują oni, jak postąpić, więc nie ponoszą odpowiedzialności za efekt końcowy, tylko za jakość swojej pracy.

➔ *Warto zapamiętać*

Prawidłowe opisanie stanowisk w firmie nie jest rzeczą prostą, niemniej jednak konieczną, aby świadomie i efektywnie zarządzać pracownikami, tj. dobierać, motywować, wynagradzać i oceniać. Dlatego tworząc je, nie można zapominać o konieczności konsultowania opisów z osobami, które te stanowiska zajmują.

Jak dobierać współpracowników?

Jednym z najbardziej czasochłonných obszarów, jakim zajmują się przedsiębiorcy-menedżerowie, jest zarządzanie ludźmi i podejmowanie decyzji, które ich dotyczą. Nie ma decyzji ważniejszych od decyzji personalnych. To dzięki nim przedsiębiorcy zapewniają lub ograniczają efektywne funkcjonowanie swojej firmy. Według Petera Druckera^[6] istnieje kilka kroków, których znajomość ułatwi podejmowanie decyzji dotyczących doboru współpracowników.

➔ **Krok pierwszy** – *myśl w kategoriach zadań* – przed przystąpieniem do określenia profilu kompetencji poszukiwanego kandydata do pracy zweryfikuj informacje zawarte w opisie stanowiska. Sprawdź czy nie nastąpiły zmiany, korygujące dotychczasowe oczekiwania stawiane osobie je zajmującej.

➔ **Krok drugi** – *przyjrzyj się kilku potencjalnie kompetentnym osobom* – analizując aplikacje kandydatów nie koncentruj się tylko na kwalifikacjach, wykształceniu, doświadczeniu,

[6] Na podstawie: P. Drucker, *Myśli przewodnie*, Warszawa 2008

uprawnieniach i certyfikatach (to wymóg minimum), ale na tym, w jakim stopniu kandydat ma szansę dopasować się do waszego zespołu (to powinno być głównym celem przeprowadzenia rozmowy kwalifikacyjnej). Masz wtedy szansę, że nie popełnisz błędów innych menedżerów, którzy (według badań) zatrudniając nowych pracowników w 70% koncentrują się na kwalifikacjach kandydatów, natomiast zwalniają w 70% z powodu braku kompetencji osobistych i społecznych pracowników.

➔ **Krok trzeci** – **dobrze się zastanów, jak oceniać kandydatów** – stwórz jasne i przejrzyste kryteria oceny, pytaj ludzi, co potrafią i przekładaj to na możliwości wykonywania przez nich zadań przypisanych do wolnego stanowiska. Chłodno oceniaj, co kandydaci mogą i czego nie mogą, a co w twojej ocenie potrafią robić niezależnie od ich deklaracji.

➔ **Krok czwarty** – **zbiierz informacje o kandydacie od osób, które z nim wcześniej pracowały** – staraj się zebrać informacje o każdym kandydacie. Jeżeli nie masz dostępu do referencji i możliwości kontaktu z osobami, które z nim wcześniej pracowały, zadбай, aby w rozmowie kwalifikacyjnej brały udział jeszcze inne osoby z firmy. W ten sposób zwiększysz szanse na dokonanie możliwie obiektywnej oceny.

➔ **Krok piąty** – **upewnij się, że wybrany kandydat właściwie rozumie swoje zadania** – nie zapomnij o oficjalnym wprowadzeniu do firmy nowo zatrudnionego pracownika. Upewnij się, że rozumie swoje zadania i zna oczekiwania.

Niestety, nawet stosowanie się do powyższych wskazówek nie uchroni was w 100% przed pomyłkami, m.in. dlatego, że nie ma bezbłędного sposobu oceny ludzi, co oznacza, że zawsze jest mniejsze lub większe ryzyko podjęcia niewłaściwej decyzji personalnej.



Warto wiedzieć

Peter Drucker argumentuje, iż efektywność menedżerów można ocenić na podstawie dwóch pojęć: skuteczności i sprawności, gdzie skuteczność oznacza „robienie właściwych rzeczy”, a sprawność „robienie rzeczy we właściwy sposób”.

Co jest ważniejsze? Odpowiedź brzmi – skuteczność. Dlaczego? Nawet najsprawniejsze wykonanie zadania jest bez sensu, gdy zadanie nie miało sensu.

Jak motywować pracowników?^[7]

Motywowaniem nazywamy proces oddziaływania na pracowników (motywacja zewnętrzna) przez takie środki motywacji (motywatory), które sprawiają, że pracownicy sami dążą (motywacja wewnętrzna) do osiągnięcia i osiągają cele organizacji, jednocześnie zaspokajając swoje potrzeby osobiste. Aby zrozumieć, co motywuje pracowników konieczna jest wrażliwość na ich wewnętrzne potrzeby i osobiste cele.

Teorie poświęcone ludzkim motywacjom można podzielić na trzy grupy:

- 1 **ze względu na treść** (teorie treści) – koncentrują się wokół odpowiedzi na pytanie: co motywuje ludzi?, np.:
 - teoria Abrahama Masłowa (piramida potrzeb Masłowa),
 - teoria Fredericka Herzberga (teoria dwuczynnikowa),
 - teoria X i Y McGregora;
- 2 **ze względu na przebieg procesu** – koncentrują się na odpowiedzi na pytanie: w jaki sposób ludzie są motywowani?, np.:
 - teoria sprawiedliwości (wymiany społecznej) J.S. Adamsa;
- 3 **teorie wzmocnień** – opierają się na przekonaniu, że wszelkie ludzkie zachowania są sterowane przez konsekwencje tych zachowań, np.:
 - teoria B.F. Skinnera.

Omówię teraz dokładniej poszczególne teorie ze wszystkich trzech wymienionych grup.

Hierarchia potrzeb Masłowa (tzw. piramida potrzeb Masłowa)

Abraham Maslow podzielił potrzeby na 5 kategorii: fizjologiczne, bezpieczeństwa, społeczne, uznania oraz samorealizacji i przedstawił je w postaci piramidy poczynając od podstawowych do tych najwyższego rzędu. Teoria ta zakłada, że zaspokojenie potrzeb niższego rzędu sprawia, że człowiek zaczyna odczuwać potrzeby wyższego rzędu. Im pełniej są zaspokojone potrzeby podstawowe i im wyższy poziom rozwoju jednostki, tym bardziej wzrasta znaczenie potrzeb znajdujących się najwyżej w hierarchii. Teoria ta pozwala uświadomić sobie, jak wielkie mogą

[7] Zob.: M. Sidor-Rządkowska, *Zarządzanie personelem w małej firmie*, Kraków 2004

być różnice w indywidualnych potrzebach każdego z pracowników i jak różnorodne czynniki motywują do działania.

Dwuczynnikowa teoria Herzberga

Mówi o tym, że istnieją dwie grupy czynników motywujących do pracy:

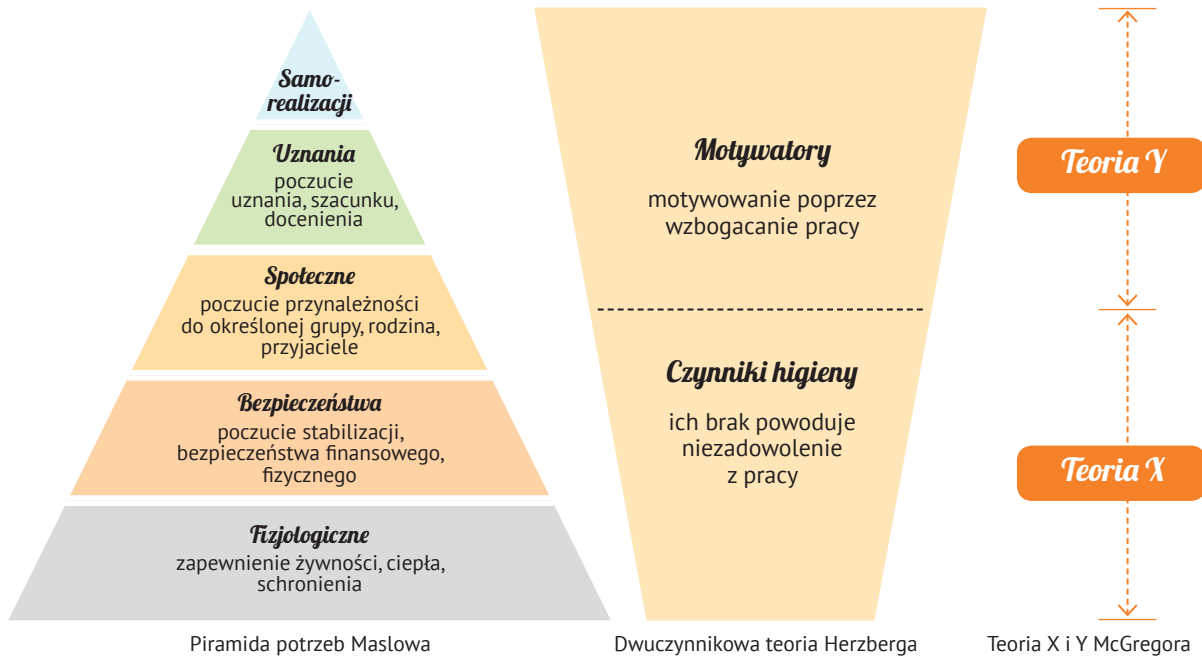
- **czynniki higieny** związane z warunkami zewnętrznymi, wykonywania pracy, ze środowiskiem pracy i poza nim obejmują: sprawność zarządzania, system kontroli, stosunki z przełożonymi i współpracownikami, stałość pracy, zajmowane stanowisko (pozycja), życie osobiste;
- **czynniki motywujące (motywatory)**: zadowolenie z pracy, uznanie, poczucie spełnienia, osiągnięcia, awans, możliwość rozwoju zawodowego, odpowiedzialność;

Według tej teorii pozytywna ocena czynników higieny prowadzi do braku niezadowolenia, natomiast pozytywna ocena czynników motywujących dostarcza satysfakcji z wykonywanej pracy. Herzberg wskazywał, że proces motywowania powinien składać się z dwóch etapów. W pierwszym menedżerowie powinni skupić się na zapewnieniu pracownikom właściwych czynników higieny. Dzięki temu pracownicy nie będą odczuwali niezadowolenia z pracy. W drugim etapie ich działania powinny koncentrować się na czynnikach motywujących, tj. na możliwości rozwoju, osiągnięciach, uznaniu, współdecydowaniu, co wpływa w sumie na wzrost zadowolenia i motywacji pracowników.

Teoria X i Y Douglasa McGregora

McGregor opisał w swojej teorii dwa sprzeczne poglądy na naturę ludzką w relacji do pracy: negatywny – TEORIA X i pozytywny – TEORIA Y. **Teoria X** utrzymuje, że ludzie nie lubią pracować, niechętnie biorą na siebie odpowiedzialność, są pasywni, starają się nie podejmować dodatkowego wysiłku i unikają pracy. Dlatego też, aby praca była efektywna, konieczna jest pewna forma nacisku i kontroli, musi być również świadomość kary. **Teoria Y** utrzymuje, że ludzie czerpią z pracy satysfakcję, chętnie pracują, kiedy widzą sens swojej pracy i mogą się zaangażować w jej planowanie. „Ludzie Y” przyjmują na siebie odpowiedzialność, są twórczy w rozwiązywaniu problemów, do działania stymulują ich nagrody za indywidualne osiągnięcia. McGregor zalecał, by menedżerowie kształtując stosunki i warunki motywacyjne próbowali odpowiedzieć na pytanie: który z punktów widzenia w ich konkretnej sytuacji doprowadzi do bardziej produktywnych stosunków w dłuższym okresie?

Rys. 3. Stosunek między hierarchią potrzeb Masłowa, dwuczynnikową teorią Herzberga i teorią X i Y McGregora



Źródło: L.R. Bittel, *Krótki kurs zarządzania*, Warszawa 1994

Teoria sprawiedliwości J.S. Adamsa (teoria wymiany społecznej)

Zgodnie z tą teorią ludzie nieustannie poszukują równowagi między wysiłkiem wkładanym w pracę, a otrzymywanymi za nią nagrodami. Gdy stwierdzą nierównowagę, podejmują działania w celu jej skorygowania. Oceniając swoje nagrody i wkład pracy ludzie porównują się z innymi, najczęściej z osobami o bardzo podobnym zakresie obowiązków. Jeżeli zaobserwują, że współpracownik otrzymał nagrodę mimo to, że jego wkład pracy w zadanie był mały, odczuwają to jako niesprawiedliwość. Konsekwencją tego jest podjęcie działań korygujących, które mogą mieć dwa oblicza. Pierwsze – będę pracował więcej, aby być bardziej dostrzeżonym, i drugie – będę pracował tyle samo co inni lub mniej, bo i tak dostajemy po równo. Teoria ta zwraca uwagę menedżerom, że satysfakcja z pracy zależy w dużym stopniu od subiektywnej oceny postrzegania siebie w porównaniu z innymi osobami w firmie i poza nią (w podobnych firmach, na podobnych stanowiskach, w podobnych zawodach itp.).

Teoria wzmocnień B.F. Skinera

Menedżerów zachęca się do stosowania częściej wzmocnień pozytywnych (systemu nagród) i ograniczania motywacji negatywnej (kar), gdyż te pierwsze są dużo bardziej efektywne.

Autor tej teorii widzi źródło motywacji w dążeniu ludzi do powtarzania zachowań, które w przeszłości dostarczyły im przyjemnych doznań (np. nagród) oraz unikania tych zachowań, których skutki były negatywne. Według tej teorii, jeżeli pozytywne zachowania (efektywna praca, punktualność, realizowanie zadań w terminie itp.) spotkają się z nagrodą (uznaniem, awansem, podwyżką, pochwałą) będą prawdopodobnie kontynuowane i powtarzane przez pracownika. Z drugiej strony, gdy zachowania negatywne spotkają się z karą, najprawdopodobniej pracownik ich zaniecha.



Podobnie jak w przypadku dobierania pracowników skuteczne motywowanie związane jest z pewnymi regułami. Podczas studiów na krakowskiej AGH z zakresu zarządzania kadrami spotkałam się z regułami skutecznego motywowania opracowanymi przez dr Dagmarę Lewicką z Wydziału Zarządzania, która podaje, jak w praktyczny sposób efektywnie motywować pracowników.

Reguła 1 Najpierw wpłacasz pieniądze do banku, potem dostajesz odsetki

Najpierw musisz dać innym to, czego oczekują, a potem oczekiwać, że oni dadzą coś tobie.

Reguła 2 Nie roztrząsaj niepowodzeń swoich podwładnych – szukaj w nich rzeczy dobrych

Pomyśl o tym, co umie i czego dokonał twój współpracownik. Szukaj w nim mocnych stron.

Reguła 3 Przyłap ludzi na robieniu czegoś dobrego

Szukaj powodów do nagradzania współpracowników.

Reguła 4 Błędów nie popełnia ten, kto nic nie robi

Stawiaj poprzeczkę wysoko, stawiaj ludziom wyzwania. Należy pamiętać, że ludzie będą ponosić porażki, jednak człowiek sukcesu czerpie naukę z porażek i w ten sposób staje się silniejszy.

Reguła 5 Ludzie muszą wierzyć, że będą czerpać zyski pomagając sobie

Pamiętaj:

- aby nagradzać współpracę w zespole, by ludzie nie rywalizowali ze sobą;
- że presja zespołu działa często skuteczniej niż naciski z góry;
- o tym, aby wzmacniać swobodne kontakty i komunikowanie w zespole.

Staraj się budować zintegrowane zespoły pracowników.

Reguła 6 Udzielaj efektywnej informacji zwrotnej

Informuj współpracowników o celach, planach, postępach, opóźnieniach, problemach, a także o znaczeniu pracy każdego z nich dla zespołu/projektu/organizacji.

Reguła 7 Dziel się odpowiedzialnością. Deleguj zadania i uprawnienia

Angażuj współpracowników w działanie przez wspólne ustalanie planów, realizację powstałych pomysłów i rozwiązywanie problemów. Słuchaj swoich współpracowników.

➔ ***Warto zapamiętać***

Motywowanie to wydobywanie z ludzi tego, co najlepsze.

Podsumowanie

Przedsiębiorcy powinni pamiętać, że każda z omówionych tu teorii motywacji ma swoje zalety i wady, dlatego opieranie się tylko na jednej z nich nie uchroni przed popełnieniem błędów. Ich znajomość wpływa natomiast na zwiększenie wiedzy i świadomości na temat natury ludzkiej, co pomaga w budowaniu systemu motywacji dedykowanego ludziom pracującym w organizacji.

Jak wynagradzać pracowników?

System wynagradzania w małych firmach powinien sprzyjać realizacji założonej strategii działania, pozycji firmy na rynku i uwzględniać jej możliwości finansowe w dłuższym okresie. Najważniejsze cechy tego systemu to: **spójność, systemowość, prostota i przejrzystość**.

Skuteczne powiązanie systemu wynagradzania w firmie z wynagrodzeniem indywidualnego pracownika można osiągnąć przez odpowiednie ukształtowanie wewnętrznej struktury jego wynagrodzenia. Na wynagrodzenie pracownika może składać się część zasadnicza i część ruchoma oraz składniki pozagotówkowe (zob. tabela 5). Według Stanisławy Borkowskiej, kształtując wewnętrzną strukturę wynagrodzenia pracownika powinniśmy pamiętać, że zbytne rozdrobnienie powyższych składników powoduje osłabienie ich siły motywacyjnej oraz że składniki wynagrodzenia powinny być odbiciem specyfiki obowiązków i rodzaju stanowiska zajmowanego przez pracownika (co robi i za co odpowiada) oraz osiągniętych przez niego wyników (co i ile zrobił oraz jak pracował).

Tabela 5. Składniki wynagrodzenia

<i>Składnik wynagrodzenia</i>	<i>Wyjaśnienie/przykład</i>
Część zasadnicza	Wynagrodzenie za złożoność, odpowiedzialność i trudność pracy , np. płaca zasadnicza, stałe dodatki.
Część ruchoma (zmienna)	Wynagrodzenie za ilość i jakość pracy czyli za efekty pracy : premie (regulaminowe i motywacyjne), prowizje, nagrody; udział w zyskach o charakterze krótko- i długoterminowym.
Składniki pozagotówkowe	Dodatki do wynagrodzenia : narzędzia pracy (samochód, komputer, telefon i inne); dopłata do kształcenia; pakiety lojalnościowe; systemy oszczędnościowe; inne.

Źródło: opracowanie własne

Aby dobrze powiązać wysokość wynagrodzenia z wkładem pracy i specyfiką wykonywanych obowiązków należy wybrać odpowiednią formę płacy zasadniczej. Może to być według Ewy Beck^[8]:

Płaca czasowa

Stawka płacy przypadająca na jednostkę przepracowanego czasu jest stała. Wynagrodzenie składa się tylko z części stałej czyli płacy zasadniczej i stałych dodatków.

Płaca czasowo-premialowa

Wkład pracy opłacany jest płacą zasadniczą, a efekty pracy premią. Wynagrodzenie składa się z części stałej i ruchomej. Jest uznawana przez specjalistów za najwłaściwszą.

Płaca czasowo-prowizyjna

Pracę pracownika wynagradza się płacą zasadniczą i prowizją (% od wielkości sprzedaży). Stosuje się ją najczęściej w firmach handlowych i usługowych.

Płaca akordowa

Polega na opłacaniu pracowników proporcjonalnie do wykonanej przez nich normy pracy. Powiązana jest z wydajnością pracy. Stosowana jest tam, gdzie praca ma charakter wymierny, a pracownicy mają wpływ na swoją wydajność. Istnieją różne formy akordu (indywidualny, zespołowy, prosty, progresywny, degresywny).

[8] E. Beck, *Wynagradzanie personelu*, w: *Zarządzanie pracownikami*, red. L. Zbiegień-Maciąg, Kraków 2003

Płaca akordowo-premiowa

Zakłada stosowanie oprócz akordowego opłacania wydajności pracy, premii, np. za jakość produktów, oszczędność materiałów lub inne efekty pracy. Jej zastosowanie służy motywowaniu pracowników do pracy odpowiedniej pod względem ilościowym i jakościowym.

Płaca zadaniowa

Pracownik otrzymuje stałą stawkę czasową (dniówkę) za wykonanie określonego zadania.

W małych nowopowstałych firmach ze względu na ich ograniczone środki finansowe i jeszcze niską efektywność duża część wynagrodzenia zależy od części ruchomej, tzn. wypłacanej wtedy, gdy pojawiają się określone efekty lub zostały zrealizowane wyznaczone cele. Do ruchomych części wynagrodzenia należą m.in.:

- **nagroda** czyli część ruchoma wynagrodzenia przyznawana za ponadprzeciętne osiągnięcia pracownika. Ma charakter uznaniowy czyli nie określa się wcześniej warunków, których spełnienie gwarantuje jej wypłatę.
- **premia** jest ściśle powiązana z efektami pracy. Najczęściej ma charakter krótkoterminowy, tzn. jej wypłata nie powinna nastąpić później niż 30 dni od daty rozliczenia efektów pracy. W jej przypadku pracodawca zobowiązany jest jasno określić warunki, których spełnienie gwarantuje pracownikowi wypłatę premii. Najczęściej informacje takie zawiera regulamin premiowania.
- **provizja** jest powiązana z osiągnięciem przez pracownika w wyznaczonym okresie wyniku finansowego np. obrotu, przychodu, zysku. Określona jest procentowo, stosuje się ją najczęściej w działach sprzedaży.
- **dodatki funkcyjne** za pełnienie określonych funkcji, często stosowane jako zachęta do ich pełnienia (np. kierownika, mentora, opiekuna). Przyznawane czasowo, a ich stosowanie nie wymaga radykalnych zmian w umowie o pracę.
- **dodatki stażowe** pełniące funkcję motywacyjną dla starszych pracowników (specjalistów, posiadających doświadczenie, znających standardy pracy i lojalnych wobec firmy), którzy w ramach istniejącej struktury nie mają możliwości awansu lub brakuje im predyspozycji do pełnienia innych funkcji.
- **udział w zyskach** – propozycja dla osób, które chcemy w sposób szczególny związać z firmą (ma charakter motywatora długoterminowego).

➔ *Warto zapamiętać*

Przykazania skutecznego motywowania przez wynagrodzenie^[9]:

1. Wielkość wynagrodzenia za pracę musi być ściśle powiązana z wymaganiami i efektami pracy.
2. Narzędzia motywowania powinny być zróżnicowane odpowiednio do oczekiwań pracowników i organizacji firmy.
3. System wynagrodzeń musi być zharmonizowany z innymi aspektami oddziaływania na pracowników. Szczególnie ważna jest spójność z systemem ocen okresowych i polityką szkoleniową.
4. System wynagrodzeń powinien być przejrzysty i prosty; zrozumiały dla wszystkich zatrudnionych (im niższy stopień wykształcenia, tym większe to ma znaczenie).
5. Motywowanie przez wynagrodzenie powinno mieć charakter pozytywny i opierać się na docenianiu korzystnego efektu, a nie karaniu za jego brak.
6. Czas między dobrym wykonaniem zadania a uzyskaniem pieniężnej gratyfikacji powinien być jak najkrótszy, aby w pamięci pracownika nie zatrzeć związku między jednym i drugim.
7. Należy wynagradzać pracownika za te efekty pracy, które są od niego zależne, a stopień tej zależności powinien być możliwy do oceny.
8. Należy zadbać o dopasowanie formy wynagrodzeń do oczekiwań poszczególnych grup pracowników/osób zatrudnionych w firmie.

[9] S. Borkowska, *Strategie wynagrodzeń*, Kraków 2001

Podsumowanie

Młodzi przedsiębiorcy powinni pamiętać, że wynagrodzenie jest elementem motywowania, a nie odwrotnie. Dobrze skomponowany, czyli zachowujący odpowiednią relację między stałymi i ruchomymi składnikami, uwzględniający specyfikę firmy i poszczególnych grup stanowisk oraz elastyczny system wynagrodzeń wzmacnia pozycję konkurencyjną firmy na rynku i wspiera realizację jej strategii.

Jak oceniać pracowników?

Ocenianie w małych firmach wygląda inaczej niż w firmach średnich i dużych. Zdecydowanie częściej ma charakter oceny bieżącej prowadzonej przez przełożonego (w początkowej fazie istnienia firmy – właściciela) na podstawie bezpośredniego kontaktu, obserwacji i doświadczenia ze współpracy z pracownikiem. Nie ma charakteru sformalizowanego czyli postaci złożonego formularza i ustalonej procedury, którą przyjmują oceny okresowe. I chociaż przez wielu traktowane są jako biurokratyczna fanaberia, chciałabym podkreślić ich kolosalne znaczenie dla efektywnego zarządzania ludźmi w dłuższym czasie.

Głównym celem ocen okresowych jest uzupełnienie i rozszerzenie wiedzy o pracowniku, podsumowanie dotychczasowych osiągnięć i zaplanowanie jego przyszłości (rozwoju, zmiany, efektów). Prowadzenie tylko bieżącej oceny nie daje takich szans, szczególnie wtedy, gdy firma dynamicznie się rozwija i przybywa nowych pracowników, a sprawy ważne giną w natłoku spraw pilnych. Kiedy zatem wprowadzać system ocen okresowych w małej firmie? Wprowadzać wtedy, gdy:

- uznacie, że informacje na temat pracowników są powierzchowne i coraz mniej przydatne,
- potrzebujecie zrobić przystanek, bo przygotowujecie się do zrealizowania nowego wyzwania,
- chcecie wiedzieć, jakie jeszcze nieodkryte zasoby/talenty drzemią w waszych ludziach,
- zauważycie, że planowanie przyszłości (budowanie ścieżki kariery) staje się ważne dla waszych pracowników,
- w firmie dzieje się źle (np. spada wydajność) lub dobrze (np. są wysokie obroty) i do końca nie wiadomo, dlaczego tak jest.

Z moich doświadczeń w pracy z klientami wynika, że zawsze warto poświęcić czas na spotkanie z pracownikami. Szczególnie zachęcam do tego, aby planując przeprowadzenie oceny w firmie uwzględnić czas zarówno na przygotowanie sposobu oceny (po co?, kto i kogo?, co? – kryteria, jak? – formularz i procedura), jak i na przygotowanie osób oceniających do jej przeprowadzenia. Rozmowa oceniająca powinna mieć bowiem charakter:

- motywujący, a nie manipulujący,
- dyscyplinujący, a nie karzący,
- rzeczowy i oparty na faktach, a nie ogólnikowy i oparty na domysłach bądź plotkach.

Wymaga to od przełożonego lub osoby przeprowadzającej rozmowę wysokich umiejętności z zakresu komunikowania się, m.in.: aktywnego słuchania, rzeczowego argumentowania, udzielania informacji zwrotnej, przyjmowania krytyki, asertywnego wyrażania opinii, mówienia komplementów, radzenia sobie z emocjonalnymi zachowaniami ocenianych (płaczem, agresją, złością) itd. Dlatego należy pamiętać, aby zawsze zagwarantować oceniającym możliwość solidnego przygotowania się do tego zadania.

W literaturze przedmiotu jest wiele opisów dobrze przygotowanego systemu ocen okresowych. Do najważniejszych cech tego systemu zaliczamy:

- jasno i precyzyjnie określone cele oceny (czemu służy, po co to robimy, do czego potrzebne są wyniki oceny),
- spójność ze specyfiką działania organizacji (strategii, wielkości itp.) i dopasowanie do jej realiów (przeprowadzenie oceny nie może zakłócać funkcjonowania firmy),
- zróżnicowanie kryteriów pod względem grup stanowisk (uwzględnianie tego, co jest ważne przy ocenie pracy brygadzystów, a co w przypadku projektantów),
- zapoznanie z kryteriami oceny ocenianych przed okresem, którego ocena będzie dotyczyć,
- prosta konstrukcja i zrozumiałe dla wszystkich (oceniających i ocenianych) zasady, możliwie obiektywne i sprawiedliwe (z przewidzianą możliwością odwołania się od wyników oceny),
- systematyczność (aby pracownicy nie potraktowali oceny jako jednorazowego incydentu, który i tak nic nie zmieni),
- konsekwencja we wdrażaniu wniosków z niej wynikających (aby ocena nie była tylko kolejnym biurokratycznym przedsięwzięciem w firmie).

Warto wiedzieć

Wyniki ocen okresowych są doskonałym materiałem do:

- planowania rozwoju (ścieżek kariery) pracowników w oparciu o ich potencjał,
- zwiększenia efektywności działania osób, poszczególnych komórek firmy, a w konsekwencji całej firmy,
- tworzenia racjonalnego systemu wynagradzania pracowników i trafniejszego ich motywowania,
- określenia obszarów wymagających doskonalenia (nie tylko z perspektywy poszczególnych osób, ale i całej organizacji),
- pogłębienia wiedzy właściciela na temat ludzi, którzy współtworzą z nim firmę.

Wybór odpowiednich kryteriów oceny jest bardzo istotnym elementem dobrego systemu oceniania, ponieważ należy zachować spójność między przedmiotem oceny a jej celem. Niżej podaję kryteria oceny w podziale na grupy, z których można korzystać tworząc firmowy system ocen:

- **KRYTERIA KWALIFIKACYJNE** (kompetencyjne) pozwalają ocenić wiedzę i umiejętności pracownika niezbędne do wykonania pracy na określonym stanowisku,
- **KRYTERIA EFEKTYWNOŚCIOWE** obejmują wyniki pracy w ujęciu ilościowym i wartościowym osiągnięte przez pojedynczego pracownika, zespół lub całą firmę; powinny uwzględniać cele i zadania najistotniejsze dla danego stanowiska lub grupy stanowisk oraz możliwości ich pomiaru i rozliczeń bez brania pod uwagę czynników niewymiernych, np. wartości sprzedaży, liczby przygotowanych ofert itp.,
- **KRYTERIA ZACHOWAŃ** (behawioralne) czyli ocena zachowań pożądanых w organizacji z uwagi na charakter i treść pracy oraz wymagania stawiane stanowisku; stosuje się je na stanowiskach, na których trudno zmierzyć efekty pracy, ale możliwe jest określenie wzorców zachowań, np. wytrwałość w działaniu, lojalność/uczciwość, staranność w wykonywaniu zadań,
- **KRYTERIA OSOBOWOŚCIOWE** czyli ocena predyspozycji do wykonywania pracy na danym stanowisku; stosuje się je tam, gdzie typ osobowości ma znaczący wpływ na sposób wykonania pracy, np. na stanowiskach menedżerskich (kreatywność, temperament, odpowiedzialność, odporność na stres itp.).

Podsumowanie

Obiektywna ocena pracowników wymaga profesjonalizmu. Bardzo ważne jest, aby osoby oceniające miały wysoki poziom kompetencji w zakresie komunikowania się i były przygotowane na różne reakcje i zachowania osób ocenianych. Ocena okresowa pracowników spełni swoje cele i przyczyni się do zwiększenia efektywności działania firmy wtedy, gdy zostanie przygotowana i przeprowadzona w sposób zapewniający realizację następujących zasad:

- prostoty (jest zrozumiała dla oceniających i ocenianych),
- jawności (oceniani znają zasady i kryteria oceny),
- powszechności (obejmuje wszystkich pracowników),
- elastyczności (jest dopasowana do specyfiki firmy i poszczególnych stanowisk),
- systematyczności (odbywa się regularnie, np. raz lub dwa razy w roku).

Zamiast zakończenia: jak uchronić się przed porażką?

Dla większości przedsiębiorców porażka jest przede wszystkim przeciwieństwem sukcesu. Dlatego, aby jej uniknąć ciągle skupiają się na optymalizacji działań i eliminowaniu ryzyka. Silna niechęć do porażki powoduje, że gdy już zaistnieje, najczęściej staramy się o niej zapomnieć i nie szukamy jej przyczyn. Warto jednak ich szukać, szczególnie gdy leży nam na sercu dobro firmy i chcemy nazywać się organizacją uczącą się na błędach.

W artykule *Nowa definicja porażki potrzebna od zaraz* S. Godin^[10] podaje nowe oblicze porażki, sięgające głębiej niż tylko do przeciwieństwa sukcesu. Wśród przyczyn porażek wymienia:

[10] Zob. Godin S., *Nowa definicja porażki potrzebna od zaraz*, „Harward Business Review Polska” 2010, z. 12

- **błędy w projektowaniu** (jeżeli produkt lub usługa są niewłaściwie zaprojektowane klienci ich nie rozumieją i nie kupują),
- **niewykorzystane szanse** (jeżeli pozwalasz, aby zasoby firmy były źle wykorzystywane, pozostawione same sobie lub marnowane, to tak jakbyś sam niszczył firmę od środka),
- **nadużyte zaufanie** (jeżeli trwonisz dobrą wolę i szacunek pracowników, klientów, dostawców, gdy wybierasz drogę na skróty w zamian za krótkofalowe korzyści),
- **brak determinacji** (gdy wycofujesz się z ważnego przedsięwzięcia z powodu oporu wewnętrznego lub przedłużającego się procesu adaptacji na rynku),
- **źle zdefiniowane priorytety** (gdy koncentrujesz się na działaniach, które nie wytwarzają wartości, to jakbyś zasilał bezpośrednio konto konkurencji),
- **nieumiejętność wycofania się** (jeżeli wspierasz słaby pomysł, rozwiązanie lub zespół, ponieważ brakuje ci silnej woli i odwagi, by to zmienić lub porwać się na coś lepszego),
- **brak szacunku** (jeżeli odniesiesz sukces, nie podchodząc uczciwie do swoich pracowników, klientów i zasobów, a także nie okazując im szacunku).

Ostatnim rodzajem porażki jest **brak świadomości**, że właśnie ją ponieśliśmy.

 Do zapamiętania przez przyszłych właścicieli firm i menedżerów^[11]:

- **bądź konkretny** – wskazuj pracownikom kompetencje, których potrzebujesz,
- **stawiaj na wymianę informacji** – tłumacz, dokąd zmierzacie i słuchaj opinii współpracowników,
- **nie myl asertywności z arogancją** – w dłuższej perspektywie ludzie odwrócą się od ciebie,
- **bądź kreatywny** – szukaj takich pomysłów i rozwiązań, by twoja firma odniosła sukces w przyszłości,
- **stawiaj na wiarygodność** – zdobywa się ją latami, a można stracić jednym nieprzemyślanym posunięciem,
- **nie myl słabości z pokorą** – korzystaj z wiedzy i doświadczeń innych, ucz się na błędach,

[11] Zob. Ready D.A., Conger J.A., Hill L.A., *Czy jesteś pracownikiem o wysokim potencjale?*, „Harvard Business Review Polska” 2011, z. 3

- **bądź konsekwentny** – bez powodów nie rezygnuj z celów, które sobie obrałeś,
- **stawiaj na rozwój** – w ludziach drzemie potencjał i siła rynkowa innowacyjnej organizacji. Inne nie mają dzisiaj szans na sukces.

