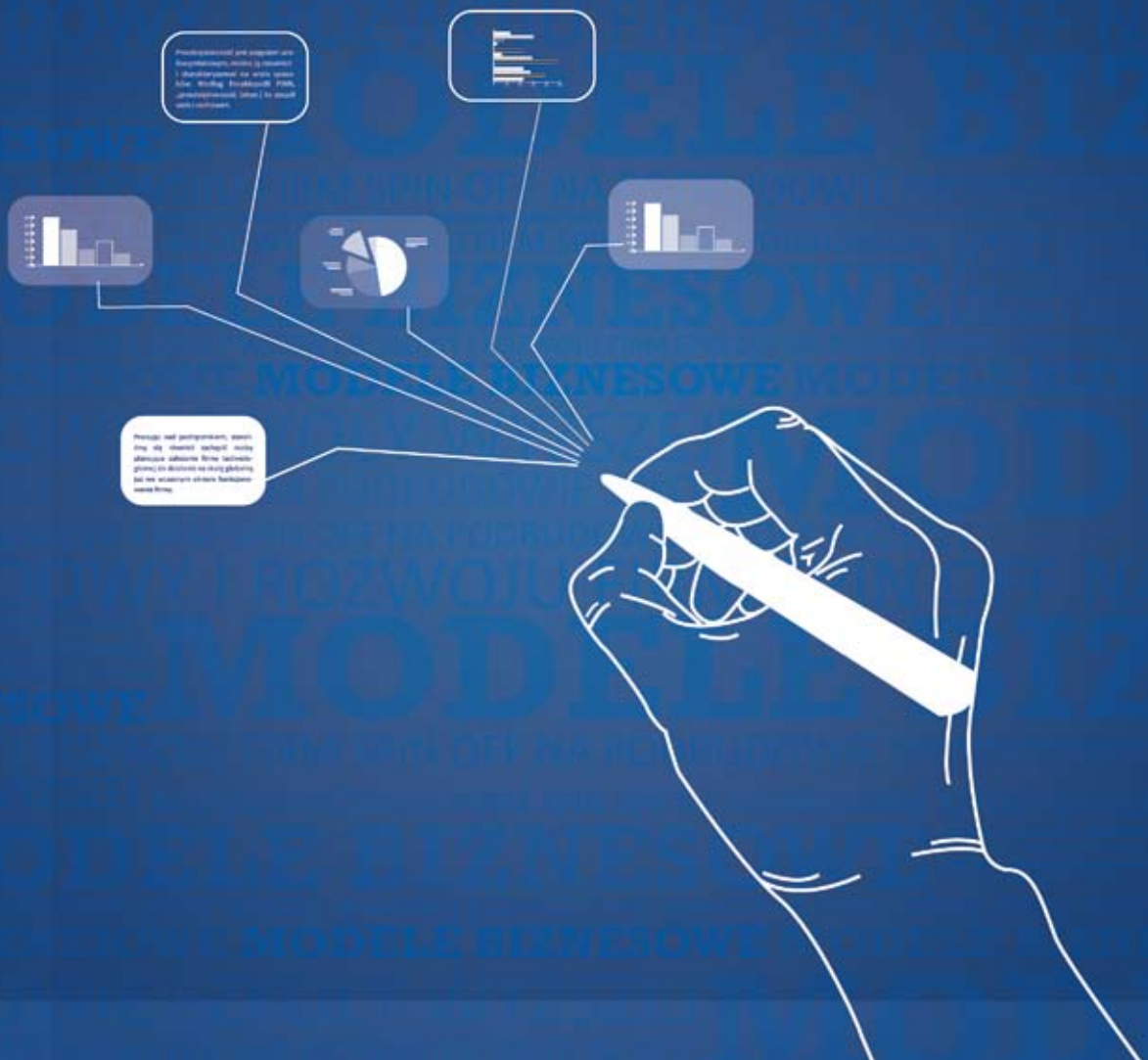


MODELE BIZNESOWE

BUDOWY I ROZWOJU FIRM SPIN OFF NA PODBUDOWIE SZKOŁY WYŻSZEJ

Praca zbiorowa pod redakcją:
Mieczysława Bąka i Przemysława Kulawczuka

MODELE BIZNESOWE





MODELE BIZNESOWE BUDOWY I ROZWOJU FIRM SPIN OFF NA PODBUDOWIE SZKOŁY WYŻSZEJ

**Praca zbiorowa pod redakcją:
Mieczysława Bąka i Przemysława Kulawczuka**



Warszawa, 2010



Publikacja współfinansowana przez Unię Europejską w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego.
Nr umowy: 166/POKL.08.02.01-06-025/09-00

W przypadku cytowania fragmentów należy umieścić przypis:
„Modele biznesowe budowy i rozwoju firm spin off na podbudowie szkoły wyższej”

Praca zbiorowa pod redakcją: Mieczysława Bąka i Przemysława Kulawczuka

Poglądy przedstawione w niniejszej publikacji należą do jej autorów i w żadnym stopniu nie odzwierciedlają stanowiska Unii Europejskiej.