Pytania sprawdzające

- Jakie cechy charakteryzują współczesnego przedsiębiorcę?
- Dlaczego tworzenie strategii nawet w przypadku małej firmy jest bardzo istotne?
- Jakie kompetencje (właściciela i współpracowników) decydują o osiągnięciu sukcesu rynkowego?
- Jak można trafnie dobierać, skutecznie motywować i wynagradzać oraz sprawiedliwie oceniać współpracowników?
- Dlaczego porażka w biznesie nie jest tylko pojęciem negatywnym?

Literatura

- Bittel L.R., *Krótki kurs zarządzania*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1994.
- Borkowska S., *Strategie wynagrodzeń*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2001.
- Bratnicki M., Kraśncik T., *Przedsiębiorczość, jako siła motoryczna małej firmy* [w:] *Zarządzanie małą firmą*, red. H. Bieniok, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. K. Adamieckiego, Katowice 1996.
- Drucker P., *Mysli przewodnie*, Wydawnictwo MT Biznes, Warszawa 2008.
- Godin S., *Nowa definicja porażki potrzebna od zaraz*, „Harward Business Review Polska” 2010, z. 12.
- Inwestycja w kadry – perspektywa instytucji szkoleniowych*, red. O. Konieczny, R. Schmidtke, WYG International 2007 (na zlecenie PARP).
- Ready D.A., Conger J.A., Hill L.A., *Czy jesteś pracownikiem o wysokim potencjale?*, „Harward Business Review Polska” 2011, z. 3.
- Sidor-Rządkowska M., *Zarządzanie personelem w małej firmie*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2004.
- Strategia*, tłum. M. Kowalczyk, Wydawnictwo MT Biznes, Warszawa 2007.
- Uniwersalny model kompetencji. Podręcznik użytkownika*, projekt „Katalizator innowacji” 2011 (www.katalizatorinnowacji.pl).
- Wissema J.G., *Uniwersytet trzeciej generacji. Uczelnia XXI wieku*, Wydawnictwo ZANTE, Zębice 2009.
- Zarządzanie pracownikami*, red. L. Zbiegień-Maciąg, Uczelniane Wydawnictwa Naukowo-Dydaktyczne AGH, Kraków 2003.

Własność intelektualna – zalecana ochrona czy konieczność?

**Łukasz
Wściubiak**

Wstęp

Problematyka ochrony własności intelektualnej stała się w dzisiejszych czasach poważnym narzędziem kształtowania przewagi konkurencyjnej o charakterze globalnym, nie pozostającym bez wpływu na funkcjonowanie polskich przedsiębiorców i to zarówno w relacjach między sobą na rynku lokalnym jak i wobec ekspansji na rynek polski korporacji międzynarodowych. **Prawa wyłączne chroniące cudzą własność intelektualną wyznaczają ramy swobody prowadzenia działalności gospodarczej na danym rynku. Prawidłowe rozpoznanie zakresu cudzej ochrony oraz kształtowanie własnych praw do własności intelektualnej może się bezpośrednio przekładać na sukces rynkowy.**

W obrębie pojęcia, jakim jest własność intelektualna, mieści się szereg dóbr o różnym charakterze: od twórczości literackiej czy plastycznej, przez projekty architektoniczne czy programy komputerowe, aż po skomplikowane rozwiązania techniczne o charakterze wynalazków. Co więcej, ochrona prawna nie jest monolitem o jednakowym charakterze dla wszystkich dóbr własności intelektualnej. Różni się zakresem przedmiotowym, sposobem uzyskania czy faktycznym zasięgiem terytorialnym. Wszystkie elementy wymagają rozpoznania, oceny i podjęcia strategicznych decyzji w kontekście prowadzonej działalności gospodarczej w celu zabezpieczenia własnych interesów oraz pozycji rynkowej. Wytyczenie chociażby zakresu terytorialnego międzynarodowej ochrony patentowej, wymaga zaangażowania sił i środków finansowych w ochronę jedynie potencjalnej możliwości zapewnienia sukcesu rynkowego, albowiem na etapie zgłoszenia patentowego nie można być pewnym sukcesu chronionego rozwiązania. Z drugiej strony w wielu wypadkach nie jest możliwe, aby ochrona międzynarodowa była efektem zdyskontowania przewagi i pozycji rynkowej osiągniętej dzięki wynalazkowi. Taką ochronę trzeba wdrożyć i sfinansować w nadziei, że handlowa eksploatacja rozwiązania przyniesie korzyść co najmniej przewyższającą koszt jej ochrony, który potrafi być niebagatelny przy szerokim zakresie terytorialnym.

Z drugiej strony, przedsiębiorca musi mieć świadomość cudzych praw własności intelektualnej skutecznych na rynku, na którym prowadzi działalność gospodarczą. Ochrona wynalazków, programów komputerowych czy znaków towarowych swym zakresem wyznacza pole do prowadzenia działalności gospodarczej bez narażania się na zarzuty ze strony uprawnionego. Co więcej, zwłaszcza w kontekście ochrony prawami autorskimi, należy odróżnić sytuację osoby fizycznej od sytuacji osoby prowadzącej działalność gospodarczą. **Szereg dozwoleń w prawie autorskim wynikających z tzw. użytku prywatnego jest zamkniętych, gdy ten użytek jest dokonywany w ramach prowadzonej działalności gospodarczej.** Ustalenie swojego statusu podmiotowego może również mieć przełożenie na skuteczne odnalezienie się w gąszczu cudzych praw własności intelektualnej.

W wyniku wprowadzanych zmian prawnych w regulacjach dotyczących ochrony własności intelektualnej znacząco może się zmienić sytuacja rynkowa przedsiębiorcy.

W kontekście wykorzystania ochrony własności intelektualnej dla osiągnięcia własnych celów gospodarczych niebagatelne znaczenie dla przedsiębiorców ma międzynarodowa oraz krajowa polityka danego państwa. Zmiany zmierzające w kierunku liberalizacji prawa własności intelektualnej mogą być postrzegane jako negatywne z perspektywy podmiotów, które na tym rodzaju ochrony budują przewagę rynkową. Z kolei radykalizacja podejścia czy nadmierna penalizacja zachowań godzących w cudze prawa własności intelektualnej może prowadzić do ograniczenia konkurencji i utrudnić odnalezienie się na rynku przedsiębiorcom, którzy starają się prowadzić działalność, wykorzystując luki między cudzymi prawami wyłącznymi. Taka polityka państwowa czy międzynarodowa jest bacznie obserwowana nie tylko przez przedsiębiorców, ale również przez ogół społeczeństwa. W ramach państwa demokratycznego umożliwia to eksponowanie swojego stanowiska wobec planowanych zmian. Jednak aby stanowisko podmiotów, które nowo opracowywane prawo dawstwo ma objąć, zostało wzięte pod uwagę, musi być ono wyrażone ze stanowczością i pełnym zaangażowaniem. Niedawnym przykładem takiego oddziaływania społecznego na kształtowanie prawa własności intelektualnej były skuteczne protesty przeciw wprowadzeniu Anti-Counterfeiting Trade Agreement (ACTA). Z praktyki światowego obrotu gospodarczego można wnioskować, że ochrona prawami własności intelektualnej, a w zasadzie jej egzekwowanie w postaci sporów sądowych stało się jednym z narzędzi eliminowania konkurentów z rynków albo przynajmniej utrudniania im działalności. Daje się również zaobserwować jako zjawiska globalnego pojawianie się tzw. trolli patentowych. Co i rusz śledzimy batalie prawne między ogromnymi korporacjami o naruszenia praw własności intelektualnej. Spory trwając nierazko całe lata i wymagając zaangażowania niebagatelnych zasobów finansowych często kończą się ogromnymi odszkodowaniami liczonymi w milionach czy nawet miliardach dolarów^[1].

Wszystkie z powyższych okoliczności przemawiają za twierdzeniem, iż ochrona własności intelektualnej prawami wyłącznymi jest nieodzowną koniecznością dla prowadzących działalność gospodarczą w XXI wieku.

[1] *Prawo autorskie i prawa pokrewne. Komentarz*, wyd. 4, pod red. J. Barty i R. Markiewicza, Zakamycze 2005, s. 67

Własność intelektualna

– rodzaje i narzędzia ochrony

- Omówienie pojęcia „własność intelektualna”.
- Podstawowe zasady przyznania ochrony dla dóbr własności intelektualnej.
- Wyjaśnienie kluczowych wytworów działalności twórczej człowieka (m.in. utwór, wynalazek).
- Scharakteryzowanie głównych dóbr własności intelektualnej.
- Stanowisko orzecznictwa w zakresie problematyki niniejszego rozdziału.

Samo pojęcie „własność intelektualna” jest pojęciem dosyć mocno eksploatowanym, zwłaszcza w kontekście medialnym, gdzie bywa często używane nie do końca w sposób prawidłowy. Z prawnego punktu widzenia „własność intelektualna” nie została w Polsce zdefiniowana przez żadną ustawę. Oznacza to, że wszelkie pomysły na wyjaśnienie tego zwrotu stanowią jedynie mniej lub bardziej udane próby podejmowane przez doktrynę prawa czy osoby lub organizacje zajmujące się problematyką ochrony własności intelektualnej. Charakter dóbr chronionych prawami własności intelektualnej, jak i charakter tej dziedziny prawa ze swej istoty wymaga stosowania definicji syntetycznych, otwartych i elastycznych. Kreatywność ludzka nie zna granic, a prawo własności intelektualnej musi być na tę kreatywność przygotowane.

W świetle różnego rodzaju prób zdefiniowania pojęcia „własność intelektualna” można wyodrębnić kilka elementów stanowiących część wspólną większości definicji.

- ➔ **Po pierwsze, własność intelektualna może powstać jedynie w efekcie twórczej działalności człowieka.** Z tego zdania wynikają dwie ważne okoliczności dla formułowania definicji pojęcia „własność intelektualna”. Dotyczy ono jedynie działalności intelektualnej istot ludzkich. Nie ma mowy o własności intelektualnej w zakresie „twórczości artystycznej” realizowanej np. przez zwierzęta. Przy czym wypada zaznaczyć, że przymiot bycia twórcą dobra stanowiącego własność intelektualną w żaden sposób nie jest powiązany ze zdolnością do czynności prawnych. Oznacza to, że nawet osoba niepełnoletnia czy ubezwłasnowolniona może być autorem utworów czy wynalazków chronionych prawami wyłącznymi.

Własność
intelektualna może
powstać jedynie
tam, gdzie istnieje
swoboda twórcza
w działaniach podej-
mowanych przez
autora czy twórcę
dobra własności
intelektualnej.

Warunkiem *sine qua non* własności intelektualnej jest twórczy jej charakter albo mówiąc inaczej jest efektem twórczej pracy intelektualnej autorów. Wymóg elementu kreacji jest konieczny zarówno w prawie autorskim jak i w prawie własności przemysłowej. Nieco odmiennie bywa natomiast oceniana kreatywność w nawiązaniu do wszystkiego, co już stanowi dorobek artystyczny ludzkości lub stan techniki w zależności od tego, czy mówimy o utworach czy też o wynalazkach. Element twórczości determinuje niezwykle ważną okoliczność rozpoznawania własności intelektualnej w naszej działalności. Świetnym przykładem jest tu jedna z bardziej popularnych, a zarazem prostych rozrywek umysłowych, jakimi są krzyżówki. Krzyżówka również przez kogoś została stworzona. Jej autor ograniczony jest jedynie powierzchnią przeznaczoną na efekt jego pracy. W tworzeniu pytań, wymyślaniu haseł i rozplanowaniu ich w pionie i poziomie ma pełną swobodę twórczą. Zgoła odmienna jest sytuacja osoby rozwiązującej tak przygotowane diagramy. Osoba taka również wykonuje pewnego rodzaju wysiłek umysłowy, odgadując poszczególne hasła. Jednak wysiłek ten jest z góry ukierunkowany przez autora krzyżówki, wobec czego nie ma waloru twórczego, nie prowadzi do wykreowania jakichś nowych wartości. Wszędzie tam gdzie okoliczności niezależne od autora sprawiają, że nie ma miejsca na swobodę twórczą, nie możemy mówić o tworzeniu własności intelektualnej. Takimi okolicznościami są np. okoliczności natury faktycznej (np. prawa fizyki) czy prawnej (wyznaczone zasady działania). Ponadto aby mówić o twórczości przekaz autora musi być na tyle bogaty w treść, aby tę twórczość można było udowodnić.

- **Po drugie, własność intelektualna jest chroniona przepisami prawa, zapewniając monopol na ich eksploatację ekonomiczną.** Prawa te są prawami wyłącznymi, skutecznymi *erga omnes*, a zatem wobec wszystkich osób trzecich, o naturze zbliżonej do prawa własności. Pozwalają podmiotowi uprawnionemu, którym nie zawsze musi być twórca, na wyłączone wykorzystanie dóbr własności intelektualnej zarobkowo lub zawodowo. Mówiąc inaczej, prowadzenie działalności gospodarczej w oparciu o własność intelektualną musi wynikać co do zasady z posiadanych do tej własności intelektualnej praw wyłącznych o charakterze majątkowym. Warto w tym miejscu zauważyć, że prawa te są uzyskiwane w różny sposób i w różnym czasie od chwili powstania danego dobra o charakterze własności intelektualnej.



- ➔ **Po trzecie, ochrona prawna dóbr własności intelektualnej jest ograniczona czasowo.** Mówiąc inaczej, po upływie czasu ustalonego w odpowiednim akcie prawnym określone dobra własności intelektualnej przechodzą do tzw. domeny publicznej. Umożliwia to nieodpłatne wykorzystanie tych dóbr i to nawet w ramach prowadzonej działalności gospodarczej, jednak bez naruszenia praw osobistych autorów, którzy te prawa mają zawsze, bez względu na wygaśnięcie praw majątkowych. Jest to niejako ukłon systemu prawa własności intelektualnej w stronę społeczeństwa, które przez cały czas trwania praw majątkowych wynagradza twórcę, wypłacając mu pośrednio lub bezpośrednio stosowne wynagrodzenie. Warto nadmienić, że prawo własności przemysłowej z racji swego silnego umocowania terytorialnego oraz konieczności regularnego opłacania ochrony wprowadza szereg regulacji, które powodują zaistnienie wynalazku czy wzoru użytkowego w domenie publicznej nieco wcześniej niż po upływie maksymalnego, przewidzianego w ustawie, czasu ochrony.

Na potrzeby niniejszego opracowania dobra własności intelektualnej zostały sklasyfikowane w dwóch grupach: jako dobra chronione ustawą z dnia 4 lutego 1994 r. o prawie autorskim i prawach pokrewnych (Dz.U. 2006 Nr 90, poz. 631) oraz dobra chronione ustawą z dnia 30 czerwca 2000 r. prawo własności przemysłowej (Dz.U. 2003 Nr 119, poz. 1117), choć podział ten nie zawsze przebiega w sposób wyraźny i jednoznaczny, a dane dobro mogłoby zostać zaliczone do obu grup.

➔ **Utwór**

Pojęciem z zakresu własności intelektualnej bardzo mocno eksploatowanym, zwłaszcza medialnie, jest pojęcie utworu. Utwór większości osób kojarzy się prawidłowo z prawem autorskim. Zdarza się również, co nie zawsze jest właściwe, że pojęcie utworu wiąże się z efektem wykonywania umowy o dzieło, czyli wspomnianym dziełem. Nie jest wykluczone, że w efekcie wykonania tej umowy dojdzie do stworzenia dobra chronionego prawem autorskim, ale dziełem mogą być również efekty nie objęte ochroną autorsko-prawną. Ustawa o prawie autorskim już na samym swoim początku, bo w art. 1 ust. 1, wprowadza definicję tego pojęcia. Z racji spełniania roli i specyfiki prawa autorskiego definicja ta musi być definicją syntetyczną, elastyczną i otwartą na nowe przejawy twórczości człowieka.

 **Utwór** w przywołanym akcie prawnym został zdefiniowany w sposób następujący: **przedmiotem prawa autorskiego jest każdy przejaw działalności twórczej o indywidualnym charakterze, ustalony w jakiejkolwiek postaci, niezależnie od wartości, przeznaczenia i sposobu wyrażenia.**

Zgodnie z podstawowym założeniem systemu ochrony własności intelektualnej, także i wobec utworu stawia się wymóg jego twórczego charakteru, a raczej jego powstania w efekcie twórczego działania. Jak można przeczytać w *Prawo autorskie i prawa pokrewne. Komentarz* pod redakcją J. Barty i R. Markiewicza „Stwierdzenie, że utwór stanowi przejaw »działalności twórczej«, podkreśla – inaczej ujmując – że utwór powinien stanowić rezultat działalności o charakterze kreatywnym. Przesłanka ta, niekiedy określana jako przesłanka »oryginalności« utworu, zrealizowana jest wówczas, gdy istnieje subiektywnie nowy wytwór

intelektu; jest ona zatem ujmowana wyłącznie w płaszczyźnie nowości subiektywnej i zorientowana retrospektywnie”^[2].

Dodatkowo twórczość ta musi być uzupełniona kolejnym aspektem tzn. indywidualnym charakterem. Przesłanka indywidualności jest przesłanką, co do oceny której nie ma jednolitego podejścia ze strony nauki prawa. Nie jest to również przesłanka łatwa do zinterpretowania. W wyroku Sądu Apelacyjnego w Warszawie z dnia 18 lutego 2009 r. (I ACa 809/08) możemy przeczytać, że sama oryginalność nie jest warunkiem wystarczającym do zakwalifikowania danego rezultatu pracy jako utworu. Niezbędne jest bowiem dodatkowo, by charakteryzował się on indywidualnością. Proponowane w doktrynie „mierniki indywidualności” kładą nacisk na zbadanie tzw. statystycznej jednorazowości, a więc ustalenie czy powstało wcześniej analogiczne dzieło i czy statystycznie prawdopodobne jest osiągnięcie zbieżnego efektu przez innego specjalistę podejmującego się w przyszłości takiego zadania. Proponowana jest też ocena przez pryzmat zakresu swobody twórczej. Innymi słowy, czy jest to wynik pracy zdeterminowanej funkcją przedmiotu, założeniami praktycznymi, jakim ma sprostać, wymaganiami technicznymi lub innymi obiektywnymi czynnikami, czy też procesu dającego możliwość wyboru. Wynika z tego, że o indywidualnym charakterze można mówić jedynie wtedy, gdy istnieje niejako możliwość „odbicia” tego charakteru w efekcie podjętej działalności twórczej. Tam, gdzie brak miejsca na swobodę twórczą, nasze działania są determinowane prawami fizyki, funkcjonalnością wytworu czy nawet przepisami prawa lub regulaminami.

Tak określona definicja utworu sprawia, że wyraźne wytyczenie zakresu jego desygnatów napotyka poważne trudności. **Pomocne staje się sięganie do przykładów działalności twórczej uznawanych za utwory. Takimi przykładami posługuje się również ustawa o prawie autorskim i prawach pokrewnych wymieniając utwory wyrażone słowem, symbolami matematycznymi, znakami graficznymi (literackie, publicystyczne, naukowe, kartograficzne, programy komputerowe), plastyczne, fotograficzne, lutnicze, wzornictwa przemysłowego, architektoniczne, architektoniczno-urbanistyczne i urbanistyczne, muzyczne i słowno-muzyczne, sceniczne, sceniczno-muzyczne, choreograficzne i pantomimiczne, audiowizualne (w tym filmowe).**

[2] Wyrok Sądu Najwyższego – Izba Cywilna z dnia 27 lutego 2009 r. V CSK 337/08

Kolejny problem, gdy mówimy o działalności twórczej, mający istotne znaczenie w ocenie tego, czy mamy do czynienia z utworem, wiąże się z pytaniem, jak bogaty w treść musi być przekaz, aby można uznać, że doszło do rozpoznawalnego odzwierciedlenia indywidualnego charakteru? Czy imię postaci, tytuł powieści lub hasło reklamowe niosą ze sobą tyle elementów, że ten indywidualny charakter może zostać nadany? W wyroku Sądu Najwyższego – Izby Cywilnej z dnia 4 marca 2002 r. (V CKN 750/00) czytamy m.in., że „jednym z elementów utworu reklamowego może być slogan reklamowy, czyli ujmując w uproszczeniu, krótkie zdanie przeznaczone do ułatwienia wejścia towaru lub usługi na rynek lub służące promocji tego towaru. Kryterium oryginalności w przypadku sloganu będzie spełnione, gdy w sensie przedmiotowym zbliża się do nowości. Innymi słowy, gdy brak jest takich utworów (sloganów) wcześniejszych. Slogan reklamowy przy tym może być oryginalny, mimo iż poszczególne słowa, z których się składa, nie odznaczają się oryginalnością – jednakże ich połączenie nosi znamiona twórczości. Oryginalności sloganu reklamowego można dopatrywać się bądź w jego formie wewnętrznej (która przejawia się w systemie powiązań, takich jak kompozycja), bądź w zewnętrznej formie (przykładowo, w budowie i doborze słów). Może on być tzw. poezją reklamową lub handlowym epigramatem”.

Z kolei, jak można przeczytać w wyroku Sądu Najwyższego – Izby Cywilnej z dnia 22 czerwca 2010 r. (IV CSK 359/09), przy krótkich formach wypowiedzi słownej (krótkich jednostkach językowych), prawdopodobieństwo braku oryginalności jest wysokie i można wymagać większej siły przekonywania na uzasadnienie twierdzenia o stworzeniu nowego wytworu intelektu. Dodatkowo Sąd Najwyższy podaje, że co do pojedynczych słów z reguły wyklucza się uznanie ich za utwory, co wiąże się (także) z brakiem cechy indywidualnego charakteru.

Pojedyncze słowa nie tylko zaczerpnięte z języka potocznego, ale także słowa nieznane lub neologizmy z zasady nie mają cech twórczości.

Tej zasadzie czasem, ale tylko wyjątkowo, wymykają się jednowyrazowe tytuły albo slogany; dotyczy to jednak szczególnych sytuacji, gdy – jak to się ujmuje w piśmiennictwie – cechują się one zaskakującą wyrazistością i błyskotliwością, współtworzą poetykę utworu, stanowią klucz do rozumienia utworu. W kolejnych orzeczeniach sądów polskich można

znaleźć jeszcze takie przykłady utworów jak: tłumaczenie^[3], specyfikacja istotnych warunków zamówienia, sporządzona na podstawie art. 36 ustawy z dnia 29 stycznia 2004 r. Prawo zamówień publicznych (tj. Dz.U. z 2007 r. Nr 223, poz. 1655 ze zm.)^[4], podręcznik szkolny^[5], kompilacja wykorzystująca dane powszechnie dostępne, pod warunkiem że ich wybór, segregacja, sposób przedstawienia ma znamiona oryginalności^[6], scenografia telewizyjna, także programu o charakterze *talk-show*^[7].

Warto także pamiętać, co zostało wyraźnie powiedziane w wyroku Sądu Najwyższego – Izby Cywilnej z dnia 4 marca 2002 r. (V CKN 750/00), że przedmiotem ochrony prawno-autorskiej może być zarówno cały utwór, jak i jego elementy. Przyznanie danemu utworowi ochrony prawno-autorskiej nie oznacza wcale, iż ochroną tą objęte są wszystkie jego elementy. Aby ochronie prawno-autorskiej podlegał element utworu, musi on także spełniać kryterium oryginalności.

Zgodnie z art. 36 ustawy o prawie autorskim i prawach pokrewnych, z zastrzeżeniem wyjątków przewidzianych w ustawie, autorskie prawa majątkowe gasną z upływem siedemdziesięciu lat od śmierci twórcy, a do utworów współautorskich – od śmierci współtwórcy, który przeżył pozostałych. Ponadto w odniesieniu do utworu, którego twórca nie jest znany – od daty pierwszego rozpowszechnienia, chyba że pseudonim nie pozostawia wątpliwości co do tożsamości autora lub jeżeli autor ujawnił swoją tożsamość. Z kolei w odniesieniu do utworu, do którego autorskie prawa majątkowe przysługują z mocy ustawy innej osobie niż twórca – od daty rozpowszechnienia utworu, a gdy utwór nie został rozpowszechniony – od daty jego ustalenia. Natomiast w odniesieniu do utworu audiowizualnego – od śmierci najpóźniej zmarłej z wymienionych osób: głównego reżysera, autora scenariusza, autora dialogów, kompozytora muzyki skomponowanej do utworu audiowizualnego.

Co jest jednak niezwykle istotne, zwłaszcza w porównaniu z dobrami własności przemysłowej, niebagatelne znaczenie ma określenie momentu rozpoczęcia ochrony prawnej utworu.

Zgodnie z art. 1 ust. 3 ustawy o prawie autorskim i prawach pokrewnych utwór jest przedmiotem prawa autorskiego od chwili ustalenia, chociażby miał postać nieukończoną. A zatem nie są wymagane dla

[3] Wyrok Sądu Najwyższego – Izba Cywilna z dnia 25 stycznia 2006 r. I CK 281/05

[4] Wyrok Sądu Apelacyjnego w Warszawie z dnia 11 sierpnia 2005 r. I ACa 79/05

[5] Art. 28 ustawy prawo własności przemysłowej

[6] Wyrok Sądu Najwyższego – Izba Cywilna z dnia 25 stycznia 2006 r. I CK 281/05

[7] Wyrok Sądu Apelacyjnego w Warszawie z dnia 11 sierpnia 2005 r. I ACa 79/05

powstania ochrony prawnej utworu żadne formalności, zgłoszenia czy rejestracje. Ochrona ta powstaje z mocy samego prawa, w chwili kiedy utwór zostaje ustalony i to nawet w przypadku, gdy nie został jeszcze ukończony. Ustalenia utworu nie wolno mylić z jego utrwaleniem, czyli zapisaniem go na materialnym nośniku: kartce papieru, płycie DVD, pamięci flash, płótnie itp. Dla ochrony autorskiej nie jest nawet konieczne utrwalenie utworu, choć ma ono niebagatelne znaczenie w kontekście dowodowym w razie sporów o naruszenie praw autorskich.

➔ Wynalazek

W niniejszym opracowaniu kategorię dóbr własności przemysłowej otwiera wynalazek. W przeciwieństwie do ustawy o prawie autorskim w stosunku do utworu ustawa prawo własności przemysłowej nie definiuje pojęcia wynalazku. Podaje ona natomiast cechy, którymi wynalazek musi się charakteryzować, aby mógł uzyskać ochronę patentową.

Zgodnie z art. 24 wspomnianego aktu prawnego patenty są udzielane – bez względu na dziedzinę techniki – na wynalazki, które są nowe, mają poziom wynalazczy i nadają się do przemysłowego stosowania.

Kluczowe z perspektywy uzyskania monopolu patentowego jest spełnienie przez wynalazek czterech warunków:

- posiadania charakteru technicznego,
- nowości,
- poziomu wynalazczego,
- zdolności do przemysłowego stosowania.

Po posiadanie tych cech przez wynalazek będzie oceniane w postępowaniu przed Urzędem Patentowym Rzeczypospolitej Polskiej. W przeciwieństwie do ochrony prawem autorskim, ochrona patentowa zostaje udzielona w efekcie decyzji administracyjnej wydanej przez wspomniany organ, nie wynika zaś z mocy samego prawa. Ustawa prawo własności przemysłowej w art. 24 wskazuje na przesłanki, którymi musi charakteryzować się wynalazek, aby uzyskać ochronę patentową. Dodatkowo jednak ten sam akt prawny wymienia kategorie rozwiązań, które za wynalazek patentowalny nie mogą zostać uznane^[8].

Na potrzeby niniejszego opracowania dokładniejszego wyjaśnienia wymagają przesłanka nowości oraz poziomu wynalazczego. Spełnienie przesłanki nowości oznacza, że przed datą pierwszeństwa, którą co do zasady jest data zgłoszenia do Urzędu Patentowego RP, rozwiązanie

[8] Art. 28 ustawy prawo własności przemysłowej

w swej istocie nie było częścią stanu techniki w ujęciu światowym. Z kolei ustawa mówi, co przez ów stan techniki należy rozumieć.

Zgodnie z art. 25 ust. 2 przez stan techniki rozumie się wszystko to, co przed datą, według której oznacza się pierwszeństwo do uzyskania patentu, zostało udostępnione do wiadomości powszechnej w formie pisemnego lub ustnego opisu, przez stosowanie, wystawienie lub ujawnienie w inny sposób.

Ustęp 3 przywołanego artykułu uzupełnia stan techniki również o informacje zawarte w zgłoszeniach wynalazków lub wzorów użytkowych, korzystających z wcześniejszego pierwszeństwa, nieudostępnione do wiadomości powszechnej, pod warunkiem ich ogłoszenia w sposób określony w ustawie^[9]. Dodatkowo w wyroku Wojewódzkiego Sądu Administracyjnego w Warszawie z dnia 30 marca 2009 r. (VI SA/Wa 1837/08) można przeczytać: „Dla wykazania braku nowości konieczne jest w zasadzie przeciwstawienie zgłoszeniu konkretnego rozwiązania o identycznych w istocie cechach. Nie wystarczy dowieść, że istotne elementy wynalazku są znane kilku odrębnym rozwiązaniom zaliczanym do stanu techniki. (...) Rozwiązanie jest patentowalnym wynalazkiem, o ile w obszarze technicznym jest przynajmniej jeden nowy nieoczywisty element”. Należy jednocześnie pamiętać, że wspomniana w omawianym przepisie nowość, a *de facto* stan techniki służący ocenie tej nowości, jak i ocenie poziomu wynalazczego rozwiązania, obejmuje cały świat, bez ograniczeń terytorialnych, jak i czasowych. Jego częścią są rozwiązania opatentowane, zgłoszone do ochrony patentowej, opisane w publikacjach czy ujawnione w efekcie stosowania. Od razu widać, że nawet przy dołożeniu należytej staranności przez zgłaszającego jak i podejmujący decyzję Urząd Patentowy RP, nie jest w praktyce możliwe zbadanie całego stanu techniki dla dokonania prawidłowej oceny nowości oraz poziomu wynalazczego rozwiązania.

Z kolei przesłanka poziomu wynalazczego, zgodnie art. 26 ustawy prawo własności przemysłowej, jest przez rozwiązanie spełniona, o ile nie wynika ono dla znawcy w sposób oczywisty ze stanu techniki. Ocena tej przesłanki jest niestety narażona na nieco wyższe ryzyko subiektywizmu niż ocena posiadania nowości. Warto w tym miejscu nadmienić, że w porównaniu z procesem oceny nowości w wypadku oceny poziomu wynalazczego wyłączeniu ze stanu techniki ulegają zgłoszenia wynalazków lub wzorów użytkowych, korzystających z wcześniejszego

[9] Więcej na temat ogłaszania w rozdziale *Procedura udzielania patentów*

pierwszeństwa lecz niedostępne do wiadomości powszechnej na dzień zgłoszenia ocenianego rozwiązania. Ocena poziomu wynalazczego musi być oceną wyważoną.

„ Jak stwierdzono w wyroku Wojewódzkiego Sądu Administracyjnego w Warszawie z dnia 30 marca 2009 r. (VI SA/Wa 1837/08): „Podlegającym opatentowaniu jest nowe rozwiązanie o charakterze technicznym, które w opinii przeciętnego fachowca nie wynika w sposób oczywisty ze stanu techniki i mogące się nadawać do stosowania. Z uwagi na ograniczenie powszechnej swobody korzystania z ujawnionego rozwiązania technicznego, co jest istotą przyznanego patentem prawa wyłącznego podmiotowego, patent powinien być udzielony tylko na takie rozwiązanie techniczne, które reprezentuje kwalifikowany poziom wynalazczy. Nie oznacza to jednakże, iż przedmiotem patentu mogą być tylko wynalazki epokowe, rewolucjonizujące technikę. Wystarczające jest, aby wynalazek był czymś więcej niż rutynową tylko wiedzą mechanika lub inżyniera”.

Dodatkowo w wyroku z dnia 13 marca 2008 r. (VI SA/Wa 1404/07) Wojewódzki Sąd Administracyjny w Warszawie formułuje reguły, według których powinien być przeprowadzany proces oceny poziomu wynalazczego rozwiązania. W orzeczeniu tym można przeczytać:

„Dla oceny rozwiązania wynalazku należy rozłożyć je na elementy składowe, wśród których są zarówno elementy techniczne jak i nietechniczne. Rozwiązanie jest patentowanym wynalazkiem o ile w obszarze technicznym jest przynajmniej jeden nowy nieoczywisty element. Jeśli wkład wynalazczy leży wyłącznie w obszarze nietechnicznym rozwiązanie należy uznać za niepatentowalne. W odniesieniu do poziomu »wynalazczego« wynalazku (nieoczywistości rozwiązania) brak jest obiektywnych, a w szczególności ustawowych kryteriów. Metodą zmierzającą do ustalenia, czy wynalazek spełnia kryterium nieoczywistości jest ustalenie najbliższego stanu techniki jako jednej lub kilku publikacji, na tle których specjalista w danej dziedzinie najłatwiej doszedłby do wynalazku. Następnie formułuje się problem techniczny, poprzez określenie cech zastrzeganego wynalazku, które nie występują w najbliższym stanie techniki. Zabieg ten pozwala na ocenę postępu technicznego wnoszonego przez wynalazek. W rezultacie, w wyniku powyższych ustaleń, zmierza się do udzielenia odpowiedzi na pytanie, czy specjalista znający najbliższy stan techniki, przy rozpatrywaniu problemu technicznego zastosowanego wynalazku miałby możliwość bez dokonań twórczych, w sposób rutynowy dojść do zastrzeganego rozwiązania”.

Wzór użytkowy

Kolejnym dobrem własności przemysłowej o charakterze technicznym jest wzór użytkowy. Kategorię tę wprowadza art. 94 ustawy prawo własności przemysłowej. W ustępie 1 przywołanego artykułu jest to zdefiniowane następująco:

 **Wzorem użytkowym** jest nowe i użyteczne rozwiązanie o charakterze technicznym, dotyczące kształtu, budowy lub zestawienia przedmiotu o trwałej postaci.