Wszelkie uwagi i zapytania dotyczące niniejszej publikacji należy kierować pod adres wydawcy:

Instytut Badań nad Demokracją i Przedsiębiorstwem Prywatnym (IBnDiPP)
ul. Trębacka 4, 00-074 Warszawa
tel.: (22) 630 98 01-04, faks: (22) 826 25 96
e-mail: iped@kig.pl, www.iped.pl

Autorzy:

Mieczysław Bąk
Paulina Bednarz
Przemysław Kulawczuk
Anna Szcześniak

Projekt okładki i opracowanie graficzne publikacji:
Agnieszka Góralczyk

Skład i druk:
www.rytter.pl

Warszawa, 2010
ISBN: 978-83-927151-3-9

Elektroniczna wersja publikacji dostępna na stronach:
<http://www.iped.pl/>
<http://oic.lublin.pl/przedsiębiorczyuniwersytet/>
<http://www.naukawbiznesie.pl>

Publikacja jest dystrybuowana bezpłatnie.

©Copyright by: Instytut Badań nad Demokracją i Przedsiębiorstwem Prywatnym.

Spis treści

rozdział 1

Przedsiębiorczość technologiczna – wprowadzenie

Anna Szcześniak 9

1.1. Natura przedsiębiorczości technologicznej 9

1.2. Charakterystyki profili przedsiębiorców technologicznych 12

1.3. Przedsiębiorczość technologiczna na świecie 14

1.4. Specyfika przedsiębiorczości technologicznej w Polsce 19

rozdział 2

Formowanie przedsiębiorstwa technologicznego

Paulina Bednarz, Anna Szcześniak 23

2.1. Motywy założycielskie i motyw wiodący 23

2.2. Ocena dojrzałości motywów założycielskich 28

2.3. Rozwiązanie technologiczne jako podstawa
przedsiębiorstwa technologicznego 30

2.4. Kalkulacja kosztów i korzyści założenia spółki spin off.
Wypracowanie innych podstaw decyzyjnych 32

2.5. Przeprowadzenie procesu decyzyjnego w zakresie
założenia spółki spin off - aspekt osobowy 35

2.6. Wybór formy prawnej i innych form zabezpieczenia interesów stron
(uczelnii i indywidualnych udziałowców) 37

2.6.1. Osoby fizyczne prowadzące działalność gospodarczą 39

2.6.2. Spółka z ograniczoną odpowiedzialnością 41

2.6.3. Spółka cywilna 44

2.6.4. Spółka partnerska 45

2.6.5. Spółka komandytowa 47

2.6.6. Spółka jawna 49

2.6.7. Spółka akcyjna 50

2.7. Wybór miejsca lokalizacji biznesu 52

2.8. Umowy spółki spin off z uczelnią 59

2.9. Obszary potencjalnych konfliktów w uczelni i sposoby unikania ich 63

2.10. Organizacja spółki spin off 65

rozdział 3

Dojrzałość rozwiązań technologicznych do komercjalizacji

Anna Szcześniak 69

- 3.1. Źródła rozwiązań innowacyjnych i ich wpływ na możliwość komercjalizacji 69
- 3.2. Analiza dojrzałości rozwiązań technologicznych72
- 3.3. Problem stabilności procesów i produktów 74
- 3.4. Technologia a przejście do marketingu i zarządzania 78

rozdział 4

Analiza miejsca firmy spin off w łańcuchu wartości. Planowanie strategiczne

Paulina Bednarz 85

- 4.1. Przegląd opcji w zakresie lokalizacji produktu
innowacyjnego w łańcuchu wartości85
- 4.2. Kryteria analizy wyboru miejsca firmy spin off w łańcuchu wartości 89
- 4.3. Analiza wyboru miejsca firmy spin off w łańcuchu wartości 92
 - 4.3.1. Integracja procesu biznesowego pod własną marką handlową93
 - 4.3.2. Integracja procesu biznesowego na cudze zlecenie 94
 - 4.3.3. Specjalizacja usługowa wewnątrz łańcucha wartości 95
 - 4.3.4. Integracja łańcucha wartości wewnątrz ogniwa szerszego
łańcucha wartości 96
 - 4.3.5. Kreator i zarządca praw własności intelektualnej96
- 4.4. Monitorowanie pozycji firmy w łańcuchu wartości 97
- 4.5. Ustalanie pozostałych czynników planu strategicznego 100
 - 4.5.1. Analiza SWOT 101

rozdział 5

Marketing globalny i sprzedaż małej firmy technologicznej

Mieczysław Bąk 105

- 5.1. Sprzedaż małej firmy na rynku globalnym 105
- 5.2. Segmentacja rynku i koncentracja na najbardziej obiecujących segmentach108
- 5.3. Ustalenie kluczowych klientów w segmencie 112
- 5.4. Budowa czytelnej oferty 115
- 5.5. Analiza czynników konkurencyjności i koncentracja na przewagach 116
- 5.6. Plan marketingowy. Główne elementy marketingu mix
małej firmy technologicznej 119

5.7. Komunikacja z rynkiem i docieranie z ofertą i przekazem firmy	122
5.8. Kontraktowanie	124
5.9. Realizacja kontraktów i problemy realizacyjne	125
5.10. Monitoring realizacji strategii marketingowej	126

rozdział 6

Ludzie w małej firmie technologicznej

<i>Paulina Bednarz</i>	131
------------------------------	-----

6.1. Źródła pozyskiwania ludzi do małej firmy technologicznej	131
6.2. Podstawowe modele motywacji w sektorze technologicznym	133
6.3. Utrzymanie stabilności i elastyczności pracowników. Zapobieganie ucieczkom	137
6.4. Polityka wobec współwłasności dla kluczowych pracowników	139
6.4.1. Współdział pracowników we własności (kapitale) przedsiębiorstwa	140
6.4.2. Współdział pracowników w zarządzaniu przedsiębiorstwem	141
6.4.3. Współdział pracowników w zyskach przedsiębiorstwa (zysk finansowy, dywidenda, zysk z innowacji)	142
6.5. Korzystanie z publicznych programów szkoleń przydatnych w technologicznym MSP	143

rozdział 7

Finansowanie małej firmy technologicznej

<i>Mieczysław Bąk</i>	147
-----------------------------	-----

7.1. Techniki finansowania start upów. Wady i zalety	148
7.1.1. Finansowanie środkami własnymi przedsiębiorcy	149
7.1.2. Pożyczki prywatne nierejestrowane	149
7.1.3. Pożyczki prywatne rejestrowane	150
7.1.4. Korzystanie ze środków „aniołów biznesu”	150
7.1.5. Kapitał wysokiego ryzyka (venture capital)	151
7.1.6. Mikropożyczki	152
7.1.7. Kredyty i pożyczki bankowe	152
7.1.8. Dotacje i granty inwestycyjne	153
7.2. Cele finansowe kluczowego właściciela i wybór strategii finansowania	153
7.3. Realizacja strategii finansowania. Typowe montaż finansowe	158
7.4. Monitoring skuteczności finansowania małej firmy technologicznej	160
7.5. Korzystanie z publicznych programów wspierania technologicznych MSP	161

rozdział 8

Zarządzanie produkcją produktów technologicznych w spółkach spin off

<i>Przemysław Kulawczuk</i>	169
8.1. Model produkcji własnej	171
8.2. Model produkcji outsourcingowanej	171
8.3. Model mieszany z zachowaniem kluczowych elementów procesu	172
8.4. Porównanie trzech modeli zarządzania produkcją w małej firmie technologicznej	173

rozdział 9

Taktyka ochrony własności intelektualnej

<i>Mieczysław Bąk, Przemysław Kulawczuk</i>	179
9.1. Typowe naruszenia praw do własności intelektualnej i szkody dla przedsiębiorstwa technologicznego	179
9.2. Ochrona prawna	182
9.2.1. Taktyka ochrony patentowej	182
9.2.2. Taktyka ochrony wzorów przemysłowych	184
9.2.3. Taktyka ochrony wzorów użytkowych	184
9.2.4. Taktyka ochrony znaków towarowych	185
9.2.5. Taktyka ochrony praw autorskich	186
9.2.6. Działania w zakresie stosowania innych form ochrony prawnej	187
9.2.7. Wezwania do zaprzestania praktyk zabronionych, pozwy, postępowania sądowe i arbitrażowe	188
9.3. Ochrona IP przez system zarządzania i rynek	189
9.3.1. Zaprojektowanie systemu kontroli z punktu widzenia ryzyk IP	191
9.3.2. Ustalenie dokumentacji i informacji wrażliwych z punktu widzenia ochrony IP	192
9.3.3. Bezpieczny obieg dokumentów	193
9.3.4. Wewnętrzne umowy o poufności danych. Zapobieganie nielegalnemu kopiowaniu i sprzeniewierzeniom	194
9.3.5. Zabezpieczenia umowne w relacjach z kontrahentami: klientami, podwykonawcami, dostawcami, partnerami czy pracownikami	194
9.3.6. Strategia wykorzystania rynku i relacji rynkowych do ochrony własności intelektualnej	196
9.4. Stan docelowy ochrony IP a cele zarządzania spółką spin off	197