Jak widać na pierwszy rzut oka pojawia się tu pewna istotna modyfikacja w stosunku do przesłanek wymaganych od patentowalnego wynalazku. O ile wzór użytkowy musi nadal być nowy i mieć techniczny charakter, o tyle nie oczekuje się już od niego posiadania poziomu wynalazczego. W miejsce tej okoliczności wymagającej od efektu pracy twórczej pewnego poziomu doniosłości wprowadzona została przesłanka użyteczności. Zatem powyższe uwagi dotyczące problemu nowości wynalazku pozostają aktualne również w stosunku do wzoru użytkowego. Ponadto w porównaniu z wynalazkiem rozwiązanie stanowiące wzór użytkowy może odnosić się jedynie do kształtu, budowy lub zestawienia przedmiotu o trwałej postaci. Przykładowo, nowa substancja chemiczna może stanowić jedynie wynalazek, a nie wzór użytkowy. Jak słusznie wskazano w wyroku Wojewódzkiego Sądu Administracyjnego w Warszawie z dnia 9 listopada 2006 r. (VI SA/Wa 1613/06): „Wzór użytkowy stanowi odrębny przedmiot ochrony własności przemysłowej, który dotyczy tylko przedmiotu materialnego o trwałej postaci, określonego poprzez cechy techniczne przedmiotu, przejawiające się w ukształtowaniu przestrzennym (kształcie) i/lub budowie (konstrukcji) danego przedmiotu jako całości bądź zestawienia elementów (niepołączonych ze sobą konstrukcyjnie), również określonych, co do ukształtowania przestrzennego. Ochronie nie podlegają rozwiązania niezdeterminowane, co do ukształtowania przestrzennego, w szczególności, takie jak:

- sposoby (charakteryzowane przez postępowanie czynnościowe),
- układy elektryczne, hydrauliczne, pneumatyczne bądź algorytmy (charakteryzowane przez strukturę połączeń elementów lub bloków funkcjonalnych),
- wytwory bezpostaciowe, jak np. roztwór, maść, środek spożywczy, lek itp.”

W kontekście różnic między wynalazkiem a wzorem użytkowym nie sposób przemilczeć faktu, że wzory użytkowe chronione są prawem ochronnym, a nie patentem. Prawo to trwa krócej niż patent, bo jedynie 10 lat od chwili zgłoszenia. Ponadto elementem obowiązkowym stanowiącym część dokumentacji zgłoszeniowej wzoru użytkowego są rysunki, które w przypadku zgłoszenia wynalazku są jedynie elementem fakultatywnym.

W art. 94 ust. 2 przywołanego wyżej aktu prawnego ustawodawca wyjaśnił, co należy rozumieć przez pojęcie użyteczności. Zgodnie z tym zapisem wzór użytkowy uważa się za rozwiązanie użyteczne, jeżeli pozwala ono na osiągnięcie celu, mającego praktyczne znaczenie przy wytwarzaniu lub korzystaniu z wyrobów. Oczywiście prawidłowe rozumienie tej przesłanki wspomaga swymi rozstrzygnięciami judykatura oraz doktryna prawa. W wyroku Wojewódzkiego Sądu Administracyjnego w Warszawie z dnia 13 stycznia 2009 r. (VI SA/Wa 2433/08) czytamy m.in.: „Nie są również zasadne zarzuty skarżącego dotyczące wymagania podwyższonej użyteczności wzoru, bowiem, jak słusznie wskazał Urząd Patentowy, przepisy ustawy o wynalazczości nie przewidują konieczności wykazania »wyższej użyteczności« rozwiązania. (...) Przyjmuje się, że miarą użyteczności rozwiązania zgłoszonego jako wzór użytkowy są ułatwienia przejawiające się bądź podczas korzystania z przedmiotu, którego wzór dotyczy, zgodnie z jego podstawowym gospodarczym i praktycznym przeznaczeniem, bądź te, które ujawniają się w procesie jego wytwarzania, przyczyniając się do zmniejszenia kosztów procesu produkcji. Spełnienie jednego z tych dwu warunków jest wystarczającą okolicznością przesądzającą o tym, że rozwiązanie jest użyteczne (por. wyrok SN)”. Użyteczności tej można zatem dopatrywać się w bardzo wielu płaszczyznach rozwiązania zgłaszanego jako wzór użytkowy.

Wzór przemysłowy

Dobrem o nieco innym charakterze od dwóch wymienionych jest wzór przemysłowy, zdefiniowany w ustawie prawo własności przemysłowej w art. 102 ust. 1 następująco:

 **Wzorem przemysłowym** jest nowa i posiadająca indywidualny charakter postać wytworu lub jego części, nadana mu w szczególności przez cechy linii, konturów, kształtów, kolorystykę, strukturę lub materiał wytworu oraz przez jego ornamentację.

Wzornictwo przemysłowe, często potocznie nazywane designem, coraz bardziej zyskuje na znaczeniu w prowadzeniu działalności gospodarczej.

Zgodnie z zasadami wynikającymi z podstaw systemu ochrony własności intelektualnej od wzorów przemysłowych również wymagana jest nowość, jednak przesłanka ta jest nieco inaczej badana niż w przypadku wynalazków czy wzorów użytkowych. Widać również, że wzór przemysłowy to już nie jest rozwiązanie o charakterze technicznym, a wręcz przeciwnie, chodzi tu o nadanie wytworowi lub jego części wyjątkowego wyglądu, który musi w sposób dostateczny go wyróżniać spośród wytworów tego rodzaju. Jest to niewątpliwie jeden z czynników oddziałujących na decyzje potencjalnego klienta co do wyboru tego lub innego przedmiotu. W czasach nasilonej konkurencji, gdzie rywalizacja rynkowa samymi parametrami technicznymi czy użytkowymi wytworu nie może być efektywna, właśnie przewaga uzyskana w płaszczyźnie estetycznej może okazać się decydująca. Wzornictwo przemysłowe jest wszechobecne w niemal wszystkich dziedzinach gospodarki, w których mamy do czynienia z działalnością wytwórczą, m.in. w przemyśle samochodowym, odzieżowym, elektronicznym i innych.

Wzór przemysłowy uważa się za nowy, jeżeli przed datą, według której oznacza się pierwszeństwo do uzyskania prawa z rejestracji, identyczny wzór nie został udostępniony publicznie przez stosowanie, wystawienie lub ujawnienie w inny sposób. Wzór uważa się za identyczny z udostępnionym publicznie także wówczas, gdy różni się od niego jedynie nieistotnymi szczegółami. W tym miejscu należy przytoczyć wyrok Wojewódzkiego Sądu Administracyjnego w Warszawie z dnia 3 czerwca 2009 r. (VI SA/Wa 499/09), gdzie czytamy:

„Wzór ujmowany jest zawsze całościowo, nie zaś jako zbiór poszczególnych właściwości. Ujęcie to sprawia, że zarówno przy weryfikacji przesłanki nowości, jak i indywidualnego charakteru ocenie poddany zostaje wzór właśnie jako całość. Wzór nie spełnia zatem przesłanki indywidualnego charakteru, jeśli zachodzi ogólne wrażenie podobieństwa z wzorem wcześniej ujawnionym. Z drugiej strony, cechy nowości i indywidualnego charakteru ustala się zawsze w odniesieniu do określonego produktu”.

Warto zwrócić uwagę, że wzoru nie uważa się za udostępniony publicznie, jeżeli nie mógł dotrzeć do wiadomości osób zajmujących się zawodowo dziedziną, której wzór dotyczy. Przesłanka nowości nie jest jednak w tym wypadku traktowana tak restrykcyjnie jak w przypadku wynalazków czy wzorów użytkowych. Zgodnie z art. 103 ust. 3 ustawy prawo własności przemysłowej nic nie stoi na przeszkodzie, aby uzyskać prawo z rejestracji wzoru przemysłowego^[10], o ile spełnione zostaną

[10] Wzory przemysłowe chronione są tzw. prawem z rejestracji, które trwa maksymalnie 25 lat

pozostałe warunki, jeżeli wzór przemysłowy: został ujawniony osobie trzeciej, która w sposób wyraźny lub dorozumiany była zobowiązana do zachowania poufności albo został ujawniony w ciągu 12 miesięcy^[11] przed datą, według której oznacza się pierwszeństwo do uzyskania prawa z rejestracji, jeżeli ujawnienie nastąpiło przez twórcę, jego następcę prawnego lub – za zgodą uprawnionego – przez osobę trzecią, a także jeżeli ujawnienie nastąpiło w wyniku nadużycia popełnionego wobec twórcy lub jego następcy prawnego.

Nieco bardziej kłopotliwą do oceny przesłanką jest indywidualny charakter wzoru przemysłowego. Zgodnie z art. 104 ustawy prawo własności przemysłowej wzór przemysłowy odznacza się indywidualnym charakterem, jeżeli ogólne wrażenie, jakie wywołuje na zorientowanym użytkowniku, różni się od ogólnego wrażenia wywołanego na nim przez wzór publicznie udostępniony przed datą, według której oznacza się pierwszeństwo. Niejednokrotnie w tym kontekście organy decydujące o stwierdzeniu istnienia lub nieistnienia tej cechy wzoru stają już na starcie przed problemem prawidłowego rozpoznania i określenia „zorientowanego użytkownika”. Jak podpowiada Wojewódzki Sąd Administracyjny w Warszawie w swym wyroku z dnia 15 grudnia 2009 r. (VIII SA/Wa 332/09):

„W literaturze przyjmuje się, że »zorientowany użytkownik«, to nie jest użytkownik przeciętny ani znawca w danej dziedzinie. Zorientowany użytkownik to osoba, która używa w sposób stały danego produktu, nie jest to ani przeciętny konsument, ani przeciętny fachowiec, gdyż od zorientowanego użytkownika wymaga się pewnych kwalifikacji, wiedzy w dziedzinie, do której przynależy produkt (E. Nowińska, U. Promińska, M. du Vall, *Prawo własności przemysłowej*. Wyd. 4, Lexis Nexis, Warszawa 2008, s. 98; J. Kępiński, tamże, s. 28; M. Poźniak-Niedzielska, tamże, s. 6, K. Wernicka, tamże, s. 46–47).

W ocenie Sądu, „zorientowany użytkownik” to osoba, która stale używa danego towaru i w związku z tym ma pewną wiedzę na temat tego rodzaju wzorów. Nie jest nim fachowiec. Może nim być „konsument bardzo uważny, który wie, czego szuka i zwraca uwagę na wszystkie widoczne elementy produktu” (tak WSA w Warszawie w cyt. wyroku z 10.10.2007 r.).

Niezwykle ważne ograniczenia zakresu monopolu wynikającego z prawa rejestracji wzoru przemysłowego są wskazane w art. 106 ust. 1. Prawo z rejestracji wzoru przemysłowego nie obejmuje zatem cech wytworu

[11] Jest to tzw. *grace period*

wynikających wyłącznie z jego funkcji technicznej lub tych, które muszą być odtworzone w dokładnej formie i wymiarach w celu umożliwienia mechanicznego połączenia go z innym wytworem lub współdziałania z nim.

Z perspektywy przedsiębiorcy niezwykle atrakcyjną okolicznością powiązaną z wzornictwem przemysłowym jest możliwość uzyskania jego ochrony jako zarejestrowanego wspólnotowego wzoru przemysłowego (RCD – Registered Community Design) na obszarze całej Unii Europejskiej w ramach jednego postępowania toczonego przed Urzędem ds. Harmonizacji Rynku Wewnętrznego w Alicante^[12]. Wzór wspólnotowy ma jednolity charakter. Jego skutek jest jednakowy w całej Wspólnocie. Nie może być zarejestrowany, przeniesiony ani nie może stanowić przedmiotu zrzeczenia się ani przedmiotu decyzji stwierdzającej jego nieważność, a korzystanie z niego nie może być zakazane inaczej niż tylko na całym obszarze Wspólnoty^[13].

Znak towarowy

Znak towarowy jest dobrem o charakterze wybitnie handlowym i swój sens odnajduje w pełni jedynie w połączeniu z prowadzoną działalnością gospodarczą, chociaż nie trzeba być przedsiębiorcą, by uzyskać ochronę znaku towarowego. Znak towarowy, zwłaszcza w postaci graficznej, może być równolegle przedmiotem ochrony prawem autorskim. Podobna sytuacja ma miejsce również w odniesieniu do wzorów przemysłowych. Ochrona prawem autorskim koncentruje się jednak na nieco innych płaszczyznach działań ewentualnych naruszcycieli i posługuje się odmiennymi przesłankami uznania za dobro chronione.

[12] Rozporządzenia Rady (WE) nr 6/2002 z 12 grudnia 2001 r. w sprawie wzorów wspólnotowych wprowadza także kategorię niezarejestrowanych wzorów wspólnotowych. Wzór taki jest chroniony przez trzy lata, poczynając od dnia, w którym został po raz pierwszy udostępniony publicznie. Mówiąc w uproszczeniu: prawo do wzoru niezarejestrowanego obejmuje ochronę wyłącznie przed działaniami osób trzecich wynikającymi z naśladowania chronionego wzoru. Sporne używanie nie uważa się za wynikające ze skopiowania chronionego wzoru, jeżeli naśladowanie jest wynikiem pracy twórcy, który można uznać, że nie znał wzoru ujawnionego przez właściciela

[13] Art. 1 ust. 3 Rozporządzenia Rady (WE) nr 6/2002 z 12 grudnia 2001 r.

Znaki towarowe na gruncie ustawy prawo własności przemysłowej chronione są prawem ochronnym, które trwa 10 lat. Co ciekawe, prawo to można przedłużać o kolejne dziesięcioletnie okresy. Podobnie jak w przypadku wzorów istnieje unijne prawo ochronne na znak towarowy^[14].

Według art. 120 ustawy prawo własności przemysłowej znakiem towarowym może być każde oznaczenie, które można przedstawić w sposób graficzny, jeżeli oznaczenie takie nadaje się do odróżnienia towarów jednego przedsiębiorstwa od towarów innego przedsiębiorstwa. Mogą to być np. wyraz, rysunek, ornament, kompozycja kolorystyczna, forma przestrzenna, w tym forma towaru lub opakowania, a także melodia lub inny sygnał dźwiękowy. Podstawowym zadaniem znaku towarowego jest szybkie, łatwe i precyzyjne identyfikowanie przedsiębiorcy na podstawie percepcji owego znaku dokonanej przez potencjalnego klienta. Dodatkowo ze znakami towarowymi wiąże się często posiadanie przez produkt lub usługę pewnego poziomu renomy, bądź zwykłej sympatii czy zaufania. Znak towarowy pomaga poszukującemu klientowi w dotarciu do produktów lub usług oferowanych przez przedsiębiorcę. W dzisiejszych czasach, w dobie licencjonowania, podzlecania i wszechobecnego franchisingu^[15] ta tradycyjna identyfikacyjna rola znaku towarowego uległa osłabieniu.

Problematyka dotycząca znaków towarowych jest problematyką niezwykle złożoną i bogatą. Dość powiedzieć, że znak towarowy bardzo często może być również przedmiotem ochrony prawem autorskim jako stanowiący utwór efekt pracy twórczej.

Na potrzeby niniejszego pracowania warto dodać, że w obrębie ochrony znaków towarowych mamy do czynienia z tzw. zasadą specjalizacji^[16]. Znak towarowy, czyli oznaczenie indywidualizujące dające się przedstawić w formie graficznej, jest zgłaszany do ochrony dla wskazanych przez zgłaszającego określonych towarów lub usług. Ich wybór jest dokonywany na podstawie Klasyfikacji Nicejskiej, zawierającej pogrupowane

[14] Community Trade Mark – Rozporządzenie Rady WE nr 207/2009 z dnia 26 lutego 2009 r. w sprawie wspólnotowego znaku towarowego

[15] „[...] umowa franchisingu polega na tym, że jedna strona, zwana organizatorem sieci (zwana też franchisingodawcą, franchisodawcą, franczyserem) zobowiązuje się do udostępnienia podmiotowi korzystającemu z franchisingu (uczestnik sieci, franchisingobiorca, franchisobiorca, beneficjent zezwolenia franchisingowego) korzystania przez czas określony lub nieokreślony z oznaczenia jego firmy, godła, emblematu, symboli, patentów, wynalazków, znaków towarowych, wzorów użytkowych (...)” A. Kidyba *Prawo handlowe*, C.H. Beck wyd. 7, Warszawa 2006, s. 925

[16] Zdarza się, że zasada ta bywa przełamywana – zob. znaki renomowane

w klasy towary i usługi. Przedsiębiorca może zatem chronić na swoją rzecz pewną liczbę znaków towarowych przypisanych swoim towarom lub usługom. Oznacza to również, że przedsiębiorcy nie mający ze sobą związku mogą posługiwać się podobnymi lub wręcz takimi samymi znakami towarowymi dla oznaczania odmiennych towarów lub usług, choć ta sytuacja zawsze wymaga analizy konkretnego stanu faktycznego. Znaki towarowe są elementem niezbędnym dla budowania tzw. marki. Nierzadko z racji nabycia silnej mocy odróżniającej i siły oddziaływania na klienta same w sobie stanowią wartość liczoną w milionach złotych, euro czy dolarów.



Synteza

Ochrona własności intelektualnej ma niezwykle istotne znaczenie dla prowadzenia działalności gospodarczej. Z racji zróżnicowania przedmiotów własności intelektualnej, a co za tym idzie również odmiennych zasad uzyskiwania ochrony, niezmiennie ważne jest prawidłowe rozpoznanie, z jakim dobrem, a co za tym idzie, z jakim prawem wyłącznym mamy do czynienia. Twórczość chroniona prawem autorskim, czyli każdy przejaw działalności twórczej o indywidualnym charakterze, ustalony w jakiejkolwiek postaci, niezależnie od wartości, przeznaczenia i sposobu wyrażenia jest od chwili ustalenia objęty prawem wyłącznym. Co więcej, prawo to powstaje bez konieczności spełnienia jakichkolwiek formalności. Twórczość techniczna, chroniona według zasad określonych w ustawie prawo własności przemysłowej, do której zaliczamy wynalazki i wzory użytkowe oraz twórczość o charakterze estetyczno-handlowym czyli wzory przemysłowe i znaki towarowe uzyskują ochronę dopiero w efekcie wydania stosownej decyzji odpowiedniego organu administracji. Ochrona ta jest ochroną terytorialną, obowiązującą jedynie w obszarze kompetencji wspomnianego organu wydającego decyzję.

Choć ustawa prawo własności przemysłowej nie definiuje wynalazku, to określa przesłanki, którymi musi się charakteryzować, aby można było uzyskać na niego patent. Patenty są udzielane – bez względu na dziedzinę techniki – na wynalazki, które są nowe, posiadają poziom wynalazczy i nadają się do przemysłowego stosowania. Przesłanki te są czasem problematyczne do jednoznacznego sprawdzenia. Z kolei wzór użytkowy, czyli tzw. mały wynalazek, jest to nowe i użyteczne rozwiązanie o charakterze technicznym, dotyczące kształtu, budowy lub zestawienia przedmiotu o trwałej postaci. Różni się on od wynalazku nie tylko definicją, ale nazwą i czasem trwania ochrony. Wzór użytkowy chroniony jest prawem ochronnym przez 10 lat od chwili zgłoszenia.

Wzór przemysłowy to nic innego jak nadanie oryginalnego wyglądu wytworowi lub jego części. Często bywa określany mianem *design* i jest chroniony maksymalnie 25-letnim prawem z rejestracji. Natomiast znak towarowy to oznaczenie, które można przedstawić w sposób graficzny, jeżeli oznaczenie takie nadaje się do odróżnienia towarów jednego przedsiębiorstwa od towarów innego. Może nim być w szczególności wyraz, rysunek, ornament, kompozycja kolorystyczna, forma przestrzenna, melodia. Chroniony jest prawem ochronnym trwającym 10 lat z możliwością przedłużania na kolejne okresy 10-letnie.

? Pytania

- Czy w jakiegokolwiek polskiej ustawie znajdziemy definicję pojęcia „własność intelektualna”?
- Czy ustawa prawo własności przemysłowej definiuje pojęcie „wynałazek”?
- Czy autor piosenki musi być pełnoletni, by przysługiwały mu do niej prawa autorskie?
- Czy swoboda twórcza jest elementem koniecznym do stworzenia własności intelektualnej?
- Kiedy wygasają autorskie prawa majątkowe do utworu stanowiącego efekt pracy współtwórczej?
- Czy trzeba wypłacać wynagrodzenie za wykorzystanie utworów będących w tzw. domenie publicznej?
- Czy utwór jest tym samym co dzieło czyli efekt wykonywania obowiązków z umowy o dzieło?
- Czy utrwalenie utworu jest konieczne dla ochrony prawem autorskim?
- Jakie cechy musi mieć wynałazek nadający się do opatentowania?
- Jak długo może trwać ochrona wzoru przemysłowego?
- Czy wzór przemysłowy jest chroniony wyłącznie w efekcie uzyskania prawa z rejestracji?
- Czy pojedyncze słowo może być zgłoszone do ochrony w charakterze znaku towarowego?
- Czy w Polsce można uzyskać patent na program komputerowy?

Własność intelektualna jako przedmiot umowy w transferze wiedzy i technologii

- Możliwe formy prawne transferu wiedzy i technologii.
- Ustalenie podmiotu, któremu przysługują prawa własności intelektualnej do efektu działalności twórczej.
- Zasady obrotu prawami do utworów.
- Licencjonowanie i sprzedaż patentów.

Na samym początku tej części rozważań należy zasygnalizować, że dobra stanowiące własność intelektualną stanowią atrakcyjny przedmiot obrotu dopiero w efekcie zastosowania efektywnej ochrony prawnej. To wtedy uprawniony uzyskuje monopol na eksploatację swojego dobra lub prawa w celu zarobkowym. Ma też prawo i możliwość dopuszczenia do takiego zarobku potencjalnych licencjobiorców.

W kontekście obrotu prawnymi dobrami własności intelektualnej można wyróżnić trzy główne metody ich komercjalizacji:

1. sprzedaż prawa,
2. udzielenie licencji na korzystanie z dobra,
3. wniesienie praw własności intelektualnej jako aport do spółki prawa handlowego.

W niniejszym opracowaniu zostaną omówione dwie pierwsze możliwości. Licencję można w uproszczeniu porównać z umową najmu. Licencjodawca nadal pozostaje właścicielem prawa (np. uprawnionym z patentu), zaś licencjobiorca może jedynie z tego prawa korzystać w zakresie określonym w umowie licencyjnej. Sprzedaż prawa powinna się kojarzyć ze sprzedażą rzeczy – właściciel traci swą własność, która przenoszona jest na inny podmiot. Oczywiście specyfika własności intelektualnej (np. prawa osobiste do utworów) sprawia, że występuje tu szereg odrębności, których nie ma w przypadku sprzedaży rzeczy.

Jeżeli chodzi o źródła prawa, które określają zasady licencjonowania lub sprzedaży praw własności intelektualnej podstawowymi są: ustawa o prawie autorskim i prawach pokrewnych oraz ustawa prawo własności przemysłowej. Zależnie od rodzaju dobra poddanego komercjalizacji znajduje zastosowanie odpowiednia ustawa. Dodatkowo będą również przydatne zapisy ustawy Kodeks cywilny z dnia 23 kwietnia 1964 r. (Dz.U. Nr 16, poz. 93).

Warto zwrócić uwagę, że zachodzą istotne różnice prawne zależne od tego, czy mamy do czynienia z utworami czy też z dobrami własności przemysłowej. W dalszej części zostaną omówione podstawowe regulacje prawne dotyczące obrotu utworami^[17] lub wynalazkami.

Utwór jako przedmiot obrotu

Ponieważ prawa własności intelektualnej zwykle biorą swój początek od twórcy lub współtwórców utworu, w pierwszej kolejności należy wiedzieć, komu te prawa przysługują, by móc nimi skutecznie obracać.

Ogólną zasadą jest, że autorskie prawa majątkowe przysługują twórcy, współtwórcom zaś przysługują one wspólnie^[18]. Nieco inaczej wygląda sytuacja w przypadku tworzenia utworów w ramach wykonywania pracy. Jeżeli ustawa lub umowa o pracę nie stanowią inaczej, pracodawca, którego pracownik stworzył utwór w wyniku wykonywania obowiązków ze stosunku pracy, nabywa z chwilą przyjęcia utworu autorskie prawa majątkowe w granicach wynikających z celu umowy o pracę i zgodnego zamiaru stron. Wyjątek od tej zasady stanowi jednak utwór naukowy. W sytuacji, gdy w umowie o pracę nie postanowiono inaczej, instytucji naukowej przysługuje pierwszeństwo opublikowania utworu naukowego pracownika, który stworzył ten utwór w wyniku wykonywania obowiązków na podstawie stosunku pracy^[19]. Pierwszeństwo opublikowania wygasa, jeżeli w ciągu sześciu miesięcy od dostarczenia utworu nie zawarto z twórcą umowy o wydanie utworu albo jeżeli w okresie dwóch lat od daty jego przyjęcia utwór nie został opublikowany.

Z racji niematerialnego charakteru dóbr własności intelektualnej należy pamiętać o podstawowej zasadzie odróżniania praw własności do nośnika utworu (np. płyty CD) od autorskich praw majątkowych do utworu.

[17] Zostaną wskazane tylko pewne przepisy natury zasadniczej, gdyż na dokładne omawianie regulacji wyjątkowych brakuje miejsca w niniejszym opracowaniu

[18] W takim przypadku do wykonywania prawa autorskiego do całości utworu potrzebna jest zgoda wszystkich współtwórców. W przypadku braku takiej zgody każdy ze współtwórców może żądać rozstrzygnięcia przez sąd, który orzeka uwzględniając interesy wszystkich współtwórców

[19] Twórca przysługuje prawo do wynagrodzenia

**Prawa osobiste
przysługujące twórcy
nie mogą być przed-
miotem obrotu
umownego ani
dziedziczenia.**

Ustawa o prawie autorskim i prawach pokrewnych mówi, że autorskie prawa majątkowe mogą przejść na inne osoby w drodze dziedziczenia lub na podstawie umowy. Nabywca autorskich praw majątkowych może przenieść je na inne osoby, chyba że umowa stanowi inaczej. Zarówno w umowie przeniesienia praw autorskich jak i w umowie licencyjnej należy pamiętać, że umowa o przeniesienie autorskich praw majątkowych jak i umowa licencyjna obejmuje wyraźnie wymienione w niej pola eksploatacji. Oznacza to, że w takiej umowie należy wskazać zakres przedmiotowy przenoszonego prawa lub licencji, a dodatkowo umowa może dotyczyć tylko tych pól eksploatacji, które są znane w chwili jej zawarcia i tylko w zakresie wymienionym w umowie nabywca lub licencjodawca staje się legalnym właścicielem lub użytkownikiem utworu.

W artykuale 50 wspomnianego aktu prawnego wymieniono przykładowe pola eksploatacji:

- w zakresie **utrwalania i zwielokrotniania utworu** – wytwarzanie określoną techniką egzemplarzy utworu, w tym techniką drukarską, reprograficzną, zapisu magnetycznego oraz techniką cyfrową;
- w zakresie **obrotu oryginałem albo egzemplarzami, na których utwór utrwalono** – wprowadzanie do obrotu, użyczenie lub najem oryginału albo egzemplarzy;
- w zakresie **rozpowszechniania utworu w sposób inny niż określony powyżej** – publiczne wykonanie, wystawienie, wyświetlenie, odtworzenie oraz nadawanie i reemitowanie, a także publiczne udostępnianie utworu w taki sposób, aby każdy mógł mieć do niego dostęp w miejscu i w czasie przez siebie wybranym.

Są to jedynie przykłady pól eksploatacji utworu i nie wyczerpują one pełnego katalogu możliwości.

Należy pamiętać o prawidłowej formie zawarcia umowy dotyczącej obrotu utworami. Każda umowa, inna niż licencyjna niewyłączna, nie zawarta co najmniej w formie pisemnej będzie uznana za nieważną. Pisemna forma zwykła jest konieczna dla ważności umowy przenoszącej autorskie prawa majątkowe, jak też w przypadku udzielenia licencji wyłącznej. Licencja wyłączna, w przeciwieństwie do niewyłącznej, zapewnia licencjodawcy jako jednemu korzystanie z utworu w zakresie określonym w takiej umowie. Jeżeli umowa nie zastrzega wyłączności korzystania z utworu w określony sposób (licencja wyłączna), udzielenie licencji nie ogranicza udzielenia przez twórcę upoważnienia innym osobom do korzystania z utworu na tym samym polu eksploatacji (licencja niewyłączna). W przypadku braku wyraźnego postanowienia o przeniesieniu prawa, uważa się, że twórca udzielił licencji.

**Twórcy
przysługuje prawo
do wynagrodzenia.**

Kluczową sprawą jest również określenie wynagrodzenia w przypadku zawarcia tego typu umów. Istnieje tutaj swoboda, czy wynagrodzenie zostanie określone jako jednorazowe, wypłacane okresowo czy też procentowe od wartości sprzedanych egzemplarzy utworu. Ustawa o prawie autorskim i prawach pokrewnych wprowadza też pewne zasady, o których należy bezwzględnie pamiętać. Po pierwsze, jeżeli z umowy nie wynika, że przeniesienie autorskich praw majątkowych lub udzielenie licencji nastąpiło nieodpłatnie, twórca przysługuje prawo do wynagrodzenia. Dodatkowo, jeśli w umowie nie określono wysokości wynagrodzenia autorskiego, jego wysokość określa się z uwzględnieniem zakresu udzielonego prawa oraz korzyści wynikających z korzystania z utworu. Co więcej, w razie rażącej dysproporcji między wynagrodzeniem twórcy a korzyściami nabywcy autorskich praw majątkowych lub licencjodawcy, twórca może żądać stosownego podwyższenia wynagrodzenia przez sąd.

Wynalazek jako przedmiot obrotu

W przypadku wynalazków kluczowe jest rozstrzygnięcie, komu przysługują prawa do uzyskania patentu czyli do zbudowania monopolu prawnego na majątkową eksploatację wynalazku. Zgodnie z art. 8 ust. 1 pkt. 1) prawo do uzyskania patentu przysługuje twórcom. Zasada ta ulega jednak modyfikacji zależnie od okoliczności powstania wynalazku chronionego patentem. Współtwórcom wynalazku przysługuje wspólne uprawnienie do uzyskania patentu. Mamy tu zatem regulację analogiczną jak w przypadku utworów. W razie dokonania wynalazku w wyniku wykonywania przez twórcę obowiązków ze stosunku pracy albo z realizacji innej umowy, prawo do uzyskania patentu przysługuje pracodawcy lub zamawiającemu, chyba że strony ustaliły inaczej. Widać tu już pewną różnicę w stosunku do prawa autorskiego. Tam była mowa jedynie o stosunku pracy, tu zaś także mówi się o „innych umowach”, a zatem również umowach cywilnoprawnych, jak np. umowa o dzieło. W sytuacji, gdy dziełem w ramach wykonania takiej umowy będzie zdalny do opatentowania wynalazek, prawo do uzyskania na niego patentu będzie przysługiwało zamawiającemu, a nie twórcom, o ile strony nie postanowią inaczej. Dodatkowo ustawa o prawie własności przemysłowej wymienia jeszcze inną okoliczność nieznaną w prawie autorskim, a mianowicie wykonanie wynalazku „przy pomocy przedsiębiorcy”. Oczywiście nie chodzi tu o pomoc twórczą, ale chociażby o pomoc finansową czy materiałową. W takim wypadku przedsiębiorca udzielający pomocy może korzystać z tego wynalazku we własnym zakresie. W umowie

o udzielenie pomocy strony mogą ustalić, że przedsiębiorcy przysługuje w całości lub w części prawo do uzyskania patentu na taki wynalazek.

W stosunku do wynalazków oprócz bezpośredniego wykorzystania wynalazku w swojej działalności uprawniony ma również możliwość zarabiania na wynalazku w efekcie udzielenia licencji na korzystanie z niego innym podmiotom lub sprzedaży prawa z patentu. Co ciekawe, wobec specyfiki uzyskania tego prawa sprzedać i licencjonować można wynalazek dopiero zgłoszony^[20] do Urzędu Patentowego RP, na który patentu jeszcze nie udzielono. Wiąże się to jednak z ryzykiem, zwłaszcza ze strony nabywcy, że jednak patent na dane rozwiązanie nie zostanie udzielony. Zgodnie z art. 12 przywołanej ustawy prawo do uzyskania patentu na wynalazek jest zbywalne i podlega dziedziczeniu, podobnie jak sam patent. Dodatkowo uprawniony z patentu może w drodze umowy udzielić innej osobie upoważnienia do korzystania z jego wynalazku (umowa licencyjna). Takie umowy o przeniesienie prawa do uzyskania patentu jak i przeniesienie prawa z patentu oraz licencyjna wymagają pod rygorem nieważności zachowania formy pisemnej. Chociaż ustawa prawo własności przemysłowej nie wprowadza *expressis verbis* pojęcia pól eksploatacji, jednak w umowie licencyjnej można ograniczyć korzystanie z wynalazku^[21]. To ograniczenie może mieć charakter zarówno przedmiotowy, jak i terytorialny. Jeżeli w umowie licencyjnej nie ograniczono zakresu korzystania z wynalazku licencjobiorca ma prawo korzystania z wynalazku w takim samym zakresie jak licencjodawca^[22]. Podobnie jak w prawie autorskim, jeżeli umowa licencyjna nie zastrzega wyłączności korzystania z wynalazku w określony sposób^[23], udzielenie licencji jednej osobie nie wyklucza możliwości udzielenia licencji innym osobom, a także jednoczesnego korzystania z wynalazku przez uprawnionego z patentu^[24]. Ważnym uzupełnieniem tych regulacji w stosunku do prawa autorskiego jest art. 81 ustawy prawo własności przemysłowej, który mówi, że:

Jeżeli umowa o wykonanie prac badawczych lub inna podobna umowa nie stanowi inaczej, domniemywa się, że wykonawca prac udzielił zamawiającemu licencji na korzystanie z wynalazków zawartych w przekazanych wynikach prac (licencja dorozumiana).

[20] Możliwe jest również przeniesienie prawa do uzyskania patentu nawet przed dokonaniem zgłoszenia wynalazku do ochrony

[21] Licencja ograniczona

[22] Licencja pełna

[23] Licencja wyłączna

[24] Licencja niewyłączna

Synteza

Obrót prawami własności intelektualnej czy też udostępnianie ich przedmiotu do korzystania są metodami zarabiania na wynalazkach, utworach itp. Udzielający licencji na korzystanie nie wyzbywa się własności prawa. Dozwala jedynie licencjobiorcy na korzystanie z jego dobra. W przypadku sprzedaży prawa sytuacja jest odmienna. Sprzedający przestaje już być uprawnionym. Umowy licencyjne, jak przenoszące prawa majątkowe do utworów lub wynalazków muszą być, pod rygorem nieważności, zawarte co najmniej w formie pisemnej. Jedynym wyjątkiem jest umowa licencji niewyłącznej na korzystanie z utworu.

Aby skutecznie dysponować wynalazkiem czy też utworem trzeba mieć do niego co najmniej prawa majątkowe. Ustawa o prawie autorskim i prawach pokrewnych oraz ustawa prawo własności przemysłowej wprowadzają tutaj stosowne regulacje. W obu przypadkach zasada ogólna przyznaje te prawa twórcom. W obu też prawa do wyników powstałych w efekcie wykonywania obowiązków wynikających ze stosunku pracy przysługują pracodawcy. Wyjątek stanowią tu utwory naukowe. Dodatkowo ustawa prawo własności przemysłowej przyznaje podmiotowi zamawiającemu prawo do uzyskania patentu na wynalazek powstały w efekcie wykonywania innej umowy.

Pytania

- Czy prawa autorskie osobiste zawsze przysługują twórcom?
- Komu przysługuje prawo do uzyskania patentu na wynalazek stworzony w ramach wykonywania obowiązków wynikających z umowy o dzieło?
- Komu przysługują autorskie prawa majątkowe do utworu stworzonego w ramach wykonywania obowiązków wynikających z umowy o dzieło?
- Czy można zawrzeć w formie ustnej umowę licencyjną niewyłączną na korzystanie z utworu?
- Jakie skutki ma umowa przenosząca prawo do patentu zawarta w formie ustnej?
- Czy można odziedziczyć prawo do uzyskania patentu?

Procedura udzielania patentów

- Różnice między ochroną przez tajemnicę a ochroną patentową.
- Procedura przed Urzędem Patentowym Rzeczypospolitej Polskiej.
- Zawartość dokumentacji zgłoszeniowej i formy jej złożenia w Urzędzie Patentowym RP.
- Główne fazy postępowania i środki prawne służące zmianie niekorzystnej decyzji Urzędu Patentowego.
- Wygaśnięcie prawa.

Patent a tajemnica

Rozwiązania o charakterze technicznym, które stanowią wartość dla przedsiębiorcy i których wykorzystanie chce przedsiębiorca zmonopolizować, należy chronić prawnie. Przedsiębiorca w tym względzie ma do wyboru dwie metody: ochronę za pomocą tajemnicy lub ochronę prawem wyłącznym, które w przypadku wynalazków nazywane jest patentem.

Przepisy stanowiące podstawę prawną ochrony tajemnicy przedsiębiorcy wprowadza ustawa z dnia 16 kwietnia 1993 r. o zwalczaniu nieuczciwej konkurencji (Dz.U. Nr 153, poz. 1503). W myśl art. 11 tej ustawy czyli nieuczciwej konkurencji jest przekazanie, ujawnienie lub wykorzystanie cudzych informacji stanowiących tajemnicę przedsiębiorstwa albo ich nabycie od osoby nieuprawnionej, jeżeli zagraża to interesowi przedsiębiorcy lub ten interes narusza.

Zgodnie z tym samym artykułem przez tajemnicę przedsiębiorstwa rozumie się nieujawnione do wiadomości publicznej informacje techniczne, technologiczne, organizacyjne przedsiębiorstwa lub inne informacje posiadające wartość gospodarczą, co do których przedsiębiorca podjął niezbędne działania w celu zachowania ich poufności.

Widać więc, że tajemnicą przedsiębiorstwa mogą być nie tylko wynalazki, ale również inne informacje, mające wartość gospodarczą. Jest to zatem narzędzie ochrony szerokiego katalogu dóbr niematerialnych. Warunkiem wymaganym do ustalenia, czy dane informacje należy uznać za tajemnicę przedsiębiorstwa jest to, by przedsiębiorca podjął niezbędne

działania w celu zachowania poufności tych informacji, a zwłaszcza ograniczył dostęp do tych informacji jedynie do osób, które są zobowiązane do zachowania ich poufności. Powinien on również manifestować ten fakt na nośnikach informacji, np. zabezpieczając nośniki cyfrowe hasłem dostępowym, oznaczając dokumenty papierowe symbolem „tajne”, „poufne” czy „tajemnica przedsiębiorstwa”.

Ponieważ stan poufności stanowi okoliczność faktyczną a nie prawną, ochrona za pomocą tajemnicy jest skuteczna na całym świecie. Za tę ochronę nie wnosi się urzędowych opłat i nie jest ona ograniczona w czasie. Niestety ma ona również swoje wady. Bardzo łatwo ulega zakończeniu, co następuje w każdym przypadku ujawnienia tajemnicy, niezależnie od okoliczności, które do tego ujawnienia doprowadziły. Przykładem może być zabieg nazywany „inżynierią odwrotną”, gdy dochodzi do rozpracowania technologii przez analizę gotowego produktu. Warto nadmienić, że w sytuacji dochodzenia roszczeń w razie naruszenia patentu sytuacja dowodowa uprawnionego jest o wiele korzystniejsza, niż w sytuacji dochodzenia roszczeń w przypadku naruszenia tajemnicy.

Przedsiębiorca powinien mieć na względzie zabezpieczenie swoich interesów wobec pracowników, którzy przestali świadczyć pracę na jego rzecz.

Przedsiębiorcy powinni także pamiętać o specyficznej sytuacji swoich pracowników. Zgodnie z art. 11 ustawy o zwalczaniu nieuczciwej konkurencji obowiązek zachowania poufności informacji stanowiących tajemnicę przedsiębiorstwa stosuje się również do osoby, która świadczyła pracę na podstawie stosunku pracy lub innego stosunku prawnego – przez okres trzech lat od jego ustania, chyba że umowa stanowi inaczej albo ustał stan tajemnicy.

Zamykając rozważania na temat ochrony za pomocą tajemnicy należy bezwzględnie i wyraźnie powiedzieć, że do momentu uzyskania daty pierwszeństwa, którą z reguły jest dzień zgłoszenia wynalazku do opatentowania w urzędzie patentowym, każde rozwiązanie techniczne, które przedsiębiorca chce opatentować winno być traktowane właśnie jak tajemnica przedsiębiorstwa.

Sposobem ochrony zaprojektowanym dla wynalazków jest ochrona patentowa. Jak wspomniano wcześniej ochrona za pomocą prawa wyłącznego w postaci patentu przyznawana jest decyzją administracyjną stosownego organu, którym na terenie naszego kraju jest Urząd Patentowy Rzeczypospolitej Polskiej. Fakt ten powoduje następujące konsekwencje:

- 1 do dnia wydania prawomocnej decyzji zgłaszający nie ma pewności czy prawo uzyska, co oczywiście nie jest jednoznaczne z tym, że nie korzysta w tym okresie z żadnej ochrony;

- 2 decyzja organu wiąże jedynie na terenie kompetencji działania danego organu, w związku z czym prawo udzielone przez Urząd Patentowy Rzeczypospolitej Polskiej nie chroni skutecznie przed naruszeniami na terenie innych krajów;
- 3 uzyskanie i utrzymywanie ochrony wymaga uiszczania opłat urzędowych;
- 4 uzyskanie prawa odbywa się efekcie przeprowadzenia stosownej procedury przed wspomnianym organem.

Ustawa prawo własności przemysłowej uniemożliwia objęcie ochroną patentową wynalazków, których wykorzystywanie byłoby sprzeczne z porządkiem publicznym lub dobrymi obyczajami, mimo iż spełniają przesłanki wskazane w art. 24^[25]. Warto zwrócić uwagę, że pojęcie porządku publicznego jak i dobrych obyczajów mają charakter pojęć, których zakres jest kształtowany na bieżąco przez aktualne regulacje prawne i społeczne. Może się okazać zatem, że jakieś rozwiązanie zostało opatentowane kilkadziesiąt lat wcześniej, a dziś zostałoby uznane za sprzeczne z dobrymi obyczajami i odwrotnie. Nie są również patentowalne odmiany roślin lub rasy zwierząt oraz czysto biologiczne^[26] sposoby hodowli roślin lub zwierząt^[27] oraz sposoby leczenia ludzi i zwierząt metodami chirurgicznymi lub terapeutycznymi a także sposoby diagnostyki stosowane na ludziach lub zwierzętach^[28].

Dokumentacja zgłoszeniowa

W przypadku silnego przekonania przedsiębiorcy o zdolności patentowej rozwiązania musi mieć on świadomość, że w toku procedury uzyskiwania ochrony patentowej będzie konieczne spełnienie w Urzędzie Patentowym RP wielu wymogów formalnych. Szczegółowo mówi o tym ustawa prawo własności przemysłowej oraz wydane do niej rozporządzenia wykonawcze. Zbiór tych aktów prawnych można łatwo znaleźć na stronach internetowych Urzędu Patentowego RP^[29].

[25] Przy czym nie uważa się za sprzeczne z porządkiem publicznym korzystanie z wynalazku tylko dlatego, że jest zabronione przez prawo

[26] Sposób hodowli roślin lub zwierząt jest czysto biologiczny, jeżeli w całości składa się ze zjawisk naturalnych, takich jak krzyżowanie lub selekcjonowanie

[27] Przepis ten nie ma zastosowania do mikrobiologicznych sposobów hodowli ani do wytworów uzyskiwanych takimi sposobami

[28] Przepis ten nie dotyczy produktów, a w szczególności substancji lub mieszanin stosowanych w diagnostyce lub leczeniu

[29] <http://www.uprp.pl/akty-prawne/Lead03,13,1315,1b,index,pl,text/podstawowe-obowiazujace-akty-prawne/Lead03,50,262,1b,index,pl,text/>

Prawidłowo dokonane zgłoszenie daje uprawnionemu tzw. datę pierwszeństwa. Zgodnie z ustawą prawo własności przemysłowej taka dokumentacja powinna zawierać:

- podanie zawierające przynajmniej oznaczenie zgłaszającego, określenie przedmiotu zgłoszenia oraz wnioski o udzielenie patentu lub patentu dodatkowego,
- opis wynalazku ujawniający jego istotę,
- zastrzeżenie lub zastrzeżenia patentowe,
- skrót opisu.

Wypada zaznaczyć, że w przypadku zgłoszeń wynalazków rysunek nie jest obligatoryjny. Rysunki mogą stanowić część zgłoszenia, jeżeli są niezbędne do zrozumienia wynalazku.

Zastrzeżenia patentowe muszą być sformułowane w sposób jasny, jednoznaczny i klarowny.

Opis wynalazku powinien być na tyle jasny i wyczerpujący, aby znawca mógł wynalazek urzeczywistnić, czyli np. zbudować urządzenie, umieć zastosować sposób itp. W szczególności opis powinien zawierać tytuł odpowiadający przedmiotowi wynalazku, określać dziedzinę techniki, której wynalazek dotyczy, a także znany zgłaszającemu stan techniki oraz przedstawiać w sposób szczegółowy przedmiot rozwiązania, z objaśnieniami figur rysunków (jeżeli zgłoszenie je zawiera) i przykładem lub przykładami realizacji bądź stosowania wynalazku. Zastrzeżenia patentowe, które kształtują zakres ochrony wynalazku, muszą być sformułowane w sposób jasny, jednoznaczny i klarowny. Każde zastrzeżenie musi być wyrażone jednym zdaniem lub równoważnikiem zdania.

Jeżeli w zgłoszonej dokumentacji zabraknie podania, opisu lub zastrzeżeń, Urząd Patentowy wezwie zgłaszającego stosownym postanowieniem do uzupełnienia takich braków. W tej sytuacji zgłoszenie jest uznawane za dokonane dopiero z dniem wpływu ostatniego brakującego dokumentu. W interesie podmiotu starającego się o ochronę jest więc prawidłowe przygotowanie dokumentacji bez konieczności jej uzupełniania. W odniesieniu do rysunków sytuacja wygląda odmiennie. Jeżeli Urząd Patentowy stwierdzi, że w zgłoszeniu wynalazku nie ma rysunków, na które powołuje się zgłaszający, wzywa postanowieniem do jego uzupełnienia w wyznaczonym terminie. Brak takiego uzupełnienia powoduje, że Urząd Patentowy uważa takie powołanie się na rysunki za niebyłe. Zgłoszenie uważa się za dokonane w dniu upływu do Urzędu Patentowego ostatniego brakującego rysunku.

Dokumentację wynalazku można dostarczyć do siedziby Urzędu Patentowego RP osobiście i to o dowolnej porze każdego dnia tygodnia. Można

również dokonać zgłoszenia poprzez dokonanie wysyłki. Należy jednak pamiętać, że za datę zgłoszenia będzie uznany dzień doręczenia przesyłki do Urzędu Patentowego RP, nie zaś data jej nadania, choćby wysyłka odbywała się za pośrednictwem Poczty Polskiej. Istnieje również możliwość zgłoszenia wynalazku za pomocą telefaksu lub w formie elektronicznej. Należy jednak zwrócić uwagę na dodatkowe wymagania postawione zgłaszającemu w tych dwóch ostatnich wypadkach. W przypadku przesłania zgłoszenia telefaksem oryginał zgłoszenia powinien wpłynąć do Urzędu Patentowego w terminie 30 dni od daty nadania zgłoszenia telefaksem. Jeżeli zgłoszenie przesłane telefaksem jest nieczytelne lub nie jest tożsame z dostarczonym oryginałem, za datę zgłoszenia uznaje się dzień, w którym został dostarczony oryginał. Urząd Patentowy powiadamia niezwłocznie zgłaszającego, używając takiego samego środka przekazu, że zgłoszenie przesłane telefaksem jest w całości lub w części nieczytelne. Także w przypadku, gdy oryginał zostanie dostarczony po upływie wspomnianego wyżej 30-dniowego terminu, za datę zgłoszenia uznaje się dzień, w którym został dostarczony oryginał, natomiast zgłoszenie przesłane telefaksem traktowane jest jako niebyłe. Niezwykle istotną okolicznością jest fakt, że termin doręczenia do Urzędu Patentowego oryginału dokumentacji nie podlega przywróceniu.

Jeżeli chodzi o formę elektroniczną to tak rozumiane zgłoszenie może się odbyć z zastosowaniem sieci telekomunikacyjnej lub na informatycznym nośniku danych w rozumieniu art. 3 pkt. 1^[30] ustawy z dnia 17 lutego 2005 r. o informatyzacji działalności podmiotów realizujących zadania publiczne (Dz.U. Nr 64, poz. 565 oraz z 2006 r. Nr 12, poz. 65 i Nr 73, poz. 501). W przypadku zgłoszenia dokonanego na informatycznym nośniku danych dokumenty powinny być przygotowane z wykorzystaniem oprogramowania używanego przez Urząd Patentowy i mogą być składane w Urzędzie Patentowym w godzinach pracy Urzędu. Do dokumentów złożonych w ten sposób powinien być dołączony dokument w postaci papierowej, identyfikujący zgłaszającego lub jego pełnomocnika, wskazujący adres do korespondencji oraz sposób prowadzenia dalszej korespondencji w sprawie. Jeśli chodzi o formę elektroniczną zgłoszenia należy zachować szczególną ostrożność, ponieważ w przypadku zgłoszenia przesłanego w postaci elektronicznej, zawierającego szkodliwe oprogramowanie, Urząd Patentowy nie jest zobowiązany do otwierania takiej korespondencji i jej dalszego przetwarzania.

[30] Informatyczny nośnik danych – materiał lub urządzenie służące do zapisywania, przechowywania i odczytywania danych w postaci cyfrowej

W takim przypadku, a także gdy przesłane zgłoszenie jest nieczytelne, nie powstaje skutek w postaci uzyskania daty pierwszeństwa i dokonania skutecznego zgłoszenia wynalazku do ochrony patentowej. Jest to możliwe tylko wtedy, gdy nie wiąże się z zagrożeniem bezpieczeństwa systemu teleinformatycznego Urzędu Patentowego, w rozumieniu art. 2 pkt. 3^[31] ustawy z dnia 18 lipca 2002 r. o świadczeniu usług drogą elektroniczną (Dz.U. Nr 144, poz. 1204, z 2004 r. Nr 96, poz. 959 i Nr 173, poz. 1808 oraz z 2007 r. Nr 50, poz. 331). Szczegóły dotyczące zgłoszeń w formie elektronicznej zawiera rozporządzenie Prezesa Rady Ministrów z dnia 15 maja 2008 r. w sprawie dokonywania zgłoszeń wynalazków, produktów leczniczych i produktów ochrony roślin, wzorów użytkowych, wzorów przemysłowych, znaków towarowych, oznaczeń geograficznych i topografii układów scalonych oraz prowadzenia korespondencji w postaci elektronicznej (Dz. U. Nr 89, poz. 540).

Niezwyczajnie ważnym z perspektywy przedsiębiorcy elementem dokumentacji zgłoszeniowej jest wskazanie podstawy prawa do uzyskania patentu, jeżeli zgłaszający nie jest twórcą wynalazku.

W przypadku przedsiębiorców, zwłaszcza z kategorii małych, mikro i średnich, często mamy do czynienia z sytuacją, gdy do opracowania wynalazku przydatnego przedsiębiorcy dochodzi poza jego przedsiębiorstwem, np. na uczelni, w instytucie badawczym itp. Prawo do uzyskania patentu na swoją rzecz na taki wynalazek „z zewnątrz” musi zostać przez przedsiębiorcę zgłaszającego go do ochrony wykazane w Urzędzie Patentowym. Zwykle w takich sytuacjach podstawą do uzyskania prawa jest umowa zawarta czy to bezpośrednio z twórcą rozwiązania czy to z pracodawcą twórcy rozwiązania realizującego umowę na rzecz przedsiębiorcy.

W sytuacji stworzenia rozwiązania technicznego o charakterze wynalazku w wyniku wykonywania przez twórcę obowiązków ze stosunku pracy, przedsiębiorca będący uprawnionym do uzyskania patentu wskazuje podstawę do uzyskania tego prawa na swoją rzecz. Jest nią wspomniana okoliczność wyartykułowana w art. 11 ust. 3 ustawy prawo własności przemysłowej.

[31] System teleinformatyczny – zespół współpracujących ze sobą urządzeń informatycznych i oprogramowania, zapewniający przetwarzanie i przechowywanie, a także wysyłanie i odbieranie danych poprzez sieci telekomunikacyjne za pomocą właściwego dla danego rodzaju sieci urządzenia końcowego w rozumieniu ustawy z dnia 21 lipca 2000 r. – Prawo telekomunikacyjne (Dz.U. Nr 73, poz. 852, z 2001 r. Nr 122, poz. 1321 i Nr 154, poz. 1800 i 1802 oraz z 2002 r. Nr 25, poz. 253 i Nr 74, poz. 676)

Postępowanie przed Urzędem Patentowym RP

Po złożeniu w Urzędzie Patentowym RP dokumentacji obejmującej co najmniej podanie oraz części wyglądające zewnętrznie na opis wynalazku i na zastrzeżenie lub zastrzeżenia patentowe^[32] Urząd nadaje mu kolejny numer i rejestruje datę wpływu.

Te informacje przekazywane są zgłaszającemu. Od daty, która została uznana za datę zgłoszenia będzie liczona ochrona patentowa w przypadku przyznania prawa. Jest to również data, do której badany będzie stan techniki pod kątem oceny nowości i poziomu wynalazczego rozwiązania. Osoby, które jeszcze tego nie uczyniły, zostaną wezwane do wniesienia opłaty zgłoszeniowej.

Zgodnie z art. 40 ustawy prawo własności przemysłowej, wynalazek, na który polska osoba prawna bądź obywatel polski, mający miejsce zamieszkania na obszarze Rzeczypospolitej Polskiej, chce uzyskać patent za granicą, może być zgłoszony za granicą w celu uzyskania ochrony dopiero po zgłoszeniu go w Urzędzie Patentowym. W takim wypadku należy pamiętać, że tak zgłoszony wynalazek będzie stanowił stan techniki dla zgłoszenia zagranicznego i nie może być zgłoszony w dowolnym terminie. Podobnie dzieje się, gdy zgłoszenie najpierw zostało dokonane za granicą, a dopiero później na terenie Rzeczypospolitej Polskiej. Na takie kolejne zgłoszenie wynalazku, następujące po tym pierwszym, prawidłowym zgłoszeniu za granicą, zgodnie z art. 14 ustawy prawo własności przemysłowej, uprawniony ma jedynie 12 miesięcy. Może też się zdarzyć, gdy do pierwszego ujawnienia wynalazku dochodzi przed zgłoszeniem w urzędzie, np. na oficjalnej lub oficjalnie uznanej wystawie międzynarodowej. W takim wypadku ujawnienie na wystawie stanowi datę pierwszeństwa i pozwala na skuteczne dokonywanie zgłoszeń patentowych pod warunkiem, że nastąpią one w ciągu 6 miesięcy od daty wystawienia. Prawo międzynarodowe powoduje, że uprawniony ma niewiele czasu na opracowanie strategii ochrony wynalazku w aspekcie terytorialnym, a zwłaszcza na zgromadzenie odpowiedniego zabezpieczenia finansowego potrzebnego do prowadzenia stosownych postępowań.

W toku postępowania przed Urzędem Patentowym RP może okazać się, że Urząd będzie wzywał zgłaszającego do usuwania braków, usterek bądź dokonywania wyjaśnień dotyczących badanego rozwiązania.

[32] Art. 31 ust. 3 ustawy z dnia 30 czerwca 2000 r. (Dz.U. 2003 r. Nr 119, poz. 1117)

Niezwłocznie po upływie 18 miesięcy od daty pierwszeństwa do uzyskania patentu Urząd ogłosi o dokonaniu zgłoszenia wynalazku. Takie ogłoszenie następuje na łamach „Biuletynu Urzędu Patentowego” dostępnego na stronach internetowych Urzędu Patentowego RP^[33].

Jest to pierwsza, niezależna od woli zgłaszającego informacja na temat jego rozwiązań, co do których stara się on o ochronę patentową. Do tego momentu, o ile sam zgłaszający nie ujawni tych informacji, stanowią one wiedzę poufną. Jest to czas na zdobycie przewagi technologicznej i zaskoczenie konkurencji. Z drugiej strony śledzenie publikacji w „Biuletynie Urzędu Patentowego” pozwala na poznanie planów graczy obecnych na rynku i ich strategii rozwoju innowacyjnych rozwiązań. Jest to niezwykle cenne źródło informacji o konkurentach. Co więcej, od dnia ogłoszenia o zgłoszeniu wynalazku osoby trzecie mogą zapoznać się z opisem zgłoszeniowym wynalazku. Osoby te mogą do czasu wydania decyzji w sprawie udzielenia patentu zgłaszać do Urzędu Patentowego uwagi co do istnienia okoliczności uniemożliwiających jego udzielenie. A zatem już na tym etapie należy liczyć się z ewentualnymi działaniami konkurencji mającymi na celu utrudnienie uzyskania prawa.

W dalszej kolejności Urząd Patentowy sporządza dla każdego zgłoszenia wynalazku podlegającego ogłoszeniu sprawozdanie o stanie techniki, obejmujące wykaz publikacji, które będą brane pod uwagę przy ocenie zgłoszonego wynalazku. Takie sprawozdanie przekazywane jest zgłaszającemu. W treści tego sprawozdania publikacje oznaczane są odpowiednimi kodami literowymi, które rozstrzygają o braku wpływu tej publikacji na poziom wynalazczy i nowość rozwiązania, czy też stanowią podstawę do podważenia jego poziomu wynalazczego albo do nieuznania wynalazku za nowy w skali światowej. Należy pamiętać, że sprawozdanie ze stanu techniki nie przesądza jeszcze o decyzji Urzędu Patentowego co do przyznania lub odmowy przyznania prawa. W toku wyjaśnień zgłaszającego może się okazać, że Urząd jednak uzna, że publikacja w sprawozdaniu wskazana jako podważająca poziom wynalazczy rozwiązania, tego poziomu jednak nie kwestionuje. I odwrotnie, nawet jeśli sprawozdanie nie zawierało informacji na temat publikacji szkodzących nowości lub poziomowi wynalazczemu, to nie znaczy, że w dalszym toku postępowania Urząd Patentowy nie może odnaleźć takich właśnie publikacji i wykorzystać ich jako podstawy do odmowy przyznania prawa.

[33] <http://ipu.uprp.pl/porta1/web/guest/wydawnictwawupbup>



Urząd Patentowy RP swoją decyzją administracyjną może przyznać prawo wyłączne (w wypadku wynalazków – patent) lub odmówić przyznania tego prawa. Oczywiście decyzja zależy od spełnienia przez rozwiązanie omawianych wcześniej przesłanek. Decyzja pozytywna wydawana jest pod warunkiem wniesienia opłaty za pierwszy okres ochrony, czyli pierwsze trzy lata.

Gdy taka opłata nie zostanie uiszczona, decyzja o przyznaniu patentu wygasa, co oznacza, że prawo takie nie zostało nigdy udzielone. W przypadku decyzji odmownej zgłaszającemu przysługuje prawo do złożenia wniosku o ponowne rozpatrzenie sprawy przez Urząd Patentowy RP. W takim wypadku inny ekspert Urzędu Patentowego raz jeszcze dokonuje oceny zaistnienia przesłanek do objęcia rozwiązania ochroną patentową. W razie kolejnej decyzji odmownej zgłaszającemu przysługuje jeszcze zaskarżenie decyzji Urzędu Patentowego do Wojewódzkiego Sądu Administracyjnego, a w razie wyroku negatywnego do Naczelnego Sądu Administracyjnego.

Ochrona patentowa kończy się wraz z wygaśnięciem patentu po upływie maksymalnie 20 lat ochrony lub z powodu zaprzestania wnoszenia opłat okresowych w latach wcześniejszych.

Synteza

Uzyskanie ochrony patentowej wymaga przeprowadzenia czasochłonnej procedury przed Urzędem Patentowym RP. Do czasu prawidłowo dokonanego zgłoszenia wynalazek nie posiada żadnej ochrony, stąd winien być utrzymywany w poufności, tak aby nie przejść do domeny publicznej. Ochrona za pomocą stanu poufności jest swoistą alternatywą dla ochrony patentowej. Jest to ochrona skuteczna na całym świecie bez konieczności ponoszenia opłat i nieograniczona w czasie. Ale ma również swoje wady. Nie jest wystarczająca dla każdego przedmiotu, a ponadto każde ujawnienie przerywa tę ochronę.

Na dokumentację zgłoszeniową wynalazku w Urzędzie Patentowym RP składa się podanie, opis, zastrzeżenia, skrót opisu oraz rysunki (fakultatywnie). Można ją dostarczyć osobiście, przesłać pocztą, faksem lub drogą elektroniczną. W każdym wypadku datą zgłoszenia będzie dzień dotarcia dokumentacji do siedziby Urzędu Patentowego RP. Wynalazek poddawany jest w toku postępowania pełnemu badaniu sprawdzającemu spełnienie ustawowo określonych przesłanek do uzyskania patentu. Urząd często komunikuje się ze zgłaszającym celem rozwiania wątpliwości. Sam zgłaszający również może dokonywać korekt w zgłoszeniu, pozostając w zakresie pierwotnego ujawnienia istoty rozwiązania.

Finałem postępowania jest wydanie decyzji przez Urząd Patentowy RP. Gdy decyzja jest odmowna zgłaszającemu przysługuje wniosek o ponowne rozpatrzenie sprawy. Zasadność przyznania patentu ponownie jest sprawdzana przez innego eksperta i wydawana jest kolejna decyzja. Od niej z kolei służy w stosownym zakresie skarga do Wojewódzkiego Sądu Administracyjnego, którego wyrok można zaskarżyć jeszcze przed Naczelnym Sądem Administracyjnym.

Pytania

- Co może stanowić tajemnicę przedsiębiorstwa?
- Jakie są zasadnicze różnice między ochroną za pomocą tajemnicy a ochroną patentową?
- Jaki zasięg terytorialny ma ochrona informacji za pomocą tajemnicy?
- Na jakiej podstawie uzyskuje się ochronę patentową?
- Na jakim obszarze chroniony jest wynalazek, na który Urząd Patentowy Rzeczypospolitej Polskiej udzielił patentu?
- Co składa się na dokumentację zgłoszeniową?
- W jakich formach można dostarczyć do Urzędu Patentowego dokumentację zgłoszeniową?
- Jaki środek prawny przysługuje zgłaszającemu w sytuacji decyzji odmownej Urzędu Patentowego RP?

Badania patentowe z wykorzystaniem internetowych baz patentowych

- Cel badań z wykorzystaniem baz patentowych.
- Określenie zakresu badań patentowych.
- Tryby wyszukiwania w bazach Urzędu Patentowego RP oraz w bazie Esp@cenet.

Badania patentowe z wykorzystaniem internetowych baz patentowych to temat, który najlepiej omawiać w ramach praktycznych warsztatów z wykorzystaniem komputera. Stąd w ramach niniejszego opracowania znajdzie się wyłącznie kilka podstawowych uwag teoretycznych, ułatwiających samodzielny kontakt z bazami patentowymi Urzędu Patentowego RP oraz bazą Esp@cenet.

➔ **Badania patentowe i ich zakres zależą od celu, który stawia sobie badający.** Często takie badania prowadzone są w oderwaniu od procedury patentowej i służą określeniu miejsca planowanych badań w dotychczasowym dorobku naukowym. Mogą być szczególnie przydatne np. podczas pisania projektów badawczych, zwłaszcza w 7. Programie Ramowym UE. Badania patentowe pozwalają również na sprawdzenie, czy na planowane do zastosowania w działalności gospodarczej rozwiązanie nie zostały wcześniej przyznane prawa wyłączne na rzecz innego podmiotu. Wreszcie badania patentowe mogą służyć do śledzenia poczynąń konkurencji czy też do czerpania inspiracji dla własnej pracy wynalazczej. Przypomnę, że informacja o zgłoszeniu musi zostać opublikowana najpóźniej niezwłocznie po upływie 18 miesięcy od dokonania zgłoszenia. Dzięki temu jest to jedna z niewielu możliwości sprawdzenia planów konkurencji niezależna od jej chęci czy woli.

➔ **W związku z tym zakres czasowy i terytorialny przeprowadzanych badań może ulec modyfikacji.** Gdy chodzi o sprawdzenie swobody działania na rynku, czyli rozstrzygnięcie, czy komuś innemu nie przysługuje ochrona patentowa na rozwiązanie planowane do zastosowania w działalności gospodarczej, badanie powinno obejmować mak-

symalnie 20 lat^[34] wstecz z ograniczeniem do terytorium, na którym owa działalność będzie prowadzona. Można je również ograniczyć jedynie do baz patentowych, gdyż w tym wypadku ciężar zainteresowania spoczywa jedynie na rozwiązaniach chronionych prawem wyłącznym. W przypadku analizy działań konkurentów badania można prowadzić w oparciu o kryteria podmiotowe, czyli osobę twórcy/twórców lub zgłaszającego rozwiązanie do ochrony. Takie badanie, służące sprawdzeniu najnowszych trendów nie musi cofać się zbyt daleko w czasie. Inaczej wygląda sytuacja, gdy badanie stanu techniki przeprowadzane jest na potrzeby procedury patentowej.

- **Aby wynalazek został opatentowany musi wykazać się nowością i poziomem wynalazczym na tle stanu techniki.** Ten stan techniki jest ujmowany niezwykle szeroko, a bazy patentowe są jedynie jego częścią. W takim wypadku badanie nie powinno się ograniczać wyłącznie do nich. Ponieważ nowość czy poziom wynalazczy są sprawdzane na tle światowym, nie wchodzi w grę żadne ograniczenia terytorialne. Nie ma też ograniczeń co do zakresu czasowego. Dodatkowo należy pamiętać, że zgłoszeń pozostających jeszcze w fazie tajności, a branych pod uwagę przy ocenie nowości nie ma jeszcze w bazach patentowych.

Baza danych Urzędu Patentowego RP

Pierwszym krokiem przy korzystaniu z bazy danych Urzędu Patentowego RP jest wybór kategorii wyszukiwania. Ponieważ Urząd obsługuje wszystkie dobra własności przemysłowej chronione na terenie RP, prowadzi również ich bazy. Stąd można prowadzić wyszukiwania wynalazków, ale również wzorów użytkowych i przemysłowych, oznaczeń geograficznych czy topografii układów scalonych. Baza oferuje trzy tryby wyszukiwania:

- proste,
- według kryteriów,
- zaawansowane.

- W ramach wyszukiwania prostego do wyboru jest jedno z następujących kryteriów: tytuł lub nazwa; skrót opisu lub wykaz towarów; numer prawa wyłącznego; numer zgłoszenia; nazwa uprawnionego. Kryteria

[34] Maksymalny czas trwania ochrony patentowej. Po tej dacie patent wygasa, więc nie może być mowy o jego naruszeniu

te są uniwersalne dla wszystkich baz prowadzonych przez Urząd Patentowy RP. W oknie wyszukiwania prostego w przypadku wpisania kilku wyrazów i oddzielenia ich spacjami wyszukiwarka pokaże wyniki, w których znaleziono choć jeden z wpisanych wyrazów. Można tego uniknąć obejmując wpisane wyrazy cudzysłowem.

- ➔ Wyszukiwanie według kryteriów daje już więcej możliwości formułowania pytań. Lista dostępnych kryteriów zależy od liczby i rodzaju wybranych baz danych. Podczas wyszukiwania można wprowadzać wartości dla dowolnej liczby kryteriów. Między kryteriami zastosowano operator logiczny „i”, znajdowane będą więc wyniki, które spełnią łącznie wartości wszystkich kryteriów. Wyszukiwanie to jest przydatne przede wszystkim w kontekście określonych przedziałów czasowych (np. zgłoszonych w określonych latach).
- ➔ Wyszukiwanie według kryteriów oferuje możliwość przepisania zapytania do wyszukiwania zaawansowanego, które daje największą swobodę i możliwości formułowania zapytań wyszukiwawczych. W tym trybie wybiera się nie tylko rodzaj kryterium, ale również operator w jego ramach oraz operator między kryteriami wyszukiwania. Pozwala to na elastyczne mocno zindywidualizowane na potrzeby badającego formułowanie zapytań.

Baza danych Esp@cenet

Baza ta funkcjonuje przy Europejskim Urzędzie Patentowym. Na wstępie można wybrać język interfejsu. W przypadku polskiego interfejsu mamy do wyboru wyszukiwanie inteligentne, proste, zaawansowane i według numeru^[35]. Możemy wybrać bazy danych do prowadzenia poszukiwań, z których najobszerniejszą jest „Worldwide”, zawierająca opublikowane dokumenty z ponad 90 państw. Tryby wyszukiwania są uproszczonymi odpowiednikami wyszukiwania prostego i według kryteriów proponowanych przez Urząd Patentowy RP. Przewaga bazy Esp@cenet tkwi natomiast w dostępnym materiale. Poruszając się w bazie Worldwide, niezależnie od wybranego interfejsu, wartości wyszukiwawcze należy wpisywać w języku angielskim.