rozdział 10

Modele biznesowe spółki spin off

<i>Przemysław Kulawczuk</i>	199
10.1. Istota i zasadnicze elementy modelu biznesowego spółki spin off	199
10.2. Porównanie zasadniczych modeli biznesowych spółek spin off	202
10.3. Konstruowanie własnego modelu biznesowego spółki spin off	208
10.4. Przykład operacyjny w zakresie tworzenia modelu biznesowego spółki Wetfriend	210
Załącznik1	214
Załącznik2	215
Załącznik3	218
Bibliografia	221



Przedsiębiorczość technologiczna – wprowadzenie

Anna Szcześniak

1.1. Natura przedsiębiorczości technologicznej

Przedsiębiorczość jest pojęciem wielowymiarowym, można ją rozumieć i charakteryzować na wiele sposobów. Według *Encyklopedii PWN*, „przedsiębiorczość (ekon.) to zespół cech i zachowań właściwy przede wszystkim przedsiębiorcom; w teorii ekonomii przedsiębiorczość jest bądź swoistą formą pracy, bądź czwartym (obok pracy, ziemi, kapitału) czynnikiem produkcji; główne cechy przedsiębiorczości to: umiejętność dostrzegania potrzeb i doskonalenia pomysłów oraz gotowość do podejmowania ryzyka.”¹ „Przede wszystkim jednak przedsiębiorczość jest związana z mentalnością – niezależnością, motywacją indywidualną i zdolnością do podejmowania ryzyka. Jest związana także z kreatywnością i innowacyjnością, które pozwalają dostrzec szanse rynkowe i doprowadzić do sukcesu firmy. Przedsiębiorczość więc to sposób myślenia oraz proces projektowania i rozwijania działalności gospodarczej dzięki zdolności do podejmowania ryzyka, kreatywności i innowacyjności połączonych z odpowiednim sposobem zarządzania.”²

Są to jedne z wielu definicji przedsiębiorczości. Można jednak zauważyć, że w różnych opisach pojawiają się cechy wspólne takie, jak: inwencja, innowacja, podejmowanie ryzyka, umiejętność organizacji. Przedsiębiorczość jednostek i społeczeństw kształtowana jest przez wiele czynników ekonomicznych, społecznych i kulturowych. Z obserwacji zjawisk zachodzących na świecie w przeszłości i obecnie oraz losów różnych

¹ Internetowa encyklopedia PWN, zob. także: Matusiak K. B. (red.), *Innowacje i transfer technologii. Słownik pojęć*, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa 2008.

² *Green Paper „Entrepreneurship in Europe”*, European Commission, COM (2003) 27 final, 21/01/2003 za: Banerski G., Gryzik A., Matusiak K. B., Mażewska M., Stawasz E., *Przedsiębiorczość akademicka. Raport z badania*, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa 2009., zob. także: Matusiak K. B. (red.), *Innowacje...*, op. cit.

państw widać, że rozwój przedsiębiorczości może być skutecznie pobudzany, ale też i hamowany.

Z kolei *Słownik języka polskiego* podaje dwa znaczenia „technologii”, pierwsze to «metoda przeprowadzania procesu produkcyjnego lub przetwórczego», drugie - «dziedzina techniki zajmująca się opracowywaniem nowych metod produkcji wyrobów lub przetwarzania surowców».³

Według W. M. Grudzewskiego i I. K. Hejduk przedsiębiorczość technologiczna to zjawisko obejmujące firmy, które „tworzą nowe produkty, stosują nowoczesne technologie, elastycznie reagują na zmiany zachodzące na rynku, jak również wprowadzają innowacje we wszystkich dziedzinach funkcjonowania swego przedsiębiorstwa, a także u kooperantów”⁴ K. B. Matusiak i M. Matusiak uważają, że „Przedsiębiorczość technologiczna jest narzędziem przekształcania badań i potencjału instytucji naukowych w towary i usługi, co bezpośrednio lub pośrednio zwiększa korzyści konsumentów i urealnia szybszy wzrost gospodarki w przyszłości. W następstwie nowa wiedza jest transferowana do prywatnych przedsiębiorstw, co zwiększa ich produktywność, a w konsekwencji powstawania nowych firm – zwiększa inwestycje i zatrudnienie, także w dziedzinach wysokich technologii.”⁵