[35] W przypadku interfejsu anglojęzycznego jedynie wyszukiwanie inteligentne i zaawansowane

Synteza

Poszukiwanie w bazach patentowych może służyć wielu celom, np. sprawdzeniu planów konkurencji, sprawdzeniu czystości rozwiązań planowanych do stosowania we własnej działalności gospodarczej czy wreszcie określeniu stanu techniki dla wynalazku zgłaszanego do ochrony patentowej. Zależnie od celu przeprowadzanego badania skorzystanie z baz patentowych jest lub też nie jest w pełni wystarczające. Dla sprawdzenia czystości wystarczy poszukiwanie niewygaszonych praw na terytorium, na którym prowadzona będzie działalność z wykorzystaniem rozwiązania. W przypadku określenia stanu techniki dla zgłoszenia patentowego poszukiwania w samych bazach patentowych mogą okazać się niewystarczające.

Krajowe urzędy patentowe zapewniają dostęp do opisów zgłaszanych rozwiązań. Również Urząd Patentowy RP ma taką internetową bazę. Można w niej wykorzystać trzy tryby wyszukiwania. Każdy z nich jest coraz bardziej skomplikowany i umożliwia konstruowanie coraz bardziej zindywidualizowanych pytań. Z kolei w bazie Esp@cenet tryby wyszukiwania nie pozwalają na tak zindywidualizowane pytania, ale baza dokumentów jest za to o wiele bogatsza. Przy wyborze bazy Worldwide pozwala ona na przeglądanie dokumentów z ponad 90 państw.

Pytania

- Czy bazy patentowe stanowią komplet dokumentacji potrzebnej do określenia stanu techniki na potrzeby procedury patentowej?
- Czy przy badaniu tzw. czystości patentowej konieczne jest sprawdzenie innych niż bazy patentowe źródeł stanu techniki?
- Która z baz oferuje więcej dokumentów patentowych: baza wynalazków Urzędu Patentowego RP czy baza Esp@cenet?
- Czy prowadząc poszukiwania w bazie Worldwide w Esp@cenet można wpisywać wartości wyszukiwawcze w języku polskim?

Jak zaprojektować markę czyli wizerunek małej firmy

**Marzena
Matuszewska**

Wstęp

Jednym z poważniejszych zadań każdego początkującego przedsiębiorcy jest wypracowanie indywidualnego charakteru biznesu i stylu prowadzenia firmy. Wizualnym odzwierciedleniem tego stylu jest identyfikacja wizualna firmy. Dla małej firmy kształtowanie wizerunku to przede wszystkim zadbanie o wyróżniającą się i charakterystyczną identyfikację wizualną. Ale jak ją stworzyć? Czy dobry wizerunek firmy to marzenie wyłącznie tych firm, które dysponują ogromnym budżetem na marketing? Czy konieczne jest zaangażowanie kosztownej agencji brandingowej? Skorzystanie z pomocy doświadczonych fachowców to zdecydowanie najbardziej skuteczny sposób na sukces, ale kosztowny i na pewno nie jedyny. Proponuję metodę pracy, która polega na zaangażowaniu samego przedsiębiorcy w proces tworzenia tożsamości własnej firmy. Jest to sposób dla tych, którzy mają być może skromny budżet, ale... mają trochę czasu. To droga dla tych, którzy nie boją się intelektualnych wyzwań i są gotowi zaangażować się osobiście. W rozdziale pokażę krok po kroku sprawdzony sposób tworzenia identyfikacji wizualnej małej firmy.

Marka, tożsamość i wizerunek marki

- Definicja marki.
- Tożsamość i wizerunek marki.
- Dlaczego warto inwestować w markę?



Według American Marketing Association **Marka** to „nazwa, termin, symbol, wzór lub ich kombinacja, stworzona celem identyfikacji dóbr lub usług sprzedawcy lub ich grupy i wyróżnienia ich spośród konkurencji”.

Tożsamość firmy według Jerzego Altkorna to „zespół cech, które w istotny sposób odróżniają ją od innych, a zwłaszcza od bliskich konkurentów. W zespole tym zawartych jest mnóstwo elementów, począwszy od ujednooliczonych a charakterystycznych zasad postępowania, które wyrażają wyznawane wartości i sposoby prowadzenia interesów, poprzez tworzenie informacji czym jest firma i dokąd zmierza, aż po tak oczywiste elementy, jak znak firmowy”.



Marka to żyjąca pamięć.

[J.N. Kapferer]

Tożsamość i wizerunek marki są potocznie traktowane jako pojęcia tożsame. Jednak istnieje między nimi istotna różnica. Mówiąc najprościej – tożsamość marki to zbiór cech nadanych jej przez właściciela, a wizerunek marki to sposób, w jaki zostanie ona odebrana przez otoczenie, zwłaszcza przez klientów. Na wizerunek marki składają się nie tylko cechy, które nadał jej właściciel; ale również zespół czynników pochodzących z zewnątrz, z otoczenia firmy.

Rys. 1. Tożsamość i wizerunek marki



Źródło: T. Domański, Zarządzanie marketingowe marką (wyzwania strategiczne dla przyszłych przedsiębiorstw), s. 130

” Marka jest także aktywem firmy, który może być kupiony i sprzedany za pieniądze.

[Philip Kotler]

Na starcie większość właścicieli małych przedsiębiorstw jest skoncentrowana na tworzeniu marki swojej firmy. Dlatego w tym rozdziale pokażę, w jaki sposób zbudować markę firmy. Oczywiście może się zdarzyć, że mała firma jest właścicielem kilku marek produktów (lub usług). Taka firma będzie bardziej skoncentrowana na tworzeniu marek produkcyjnych (lub usługowych). Swoje uwagi kieruję do tych małych firm, dla których budowanie marki jest równoznaczne z tworzeniem marki własnej firmy.

Powody inwestowania w markę

- skutecznie zwiększa sprzedaż produktów i usług,
- podwyższa wartość firmy,
- zwiększa wiarygodność firmy,
- pozwala zaistnieć w konkurencyjnym otoczeniu,
- pozwala uzyskać wyższe marże.

Synteza

- **Tożsamość marki** to zespół cech i wartości przyznanych marce przez jej twórcę (właściciela).
- **Wizerunek marki** to obraz marki w umysłach klientów.

Pytania

- Jaka jest różnica między tożsamością a wizerunkiem marki?
- Czy właściciel firmy tworzy jej wizerunek?

Piśmiennictwo

Altorn J., *Wizualizacja firmy*, Instytut Marketingu S.C., Kraków 1999.

Kall J., *Silna marka: istota i kreowanie*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2001.

Kotler P., *Marketing – analiza, planowanie, wdrażanie, kontrola*, Wydawnictwa Felberg SJA, Warszawa 1999.

strona www:

<http://www.marketingpower.com/dictionary>

Nazwa firmy

- Dlaczego warto zastanawiać się nad nazwą firmy?
- Czym charakteryzuje się dobra nazwa?
- Jak powstają nazwy firm?
- Sposób na stworzenie nazwy firmy.

Wykreowanie dobrej marketingowo nazwy to pierwszy krok do zbudowania skutecznej identyfikacji wizualnej własnej firmy. Ale czy właściciel firmy powinien się zająć tworzeniem nazwy koniecznie już na początku swojej biznesowej drogi? O nazwie trzeba pomyśleć możliwie szybko, już na etapie pracy koncepcyjnej, w fazie rodzenia się pomysłu na biznes, czyli jeszcze na długo przed zarejestrowaniem własnej działalności gospodarczej. Wybrana nazwa będzie wtedy pierwszym elementem tożsamości firmy, do nazwy zostaną dopasowane kolorystyka, logo i system identyfikacji wizualnej.



Cechy dobrej nazwy

- jest zrozumiała dla grupy docelowej,
- jest łatwa do wymówienia,
- kojarzy się z branżą,
- ma wolne domeny internetowe,
- jest oryginalna,
- nie budzi negatywnych skojarzeń,
- jest międzynarodowa,
- jest możliwie krótka.

Przykład

Pan Marcin – młody lekarz weterynarii i miłośnik akwarystyki – postanowił otworzyć firmę zajmującą się projektowaniem i budowaniem akwariów morskich. Jeszcze przed zarejestrowaniem działalności gospodarczej postanowił wziąć udział w szkoleniach i skorzystać z doradztwa dla tych, którzy planują otworzyć własny biznes. Wtedy pojawiła się potrzeba znalezienia nazwy pasującej do branży. Pan Marcin i prowadząca doradztwo ustalili, że będą szukać neologizmu, który zawierałby w sobie człon *marine* (z ang. morski). Taka koncepcja miała nawiązywać do rodzaju akwariów – z wodą morską i morskimi zwierzętami. Wkrótce okazało się, że pierwsze pomysły na nazwę firmy odpadają ze względu na zajęte już domeny internetowe. Ale poszukiwania trwały i po pewnym czasie prowadząca doradztwo zadzwoniła do Pana Marcina z pomysłem na nazwę: „ultramarina” lub „ultramarino” (domeny internetowe obu nazw były jeszcze wolne). Po krótkiej rozmowie Pan Marcin podjął ostateczną decyzję – wybrał nazwę „ultramarino” ze względu na ładne brzmienie, możliwość tłumaczenia neologizmu jako „bardzo morski” oraz skojarzenie z ultramaryną – odcieniem koloru niebieskiego. Pan Marcin niezwłocznie zakupił wolne domeny internetowe i rozpoczął przygotowania do zlecenia projektu logo i systemu identyfikacji wizualnej.

 **Neologizm** – nowo utworzony wyraz.

W przypadku małych firm neologizm jest szczególnie dobrym pomysłem na nazwę firmy. Dlaczego? Nowo utworzone słowo, które powstaje np. ze złożenia części innych wyrazów ma duże szanse na dostępność ważnych domen internetowych (-pl, -eu i -com).

Jak powstają nazwy firm

- od nazwiska (Valentino, Swarovski, Blikle),
- od miejsca (Żywiec, Milanówek, AS Ćmielów),
- jako neologizm (Sofitel, Kodak, Hefra, Fameg),
- jako obietnica korzyści (Goodyear, Bella, Top Shop, Preciosa),
- jako skrót (BMW – Bayerische Motoren Werke, CCC – Cena Czyny Cuda),
- jako nazwy abstrakcyjne (google, orange).

” Najtrafniejsze jest to słowo, które każdy natychmiast rozumie.

[Georg Christoph Lichtenberg]

💡 **Grupa docelowa (target group)** – grupa osób, do których skierowany jest przekaz marketingowy. Tradycyjnie definiuje się ją, określając takie kryteria jak płeć, wiek, miejsce zamieszkania, dochody, a nawet zainteresowania.

💡 **Znak towarowy** – każde oznaczenie (najczęściej jest to logo lub wyraz czy nazwa) służące do odróżniania produktów (lub usług) jednego przedsiębiorstwa od produktów (lub usług) innego przedsiębiorstwa.

Nazwa firmy krok po kroku

1 Określ grupę docelową.

Jeśli nazwa firmy ma być zrozumiała dla Twoich klientów, najpierw zdefiniuj, kim oni są. Postaraj się określić ich płeć, wiek, miejsce zamieszkania, dochody, zainteresowania i określ inne istotne w Twojej branży cechy klientów.

2 Przeanalizuj, kim są Twoi konkurenci.

Zainwestuj swój czas i zrób zestawienie z jak największą liczbą logo Twoich konkurentów. Takie narzędzie pozwoli zorientować się, jakie tendencje nazewnicze obowiązują w Twojej branży i jakie kolory stosują konkurenci. Wykaż się kreatywnością, a jeśli masz kłopoty z wykonaniem tego zadania w programach Word lub Excel – po prostu wydrukuj loga, wytnij i naklej na poziomą kartkę.

3 Zapisuj wszystkie słowa, które mogą być przydatne do stworzenia nazwy.

Zapewne już wtedy niektóre pomysły wydadzą Ci się lepsze. Wszystkie pomysły powinny być jednak spisane, ponieważ mogą później stanowić cenną inspirację. Zawsze można sięgnąć do tych wstępnych notatek. Notuj słowa liniowo, jedno pod drugim albo użyj do notowania innego narzędzia (np. mapy pamięci).

4 Skompletuj bibliotekę.

Przydatne mogą być słowniki (synonimów, wyrazów obcych, wyrazów bliskoznacznych, językowe, np. języka angielskiego, włoskiego, francuskiego, symboli czy też inne publikacje poświęcone symbolom). Pomocne mogą okazać się też inne książki w zależności od wybranej koncepcji nazwy (np. księga imion przyda się przy tworzeniu nazwy-imienia; leksykon kamieni szlachetnych może się przydać przy szukaniu nazwy dla sklepu jubilerskiego).

5 Dokonaj selekcji nazw.

Najlepiej wykonaj pierwszą selekcję samodzielnie. Jeśli zamierzasz w przyszłości funkcjonować na arenie międzynarodowej sprawdź, czy Twoja świetna nazwa nie oznacza czegoś obraźliwego w kraju, w którym chciałbyś w przyszłości zaistnieć.

6 Sprawdź dostępność domen internetowych.

Najlepiej, gdyby Twoja nowo utworzona nazwa miała wolne co najmniej 3 następujące domeny internetowe: -pl, -eu i -com. Jeśli jednak zamierzasz działać tylko na rynku krajowym, wolne polskie domeny też zasługują na uwagę. Jeśli jest zajęta domena międzynarodowa -com, sprawdź, która firma ją wykorzystuje. Jeśli jest to firma z Twojej branży, zastanów się, czy nadal jesteś zainteresowany tą nazwą. Pamiętaj, że klienci szukając Twojej firmy mogą trafić na stronę zagranicznego konkurenta.

7 Sprawdź możliwość zarejestrowania znaku towarowego.

Jeśli uznasz, że Twoja nazwa jest naprawdę wyjątkowa, możesz ją zastrzec w Urzędzie Patentowym. Jednak najpierw sprawdź, czy inny przedsiębiorca nie zarejestrował już w Urzędzie Patentowym nazwy, która według Ciebie jest niepowtarzalna. Skorzystaj z poradnika dla przedsiębiorców *Jak dokonać zgłoszenia znaku towarowego?* dostępnego na stronie internetowej Urzędu Patentowego Rzeczypospolitej Polskiej (www.uprp.pl).

Synteza

Dobra nazwa firmy to nazwa krótka, łatwa do wymówienia, zrozumiała dla klientów, z wolnymi domenami internetowymi i skutecznie informująca o charakterze biznesu. Utworzenie nazwy firmy to pierwszy krok do stworzenia identyfikacji wizualnej Twojej firmy.

Pytania

- Czy nazwisko właściciela może być jednocześnie nazwą firmy?
- Jakie są trzy najbardziej cenne dla przedsiębiorcy końcówki domeny internetowej?

Piśmiennictwo

Cirlot J.E., *Słownik symboli*, Wydawnictwo Znak, Kraków 2012.

Frutiger A., *Człowiek i jego znaki*, Wydawnictwo Do, Wydawnictwo Optima, Warszawa 2005.

Gibson C., *Jak czytać symbole. Język symboli w różnych kulturach*, Wydawnictwo Arkady, Warszawa 2010.

Kopaliński W., *Słownik symboli*, Wydawnictwo Wiedza Powszechna, Warszawa 1990.

Zboralski M., *Nazwy firm i produktów*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne SA, Warszawa 2000.

Zboralski M., *Nomen Omen czyli jak nazwać firmę i produkt*, Business Press, Warszawa 1996.

Strona www:

<http://www.uprp.pl>

Kolorystyka firmy

- Co warto wziąć pod uwagę wybierając kolor?
- Jakie jest psychologiczne oddziaływanie kolorów?
- W jaki sposób kolory są wykorzystywane w reklamie?
- Sposób na kolorystykę firmową krok po kroku.

Co warto wziąć pod uwagę wybierając kolor dla firmy?

Świadome podjęcie decyzji o kolorystyce firmy to kompromis osiągany po rozważeniu wielu, czasem wykluczających się wzajemnie czynników. Co ma więc wpływ na percepcję kolorów przez naszych klientów? Co powinniśmy wziąć pod uwagę przy wyborze koloru dla marki? Ważne są co najmniej trzy aspekty:

- psychologiczne i fizjologiczne oddziaływanie kolorów,
- odbiór kolorów w danej grupie docelowej i otoczeniu kulturowym,
- obowiązujące moda i trendy.

Rys. 2. Przykłady odmiennej percepcji kolorów w zależności od kręgu kulturowego



Psychologiczne oddziaływanie kolorów i ich wykorzystywanie w reklamie

Oddziaływanie kolorów, ich pozytywna symbolika oraz przykładowe zastosowanie w reklamie w zachodnim kręgu kulturowym:

➔ *Czerwony*

pobudza, przyspiesza akcję serca, podnosi ciśnienie krwi, przyspiesza oddychanie. Budzi skojarzenia z ogniem, ciepłem, miłością, śmiałością i szeroko rozumianą aktywnością. Czerwony pojawia się w identyfikacji wizualnej restauracji i producentów artykułów spożywczych. Może też być kolorem alarmującym, ponieważ skutecznie przyciąga uwagę.

➔ *Niebieski*

to ulubiony kolor większości ludzi. To barwa wody, nieba, świeżości i chłodu. Uspokaja i pomaga skoncentrować się, stymuluje akcję mózgu. Błękit jest szeroko stosowany przez producentów mrożonek, środków czystości, wód mineralnych. To również kolor wybierany przez firmy informatyczne oraz zajmujące się nowoczesnymi technologiami.

➔ *Zielony*

kojarzy się z przyrodą i dlatego pojawia się w oprawie graficznej firm ekologicznych, ogrodniczych, związanych z rolnictwem. Wywiera kojący wpływ na układ nerwowy, uspokaja i relaksuje. Symbolizuje rozwój, wzrost, nadzieję, świeżość, życie. Jasne odcienie koloru zielonego bywają stosowane przez firmy, którym zależy na innowacyjnym, młodym wizerunku. Kolor ciemnozielony odbierany jest jako konserwatywny, co wykorzystują np. kancelarie prawne i inne branże, które chcą kreować tradycyjny image.

➔ *Granatowy*

to ciemny odcień niebieskiego. Kojarzy się z profesjonalizmem i doświadczeniem, dlatego tradycyjnie wybierany jest przez biznes, bankowość, finanse czy szkolnictwo wyższe.

➔ *Żółty*

to kolor słońca i ciepła. Stosują go firmy, których produkty lub usługi są związane ze słońcem. Żółty łagodnie pobudza, rozwesela i jest bardzo dobrze widzialny z dużego dystansu (dlatego znaki ostrzegawcze są w kolorze żółtym). Żółty to często kolor firm transportowych, budowlanych i rozrywkowych.

➔ *Pomarańczowy*

kojarzy się z ciepłem i energią. Wzmaga apetyt i podnosi aktywność, dlatego sieci barów fast-food używają go do wystroju wnętrz. Pomarańczowy można zauważyć w identyfikacji wizualnej firm budowlanych, deweloper-skich oraz świadczących usługi ekspresowe.

- ➔ **Różowy** to barwa, która kojarzy się z kobiecością, ciepłem, delikatnością. Bardziej nasycona wersja różowego pojawia się w identyfikacji wizualnej firm, które kierują ofertę do kobiet (wydawcy pism kobiecych, producenci kosmetyków i leków, salony kosmetyczne i fryzjerskie). Jasnoróżowy stosują często producenci artykułów dla dzieci.
- ➔ **Fioletowy** jest odbierany jako kolor szlachetny i uduchowiony, uspokaja i pobudza wyobraźnię. Jest wykorzystywany przez firmy, które zajmują się niesieniem pomocy emocjonalnej (np. gabinety psychologiczne).
- ➔ **Brązowy** to kolor ziemi, kojarzący się z naturą. Stosują go producenci mebli, artykułów z drewna, zdrowej żywności, czekolady, pieczywa i kawy. W odcieniu gorzkiej czekolady pojawia się w oprawie graficznej luksusowych produktów i usług (kosmetyki, kawiarnie, restauracje).
- ➔ **Złoty i srebrny** to kolory luksusowych usług i produktów. Są stosowane do kreowania wizerunku bogactwa, zasobności i przepychu (biżuteria, perfumy, ekskluzywne kosmetyki, samochody).
- ➔ **Czarny** to kolor powagi, solidności i dyscypliny. Jest stosowany przez firmy zajmujące się ochroną mienia. Wykorzystywany jest również do kreowania wizerunku ekskluzywnych produktów i usług (samochodów, luksusowej odzieży czy innych tego typu dóbr).
- ➔ **Szary** to kolor neutralny i bywa łączony z innymi, bardziej żywymi barwami. W wielu przypadkach tonuje sąsiadujące z nim agresywne kolory.

Okazuje się jednak, że wiedza na temat odbioru kolorów przez naszych klientów to ciągle za mało, aby podjąć słuszną decyzję. Wybierając kolorystykę firmy warto odpowiedzieć na następujące pytania:

- Jaka będzie czytelność koloru po wydrukowaniu?
- Na jakich nośnikach będę go stosować?
- Czy dany kolor będzie ekonomiczny w druku?

Kolorystyka firmowa krok po kroku

- 1 **Określ grupę docelową** czyli grupę klientów, do których kierujesz swoje produkty lub usługi. Postaraj się określić ich płeć, wiek, miejsce zamieszkania, dochody, zainteresowania i określ inne istotne w Twojej branży cechy klientów.
- 2 **Przeanalizuj, kim są Twoi konkurenci.** Zainwestuj swój czas i zrób zestawienie z jak największą liczbą logo Twoich konkurentów. Takie narzędzie pozwoli zorientować się, jakie tendencje kolorystyczne obowiązują w Twojej branży. Wykaż się kreatywnością, a jeśli masz kłopot z wykonaniem tego zadania w programach Word lub Excell – po prostu wydrukuj loga, wytnij i naklej na poziomą kartkę.
- 3 **Zastanów się, czy kolory Twojej firmy mają podążać za tendencjami w branży czy wręcz odwrotnie – chcesz się wyróżnić w opozycji do nich?** Jest to pytanie, które towarzyszy każdemu procesowi pracy nad tożsamością firmy. Daj sobie czas na przemyślenia i podjęcie rozważnej decyzji.
- 4 **Dokonaj selekcji kolorów.** Weź pod uwagę czytelność danego koloru po wydrukowaniu, jakie będą nośniki identyfikacji wizualnej i czy dany kolor będzie ekonomiczny w druku?

Na tym etapie skonsultuj się z projektantem. Ta decyzja może Cię w przyszłości sporo kosztować!
- 5 **Podejmij decyzję.**

➔ *Wskazówka*

Większość małych firm drukuje materiały promocyjne samodzielnie, na własnej drukarce. Warto to wziąć pod uwagę decydując się na kolory firmowe.

- ” Barwy działają na duszę; mogą one pobudzać w niej wrażenia. Wzbudzać uczucia i myśli, które uspokajają nas lub wzruszają i wywołują smutek lub radość.

[Johann Wolfgang von Goethe]

Synteza

- Przy podejmowaniu decyzji o wyborze kolorów firmowych warto poznać ich psychologiczne oddziaływanie.
- Kolory mogą być różnie odbierane w zależności od kręgu kulturowego, mody i trendów.

Pytania

- Czy kolor niebieski jest często stosowany w reklamie restauracji i produktów spożywczych?
- Czy symbolika kolorów jest taka sama we wszystkich częściach świata?

Piśmiennictwo

Nowacki R., *Reklama (rozdział 4.5: Kolory i barwy w reklamie)*, Wydawnictwo Difin, Warszawa 2011.
Zausznica A., *Nauka o barwie*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2012.

Logo małej firmy

- Definicja logo i logotypu.
- Jakie są cechy dobrego logo?
- Co to jest brief projektowy?
- Sposób na wykonanie briefu projektowego w małej firmie.
- Jak rozpocząć współpracę z projektantem lub studiem projektowym?
- Majątkowe prawa autorskie do projektu logo.

Logo jest najbardziej zwięzłą i sugestywną formą oznaczenia marki. To esencja Twojego biznesu wyrażona za pomocą narzędzi graficznych. Najczęściej używamy słowa „logo” do określenia całego znaku graficznego czyli logotypu (słownego przedstawienia nazwy) oraz sygnetu (symbolu graficznego). Logo powinno zaistnieć w materiałach promocyjnych firmy i nośnikach reklamy już od początku jej istnienia.



- 💡 **Logo** – graficzne przedstawienie symbolu i nazwy firmy.
- Logotyp** – zapis nazwy za pomocą określonego kroju pisma.
- Sygnet** – symbol graficzny.
- Tagline** – hasło reklamowe, które może stanowić część logo.

Cechy dobrego logo

” Mniej znaczy więcej.

[Mies van der Rohe]

- jest łatwe do zapamiętania,
- odróżnia się od znaków konkurencji,
- jest czytelne (nawet na najmniejszym nośniku, np. na długopisie czy wizytówce),
- ma możliwość układu horyzontalnego (w większości zastosowań poziome logo będzie bardziej czytelne),
- jest funkcjonalne i możliwe do umieszczenia na podstawowych nośnikach reklamy.

Logo funkcjonuje w materiałach promocyjnych firmy przez długie lata, dlatego rozsądnie jest wybrać znak mający szansę na ponadczasowość. Warto o tym pomyśleć, zlecając projekt logo; często najprostsze rozwiązania okazują się najbardziej funkcjonalne i służą firmie przez długie lata.

Brief projektowy

Zaprojektowanie dobrego logo to poważne wyzwanie dla projektanta. Oprócz oczywistego warsztatu projektowego kluczową rolę w przebiegu zlecenia odgrywa komunikacja między klientem a studiem projektowym. Aby skutecznie poinformować wykonawcę logo o swoich wymaganiach, zleceniodawca sporządza brief projektowy, czyli dokument zawierający potrzeby i wymagania zamawiającego, istotne informacje o grupie docelowej, cele komunikacyjne, budżet i czas realizacji.

❗ Według Instytutu Wzornictwa Przemysłowego **brief projektowy** to „dokument przygotowany przez zlecające przedsiębiorstwo w pierwszej fazie projektu, opisujący, co firma chce osiągnąć, zidentyfikowaną sposobność rynkową (w tym informacje o rynku, konsumencie), zakładany budżet i czas realizacji projektu, a także kluczowe punkty w projekcie (*deadlines*). Istotne jest określenie mierzalnych kryteriów sukcesu. Prawidłowo przygotowany brief projektowy zawiera punkty:

- tło projektu
- konkurencja
- kryteria sukcesu
- firma
- pozycjonowanie
- plan/harmonogram
- konsument
- wyzwania projektowe
- koszty

W przypadku małej firmy, szczególnie takiej, która dopiero rozpoczyna swoją działalność, zakres briefu projektowego może być mniejszy.

Brief projektowy krok po kroku dotyczący logo małej firmy

- 1 **Prezentacja firmy.** W tej części powinny się znaleźć informacje o branży, ofercie, misji firmy i ogólnym charakterze prowadzenia biznesu. Tu można też podać informacje o strukturze firmy, liczbie pracowników, siedzibie itd.
- 2 **Grupa docelowa/klient.** Określ możliwie szczegółowo kim są Twoi klienci.
- 3 **Rynek i konkurencja.** Jest to miejsce na informacje o otoczeniu konkurencyjnym, w którym będzie działać Twoja firma. Wskazówka: możesz wykorzystać zestawienie logo konkurencji sporządzone podczas prac nad nazwą firmy, uzupełniając je o istotne informacje na temat rynku (np. rynek lokalny, Polska, Europa czy cały świat?).
- 4 **Cele komunikacyjne.** Napisz, jakie cechy Twojej firmy chcesz prezentować i uwypuklać; na jakim przekazie Ci zależy; jaki ma być charakter i styl komunikacji i co chcesz, aby klient myślał o Twojej firmie? W tej części można też napisać, czego nie chcesz komunikować.
- 5 **Praktyczne wskazówki.** Mogą one dotyczyć kolorystyki logo, jego stylu, rodzaju symbolu graficznego, kroju pisma czy nośników, na jakich w przyszłości będzie funkcjonować logo. W tej części briefu możesz jednoznacznie określić, czy oczekujesz logo w postaci wyłącznie słownej

czy też słowno-graficznej. Jeśli oczekujesz logo ze sloganem reklamowym, możesz to również opisać.

Wskazówka: potraktuj tę część briefu jako wstęp do dyskusji z projektantem. Konstruktywna rozmowa zleceniodawcy z projektantem umożliwia często zdefiniowanie dodatkowych cech logo mających pozytywny wpływ na jego końcowy kształt. Pamiętaj, że Ty jesteś ekspertem w swojej branży i każda istotna informacja przekazana projektantowi może mu pomóc w kreacji logo.

- 6 Czas wykonania projektu.** Określ termin wykonania projektu. Pamiętaj, że w Twoim interesie jest, aby termin wykonania logo umożliwiał rzetelne wykonanie tego zadania. Minimalny termin to 10 dni roboczych. Taki termin umożliwia odpowiednią komunikację z klientem oraz czas na analizę, wykonanie projektu i przedstawienie go klientowi.
- 7 Budżet.** Ta część briefu określa, jaką kwotę przeznaczasz na wykonanie projektu. Pozwala to na dostosowanie metody pracy do Twoich możliwości finansowych. Przykład: studio projektowe może zaproponować trzy wersje logo do wyboru, a następnie dopracowanie jednej, wybranej wersji. W takim przypadku całkowity koszt projektu logo będzie wyższy niż w bardziej ekonomicznej metodzie pracy polegającej na wykonaniu tylko jednej wersji logo.

Wybór projektanta/studia projektowego

Wielu właścicieli małych firm sądzi, że samodzielne wykonanie logo jest dobrym i tanim rozwiązaniem. Jednak warto pamiętać, że logo firmy będzie się pojawiać na stronie internetowej, szyldach reklamowych, samochodach i drukach firmowych i wielu innych nośnikach, których nie sposób nawet wymienić. Wykonanie każdego z nich to spory koszt, niezależnie od tego, czy logo, które się na nich pojawi, spełni swoją rolę czy też nie. Zaprojektowanie znaku firmowego to skomplikowany proces wymagający odpowiedniego warsztatu projektowego, wiedzy i doświadczenia. Ten warsztat projektowy to z pewnością nie tylko znajomość obsługi programu graficznego. Dlatego warto się dobrze zastanowić, czy ryzyko związane z posiadaniem projektowego bubla jest w dłuższej perspektywie opłacalne?

Na co warto zwrócić uwagę przy wyborze wykonawcy logo?

- Obejrzyj portfolio projektanta.
- Wykonaj brief projektowy, aby określić, jakie są Twoje wymagania.

- Zwróć uwagę na komunikację. Dobry projektant zawsze znajduje sposób na udaną komunikację z klientem; jest to jedna z ważniejszych umiejętności w tym zawodzie.
- Nie kieruj się wyłącznie ceną i porównuj oferty skrupulatnie; ustal, co faktycznie otrzymasz za podaną kwotę.
- Zainwestuj swój czas w dokładne omówienie z projektantem briefu projektowego i ewentualną dyskusję.

Majątkowe prawa autorskie

Zlecenie zaprojektowania logo, a nawet wypłacenie honorarium nie jest równoznaczne z przekazaniem zleceniodawcy prawa do wykorzystania logo na różnych polach eksploatacji (druki, strona www, materiały promocyjne czy film). Przedsiębiorca na początku swojej działalności często nie ma świadomości, w ilu sytuacjach jego logo będzie się pojawiało. Dlatego już w momencie zlecenia projektu logo powinno się zadbać o prawo do jego używania, czyli podpisać umowę o przeniesienie majątkowych praw autorskich.

 **Majątkowe prawa autorskie** – prawa, jakie przysługują twórcy utworu, ze szczególnym uwzględnieniem kwestii finansowych.

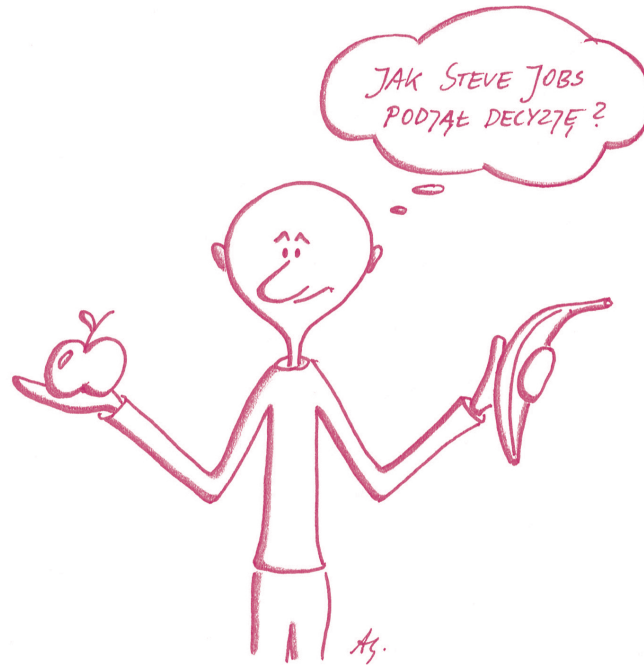
Według Ustawy o prawie autorskim i prawach pokrewnych (art. 17) „twórcy przysługuje wyłączne prawo do korzystania z utworu i rozporządzania nim na wszystkich polach eksploatacji oraz do wynagrodzenia za korzystanie z utworu”.

Jak zadbać o legalne używanie projektu logo? Należy:

- podpisać z projektantem umowę cywilno-prawną na wykonanie logo,
- zadbać, aby w umowie znalazły się precyzyjne dane projektanta,
- zadbać, aby w umowie znalazły się zapisy na temat przeniesienia na zleceniodawcę majątkowych praw autorskich,
- otrzymać od projektanta fakturę bądź rachunek,
- opłacić w terminie fakturę bądź rachunek.

Prawidłowe i korzystne dla zlecającego sporządzenie umowy to z pewnością zadanie dla specjalisty. Dlatego gotowe brzmienie umowy powinno zostać koniecznie skonsultowane z prawnikiem (najlepiej specjalizującym się w prawie autorskim).

Jak zaprojektować markę, czyli wizerunek małej firmy



- ” Wszecchobecność logo i ich wielka siła otwierania pamięci, uczuć i skojarzeń to wynik 150 lat gwałtownego rozwoju reklamy i komunikacji korporacyjnej

[Michael Evamy]

Synteza

- Brief projektowy to dokument wykonany przez zleceniodawcę zawierający informacje niezbędne do wykonania projektu.
- Legalne korzystanie z logo może się odbyć tylko po przeniesieniu majątkowych praw autorskich z projektanta na zleceniodawcę.

Pytania

- Jakie są ważne elementy briefu projektowego?
- Czy korzystanie z logo jest legalne po zapłaceniu za projekt?

Piśmiennictwo

Altkorn J., *Strategia marki*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne SA Warszawa 1999.

Gradek-Lewandowska M., *Przewodnik po prawie autorskim i prawach pokrewnych w Internecie*, Fundacja Wspomagania Wsi, Warszawa 2009.

Strony www

http://www.iwp.com.pl/abc_wzornictwa

<http://zaiks.org.pl>

Ustawodawstwo

Ustawa z dnia 4 lutego 1994 r. o prawie autorskim i prawach pokrewnych.

System identyfikacji wizualnej

- Co to jest system identyfikacji wizualnej?
- Jaki jest zakres systemu identyfikacji wizualnej?
- Wdrożenie systemu identyfikacji wizualnej w firmie.

System identyfikacji wizualnej to dokument określający wizualne standardy w firmie. W przypadku małych firm jest to narzędzie przeznaczone głównie dla właściciela firmy, projektantów grafiki oraz wykonawców nośników reklamowych. Jest to zbiór informacji na temat logo i zasad jego stosowania, kolorów i typografii firmowej oraz poszczególnych nośników identyfikacji wizualnej. Zakres systemu może być bardzo różny (w zależności od branży, wielkości firmy czy posiadanego budżetu). Jego głównym celem jest zapewnienie powtarzalności działań reklamowych i archiwizacja prac graficznych wykonanych dla firmy. System identyfikacji wizualnej powinien zawierać tylko te elementy tożsamości wizualnej, które są stałe i nie podlegają sezonowym zmianom lub aktualizacjom (jak np. ulotka czy katalog firmowy).



System identyfikacji wizualnej to księga zawierająca informacje o wizualnych standardach firmy.

Podstawowy zakres systemu identyfikacji wizualnej dla małej firmy

- **logo**
 - proporcje logo
 - strefa ochronna logo
- **kolory firmowe i ich parametry**
 - system kolorów pantone
 - system kolorów cmyk
 - system kolorów rgb
 - folia samoprzylepna
 - pleksi
- **typografia firmowa**
- **materiały drukowane**
 - wizytówki
 - papier firmowy
 - rachunki, faktury
 - druki handlowe (oferty, zamówienia, cenniki)
 - koperty, teczki
- **materiały w wersji elektronicznej**
 - szablon e-mail
 - szablon prezentacji
- **pieczętki firmowe**
- **samochody firmowe** (osobowe i dostawcze)
- **oznaczenia architektoniczne**
 - szyldy firmowe
 - tablice informacyjne zewnętrzne i wewnętrzne
 - tablice zbiorcze
 - tabliczki (przy lub na drzwiach)
- **ubiór firmowy**

Szczegółowe opisanie kolorystyki firmowej w systemie identyfikacji wizualnej ma ogromne znaczenie dla każdego właściciela firmy oraz wykonawców materiałów reklamowych. Wszystko po to, aby zapewnić powtarzalność kolorów w materiałach drukowanych, elektronicznych oraz innych nośnikach reklamy (np. szyldach, wyklejkach na samochody czy ścianach lokalu firmowego).



System identyfikacji wizualnej powinien zawierać informacje o firmowych kolorach wyrażone w popularnych dla reklamy i poligrafii systemach oznaczania kolorów: **CMYK**, **Pantone** i **RGB**.



Podając kolory firmowe za pomocą systemów kolorów **CMYK** i **PANTONE** możemy w drukarni zamówić materiały drukowane (wizytówki, ulotki, katalogi). W drukarni cyfrowej wystarczą parametry

kolorów określone w CMYK. W drukarni tradycyjnej potrzebne mogą być oba parametry, w zależności od sposobu przygotowania materiałów przez grafika. W interesie właściciela firmy jest archiwizowanie informacji o kolorach firmowych. Przerzucanie odpowiedzialności za gromadzenie tych danych na agencję reklamową lub projektanta nie jest rozsądne. Takie informacje to ważny zasób każdej firmy.

- ➔ **RGB** to model barw używany do definiowania kolorów na ekranie komputera lub telewizora. Warto posiadać w swoim systemie identyfikacji wizualnej parametry logo w tym modelu barwnym. Jest to potrzebne, gdy zamawiamy stronę internetową albo film reklamujący naszą firmę.
- ➔ Możemy się też spotkać z innymi oznaczeniami kolorów. **RAL** to system używany do określania kolorów elementów lakierowanych (np. samochodów czy płyt meblowych) i innych produktów przemysłowych.
- ➔ **NCS** to paleta barw popularna wśród producentów farb do wnętrz. Firma, która maluje ściany swej siedziby w określonym, firmowym kolorze, powinna umieścić parametry kolorystyczne NCS w swoim systemie identyfikacji wizualnej.
- ➔ W przypadku folii reklamowej czy pleksi najbardziej popularne są oznaczenia poszczególnych producentów.

O zdefiniowanie kolorystycznych parametrów folii i pleksi powinny zadbać szczególnie firmy, których działalność wiąże się z używaniem szyldów, tablic i tabliczek reklamowych czy innych nośników reklamy zewnętrznej.

Większość właścicieli małych przedsiębiorstw planując przygotowanie druków firmowych decyduje się na rozwiązania najbardziej ekonomiczne. Jeżeli papiery firmowe i koperty są potrzebne okazjonalnie można oszczędzić na druku. Wystarczy uprzedzić o tym projektanta, który przygotuje pliki do nadruku w formie elektronicznej, a wtedy papier firmowy czy koperta będą drukowane na własnej drukarce i wyłączenie w miarę potrzeb. Właściciel firmy nie zamraża gotówki na druk np. 1000 egzemplarzy papierów firmowych i 500 kopert. Oczywiście jest to rozwiązanie wyłącznie dla tych, którzy miesięcznie wysła zaledwie kilka listów. Dla firmy, która wysła ich miesięcznie kilkaset, najbardziej ekonomicznym rozwiązaniem jest druk materiałów w drukarni.

Jak zlecić wykonanie systemu identyfikacji wizualnej?

Przy zlecaniu projektu systemu identyfikacji wizualnej obowiązują te same zasady co w przypadku zlecenia projektu logo. Warto przeanalizować portfolio projektanta bądź studia projektowego, wykonać brief projektowy i nastawić się na dobrą komunikację z wykonawcą zlecenia. Zasady współpracy warto też ująć w umowie.

Wdrożenie systemu identyfikacji wizualnej

Zaprojektowanie systemu identyfikacji wizualnej firmy nie jest celem samym w sobie. Dopiero wdrożenie ujętych w systemie standardów powoduje, że zaczynają one żyć i służyć budowaniu tożsamości firmy. Wdrażanie systemu identyfikacji wizualnej to długofalowy proces, który wymaga wytrwałości i cierpliwości. Wchodzenie z firmą na rynek to moment, kiedy wysiłek przedsiębiorcy związany z tym zadaniem jest największy. Chcąc dysponować spójnymi standardami wizualnymi w firmie przedsiębiorca powinien nastawić się na cierpliwe ich wdrażanie i kontrolowanie.

Synteza

System identyfikacji wizualnej jest narzędziem służącym do definiowania i archiwizowania wizualnych standardów w firmie. Zakres systemu identyfikacji wizualnej zależy od branży, budżetu i wielkości firmy.

Pytania

- Czy katalogi i ulotki są elementem systemu identyfikacji wizualnej?
- Czy zakres systemu identyfikacji wizualnej jest zawsze stały?

Piśmiennictwo

Stopa-Pielesz E., *Corporate Design czyli jak sprawić by estetyka pracowała na sukces firmy*, Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 2002.

Skuteczny marketing w małej firmie

**Aldona
Kucner**

Grupa docelowa

Podstawą rozpoczęcia wszelkich działań marketingowych jest uzyskanie odpowiedzi na dwa pytania:

- Do kogo kierujemy swoje działania?
- Jaki efekt chcemy osiągnąć?

Precyzyjna odpowiedź pozwoli nam dobrać najlepsze kanały dotarcia z informacją do odbiorcy oraz najlepsze z możliwych środki wyrazu.

Po co zastanawiać się nad swoim odbiorcą? Robimy to dlatego, że nikt, nawet największe koncerny nie mają tyle czasu i pieniędzy, by próbować dotrzeć z działaniami promocyjnymi do wszystkich. Definiujemy zatem, kto najprawdopodobniej będzie zainteresowany naszą ofertą i do tej grupy kierujemy swój przekaz. Tak powstała grupa nazywamy **targetem** firmy czy jej produktu. To nie znaczy, że będziemy odrzucać pozostałych. Chodzi tylko o to, by nasze wysiłki przyniosły wymierne efekty.

Firmy z czasem potrafią zmienić lub rozszerzyć swój target. Robią to po to, by poszerzyć rynek na swoje produkty lub też by bronić się przed zmniejszeniem dotychczasowego rynku. Obecnie obserwujemy telewizyjną kampanię reklamową „Kinder Bueno – nie tylko dla dzieci”. Prawdopodobnie producent batonika zdał sobie sprawę z tego, że w starzejącym się społeczeństwie adresowanie produktu tylko do dzieci ma krótką przyszłość. Postanowił zatem rozszerzyć swoją grupę docelową o wszystkich lubiących słodkie.

 **Target** (inaczej grupa docelowa), to zdefiniowanie odbiorcy, do którego dostawca kieruje swoje produkty czy usługi. Definiując grupę docelową można stosować kryteria geograficzne, płci, wieku, zachowań, zamożności, statusu rodzinnego. Jeśli odbiorcą jest przedsiębiorstwo kryteriami dla grupy docelowej są branża, wielkość firmy, lokalizacja.

Do kogo kierujemy swój przekaz?

Bardzo często w biznesplanach osób rozpoczynających działalność, ale też w biznesplanach już istniejących przedsiębiorstw odpowiedź na to pytanie brzmi: „wszyscy”. Niestety jest to raczej marzenie niż stan rzeczywisty. Nawet zakładając osiedlową piekarnię nie możemy w ten sposób odpowiedzieć. Istnieje duże prawdopodobieństwo, że każdy człowiek je chleb. Ale nie każdy przyjdzie po niego do naszej piekarni. Można zdefiniować klientów nakładając na nich przynajmniej kryterium geograficzne, np. nasza dzielnica. Śmiało też możemy dopasować mieszkańców dzielnicy kierując się wiekiem i założyć, że dzieci przed siódmym rokiem życia nie są naszą grupą docelową. Gdybyśmy bardziej przyjrzeni się naszym klientom, mogłoby się okazać, że nie ma wśród nich wielu młodych, niezależnych osób, tzw. „singli”. Ci bowiem zazwyczaj są zapracowani, a zakupy robią w drodze do pracy lub w pobliżu miejsca pracy.

Podobnie przedsiębiorstwo sprzedające rozwiązania dla biznesu, np. serwerownie, nie może zakładać, że jego odbiorcą są wszystkie firmy i instytucje w kraju. Znowu przyda się kryterium geograficzne. Dodatkowo możemy założyć, że większość mikroprzedsiębiorstw nie potrzebuje własnej serwerowni. Być może trzeba się przyjrzeć charakterowi odbiorcy. Z dużym prawdopodobieństwem firmy handlowe także nie będą potrzebowały takich urządzeń (chyba, że handlują przez Internet). Potem przyjrzymy się pozostałym firmom biorąc pod uwagę branżę. I tak, nakładając naszą wiedzę o rynku oraz specyfikę naszej oferty uda nam się wyłonić grupę, do której warto zadzwonić czy wysłać ofertę. Jest jeszcze jedno ważne pytanie, na które musimy sobie odpowiedzieć – do kogo w firmie tę ofertę wysłać. Czy do działu marketingu czy IT? A może do prezesa? W końcu o tym, czy współpracować z nami decydować będzie konkretna osoba. A zatem pojawia się jeszcze kryterium stanowiska.

 **Model B2B** – *Business to Business* to taka relacja rynkowa, gdzie odbiorcą produktów/usług firmy jest inna firma (też instytucja).

Model B2C – *Business to Consumer* to taka relacja rynkowa, gdzie odbiorcą produktów/usług firmy jest klient indywidualny, osoba prywatna.

Jaki efekt chcemy osiągnąć?

Po co kontaktuję się z wybraną grupą docelową? I choć zadanie sobie tego pytania wydaje się oczywiste, wiele firm, nawet tych inwestujących miliony złotych w kampanie reklamowe nie odpowiada sobie na nie.

Czy chcę poinformować o nowym produkcie? Czy chcę wywołać modę na mój produkt? A może tylko sprawić, że odbiorcy zaczną go rozpoznawać na półce sklepowej? Może głównym celem jest skłonienie do odwiedzenia mojej strony internetowej? Być może naszym celem jest nawet wywołanie wstrząsu u odbiorcy, jak to często robią nadawcy tzw. kampanii społecznych?

Jeśli na obydwa pytania znamy odpowiedź, łatwiej będzie dobrać narzędzia i środki wyrazu. Jeśli chcemy wywołać modę na swój produkt u gospodyni domowej, użyjemy innych mediów reklamowych i innych argumentów, niż gdy modę na swój produkt chcemy wywołać u nastolatka.

Chyba największym problemem u początkujących przedsiębiorców jest właśnie koncentracja na targacie. Wydaje im się, że skupiając się na wybranej grupie, odcinają sobie możliwość dotarcia na innych. Tak nie jest. Koncentracja natomiast daje szansę na wysoce efektywny marketing i budowanie rozpoznawalnej marki.

Pytania do Ciebie

- Kto najprawdopodobniej będzie zainteresowany twoją ofertą?
- Czy można opisać potencjalnego odbiorcę stosując takie kryteria, jak płeć, wiek, zainteresowania, lokalizacja, a w przypadku klienta biznesowego kryteria branży i wielkości firmy?
- Czy twoimi klientami mogą być zarówno firmy jak i osoby indywidualne? Jeśli tak, opisz każdą z tych grup osobno.
- Co jest najważniejsze dla danej grupy docelowej? Jak dokonuje ona wyborów? Gdzie szuka informacji o ofertach? Jaki jest jej poziom wiedzy o tego rodzaju produktach czy usługach?
- Czy wiesz, jak dotrzeć do wybranej grupy? I jakich użyć dowodów na to, że twoja oferta jest dla niej odpowiednia?

Materiały promocyjne

Materiały promocyjne spełniają dwie ważne funkcje. Pierwsza to przekazanie informacji. Druga to zbudowanie wiarygodności oferenta i dobrej opinii o nim. Warto tak przygotować materiały, by odbiorca utwierdził się w profesjonalizmie biznesowym nadawcy. Pamiętajmy też, że poza treścią merytoryczną, folder czy ulotka mają być estetyczne i po prostu ciekawe.

Przygotowując materiały promocyjne dla inwestorów należy odpowiedzieć sobie na następujące pytania:

- Do jakiej grupy docelowej mają dotrzeć materiały promocyjne?
- Jakie są potrzeby odbiorcy w stosunku do naszej oferty?
- Jak powinny wyglądać materiały promocyjne?
- Jakie formy podwykonawstwa wykorzystać?

Grupa docelowa

Od tego, kto ma być odbiorcą materiału zależy jego wygląd i zawartość. Jeśli naszym odbiorcą jest klient biznesowy, warto zdefiniować go na dwóch poziomach. Pierwszy definiuje odbiorcę jako firmę – jej wielkość, branżę, kraj pochodzenia, obszar kulturowy itp. Drugi każe dodatkowo zastanowić się, kto w danej firmie może czytać nasz materiał, jakie zajmuje stanowisko, jakie jest jego wykształcenie czy płeć.

Wiedząc do kogo kierowany będzie materiał, będzie nam łatwiej dobrać środki wyrazu – język, argumenty, kolorystykę itp. Inaczej przygotujemy materiał, gdy odbiorcą naszej oferty mają być właściciele firm stolarskich, a inaczej, gdy kierujemy go do prezesów spółek giełdowych. Zastanówmy się też, jakimi kanałami materiał ma do nich dotrzeć. Jeśli zdecydujemy się na wysyłkę pocztą, zadbajmy o to, by materiał dotarł do adresata w dobrym stanie. Pomocne może być wydrukowanie go na grubszym papierze lub włożenie go w dodatkową kopertę.

Potrzeby odbiorcy

Jak już wspomniano na wstępie, odbiorca szuka w materiale dwóch elementów – informacji o ofercie i utwierdzenia się w tym, że to dobry wybór.

W części informacyjnej powinien poznać nas samych oraz zakres naszej oferty. Tu powinny się znaleźć: krótka informacja o tym, w jakim obszarze działamy i jak długo jesteśmy na rynku; ogólny opis naszych produktów czy usług, korzyści płynące ze współpracy z nami. To pozwoli zbudować wizerunek firmy doświadczonej w swojej branży.

Na dobrą opinię o ofercie wpłyną dowody na jakość naszej oferty, np. certyfikaty, listy referencyjne lub fragmenty referencji od klientów. Na postrzeganie nas wpłynie także treść i wygląd materiału, a więc poprawność językowa, jakość zdjęć i profesjonalna grafika.

Oba te zagadnienia, dobrze opracowane i poparte profesjonalną obsługą potencjalnego klienta powinny prowadzić do konkluzji: „Tak, chcę z nimi współpracować i wiem, że nie pożałuję”.

Wygląd materiałów

Dobry pomysł to podstawa. Warto wyjść poza standard i stworzyć oryginalny i ciekawy materiał promocyjny. Taki, który będzie się z przyjemnością oglądać i łatwo się go nie wyrzuci. Można to uzyskać pięknymi zdjęciami, ciekawą grafiką czy też wprowadzeniem motywu przewodniego, który będzie obecny w całym materiale. Może to być wątek związany ze specyfiką firmy czy branży, np. ciekawie ujęty produkt, natura, człowiek.

Warto przy tym pamiętać, że materiał promocyjny może mieć różną żywotność. Jeśli ma to być folder, który reprezentować nas będzie przez lata – grubszy papier i zabezpieczenie folią lub lakierem pozwolą mu zachować atrakcyjność. Pamiętajmy także, aby nie zamieszczać w nim informacji, które szybko uczynią materiał nieaktualnym, np.: „Już w przyszłym roku otwieramy oddział w Płocku”.

Uwagę zwracają też nietypowe formaty czy kształty materiału oraz zastosowanie technik specjalnych: kalek, suchych pieczęci czy wewnętrznych rozkładówek.

Współpraca z podwykonawcą

Możemy skorzystać z różnych form podwykonawstwa przy tworzeniu materiałów promocyjnych. Wiele firm robi to samodzielnie, a tylko drukuje u podwykonawcy. Inni zlecą przygotowanie folderu czy ulotki

samodzielnemu grafikowi, a następnie przesyłają gotowy plik do drukarni. W końcu część zdecyduje się na powierzenie całości prac agencji reklamowej. To ostatnie rozwiązanie jest najdroższe, ale z punktu widzenia naszej wygody i pewności co do jakości materiału – najlepsze.

Poszukując wykonawcy materiałów drukowanych warto kierować się nie tylko ceną, ale też dotychczasowymi osiągnięciami, ich samodzielnością (własne studio graficzne, fotograf, drukarnia itp.) oraz kreatywnością. Przed podjęciem decyzji warto obejrzyć dotychczasowe ich prace i odpowiedzieć sobie na poniższe pytania:

- Czym różnią się te prace? A może firma tkwi we własnych schematach?
- Czy do każdego tematu podchodzi indywidualnie? Czy szuka pomysłu na rozwiązania odpowiednie dla specyfiki firmy, która zleciła im zadanie?
- Czy poszczególne materiały wykonywane na zlecenie tego samego klienta są ze sobą spójne?

Warto też zatroszczyć się o podpisanie umowy z klauzulą o karach za opóźnienia, szczególnie jeśli nasze materiały mają być gotowe na specjalną okazję, np. targi czy jubileusz. Zwiększy to szansę na to, że nasz podwykonawca nie zawiedzie i dostarczy materiały na czas.

Tworzenie materiałów promocyjnych nie jest sprawą łatwą. Dobór treści, edycja tekstów, a potem praca nad grafiką i technicznymi aspektami wymaga czasu. Dlatego nie warto się spieszyć. Lepiej zarezerwować sobie na ten proces co najmniej trzy miesiące, tak, aby zadbać o każdy szczegół, a potem z przyjemnością i dumą wykorzystywać materiał w codziennej pracy.

? Pytania do Ciebie

- Kto ma być adresatem twoich materiałów? Jaki jest jego potencjalny wiek, płeć, znajomość tematu?
- Czemu mają służyć materiały? Budowaniu dobrego wizerunku, sprzedaży, a może wsparciu promocji świątecznej?
- Jakie są istotne z punktu widzenia czytelnika zalety twojej oferty? Jak je wyeksponujesz i udowodnisz?
- Czy piszesz tak, że zrozumie cię nawet osoba z wykształceniem podstawowym? Czy unikasz ozdobników i zbędnego chwalenia się? Czy sprawdziłeś swoje teksty pod kątem poprawności językowej i logicznej?
- Czy zadbałeś o wysoką jakość zdjęć i grafiki?

Profesjonalna strona internetowa

Mówi się często: „Jeśli cię nie ma w sieci, to znaczy, że nie istniejesz”. Zdanie to jest oczywiście przesadą, ale już nie taką, jak jeszcze dziesięć lat temu. Jeśli prowadzimy kiosk z gazetami przy osiedlowym przystanku nasza obecność w Internecie nie jest konieczna. Nasi klienci bez trudu dowiedzą się o naszej ofercie w drodze na przystanek. A szansa, że będą tu chcieli zaglądać mieszkańcy innych dzielnic jest znikoma.

Natomiast jeśli przy tym osiedlowym przystanku prowadzimy zakład fryzjerski, wulkanizacyjny czy sklep z artykułami wędkarskimi Internet może pomóc w pozyskaniu nowych klientów.

Pozyskiwanie klientów

Podstawowym zadaniem Internetu jest dostarczanie informacji.

Marketing w wyszukiwarkach jest obecnie potężnie rozwijającym się rynkiem.

Dlaczego Internet? Po pierwsze dlatego, że jest wielką książką telefoniczną i adresową. To właśnie z niego korzysta już większa część społeczeństwa, poszukując dostawcy dóbr czy wykonawcy usług. Te tradycyjne papierowe książki telefoniczne są z roku na rok coraz cieńsze i wkrótce zapewne całkowicie znikną. A zatem pierwszym zadaniem Internetu jest dostarczanie informacji. Trzeba zadbać, by klient wpisując pożądaną frazę, np. „wulkanizacja Wrocław” natknął się na naszą firmę. Temu służy pozycjonowanie strony. Zastanówmy się, jak szukają nas klienci. Co wpisują w wyszukiwarkach? Warto posłużyć się wiedzą profesjonalistów oraz śledzić statystyki naszych stron. Może się okazać, że internauci szukają firm takich jak nasze, wpisując frazy, które nie przyszłyby nam do głowy. Inwestujemy nasze pieniądze w pozycjonowanie używając takich sformułowań, które najczęściej pojawiają się w pytaniach klientów. Możemy także sobie pomóc, umieszczając na naszych stronach słowa, których najczęściej chcemy użyć do pozycjonowania. Oczywiście nie róbmy tego w sposób nachalny i bezmyślny. Warto tak umieszczać te słowa w tekście o firmie i jej ofercie, by czytający nie miał wrażenia słowotoku z naszej strony. Pomóc może zamieszczenie na podstronach naszego serwisu artykułów merytorycznych dotyczących branży i naszych produktów czy usług. Na przykład, jeżeli chcemy, by nasz zakład wulkanizacyjny szukano według fraz „wulkanizacja” czy „wymiana opon” umieśćmy krótkie artykuły o tym, kiedy należy wymieniać opony, jak poznać, że opona się zużyła, jakie są obecne trendy w technice wulkanizacyjnej itp.

Budowanie wiarygodności

Strona internetowa to miejsce, które ma poinformować internautę o naszej ofercie oraz wzmocnić naszą wiarygodność w jego oczach. Zaczniemy od prezentacji samej firmy. Strona powinna pokazać, że jesteśmy fachowcami oraz że można nam zaufać. Warto pokazać, jak długo działamy na rynku, w czym się specjalizujemy, do kogo kierujemy swoją ofertę. Aby uwiarygodnić nasze działania podajmy listę firm, które korzystały z naszych produktów czy usług (o ile informacja ta nie jest dobrem chronionym), zacytujmy fragmenty referencji od naszych klientów, pokażmy zdjęcia zrealizowanych projektów. Przedstawmy listę certyfikatów i nagród, jakie otrzymaliśmy. Wskażmy, do jakich organizacji branżowych należymy. To wszystko pokaże czytelnikowi, że można nam zaufać.

Przedstawmy także naszą ofertę. Po wizycie na naszej stronie internauta powinien wiedzieć, czego może od nas oczekiwać. Taka prezentacja może przyjąć różne formy, a poziom jej szczegółowości zależy od naszej branży i od nas samych. Niektóre firmy prezentują na swoich stronach całe katalogi produktów, z pełnym opisem technicznym, wymiarami, zdjęciami czy rysunkami. Inne (szczególnie usługowe) zamieszczają zaledwie opis ogólny tego, czym się zajmują i w czym mogą pomóc klientom. Wynika to ze strachu przed konkurencją oraz tego, że ich oferta jest „krojona na miarę” potrzeb poszczególnych klientów, a przez to trudna do sprecyzowania.

A co zrobić, jeśli dopiero zaczynamy działalność i nie mamy się czym pochwalić? Można spróbować pokazać wiarygodność firmy przez przyzmat osób, które ją tworzą. Możemy powiedzieć o naszym wykształceniu, doświadczeniach w branży, osobistych wyróżnieniach w tej dziedzinie czy też uczestnictwie w większych projektach. Nasza firma może istnieć od miesiąca, ale my działamy w branży od lat. Dlaczego tego nie pokazać? Może uda nam się wzmocnić ten przekaz imiennymi referencjami od naszych pracodawców, partnerów biznesowych czy uczelnianych?

Dane teleadresowe

Na stronie internetowej trzeba także umieścić swoje dane teleadresowe (dotyczące też Skype, Gadu Gadu czy Facebooka). Jeśli firma jest rozbudowana, podajmy adresy internetowe i telefony poszczególnych działów. Jeśli klienci odwiedzają nas w naszej siedzibie, przyda się mapa

z zaznaczonymi liniami komunikacji miejskiej, ważnymi drogami dojazdowymi (np. autostradą) oraz okolicznymi parkingami, jeśli nie dysponujemy własnym. Mapka jest szczególnie ważna dla firm wielodziałowych, gdzie klient musi znaleźć przedstawiciela firmy w danym województwie czy regionie.

Często na stronie internetowej pojawiają się także numery KRS, NIP, Regon, sąd rejestrowy i wysokość kapitału zakładowego. Jest to związane z przepisami dotyczącymi spółek, które mówią, że materiały o treści handlowej (a strona internetowa często ma taki charakter) muszą być opatrzone informacjami umożliwiającymi identyfikację i sprawdzenie oferenta.

Dodatki

Co jeszcze warto umieścić na swojej stronie? Obecnie coraz częściej pojawiają się tam elementy, które mają do naszej strony przyciągać czy wręcz uzależniać od niej odbiorców. Mogą to być artykuły z życia branży, relacje z targów czy narzędzia ułatwiające pracę lub życie codzienne naszych odbiorców (na przykład programy do projektowania, kalendarze, kalkulatory). Coraz częściej firmy zamieszczają na swoich stronach elementy rozrywkowe (np. tapety, wygaszacze ekranów, gry logiczne, dowcipy).

Należy pamiętać o tym, że nasza strona ma tętnić życiem. Niech umieszczone tam dane czy daty nie pokazują, że od lat nikt jej nie aktualizował. Czasy, gdy zakładaliśmy sobie statyczną witrynę www, by już nigdy do niej nie wracać, dawno minęły. Strona internetowa powinna żyć równie dynamicznie, jak dynamicznie działa firma, którą reprezentuje. Nawet jeśli nie zdecydujemy się na umieszczenie na niej podstrony z „Aktualnościami”, wrzucamy trochę nowych informacji w postaci baneru, zmieniamy teksty i zdjęcia, by nasi internauci widzieli, że wiele się u nas dzieje. Bo to przecież najlepszy dowód, że mamy się dobrze i się rozwijamy.

Pamiętajmy też o przyjaznej nawigacji. Takiej, która umożliwia szybkie dotarcie do poszukiwanych treści. Pooglądajmy wcześniej inne strony internetowe i nie bójmy się podążać utartą ścieżką wypracowaną przez najlepszych w branży. Dla internauty najważniejszy jest krótki czas poszukiwania odpowiedzi, a nie oryginalność pozycji w menu.

**Firmowa strona
internetowa
powinna tętnić
życiem.**

Strona internetowa to nasza wizytówka. Jej wygląd, funkcjonalność i zawartość mają być dowodem naszego profesjonalizmu oraz koncentracji na oczekiwaniach internauty. A ponieważ świat Internetu dynamicznie się zmienia, bądźmy gotowi na częste dopasowywanie naszej strony do tych zmian.

? Pytania do Ciebie

- Kto ma zaglądać na twoją stronę internetową?
- Czego będzie tam szukał? Które treści są najważniejsze, a które są tylko dodatkiem?
- Czy łatwo trafić na twoją stronę? Czy zadbałeś o pozycjonowanie strony po frazach związanych z twoją ofertą?
- Czy twoja strona jest przyjazna? Czy łatwo trafić na poszukiwane informacje? Czy posiada wewnętrzną wyszukiwarkę skracającą czas dotarcia do informacji?
- Czy twoja strona zaskakuje odbiorcę nietuzinkowym podejściem, zakładką z poradami, elementami do pobrania?
- Czy znasz statystyki swojej strony? Wiesz, ile osób ją odwiedza i skąd pochodzą? Czy wiesz, które obszary serwisu cieszą się największą oglądalnością?
- Czy śledzisz zmiany zachodzące w internecie i dopasowujesz się do nich? Czy zmieniasz się na lepsze, by maksymalnie sprostać oczekiwaniom internautów?

Kampania e-mailingowa

Dookoła słyhać narzekanie na spam. Uważamy, że przychodzi zbyt dużo listów do naszych skrzynek elektronicznych. A jednocześnie ciągle na nie odpowiadamy. Dlaczego? E-mailing jest jedną z najtańszych form działań promocyjnych i jednocześnie działaniem o dużej efektywności w stosunku do nakładów. Co więcej – coraz bardziej intensywne działania e-mailingowe są jednym z elementów wymienianych wśród narzędzi marketingowych przyszłości.

Warto zatem przyjrzeć się tej formie i zdobyć wiedzę o tym, jak zwiększyć swoje szanse w realizacji kampanii e-mailingowych.

Prawo

Działania e-mailinowe są w sposób szczególny ograniczone prawnie. Dlatego, zanim zajmiemy się masowym wysyłaniem informacji tą drogą, zapoznajmy się z dwiema ustawami:

- Ustawą o ochronie danych osobowych (29.08.1997; Dz.U. z 2002, nr 101, poz. 926).
- Ustawą o świadczeniu usług drogą elektroniczną (18.07.2002; Dz.U. z dnia 9.09.2002).

Pierwsza zobowiązuje nas do zbierania zgody od osób, których dane osobowe chcemy przetwarzać, a także do należytego chronienia tych danych i zgłaszania ich do Generalnego Inspektora Ochrony Danych Osobowych (GIODO).

Druga ustawa mówi o tym, że chcąc przesłać drogą e-mailową treść o charakterze handlowym powinniśmy mieć na to zgodę osoby, do której piszemy.

Wszystko wskazuje na to, że przepisy te będą się jeszcze zaostrzać. A zatem chcąc uniknąć wpadek i kłopotów z prawem, zapoznajmy się z obowiązującymi obecnie ustawami.

Baza danych

Podstawą sukcesu kampanii e-mailingowych jest dobra baza danych, umożliwiająca dobór odpowiedniej grupy adresatów. Taka baza pozwala operować wieloma kryteriami selekcji. Jeśli naszym odbiorcą są przedsiębiorstwa, takimi kryteriami mogą być na przykład: województwo, wielkość firmy, branża, obszar działania, obecność na giełdzie itp.

Jeśli odbiorcą są osoby prywatne, warto mieć możliwość posegregowania ich pod kątem wieku, płci, obszaru zamieszkania, wykonywanego zawodu czy statusu rodzinnego.

Dobra baza danych to narzędzie przynoszące realne oszczędności. Pozwala wystosować wysoce wyspecjalizowany przekaz do małej liczby potencjalnie zainteresowanych osób, a nie słać ogólne pismo do olbrzymiej grupy adresatów, z których tylko promil wykaże zaniepokojenie.

Najlepiej zbudować bazę samemu. Nawet jeśli początkowo kupujemy taką bazę, nie warto na niej poprzestać. Taki zakup to dopiero początek. Każdy mailing, telefon do klienta czy wizyta u niego powinny znaleźć swoje „echo” w bazie. Najcenniejsze będą w niej informacje wynikające z indywidualnych kontaktów z klientem: czego poszukuje, czym kie-

**Najlepsze bazy
tworzy się
samodzielnie.**

ruje się przy wyborze, jakim jest człowiekiem, na co szczególnie zwraca uwagę, jak reaguje na nasze promocje itp.

List z zapytaniem o zgodę

Jak mówiliśmy, prawo obliguje nas do pozyskania zgody na przesłanie oferty handlowej. W praktyce oznacza to, że **chcąc zaoferować komuś swoje produkty czy usługi, musimy do niego napisać dwukrotnie**. Za pierwszym razem wysyłamy list z zapytaniem o zgodę. Za drugim – ten właściwy – przedstawiający naszą propozycję.

Jak przygotować list z zapytaniem o zgodę, by adresat nie tylko zechciał go przeczytać, ale jeszcze odpowiedział: „Tak, proszę o pełną informację”. Przyjrzyjmy się nadchodzącym do naszych skrzynek e-mailom. To, co zazwyczaj widzimy, to informacja o nadawcy, datę i temat listu. Czy zechcemy otworzyć list i poświęcić mu chwilę naszej uwagi zależy zazwyczaj od tego, na ile atrakcyjny będzie jego temat. A zatem starajmy się tak formułować tę pozycję, by odbiorca uznał, że może to być dla niego potencjalnie interesujące. Jeśli temat wskazuje na przykład na charakter odbiorcy: „Rozwiązania IT dla firm logistycznych” lub pokazuje korzyść dla odbiorcy: „Dotacje unijne dla mikroprzedsiębiorstw”, mamy większe szanse, że adresat otworzy ten list, niż gdy tytuł nie będzie niósł żadnego istotnego przesłania, np. „Garść informacji o firmie ABC”.

Jeśli nasz temat przyciągnął uwagę odbiorcy i sprawił, że rozwinął on pełną treść naszego listu, przed nami kolejne zadanie – jak w kilku słowach przedstawić swoją propozycję tak, by adresat zezwolił nam na przesłanie pełnej informacji handlowej.

Tu znowu warto przyjrzeć się naszym własnym doświadczeniom w czytaniu listów. Jeśli e-mail zawiera w pierwszej kolejności informacje o nadawcy, jego nagrodach, historii działania itp. to choć ucieszy nas, że tak prężne firmy działają na rynku, nie będziemy chcieli już czytać dalej. W pierwszym akapicie naszą uwagę przyciągać powinna korzyść. A zatem nie piszmy „Jesteśmy młodą dynamiczną firmą z Wrocławia. Naszą siłą są osoby wywodzące się z Politechniki Wrocławskiej, które jeszcze jako studenci brały udział w międzynarodowych projektach badawczych...”.

Zacznijmy raczej „Chcemy przedstawić Państwu najnowsze oprogramowanie dla logistyki, umożliwiające śledzenie ładunków przez internet. Jesteśmy...”

Już w pierwszym zdaniu odbiorca powinien poczuć, że ta oferta może go zainteresować.

Starajmy się tak formułować temat, by odbiorca uznał, że może to być dla niego potencjalnie interesujące.

Następnie powiedzmy mu, do czego chcemy go nakłonić (najczęściej jest to wyrażenie zgody na przesłanie mu pełnej oferty/informacji o firmie) i co powinien dalej zrobić (odpowiedzieć „TAK” czy kliknąć w link).

Nie musimy mu cytować całej ustawy nakładającej na nas obowiązek pozyskania zgody. A tak się niestety zdarza, że często w jednym liście z zapytaniem o zgodę, taką ustawę (wraz z jej tytułem, Dziennikiem Ustaw itp.) przywołuje się dwu, a nawet trzykrotnie. Napiszmy prosto „Zgodnie z prawem, przesłanie tego rodzaju informacji wymaga Pana zgody” lub „Ponieważ oferta ma charakter handlowy, uprzejmie prosimy o wyrażenie zgody na jej otrzymanie poprzez kliknięcie...”.

List z zapytaniem o zgodę powinien być krótki i bardzo treściwy. Jest to zdecydowanie najtrudniejsza część mailingu, o wiele trudniejsza od napisania listu właściwego.

List właściwy

Kiedy już pozyskaliśmy grono osób zgadzających się na otrzymanie od nas oferty, przystępujemy do części drugiej – napisania listu właściwego. Tu już możemy nieco więcej napisać, aczkolwiek cała treść nie powinna zajmować więcej niż jedną stronę A4. Najlepiej jednak, by list był jeszcze krótszy, bo przecież nikt nie ma zbyt wiele czasu na czytanie.

W pierwszych słowach podziękujmy odbiorcy za to, że zgodził się na otrzymanie pełnej informacji o naszej ofercie. Może przecież wyrażać takie zgody kilkanaście razy w tygodniu i nie kojarzyć kim jesteśmy.

Następnie przejdźmy do prezentacji naszej oferty. I tu, podobnie jak w liście z zapytaniem o zgodę, zadbajmy o to, by klient szybko mógł zrozumieć, co chcemy mu sprzedać i dlaczego może go to zainteresować. Zazwyczaj z całego listu czytamy tylko pierwszy akapit. A potem nasze oko przebiega szybko przez resztę tekstu i zatrzymuje się na wyróżnionych optycznie elementach. Wskażmy odbiorcy te istotne informacje używając takich bodźców jak:

- **Punktory** (wcięte, oznaczone kropką lub innym elementem informacji, najlepiej ujęte nie w zdaniach lecz równoważnikach zdań).
- **Pogrubienie czcionki** – bold (najlepszy sposób wyróżniania informacji ważnych).
- **Tabele i grafy** (o wiele lepsze, niż lity tekst, przedstawienie danych liczbowych o naszej ofercie, pozycji rynkowej czy tendencjach wzrostowych).

**Personalizacja
wiadomości zwiększa
szanse na
zainteresowanie
odbiorcy.**

Jest jeszcze jeden element, do którego chętnie kieruje się wzrok czytającego. To *post scriptum*. A zatem warto powtórzyć w nim tę najważniejszą, umieszczoną na początku listu korzyść, np. „Pamiętaj, tylko do końca marca 10% rabatu na wszystkie typy pralek”.

Ważnym zabiegiem zwiększającym szansę na uważne przeczytanie naszego listu, tego z zapytaniem o zgodę czy tego właściwego, jest personalizacja. O wiele lepiej niż „Szanowni Państwo” działają na nas nagłówki „Szanowna Pani Anno”. Wiemy, że to list specjalnie adresowany do nas, a także czujemy się bardziej zobligowani do poznania jego treści.

Na to, czy zapoznamy się z treścią listu wpływają także pozornie mało istotne kwestie, jak krój czcionki czy zastosowana interlinia. Piszemy nasze listy czcionką bezszeryfową, czyli taką, która nie ma ozdobnych wykończeń (jak np. w kroju Times New Roman). Przykładem czcionki bezszeryfowej jest Arial czy Verdana. Nasze oko woli proste rozwiązania.

Zadbajmy, by między wierszami naszego listu było więcej światła. Instynktownie unikamy męczenia naszych oczu czytaniem „gęstego” tekstu, gdzie poszczególne wersy zdają się zlewać z sobą. Im więcej przestrzeni wokół tekstu, tym większa szansa, że oko naszego odbiorcy zechce go przeczytać.

Najlepszym sposobem na wskazanie w liście treści istotnych jest **pogrubienie liter (bold)**. Dużo gorzej postrzegane są podkreślenia lub kursywa.

Wsparcie e-mailingu

Nawet najlepiej napisany e-mail warto wzmocnić. Po pierwsze treści ważne możemy za pomocą hiperłącza tzw. „linku” połączyć z danymi znajdującymi się na naszej stroni www. Daje to odbiorcy możliwość natychmiastowego dotarcia do informacji, która go zaintrygowała. Takie „linki” prowadzić mogą do katalogu produktów czy listy referencyjnej, jakie zamieszczone są na naszej stronie internetowej.

Po drugie, dajmy szansę czytelnikowi na szybkie zareagowanie. Mailing elektroniczny lubi zwroty bezpośrednie do odbiorcy np. „Zamów teraz”, „Kliknij i dowiedz się więcej”. Bardzo często decyzja o zakupie zapada tuż po przeczytaniu listu.

Nie zapominajmy także o tych, którzy na nasz list nie zareagowali. Napiszmy do nich ponownie. Odczekajmy tydzień lub dwa, sformułujmy nasz list w nowy sposób (może tym razem połączymy nacisk na

W niektórych przypadkach warto dodatkowo wesprzeć się telemarketingiem.

inny aspekt naszej oferty czy informacji) i ponownie skontaktujmy się z tymi, od których nie mieliśmy żadnego odzewu. Jest spora szansa, że znowu procent czy dwa z nich zareaguje.

Jeśli sprawa jest ważna i związana z konkretnym wydarzeniem, na przykład nasz mailing służył zaproszeniu osób na zbliżające się szkolenie czy konferencję, można także sięgnąć po wsparcie w postaci telemarketingu. Dzwoniąc do naszych adresatów z pytaniem, czy otrzymali zaproszenie i czy są zainteresowani udziałem, dajemy sobie szansę na działanie w sytuacji, gdy ktoś mailingu nie otrzymał lub przypadkowo odrzucił, albo gdy opacznie zrozumiał informację i nie „poczuł” korzyści. Bardzo często podczas telefonowania dowiemy się, że błąd tkwił po naszej stronie: mailing został zatrzymany przez filtry antyspamowe, daliśmy załącznik, który się nie otworzył lub zapomnieliśmy podać datę konferencji.

Pytania do Ciebie

- Do kogo piszesz swój list? Jaki jest jego poziom wiedzy o tego rodzaju produktach i usługach?
- Jak dobrać argumenty, które dla tego odbiorcy są najistotniejsze?
- Jak napisać list z zapytaniem o zgodę tak, by już na początku adresat zrozumiał swoją korzyść?
- Jak w liście właściwym opisać swoją propozycję, by udowodnić, że twoja oferta jest odpowiednia dla odbiorcy?
- Jak rozplanować kampanię w czasie, by list trafił w odpowiednim momencie do adresata i zapewnił mu wystarczający czas na reakcję?
- Jakich narzędzi wsparcia mailingu użyć, by zwiększyć szansę na zainteresowanie ofertą?

Reklama

Bardzo często już w pierwszych miesiącach działalności firmy zaczynamy zastanawiać się nad jej reklamą w mediach. Często reklama jest najdroższym aspektem działalności firmy, szczególnie tej o charakterze usługowym.

Dlaczego reklama jest droga? Po pierwsze dlatego, że musimy zapłacić pośrednikowi czyli właścicielowi medium (np. portalowi internetowemu czy rozgłośni radiowej) za to, że pozwoli nam dotrzeć do swoich odbiorców. Kosztem jest także produkcja samej reklamy – musimy zapłacić grafikowi, spikerowi i wielu innym, zależnie od tego, jaki charakter ma reklama (najdroższa w produkcji jest reklama telewizyjna).

Coraz trudniej jest pozyskać uwagę odbiorcy reklamy.

Po drugi reklama kosztuje coraz więcej, bo coraz trudniej jest pozyskać uwagę jej odbiorcy. Odbiorca uodparnia się na reklamy, a o jego uwagę walczy coraz większa grupa producentów dóbr i usług.



Przy działaniach reklamowych łatwo o błąd, ponieważ albo zamieścimy ją tam, gdzie mało kto ją znajdzie, albo przedstawimy swoją ofertę w sposób nieatrakcyjny czy wręcz niezrozumiały, albo też wybierzemy niewłaściwy czas ukazania się reklamy.

Mnóstwo niewiadomych, a pieniądze olbrzymie. Jak sobie zatem pomóc?

Do kogo jest skierowana ta reklama?

I znowu powraca podstawowe pytanie o grupę docelową. Jeśli wiemy, kto kupuje, wiemy gdzie go znaleźć. Jeśli naszą grupą docelową są kobiety, będziemy szukać mediów adresowanych do nich. To jednak ciągle za mało, bo nawet skupiając się tylko na czasopismach, mamy setki tych adresowanych do kobiet. Nie warto rzucać losów. Zanim zdecydujemy się na któreś z tych czasopism, przeanalizujemy ich profile czytelnicze. Redakcje prowadzą badania swoich czytelników. Ich profile często prezentowane są na stronach internetowych lub dostaniemy je po kontakcie z działem reklamy. Profile takie zawierają dane statystyczne o odbiorcach: ich płci, wieku, miejscu zamieszkania, wykonywanym zawodzie itp. Porównajmy je z naszą grupą docelową i wybierzmy te media, które są pod tym względem najbardziej zbieżne. Dodatkowo przeliczmy sobie, ile kosztuje dotarcie z reklamą do pojedynczej osoby z grupy docelowej. Na przykład jeśli 30% czytelników danego tytułu odpowiada naszemu targetowi, podzielmy koszt reklamy przez tę liczbę, a otrzymamy cenę dotarcia do pojedynczej osoby. W czasopismach, szczególnie tych kobiecych, ważny jest jeszcze jeden parametr – ile osób czyta dany numer. Kobiety chętnie wymieniają się czasopismami i pożyczają je sobie nawzajem. Dla reklamodawcy takie zjawisko jest jak najbardziej pożądane.

Charakter oferty decyduje o do- brze medium.

Na dobór medium wpłynie też charakter naszej oferty. Jeśli reklamujemy ekskluzywny ośrodek SPA, wybierzemy prawdopodobnie eleganckie kobiece miesięczniki, a nie tygodniki z przepisami kulinarnymi. Możemy też ulokować reklamę w pismach, które zajmują się przede wszystkim zdrowiem, urodą, dobrym wyglądem.

O ile jesteśmy w stanie samodzielnie wybrać czasopismo czy portal internetowy, o tyle dobór rozgłośni radiowej czy stacji telewizyjnej może być ponad nasze siły. Warto skorzystać z pomocy domów mediowych, których zadaniem jest bieżące analizowanie rynku mediów, prowadzenie badań wśród odbiorców reklam. Taki dom mediowy podpowie nam, gdzie ulokować reklamę i ile razy ją powtórzyć, by wywołać zamierzony efekt. Kiedy pojawimy się tam z dobrze zdefiniowaną grupą docelową, informacją o dostępnym budżecie reklamowym i celu naszej reklamy, otrzymamy nie tylko dobrze dobrane media, ale też harmonogram emisji.

Po co ta reklama?

To ważne pytanie – co ma być celem naszej reklamy? Odpowiedź wpłynie na treść i grafikę reklamy. Jeśli chcemy, by odbiorcy zapamiętali, że mamy w ofercie nowy proszek do prania, reklama powinna się skupić na zapamiętaniu nazwy i rozpoznaniu opakowania. Efektem ma być to, że klient zapyta o proszek podczas wizyty w sklepie lub rozpozna go, przechadzając się między półkami supermarketu.

Kiedy naszym celem jest wzmocnienie promocji cenowej, najważniejsze treści, jakie będą wypunktowane w reklamie to cena oraz do kiedy można skorzystać z promocji. Reklama powinna wywołać pożądanie produktu i poczucie presji czasowej na odbiorcy.

Najczęstszym problemem i błędem w działaniu reklamowym jest to, że kiedy już wykupimy powierzchnię w gazecie lub czas antenowy, chcemy je maksymalnie wykorzystać i upchnąć tam tyle informacji, ile się da. Efekt jest druzgocący – reklama przechodzi bez echa, a klienci się nie pojawiają.

⇒ **Złota zasada – im mniej tym lepiej** – sprawdza się w każdej formie reklamowej. Lepiej, by klient zapamiętał dobrze jedną lub dwie informacje o nas, niż niechętnie przeleciał wzrokiem po kilkunastu danych o naszej ofercie.

Jak ma wyglądać reklama?

Powyższa zasada dotyczy także wyglądu reklamy. W reklamie prasowej, internetowej czy na billboardzie nie bójmy się czystych powierzchni, czyli tzw. światła. Jeśli dużo czystej powierzchni otacza krótki tekst, nasze oko chętnie do tego tekstu podąży. Będziemy natomiast unikać zwartych, kilkuwierszowych bloków tekstu, gdzie interlinia jest niewielka, a treści dużo. Czasami od najbardziej treściwego akapitu lepsze jest dobre zdjęcie. To silny bodziec wzrokowy. Taki, na którym chętnie spocznie nasze oko.

Reklama lubi kontrasty. Szczególnie ta drukowana i internetowa. Im większa jest różnica między tłem, a treścią, tym chętniej tę treść przeczytamy. Lubimy też krótkie informacje, bez interpunkcji, czyli proste. Sprawdzają się dane w punktach czy równoważnikach zdań. Chętnie zapamiętujemy cyfry, warto je zatem stosować np. „2 mln sprzedanych egzemplarzy!”.

Jeśli nasza reklama ma znaleźć się w towarzystwie innych (np. na stronie reklamowej gazety lub na obleganym przez reklamy portalu internetowym), warto wyróżnić ją mocnym kolorem. Albo nietuzinkowym zdjęciem. W internecie dobrą funkcję spełnia ruch – oko zazwyczaj wyłowi ruszający się element na stronie internetowej i podąży za nim.

W reklamie telewizyjnej czy radiowej mamy możliwość skorzystania z dodatkowego bodźca, jakim jest dźwięk. Możemy zaintrygować odbiorcę znanym głosem (np. aktora), ostrym lub odwrotnie – bardzo miłym dla ucha dźwiękiem czy w końcu ciszą. Zarówno w reklamie telewizyjnej jak i radiowej pamiętajmy, że odbiorca skupia się na niej zazwyczaj po chwili, a nie ma szansy do niej wrócić, jeśli coś go zainteresuje. Co oznacza, że to co najważniejsze, warto powtórzyć na końcu. Np. „Przyjdź do sieci ABC do końca lipca i odbierz swój prezent”, albo „Więcej informacji na stronie.....”. Może się okazać, gdy tego nie zrobimy, że odbiorca zaciekał się, chce zareagować, ale nie wie gdzie nas szukać.

Przed wyemitowaniem reklamy zrobmy mini-badanie wśród przyjaciół czy rodziny. Niech spojrzą na nią (dajmy im na to najwyżej 5 sekund) i powiedzą, co zapamiętali. Czy czegoś nie zrozumieli? Czy zwróciliby na nią uwagę?

Pamiętajmy, że reklama, która świetnie zadziałała w firmie naszego kolegi, dla nas może być zupełnie nieodpowiednia. Podobnie reklama, która zadziałała w naszej firmie dwa lata temu, dziś takich efektów nie przyniesie. Zmieniają się preferencje odbiorców, zmienia skuteczność poszczególnych bodźców reklamowych. Za każdym razem do decyzji związanych z reklamą podejźmy od nowa. Czerpmy z naszych doświadczeń, ale bądźmy otwarci na nowości i świeże inspiracje.

? Pytania do Ciebie

- Gdzie możesz znaleźć swoją grupę docelową? Co czytają twoi odbiorcy? Jakie portale odwiedzają? Przejrzyj profile czytelnicze mediów branżowych, opiniotwórczych, popularnych czy hobbystycznych.
- Na ile wiernymi odbiorcami danego medium są jego czytelnicy? Jaki procent z nich to prenumeratorzy? Czy medium posiada badania związane z lojalnością odbiorcy? Im wierniejszy odbiorca, tym większa szansa, że zapamięta twoją kampanię reklamową.
- Czy wiesz, czemu ma służyć twoja reklama? Jaki efekt chcesz osiągnąć? Które treści podkreślić, by ten efekt wzmocnić?
- Czy wiesz, jakimi regułami rządzi się reklama w wybranym medium? Czy zastosowałeś się do nich?
- Czy zadbałeś o to, by przekaz był czytelny i zrozumiały? Czy nie „zagrabiłeś” reklamy zbędnymi treściami?

Marketing nietypowy

Każdego dnia nasi klienci mają kontakt z setkami zaczepek promocyjnych – reklam w prasie czy telewizji, spotów radiowych, billboardów, hostess częstujących swoim produktem itp. Taki natłok może zmęczyć, a przede wszystkim uodpornić ich na działanie tradycyjnej reklamy.

Stąd coraz więcej energii poświęca się kreowaniu działań nietypowych. Ich zaletą jest to, że zaskakują, a więc przykuwają wzrok czy uwagę klienta. A to już sukces! Dodatkowo odbiorca takiego działania czuje potrzebę ustosunkowania się do niego. Może to być podziw (jeśli nasz pomysł jest wyjątkowo przemyślany), uśmiech (gdy działamy humorem) a nawet szok (jeśli wybierzemy działanie kontrowersyjne). Bez względu na obraną strategię klient nie przejdzie koło naszego działania obojętnie.

Z jakich form możemy wybierać? Jest ich mnóstwo. Warto przytoczyć choć kilka z nich.

Ambient media

Ambient media to umieszczenie reklamy na nietypowym (nie „ogranym” jeszcze) nośniku. Może to być suszarka w toalecie kina, schody w galerii handlowej, siedzisko krzesła w kawiarni czy chodnik na przystanku. Wszystkie te miejsca, gdzie dotąd reklama się nie pojawiała, mogą stanowić dla nas pole do popisu. Rozejrzyjmy się, gdzie bywają nasi klienci? Jakie miejsca mijają w drodze do pracy? Gdzie bywają w czasie wolnym? Gdzie możemy ulokować naszą informację, by ich zaskoczyć? Zaletą ambient media jest nie tylko zwiększenie szansy na przyciągnięcie uwagi klienta, ale i często bardzo niskie koszty kampanii. Skoro nikt do tej pory nie interesował się umieszczeniem reklamy na danym nośniku (np. krzesła w kawiarni), jego właściciel przy kalkulowaniu ceny najprawdopodobniej potraktuje nas łagodnie.

Marketing wirusowy

Marketing wirusowy to treści (najczęściej wysyłane e-mailem lub SMSem), które są na tyle ciekawe dla naszych klientów, że będą oni chcieli przesłać je dalej do swoich przyjaciół. Mogą to być prezentacje pięknych

zdjęć, interesujących cytatów, dowcipy czy łamigłówki. Z zasady musi to być informacja obiektywnie ciekawa czy intrygująca, a nie toporna reklama – takiej nikt nie prześle dalej. W marketingu wirusowym największym ograniczeniem może być tylko nasza wyobraźnia.

 *Przykład marketingu wirusowego map na serwisie Google. Internauci wysyłali między sobą list, jakoby znaleźli błąd na mapach Google. Treść listu:*

1. Idź na Google mapy <http://maps.google.pl/>
2. Daj „Pokaż trasę” (górny lewy róg strony)
3. Napisz SAN FRANCISCO USA jako miejsce początkowe
4. Napisz TOKIO JAPAN jako cel
5. Idź na punkt 15. Twojej trasy... jak się zaśmiesz podaj dalej :D

Internauci wchodząc w mapkę po wpisaniu parametrów otrzymywali treść: „Przeplń żaglówką Ocean Spokojny”

Tego typu mailingów krążyło kilka. Każdy dotyczył innego kierunku. Wszystkie reklamowały serwis mapowy Google.

Marketing szeptany

Wywodzący się z młodzieżowych środowisk marketing szeptany (inaczej *trendsetting*) to próba promowania naszych produktów przez osoby cieszące się w danym środowisku dużym autorytetem. Nasza kawa lepiej będzie się sprzedawać, jeśli pomoże nam w tym konkretna osoba – bywalczyni kawiarni mająca duże grono przyjaciółek. Jej dobre słowo o naszym wyrobie może zdziałać cuda. Największy problem, jaki musimy rozwiązać, to znaleźć odpowiednich „ambasadorów”. Czasami wystarczy ogłoszenie w internecie czy odpowiednim czasopiśmie. Często jednak musimy poprosić w danym środowisku i trochę się jemu przyjrzeć.

Mobile marketing

We współczesnym marketingu tym mianem określa się przede wszystkim działania za pośrednictwem telefonów komórkowych. I tak *mobile marketing* może przybrać formy SMS-a promocyjnego (np. z kuponem rabatowym) czy gry na telefon (gdzie nasz produkt pojawia się w formie reklamy lub jako element gry). Możemy też wysyłać informacje do

telefonów z włączoną funkcją Bluetooth, znajdujących się w pobliżu naszego nadajnika (np. w bezpośrednim otoczeniu naszego sklepu.)

Trudno wymienić wszystkie formy marketingu nietypowego. Jego nietypowość polega właśnie na tym, że pojawiają się wciąż nowe rozwiązania. Trudno go zatem skatalogować i opisać. Jedno warto zapamiętać – używajmy swojej wyobraźni do zaskakiwania klienta. Dziś reklama w prasie i sztyld nad siedzibą to za mało. Trzeba ciągle się rozwijać, wprowadzać nowości, być krok przed konkurencją.

? Pytania do Ciebie

- Jakie są najbardziej typowe i najbardziej oczywiste formy reklamowe dla twojej grupy docelowej?
- Jak możesz ją zaskoczyć? Czy bardziej zadziała na niego nietypowe miejsce reklamy czy raczej jej forma, np. szok, humor, dwuznaczność?
- Gdzie możesz ją zaskoczyć? Gdzie bywa twój przeciętny klient? Jak się przemieszcza?
- Jakie treści mogą być nieakceptowane dla twojej grupy docelowej?
- Ile masz pieniędzy i czasu na poszukiwanie i testowanie nietypowych rozwiązań?

Targi, wystawy

Mówi się, że tylko połowę sukcesów związanych z uczestnictwem w targach gwarantuje sama impreza. Druga połowa to nasze działania przed i po imprezie targowej. Jak to się dzieje, że niektóre firmy wracają z targów z tarczą, a inne – z tych samych targów – na tarczy? Wydarzenie to samo, ci sami zwiedzający, a odczucia wystawców tak różne? Przyczyną może być niedopasowanie imprezy, kiepskie przygotowanie do niej lub niewykorzystanie ich potencjału. Przyjrzyjmy się zatem czynnikom wpływającym na sukces imprezy targowej.

Dobór targów

Nie wystarczy wziąć udział w jakiegokolwiek imprezie. Nie wystarczy nawet wziąć udział w tej najpopularniejszej w branży. Trzeba szczegółowo przeanalizować informacje o imprezach targowych, które bierzemy pod uwagę i prześledzić dane z poprzednich lat:

- Czy impreza miała charakter lokalny, krajowy czy międzynarodowy?
- Kto się tam wystawiał? Czy byli tam nasi konkurenci?
- Kto je odwiedzał? Czy byli tam nasi obecni czy potencjalni klienci?
- Czy liczba odwiedzających i wystawców rośnie czy maleje?
- Ile informacji o imprezie pojawiało się w prasie? Jaka to była prasa? Czy znalazły się tam media docierające do naszej grupy docelowej?
- Jeśli już zainteresuje nas konkretny rodzaj targów, dowiedzmy się, jak dużo firm już się zgłosiło. Czy planowane jest uczestnictwo jakichś szczególnie ważnych osób (prezydenta, ministra itp.)? Jakie imprezy towarzyszące są planowane? Gdzie i jak targi będą się promować?

To wszystko pomoże nam ocenić ich potencjał i dopasowanie do naszych oczekiwań.

Dobre przygotowanie

Sukces imprezy targowej w dużej mierze zależy od nas. Przygotujmy ją dobrze, a rezultat będzie satysfakcjonujący. Zaplanujmy nie tylko miejsce lokalizacji stoiska i jego wygląd tak, by przyciągało maksymalnie dużo zwiedzających. Niech osoby odwiedzające pawilon już z daleka nas zauważą i rozpoznają. Niech na naszym stoisku znajdą odpowiedź na pytania: kim jesteśmy, czym się zajmujemy, dlaczego warto z nami współpracować.

Zastanówmy się także, jakie imprezy dodatkowe możemy zorganizować w czasie targów (pokazy specjalne, konkursy itp.). Sprawdźmy, czy możemy wystąpić z prelekcją podczas konferencji towarzyszących targom. Takie wydarzenia przyciągają nie tylko potencjalnych klientów, ale i media branżowe, które może zechcą o nas napisać po powrocie do redakcji.

Przygotujmy ciekawe materiały i gadżety. Niech to, co wręczymy naszym odwiedzającym będzie na tyle interesujące, by nie znalazło się w pierwszym śmietniku za rogiem. Pamiętajmy o tym, by przygotować zarówno proste informatory (np. niewielkie ulotki) i tanie gadżety dla osób mijających nasze stoisko, jak też poważniejsze publikacje (np. foldery, katalogi)

i droższe upominki dla tych, którzy wyglądają na naprawdę zainteresowanych.

Skorzystajmy z bogatego pakietu promocji stoiska oferowanego przez organizatora targów. Możemy zaprezentować się w katalogu targowym, zamieścić reklamę w radiowęźle, ulokować flagi z naszym logo przy wejściu na teren targowy.

A przede wszystkim przygotujmy personel obsługujący targi. Tak, by każdy kto zawita na nasze stoisko, odszedł przekonany o naszym profesjonalizmie i chętny do podjęcia współpracy.

Wykorzystanie potencjału

Potencjał targów nie kończy się wraz z samymi targami. Dopiero wtedy zaczyna się część najważniejsza – zamiana kontaktów na zlecenia. Jeśli w czasie targów zebraliśmy dane osób, które nas odwiedziły, wręczyliśmy interesujące materiały, wypromowaliśmy się w prasie targowej czy podczas konferencji tematycznych – możemy sięgnąć po zyski. Skontaktujmy się z poznanymi tam osobami, zaproponujmy spotkanie czy przesłanie pełnej informacji. Krótko mówiąc kujmy żelazo, póki gorące.

Wiele mówi się o tym, że targi nie mają racji bytu, że są nieskuteczne. A jednak firmy liczące się w branży nadal się wystawiają. Może potrafią wykorzystać siłę imprez targowych? Podglądajmy ich działania i uczmy się od nich!

? Pytania do Ciebie

- Co chcesz osiągnąć dzięki imprezie targowej i które z targów z największym prawdopodobieństwem pomogą ci zrealizować te cele?
- Co jest głównym celem twojej obecności na targach: pokazanie nowości rynkowej, budowanie wizerunku firmy czy badania konsumenckie?
- Gdzie powinieneś ulokować swoje stoisko? Czy kierować się lokalizacją konkurencji czy popularnością poszczególnych pawilonów?
- Jak sprawić, by twoje stoisko przyciągało wzrok i było chętnie odwiedzane?
- Jak zadbać o to, by osoby odwiedzające twoje stoisko wyszły z niego przekonane o waszym profesjonalizmie, zaintrygowane ofertą i chętnie do ponowienia kontaktu?
- Jak odnaleźć te osoby po targach i kontynuować prace nad pozyskaniem ich jako klientów?

Prezentacja u klienta

Bardzo często w naszej praktyce spotykać się będziemy z klientami, którzy będą sobie życzyć osobistego spotkania połączonego z prezentacją produktu czy usługi. Bardzo często na prezentację tę przyjdzie kilka osób mających zdecydować, czy to właśnie my zostaniemy ich dostawcą.

Wiele firm zaangażowało mnóstwo czasu i środków, by doprowadzić do tego spotkania. Były reklamy w prasie, telefony, e-maile. I w końcu, kiedy udało skupić się uwagę na ofercie, kiedy można było w bezpośredniej prezentacji postawić kropkę nad „i” dzieje się coś takiego, że klient rezygnuje. Bardzo często powodem jest właśnie źle przeprowadzona prezentacja. Jak maksymalnie wykorzystać szansę, jaką jest spotkanie twarzą w twarz z potencjalnie zainteresowaną grupą osób?

Przed prezentacją

Zadbajmy o sukces jeszcze przed prezentacją. Dobre przygotowanie pozwoli nam przeprowadzić profesjonalny pokaz, uwzględniający oczekiwania uczestników i pozbawiony przykrych niespodzianek.

Ustalmy, kto będzie uczestniczył w prezentacji z naszej strony i ze strony klienta? Zadbajmy o równowagę sił. Naszą firmę powinny reprezentować osoby podobne rangą do słuchających. Nie jest dobrze, by przed dużym gronem słuchaczy występowała tylko jedna osoba. Zabierzmy ze sobą zespół.

Zastanówmy się, jakiego wsparcia technicznego potrzebujemy? Nie ma nic gorszego, niż przygotowanie prezentacji w technologii, której nie można odtworzyć u klienta. Zadbajmy o przyłącza, oświetlenie, rzutnik i oprogramowanie, które pozwolą nam pokazać to, z czym przyjeżdżamy. Ważne jest też samo miejsce. Niekiedy potrzebujemy kilku metrów kwadratowych, by pokazać nasz prototyp, model itp.

Zadbajmy też o agendę. Ustalmy kiedy i jak długo będziemy prezentować naszą ofertę. Może okazać się, że przyjedziemy do klienta z godzinnym „show” a on ma dla nas tylko kwadrans. W czasie ustaleń wypunktujmy też, co będzie przedmiotem prezentacji, by dać klientowi możliwość zasugerowania innych jeszcze aspektów lub przygotowania pytań.

W końcu ustalmy między sobą scenariusz prezentacji. Przydzielmy role i odpowiedzialności. Dzięki temu unikniemy luk informacyjnych lub wręcz przeciwnej sytuacji, gdy będziemy sobie nawzajem wchodzić w słowo lub powielać treści.

Ciekawa prezentacja

Kiedy zadbaliliśmy już o przygotowanie siebie i swojego odbiorcy do prezentacji, czas skupić się na niej samej. Co jest celem naszej wizyty? Czy chcemy mówić o produkcie czy o sobie? Czy chcemy, by klient zobaczył, jak działa nasz produkt czy żeby tego osobiście doświadczył? Odpowiadając na te pytania, będziemy wiedzieli, na czym skupić się w czasie wizyty.

Musimy też wiedzieć, jaki poziom wiedzy reprezentuje odbiorca. Czy będziemy mówić do osób, które nigdy nie miały do czynienia z podobnym produktem (np. innowacyjnym) czy też do takich, którzy z podobnymi produktami stykają się od lat? Ci pierwsi będą wymagali bardziej ogólnych informacji i pokazania możliwości innowacyjnego rozwiązania. Ci drudzy skupią się na detalach i różnicach względem oferty naszej konkurencji.

Nasza prezentacja ma być też ciekawa merytorycznie – bogata w dane, przykłady, ciekawostki, ale też ciekawa estetycznie. Jeśli używamy slajdów, zadbajmy o jednakowo czytelne czcionki, dobrej jakości zdjęcia, kolorystykę dopasowaną do naszego logo.

Wsparcie efektu prezentacji

Pomyślmy też o tym, co zrobimy po prezentacji. Kiedy już opowiemy wszystko o naszej ofercie, odpowiemy na pytania. Czy zostawimy naszym słuchaczom folder lub ulotkę? A może CD z nagraniem filmem o nas i naszych produktach? Czy „otworzymy sobie furtkę” do dalszego kontaktu, np. dosyłając w formie zdjęć czy plików tekstowych informacje, o jakie pytano w trakcie prezentacji? Czy zaproponujemy kolejne spotkanie u nas w firmie?

To właśnie teraz, po prezentacji, zaczyna się czas zbiorów. Dlatego nie czekajmy biernie na kontakt ze strony uczestników prezentacji. Zadbajmy o to, by po powrocie do firmy dalszymi kontaktami i przesyłanymi informacjami wzmocnić dobry efekt, jaki zrobiło na nich nasze show.

? Pytania do Ciebie

- Kto będzie uczestniczył w twojej prezentacji? Jakie stanowisko zajmuje, czego oczekuje? Jakiego typu pytań możesz się spodziewać?
- Kto z twojej firmy powinien uczestniczyć w prezentacji, by móc opowiedzieć na wszystkie pytania i dać uczestnikom poczucie poważnego, wyjątkowego traktowania?
- Jak powinniście przygotować waszą prezentację, żeby osiągnąć zamierzony efekt? Jakich argumentów używać, jakie cechy oferty szczególnie uwypuklić? Czy skupić się na danych czy na obrazach?
- Czego oczekujesz od miejsca prezentacji (wielkość i aspekty techniczne) i na które z tych elementów masz wpływ? Jak przygotować się na „niespodzianki”?
- Jakie są wasze role w czasie prezentacji? Kto za jaką część prezentacji odpowiada?
- Co pozostawić uczestnikom prezentacji po jej zakończeniu?
- Jak zapewnić sobie możliwość kontynuowania rozmów po prezentacji?

Targi, wystawy

Przyszłość marketingu leży w relacjach z klientem. Żyjemy w czasach, kiedy nasi konsumenci są bardzo świadomi swojej roli w procesach gospodarczych. Wiedzą, że na ich uwagę i zamówienie produktu czy usługi musimy sobie zapracować zaangażowaniem i umiejętnym słuchaniem. Są też coraz bardziej świadomi własnych oczekiwań. Chcą się wyróżniać na tle innych odbiorców, otrzymywać ofertę skrojoną do swoich potrzeb i oczekiwań. Dodatkowo coraz większą część naszych wydatków stanowią usługi, a tych nie da się dobrze sprzedawać, jeśli odbiorca nie zaufa ludziom, którzy nas reprezentują.

To wszystko prowadzi do konkluzji, że coraz trudniej będzie działać firmom, dla których klient pozostaje odbiorcą anonimowym i które skupiają się tylko na wytwarzaniu produktów, zapominając o satysfakcjonującej obsłudze klienta.

Spójrzmy na nasze osobiste wybory. Co decyduje, że wracamy do tego samego fryzjera, jemy w ulubionej restauracji czy nadkładamy drogi do pracy, żeby kupić kanapkę w ulubionym sklepiu? Czy kierują nami tylko cechy samego produktu czy usługi: fachowe cięcie włosów, smak, świeżość? Przecież wokół nas jest wielu kompetentnych fryzjerów i wiele restauracji ze smaczными daniami. Co nami kieruje? Może to, że fryzjer zna nasze oczekiwania co do fryzury? Może fakt, że w restauracji zaprowadzą nas do ulubionego stolika i zaproponują kawę przyrządzaną „tak jak pan lubi”? Może sprzedawczyni w ulubionym sklepiu uśmiechnie się do nas jak co dzień i zapyta, jak się dziś czujemy?

Często właśnie relacje, poczucie bycia ważnym, a nie cechy samego produktu decydują, że wracamy do tych samych sprzedawców. Na czym opręć budowanie relacji z klientem?

Po pierwsze: znajomość

Nie da się budować relacji bez indywidualnego poznania. Klient powinien być dla nas osobą z krwi i kości, z imienia. Osobą, której oczekiwania poznaliśmy. Wiemy, co nią kieruje, jak dokonuje wyborów, czego nie lubi. Wiemy, jak reaguje na nasze działania promocyjne. Czym się interesuje, czy ma rodzinę, jak spędza wolny czas. Oczywiście nie mówimy tu o inwigilacji i „wyciąganiu” na siłę poufnych informacji od klienta. Raczej próbujemy na bazie naszych rozmów tworzyć sobie obraz osoby. Często te ważne informacje padają w trakcie rozmowy. Klient mówi np. „W przyszłym tygodniu nie będę pod telefonem, bo syn się żeni i biorę parę dni urlopu”. Co stoi na przeszkodzie nawiązać do tej rozmowy przy następnym kontakcie „Jak udał się ślub? Czy pogoda dopisała?”. To sygnał dla klienta, że byliśmy uważnymi słuchaczami i liczymy się z nim.

Albo w czasie pierwszej wizyty u klienta widzimy, że najbardziej interesuje go, jakich klientów już obsługujemy. Zanotujmy sobie ten fakt. Przy następnej prezentacji przywieźmy ze sobą listy referencyjne, zdjęcia realizacji dla poprzednich (najlepiej znanych) klientów.

Niekiedy informacje od klienta mogą przydać się za jakiś czas. Możemy otrzymać odpowiedź, że klient w tym momencie nie skorzysta z naszej oferty, ale planuje tego rodzaju zakupy za półtora roku. To ważna informacja. Bądźmy czujni i wróćmy do tej rozmowy w odpowiednim czasie. Nie tylko dajemy sobie szansę skorzystania z okazji, ale i zaskoczenia klienta, że po tak długim czasie pamiętaliśmy o tej rozmowie.

Oczywiście, takie informacje umkną nam, jeśli nie mamy mechanizmów ich przechowywania. I obojętne czy będzie to zeszyt czy drogi system

CRM. Ważne, byśmy chcieli te dane notować i do tych danych wracać przed kolejnym kontaktem z klientem. A zatem w posiadanych przez nas bazach danych o klientach dołożymy dodatkowe kolumny z danymi o ich potrzebach, sposobie analizowania oferty, hobby itp. To nasz najważniejszy zasób, a takich informacji nie kupimy nawet u najlepszego sprzedawcy danych.

Po drugiej: komunikacja

Tak jak z przyjacielem, tak i z klientem, dobre relacje buduje się przez komunikację. To znaczy, że nawet gdy nasze mechanizmy składania zamówień i ich realizacji są świetnie zautomatyzowane i nie wymagające interwencji, nie możemy pozwolić sobie na okresy dłuższego milczenia. Klient musi czuć, że jest ważny i „obskakiwany”. Krótko mówiąc, że nam na nim zależy. Dlatego kontaktujemy się z nim regularnie. I nie chodzi tu o rutynę typu dzwonię do niego w każdy poniedziałek rano. Klient szybko zorientuje się, że nasz kontakty są ściśle zaplanowane i niewiele mają wspólnego z przyjaźnią. Niekiedy odczuwamy dyskomfort przed kontaktowaniem się „bez powodu”. Bo przecież mechanizm sprzedaży działa, nie ma opóźnień, wszystko jest idealnie dograne. Jak sobie pomóc? Znajdźmy pretekst do kontaktu. Czasem może to być telefon z pytaniem o satysfakcję z naszych działań. Czasem możemy umówić się z klientem na krótkie spotkanie będąc w jego okolicach (nawet jeśli to nieprawda, a my jedziemy specjalnie dla niego) i podrzucić jakiś drobiazg: gadżet, podsumowanie ostatniego kwartału naszej współpracy z nim itp. Niekiedy wspaniałym przyczynkiem do kontaktu będzie wiedza o tym, czym nasz klient się interesuje. Jeśli wiemy, że jego pasją są konie, możemy czasami podrzucić mu artykuł o koniach, z jakim spotkaliśmy się w internecie. Albo poprosić o krótką radę, bo planujemy wykupić naszemu dziecku wakacje w siodle.

Dobra komunikacja to także drożny i odpowiedni kanał komunikacyjny. Jeśli klient sugeruje, że woli rozmowę telefoniczną niż e-maile, bo dużo podróżuje, zapiszmy to sobie i dzwońmy. Zdarza się, choć coraz rzadziej, spotkać klientów, którzy cenią sobie informacje przesłane faksem. Ufają im bardziej niż skanom wysłanym pocztą elektroniczną. Uszanujmy to.

Wybrany przez nas sposób kontaktowania się z klientem powinien mieć indywidualny charakter. Nikt z nas nie czuje się wyjątkowo, jeśli otrzymuje masowo wysłany list z nagłówkiem „Szanowni Państwo”. Zadbajmy o poczucie wyjątkowego traktowania naszego klienta. I nie wstydzmy się mówić mu, że nam na nim zależy.

Po trzecie: oferta dopasowana do potrzeb

Henry Ford, legendarny właściciel korporacji samochodowej mawiał: „Może pan zażyczyć sobie samochód w dowolnym kolorze, byleby to był kolor czarny”. Niestety, czasy kiedy czujemy się w pełni usatysfakcjonowani użytkowaniem dokładnie tego samego produktu, co miliony innych użytkowników, powoli odchodzą do lamusa. Owszem, są produkty i branże, które kierują swoją ofertę do grupy osób potrzebujących unifikacji. Takim produktem są: odzież dla młodzieży, coca cola, gry na telefony komórkowe. Młodzi ludzie chcą poczuć się częścią grupy, chcą mieć produkty takie jak inni. Coraz częściej jednak nawet oni szukają sposobów na wyróżnienie się spośród innych.

A na pewno każdy z nas – i młodzi i starsi – chcą, by produkt nadążał za naszymi potrzebami. Te zaś zmieniają się w tempie, jakiego jeszcze świat nie widział. Stąd potrzeba ciągłego badania potrzeb klientów. Dlatego chcąc opierać nasze działania na długotrwałych relacjach musimy zaangażować klienta w proces opracowania oferty. Pytać go, czego potrzebuje. Gdzie są pola, co do których nie satysfakcjonujemy go. Gdzie używa naszego produktu i co sprawia mu największe trudności. Takie monitorowanie potrzeb i oczekiwań przyniesie nam nie tylko szansę poprawy i nadrobienia strat w stosunku do konkurencji. Bardzo często będzie źródłem pomysłów na zupełnie nowe produkty czy usługi. Współczesny świat wygląda tak, że klienci mają marzenia, a my zastanawiamy się, jakie produkty zaproponować, by im sprostać. Klient, który chce nam mówić o swoich marzeniach może być dla nas bardzo dochodowym źródłem pomysłów rynkowych.

Po czwarte: korzyści

Wszyscy lubimy być wynagradzani za wierność. Idąc po raz kolejny do tej samej restauracji czujemy, że należy nam się lepsze traktowanie, że powinniśmy być ważniejsi od tych, którzy trafili tam pierwszy raz. Form takiego podziękowania za wierność jest bardzo wiele. Mogą to być gratyfikacje finansowe i pozafinansowe.

Zacznijmy od tych pierwszych. Możemy zaproponować naszym klientom bardziej lub mniej rozbudowany program lojalnościowy. Ten bardziej rozbudowany wiąże się zazwyczaj z kartą magnetyczną, czytnikiem kart i katalogiem prezentów. Jeśli jesteśmy firmą małą czy jednoosobową możemy zacząć od prostszego wariantu – klienci mogą zbierać pieczątki, nalepki czy paragony. A przy określonej liczbie wizyt u nas lub

przy określonej sumie wydatków mogą dostawać bonus, np. w postaci deseru czy kawy, jeśli jesteśmy restauracją, lub też ciekawy gadżet czy propozycję zakupu kolejnego produktu z dużym rabatem.

Mamy też cały arsenał narzędzi, które nie wiążą się z korzyścią finansową. Lojalny klient może mieć pierwszeństwo w rezerwacji lub obsłudze. Może mieć dostęp do limitowanych serii naszych produktów, brać udział w zamkniętych degustacjach czy pokazach. Można go zaprosić na zamkniętą konferencję, szkolenie czy choćby spotkanie z ciekawym człowiekiem (np. podróżnikiem czy kucharzem). Możemy wysłać imienny katalog produktów, przydzielić osobistego opiekuna itp. Ograniczeniem jest tylko nasza wyobraźnia i oczywiście chłodna kalkulacja, ile czasu i pieniędzy możemy przeznaczyć na takie „specjalne” traktowanie.

Budujemy długotrwałe relacje i dbajmy o nie. To naprawdę się opłaca. Nasze działania są bardziej dopasowane do klientów. Klienci mają większe zaufanie do proponowanych przez nas nowości. Nasz marketing lepiej dociera do odbiorców i przynosi większe efekty. A nasi pracownicy czują się w pracy bardziej komfortowo, bo wiedzą, że w czasie ośmiu godzin codziennej pracy będą kontaktować się z osobami, które znają osobiście.

? Pytania do Ciebie

- Kto jest naszym wiernym klientem i co sprawia, że do nas wraca?
- Co o nim wiemy? Czy umielibyśmy powiedzieć o nim coś więcej, niż tylko z jakiej firmy pochodzi i jaki jest jego numer telefonu?
- Jak dajemy mu do zrozumienia, że jest dla nas ważny?
- Co możemy zaproponować naszym klientom, by czuli, że warto ponawiać zakupy w naszej firmie?
- Czy nasi pracownicy są świadomi tego, jak ważna jest ich rola w rozpoznawaniu potrzeb klienta i dbaniu o dobre relacje?
- Czy badamy oczekiwania klienta i pamiętamy o nim, przygotowując nowe produkty lub usługi?
- Czy kontaktujemy się z naszymi klientami regularnie?
- Czy pamiętamy, by każdego klienta traktować w sposób indywidualny?

Public relations

❓ Czym jest **public relations**? To długofalowe działania firmy, które mają na celu budowanie dobrej opinii o niej samej, a w konsekwencji o jej ofercie. Odbiorcą takich działań jest całe środowisko, w którym funkcjonuje firma. Nie tylko jej klienci, obecni i potencjalni, ale też dostawcy czy pracownicy. Wszyscy, którzy w jakikolwiek sposób natkną się na informację o naszej firmie, powinni mieć przeświadczenie o jej pozytywnym wizerunku.

Firmy budują swój dobry wizerunek na wiele sposobów. Dbają o rozpoznawalną markę, biorą udział w kampaniach społecznych, w wydarzeniach istotnych dla swojego otoczenia, działają na rzecz środowiska naturalnego itp. Wiele z nich wręcz inicjuje pozytywne zdarzenia czy kampanie. Mamy przykład firmy kosmetycznej Avon, która od lat prowadzi kampanię nakłaniającą kobiety do profilaktyki chorób piersi. Dzięki tej kampanii zmieniło się nastawienie Polek do problemów „kobiet”. Przestały one być tematem tabu, wiele kobiet zaczęło się regularnie badać. Inne firmy inwestują w rozwój działań o charakterze kulturalnym, organizując festiwale filmowe czy muzyczne.

Oczywiście będąc małą firmą trudno działać na taką skalę. Jest jednak sporo możliwości, po które należy sięgać bez względu na naszą wielkość czy kondycję finansową.

Działania prospołeczne

Będąc małą firmą możemy włączyć się w już istniejące inicjatywy. Na naszej stronie internetowej możemy zamieścić na przykład logo Pajacyka i wspierać dokarmianie głodnych dzieci przez Polską Akcję Humanitarną. Możemy przy naszej siedzibie zorganizować punkt zbierania środków dla Wielkiej Orkiestry Świątecznej Pomocy lub wylicytować jeden z przedmiotów przez nią wystawionych.

Możemy też wspierać lokalne przedszkole, dom dziecka, schronisko dla psów. Wraz z naszymi pracownikami możemy włączyć się w akcję *Clean*

the World i posprzątać pobliski park. Nic nie stoi na przeszkodzie, by pod siedzibą ustawić pojemniki do segregowania śmieci i nakłonić nasz personel do przemyślanego wyrzucania odpadów.

Biznes społecznie zaangażowany

Lokując naszą siedzibę możemy kierować się tym, gdzie jest wyjątkowo duże bezrobocie (często mogą to być wioski otaczające nasze miasto) i tak dać szansę osobom bez pracy. Pracując nad nowymi produktami czy usługami bierzmy pod uwagę ludzi chorujących, z ograniczeniami. Na przykład jako producent mebli kuchennych możemy zadbać o prowadnice, które pozwolą dopasować wysokość górnych szafek do osób starszych. Możemy ułatwić powrót na rynek pracy młodym matkom, organizując przedszkole przykładowe.

Bez względu na to, w co się zaangażujemy, warto zadbać o to, by nasze otoczenie dowiedziało się o tym. W sposób elegancki, nie przechwalając się nadmiernie, zasygnalizujmy naszą dobroczynność na stronie internetowej czy w notatce skierowanej do prasy. Możemy też wysłać do naszych klientów e-mailing z zachętą do włączenia się w to dzieło.

Ekspert w swojej dziedzinie

Wiele firm swoje działania public relations mocno opiera na kontaktach z mediami. Oczywiście w pierwszej kolejności w obrębie zainteresowań firmy są, tak jak w przypadku typowej reklamy, te media, które docierają do naszej grupy docelowej.

Jak sprawić, by media chciały o nas pisać (i to pisać dobrze) nie pobierając za to opłaty? Jeśli uda się dostarczyć redakcji informacje interesujące odbiorcę danej prasy czy radia, jest duża szansa, że taka informacja się ukaże. Spróbujmy o naszym nowym produkcie czy usłudze napisać w kontekście zmian społecznych. Jeśli jesteśmy kinem, które uruchamia seanse dla kobiet, napiszmy z czego to wynika. Dlaczego kobiety się zbierają? Dlaczego coraz więcej produktów czy usług jest adresowanych wyłącznie do nich? I pokażmy swoją usługę jako przykład.

Jeśli w prasie zauważymy artykuł dotyczący naszej branży, skontaktujmy się z redaktorem, który go napisał. Powiedzmy, jak to wygląda z naszego punktu widzenia, jakimi danymi branżowymi możemy wesprzeć artykuł. To, co może być dla redaktora szczególnie atrakcyjne, to możliwość pokazania przykładu i zacytowania przedsiębiorcy. Nie oczekujmy, że

ukáže się artykuł o naszej firmie. Sukcesem będzie jeśli w takim artykule padnie nasza nazwa lub zdjęcie naszego produktu.

Nie bójmy się kontaktować z mediami. Piszmy o sprawach ciekawych w branży, o nowych zjawiskach, o wyzwaniach stojących przed przedsiębiorstwami takimi jak wasze. Nie każda próba kontaktu skończy się sukcesem. W końcu jednak uda nam się zdobyć pierwszy „piarowski” sukces. Z czasem redaktorzy zaczną kojarzyć nas z daną branżą i zadzwonią do nas, gdy pojawi się przed nimi zadanie napisania o danym zjawisku czy sektorze rynku.

? Pytania do Ciebie

- Czy dbasz o swój wizerunek? Czy budujesz go w sposób spójny?
- Czy dbasz o to, by każdy, kto napotyka twoją firmę i jej ofertę, miał o niej dobrą opinię?
- Czy angażujesz się w działania społecznie istotne, nawet jeśli są to działania na małą skalę?
- Czy pamiętasz o tym, by poinformować o tych działaniach swoich pracowników i swoje otoczenie i by zrobić to w sposób subtelny?
- Czy wiesz, do których redakcji i redaktorów napisać?
- Czy wiesz, jak ująć swoją informację tak, by stała się ciekawa dla potencjalnego odbiorcy?
- Czy próbujesz kontaktować się z mediami? A może boisz się i pozwalasz, by wyprzedziła cię w tym konkurencja?

Badanie skuteczności działań promocyjnych

Wielu wydaje pieniądze na promocję. Niewielu wie, czy były to pieniądze dobrze wydane. A wszystko dlatego, że zazwyczaj skupiamy się na procesie kreacji i finansowania reklamy, ale brakuje nam wiedzy i energii, żeby zadbać o monitorowanie jej skuteczności. I kiedy przyjdzie kolejny rok budżetowy i czas kolejnego planowania marketingowego, znów po omacku dobierać będziemy narzędzia promocji, kierując się nie wiedzą lecz intuicją i własnymi preferencjami.

Kiedy uświadomimy sobie, że często działania promocyjne są najdroższym punktem w naszym rocznym budżecie, łatwiej będzie zmotywować się do rzetelnego badania ich skuteczności. Może się okazać, że te same efekty jesteśmy w stanie osiągnąć, dobierając zupełnie inne narzędzia promocji.

Rola pracownika

Pierwszym bardzo prostym, lecz najczęściej lekceważonym sposobem na monitorowanie naszych działań jest pracownik. Nie ma tańszego sposobu niż zapytanie klienta, który nas odwiedził, czy zadzwonił się do nas („Skąd się pan o nas dowiedział?”). Oczywiście, samo pytanie to jedno, a mechanizm przetwarzania tej informacji to drugie. Zapewnijmy sobie i naszym pracownikom możliwość odnotowania tej informacji. Nawet jeśli będzie to tak prymitywne narzędzie, jak stawianie kreski w pozycji „wyszukiwarka Google” za każdym razem, gdy klient zdeklaruje to źródło jako przyczynek do kontaktu z nami. Po kilku miesiącach będziemy mieli wspaniałą statystykę.

Pracownik ma też niepowtarzalną możliwość pogłębienia tego badania. Jeśli spotyka się z klientem i czuje przychyłność z jego strony może zapytać dodatkowo o to, co go w naszej reklamie najbardziej urzekło, albo czy jest coś, co mu się nie spodobało.

Ważne by pracownicy znali swoją rolę w tym procesie i wiedzieli, dlaczego tak ważne jest, byśmy badali, które formy promocji zadziałały.

Statystyki internetowe

Zastosowanie mechanizmu statystyki internetowej w działaniu naszej strony WWW nie jest dziś żadnym problemem. Często nieodpłatnie oferują nam to dostawcy stron czy firmy utrzymujące strony na serwerach. Skorzystajmy zatem z tego narzędzia, by śledzić ruch na naszym serwisie internetowym. Statystyka podpowie nam nie tylko, ile osób odwiedziło w danym okresie naszą stronę. Dowiemy się też, z jakich wyszukiwarek do nas wchodzono i jakie frazy kluczowe wpisywano. Zobaczymy, ilu odwiedzających to osoby powracające, a ilu to odwiedzający nas tylko raz. Dowiemy się również, jak długo przeciętna osoba przebywała na naszej stronie i na których podstronach gościła.

➔ Jakie zdarzenia promocyjne możemy monitorować statystykami internetowymi?

Po pierwsze: skuteczność pozycjonowania w wyszukiwarkach i właściwe frazy kluczowe. Po drugie: liczba osób odwiedzających nas za pośrednictwem zamieszczonych na innych serwisach linków partnerskich (np. u naszych poddostawców).

Jeśli prowadzimy kampanię bannerową na portalach internetowych, dowiemy się, jak wiele osób odwiedziło nas, klikając w banner.

Możemy też monitorować kampanię w prasie czy radiu. Jeśli podajemy tam adres swojej strony www, zajrzyjmy do statystyk, czy w czasie trwania kampanii zwiększyła się częstotliwość odwiedzin naszej strony.

Kupony zwrotne

Skuteczność naszych działań możemy również mierzyć, stosując różnego rodzaju kupony zwrotne. Takim kuponem może być na przykład nasza ulotka. Jeśli rozdajemy ją w czasie targów, a w treści ulotki napisaliśmy, że każda osoba, która zgłosi się z ulotką do końca roku otrzyma rabat lub bonus, będziemy mogli zmierzyć, jak wiele ulotek do nas wróciło. Takim kuponem zwrotnym może być też fragment lub całość naszej reklamy w prasie. Nie tylko pozwoli nam to obliczyć, ile reklam z całego nakładu zadziało. Kupon przedłuży także żywotność reklamy. Czytelnik może tę reklamę wyciąć i zostawić sobie „na później” lub przekazać komuś innemu, jeśli sam nie jest zainteresowany naszym produktem czy usługą. Kupony zwrotne możemy rozdawać na ulicy, dołączać do wysyłanych przez nas produktów, zostawiać w miejscach odwiedzanych przez klientów. Możliwości jest wiele, a koszt dotarcia często

niewielki. Ważne, byśmy wiedzieli, które z nich faktycznie zadziałały. Stąd, jeśli stosujemy więcej niż jeden kanał dystrybucji kuponu, zróżnicujemy je choćby jakimś szczegółem, np. kolorem czy literką w narożniku (np. U – dla kuponów rozdawanych na ulicy, R – dla tych rozkładanych w restauracjach). Dzięki temu będziemy wiedzieli, które z nich odniosły sukces, a które się zupełnie nie sprawdziły.

Badania marketingowe

Jest jednym z najdroższych sposobów. Ale często jedynym, jeśli nie prowadzimy własnego monitoringu skuteczności działań promocyjnych. W takim wypadku należy znaleźć wyspecjalizowaną w badaniach rynkowych firmę i zlecić im przeprowadzenie badania, które pokaże nam, ile osób spotkało się z poszczególnymi formami naszych reklam i na które z nich zareagowało. Firma może też zbadać, jakie frazy kluczowe wpisują respondenci, szukając oferty takiej jak nasza.



Badania takie mają niewątpliwe zalety – są realizowane na dużą skalę, są też bezstronne i jak najbardziej profesjonalne. Pytanie tylko, czy musimy wydawać tyle pieniędzy na pozyskanie wiedzy, którą być może moglibyśmy zdobyć sami, gdybyśmy o to zadbali.

Mierzmy efektywność swoich działań, przyglądamy się temu, jak szukają nas odbiorcy. Czytajmy też raporty rynkowe i artykuły o tym, jak zmienia się ich percepcja i jakie nowe formy reklamowe pojawiają się na rynku. Trzymajmy rękę na pulsie, by nasze kolejne decyzje były jak najbardziej trafione. Jest takie powiedzenie, którego autorstwo przypisuje się już wielu znanym biznesmenom: „Połowa moich wydatków na reklamę idzie w błoto. Szkoda tylko, że nie wiem, która to połowa”. My bądźmy lepsi.

? Pytania do Ciebie

- Które z dotychczas stosowanych przez ciebie działań promocyjnych odniosły największe efekty? I skąd to wiesz?
- Czy planując kolejne działania promocyjne myślisz o tym, jak zmierzysz jego skuteczność?
- Czy twoi pracownicy wiedzą, że także ich zadaniem jest dowiedzieć się, skąd pochodzi nowy klient?
- Czy zabezpieczyłeś wewnętrzne mechanizmy przechowywania informacji o źródle pochodzenia nowych klientów?
- Czy w twoich decyzjach co do lokalizacji reklamy czy inwestycji w narzędzia promocyjne nie pojawiają się takie motywy jak „wydaje mi się”, „wypadałoby”?

Podsumowanie

Marketing jest dziedziną trudną. Po pierwsze dlatego, że obejmuje wiele zagadnień: działania związane z pracą nad produktem, politykę cenową i dystrybucyjną oraz promocją oferty. W tej publikacji skoncentrowaliśmy się na tylko jednym z nich – na promocji. A i tak omówiliśmy zaledwie pobieżnie narzędzia promocyjne najczęściej stosowane przez małe firmy.

Drugim powodem jest to, że marketing jest dziedziną w bardzo dużym stopniu podatną na zmiany. Przyczyną tych zmian jest nie tylko gwałtownie zmieniający się konsument, jego preferencje i oczekiwania. Zmiany wywoływane są też przez postęp technologiczny – pojawiają się nowe nośniki reklamowe, inne odchodzą do lamusa. Do tego dochodzą jeszcze zjawiska społeczne, takie jak globalizacja, unifikacja kodów kulturowych czy języka.

Wszystko wokół się zmienia, a my musimy podejmować racjonalne decyzje co do wyboru kanału przekazu informacji oraz zastosowanych środków wyrazu.

Dlatego warto przygotować się na ciągłą naukę. Jako przedsiębiorcy musimy śledzić zachodzące zmiany, weryfikować skuteczność naszych działań i w sposób kreatywny planować nowe.

Nie uda nam się działać sprawnie bez skoncentrowaniu się na naszych odbiorcach. To tu dostrzeżemy pierwsze symptomy zmian. Pierwsze oznaki nowych niezaspokojonych potrzeb.

Współczesna firma musi być czujna i elastyczna. I tego właśnie życzę Czytelnikom – czujności i elastyczności, aby umieli wychwytywać szanse rynkowe i z sukcesem na nie odpowiadać.

Literatura

- Charan R., *Co klient chce ci powiedzieć*, MT Biznes Sp. z o.o., 2009.
Hall S., Brogniez J., *Jak przyciągnąć doskonałych klientów*, MT Biznes Sp. z o.o., 2008.
Hingston P., *Wielka księga małego Biznesu*, Signum, 1992.
Janiszewska K., Korsak R., Kwarciak B., *Wiedza o reklamie*, Park Edukacja, 2009.
Kluwer Business, 2010.
Lodish L., Morgan H., Archambeau S., *Marketing – to działa* – Oficyna Wolters.
Smidt W., *Język reklamy w komunikacji medialnej*, CeDeWu, 2008.
Trojanowski M., *Marketing bezpośredni*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, 2010.

Jan Koch

Prof. zw. dr hab. inż., dr h.c., absolwent Wydziału Mechanicznego, wieloletni pracownik Politechniki Wrocławskiej, prorektor, dziekan i dyrektor Instytutu Technologii Maszyn i Automatyzacji. Twórca kierunku studiów Zarządzanie i Inżynieria produkcji oraz współtwórca kierunku Automatyka i robotyka, twórca Centrum doskonałości CAMT finansowanego przez Unię Europejską, realizator projektów w programach ramowych Unii Europejskiej, promotor 23 prac doktorskich i wychowawca 3 profesorów. Współtwórca Wrocławskiego Parku Technologicznego oraz przewodniczący jego Rady Nadzorczej. Twórca Wrocławskiego Centrum Transferu Technologii Politechniki Wrocławskiej (1995), którym kieruje do dzisiaj.

Prof. Jan Koch od wielu lat zajmuje się problematyką innowacyjności i pobudzania kreatywności, a jego działania oddane są idei łączenia nauki z gospodarką.

Jacek Firlej

Doktor nauk ekonomicznych, kierownik działu oraz zastępca dyrektora we Wrocławskim Centrum Transferu Technologii Politechniki Wrocławskiej. Kierownik polskich i międzynarodowych projektów wspierających działalność innowacyjną przedsiębiorstw i jednostek naukowo-badawczych, transfer technologii i przedsiębiorczość akademicką. Autor licznych wniosków projektowych, ekspertyz oraz studiów wykonalności dla projektów badawczych, infrastrukturalnych, wspierających i szkoleniowych, podnoszących szeroko rozumianą innowacyjność. Współautor Regionalnej Strategii Innowacji dla Województwa Dolnośląskiego na lata 2011–2020. Ekspert-ewaluator Strategii Rozwoju Kraju 2020. Doświadczenie zawodowe zdobywał w uczelnianym centrum transferu technologii (7 lat), w przedsiębiorstwach (9 lat), a także w nauczaniu akademickim (5 lat).

Sławomir Decewicz

Biznesmen, menadżer, finansista. Rozpoczął karierę zawodową jako makler papierów wartościowych. W kolejnych latach realizował projekty i zdobywał doświadczenie na stanowiskach kierowniczych w branży pośrednictwa kredytowego, leasingowej, motoryzacyjnej, lotniczych przewozów cargo, transporcie lotniczym (uruchomił regionalne linie lotnicze), IT, usługach finansowych i doradczych. Obecnie przedsiębiorca i członek zarządu firm specjalizujących się m.in. w usługach typu *back office* oraz w doradztwie związanym z zarządzaniem finansami. Członek rad nadzorczych wielu firm, w tym również notowanych na rynku papierów wartościowych.

Łukasz Wściubiak

Rzecznik patentowy, absolwent prawa na Uniwersytecie Jagiellońskim oraz podyplomowych studiów z własności przemysłowej na Uniwersytecie Warszawskim. Rzecznik patentowy i specjalista z zakresu obsługi prawnej transferu wiedzy z nauki do przemysłu Politechniki Krakowskiej. Specjalista w dziedzinie własności intelektualnej w 7. Programie Ramowym. Członek Komisji Legislacyjnej Polskiej Izby Rzeczników Patentowych. Uczestnik warsztatów organizowanych przez Europejski Urząd Patentowy, dotyczących informacji patentowej w ramach cyklu *train the trainers* w projekcie „IP4inno”. Autor wielu publikacji dotyczących prawa patentowego, znaków towarowych czy zwalczania nieuczciwej konkurencji oraz roli i znaczenia własności intelektualnej w działalności gospodarczej.

Aldona Kucner

Absolwentka kierunku marketing i zarządzanie oraz studiów MBA w Wyższej Szkole Zarządzania w Warszawie, studiów podyplomowych z dziennikarstwa (specjalizacja rzecznictwo prasowe na Uniwersytecie Wrocławskim) i komunikacji społecznej i public relations (w Wyższej Szkole Bankowej). Kilkunastoletnia praktyka w marketingu. Trener i doradca wielu dolnośląskich firm i organizacji.

Ewa Suchożebrska

Współwłaścicielka firmy doradczo-szkoleniowej Attestor, doradca personalny, trener, coach. Ukończyła studia magisterskie „Przedsiębiorczość i zarządzanie małą firmą” na Uniwersytecie Ekonomicznym w Katowicach, studia podyplomowe „Zarządzanie kadrami” w krakowskiej Akademii Górniczo-Hutniczej i „Coaching” we wrocławskiej Wyższej Szkole Bankowej. Od 1998 roku zajmuje się zagadnieniami związanymi z usprawnianiem procesów zarządzania potencjałem ludzkim w organizacji, realizując m.in. projekty doradczo-szkoleniowe dla firm z sektora małych i średnich przedsiębiorstw.

Ulubiona sentencja (cytat z Petera Druckera): „Wewnątrz organizacji tylko trzy zjawiska występują naturalnie: spory, chaos i nieefektywność. Cała reszta wymaga przywództwa”.

Marzena Matuszewska

Założycielka i właścicielka firmy projektowo-doradczej Brandima. Magister sztuki (ASP we Wrocławiu) oraz absolwentka studiów podyplomowych na kierunku Marketing i zarządzanie we wrocławskim Uniwersytecie Ekonomicznym; studiowała również w Akademii der Bildenden Künste w Monachium. Doświadczenie zawodowe zdobywała w przemyśle; przez pięć lat kierowała działem marketingu w holdingu meblowym. W pracy projektowej i doradczej specjalizuje się w rozwiązaniach dla małych firm. W obszarze jej zainteresowań jest optymalizowanie i minimalizowanie kosztów działań marketingowych. Zajmuje się zarządzaniem, projektowaniem, szkoleniem i doradzaniem w obszarze identyfikacji wizualnej firm i organizacji. Jest autorką szkoleniowej metody Brandima, polegającej na maksymalnym zaangażowaniu samego przedsiębiorcy w tworzenie identyfikacji wizualnej firmy przy jednoczesnym wsparciu trenera.

Wrocławskie Centrum Transferu Technologii

Jesteśmy jednostką organizacyjną Politechniki Wrocławskiej, istniejemy od 1995 roku.

Naszą misją jest podnoszenie efektywności i konkurencyjności przedsiębiorstw poprzez innowacje.

Nasze działania koncentrują się przede wszystkim na promocji wykorzystywania wyników badań naukowych w nowoczesnej gospodarce, a także kreowaniu i wspieraniu szeroko rozumianej przedsiębiorczości. Dlatego też nasze usługi skierowane są zarówno do naukowców, jak i przedsiębiorców (w tym rozpoczynających działalność) oraz konsorcjów naukowo-biznesowych i instytucji badawczo-rozwojowych.

➔ **Specjalizujemy się**

w międzynarodowym i krajowym transferze technologii.

Promujemy

technologie opracowane przez polskich naukowców i przedsiębiorców na rynkach międzynarodowych.

➔ **Pomagamy**

w nawiązaniu współpracy międzynarodowej, poszukujemy wiarygodnych partnerów gospodarczych, informujemy o korzyściach i zasadach prowadzenia przedsiębiorstwa za granicą.

➔ *Wspieramy*

w ramach Regionalnego Punktu Kontaktowego instytucje naukowe, przedsiębiorstwa oraz konsorcja badawcze w staraniach o pozyskanie źródeł finansowania projektów z kolejnych Programów Ramowych Unii Europejskiej.

➔ *Udzielamy pomocy*

w komercjalizacji wyników badań polskich naukowców i w praktycznym wykorzystaniu tych wyników w przedsiębiorstwach.

➔ *Organizujemy*

konferencje i seminaria, prezentujące konkretne przypadki sukcesów we wdrażaniu wyników badań naukowych i nowatorskich rozwiązań w gospodarce oraz organizujemy spotkania z wybitnymi specjalistami z tej dziedziny.

➔ *Wspomagamy mobilność*

naukowców i dostarczamy informacji o stypendiach i grantach w Polsce i za granicą w ramach Regionalnego Centrum Informacji dla Naukowców i jego wirtualnego odpowiednika EURAXES.

dowiedz się więcej na www.wctt.pl



Dolnośląski Gryf, Nagroda Gospodarcza

WCTT zostało wyróżnione nagrodą specjalną w uznaniu osiągnięć w promowaniu akademickiej innowacyjności i przedsiębiorczości.