W niniejszym opracowaniu chcemy nadać szersze znaczenie „przedsiębiorczości technologicznej”, odnosimy ją zatem nie tylko do aspektów technicznych, ale rozumiemy jako inne, dotychczas nieznanne sposoby produkcji, przetwórstwa, świadczenia usług, tworzenie nowych produktów, usług i systemów, nowatorskie organizowanie procesów oraz inne rodzaje aktywności, które opierają się na wykorzystaniu wiedzy i/ lub współpracy ze światem nauki. W odróżnieniu od „zwykłej” przedsiębiorczości, której istotą jest wykorzystywanie pojawiających się okazji, przedsiębiorczość technologiczna w rozumieniu autorów polega na wdrażaniu innych, oryginalnych pomysłów zaspokojenia potrzeb społeczeństwa i poszukiwaniu innowacyjnych sposobów zastosowania wiedzy nie tylko technicznej, ale również z obszaru nauk humanistycznych i społecznych. Przedsiębiorczość technologiczna to przedsiębiorczość kreatywna - innowacyjna w szerokim znaczeniu. Jej efektem jest „użyteczna nowość” wynikająca z nieschematycznego myślenia i niekonwencjonalnego tworzenia w dowolnej dziedzinie. Rozumienie „przedsiębiorczości technologicznej” autorów jest bliższe pojęciu „przedsiębiorczości intelektualnej” sformułowanemu przez S. Kwiatkowskiego, według którego „przedsiębiorczość intelektualna polega w największym skrócie na tworzeniu podstaw materialnego bogactwa z niematerialnej wiedzy”.⁶

³ *Internetowy słownik języka polskiego*, PWN.

⁴ Grudzewski W. M., Hejduk I. K., *Zarządzanie technologiami. Zaawansowane technologie i wyzwania ich komercjalizacji*, Centrum Doradztwa i Informacji Difin Sp. z o.o., Warszawa 2008, s. 80.

⁵ Matusiak K. B., Matusiak M., *Pojęcie i ekonomiczne znaczenie przedsiębiorczości akademickiej*, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego NR 453, 2007, s. 160.

⁶ Kwiatkowski S., *Przedsiębiorczość intelektualna*, PWN, Warszawa 2000, s. 8.

O ile jeszcze kilkanaście lat temu uzyskanie znaczących efektów w zakresie nowych technologii wymagało długich, sięgających wielu dziesiątków lat badań i nakładów finansowych, z reguły przy bardzo dużym wsparciu państwa, to obecnie częstotliwość pojawiania się nowych technologii oraz nowatorskich rozwiązań znacząco wzrosła. Bardzo szybkie **tempo zmian** zachodzących w przedsiębiorczości technologicznej jest jej cechą charakterystyczną.

Rozwój technologiczny w dziedzinach mających znaczenie komercyjne, zwłaszcza szerokie znaczenie użytkowe stał się domeną wielkich firm o zasięgu globalnym, które jeszcze kilka lat temu były małymi lub średnimi przedsiębiorstwami. Powstały one w wyniku oddolnej inicjatywy, ogromnej przedsiębiorczości, w wyniku dążenia do osiągnięcia sukcesu finansowego. Jednak coraz częściej konkurentami międzynarodowych korporacji stają się **małe firmy** (również polskie) zakładane również przez osoby wywodzące się **ze środowisk naukowych**, które postanowiły skomercjalizować rezultaty własnych prac badawczych. Niejednokrotnie **potencjał patentowy** i komercyjny odkryć **jest ogromny**, dlatego twórcy firm opierających swoją działalność na nowoczesnych technologiach nastawiają się na **ekspansję międzynarodową**. Bardzo często biorą pod uwagę rynek globalny wykorzystując przy tym **nowoczesne metody komunikacji**. Jednocześnie przedsiębiorczość technologiczna często **wytwarza popyt na kolejne nowoczesne technologie**, co pociąga za sobą dalsze prace nad innowacjami.

W związku z tym, że bardzo często kapitałem przedsiębiorstwa technologicznego jest wiedza i własność intelektualna, zagadnieniem, które wymaga specjalnego potraktowania jest **ochrona własności intelektualnej** i uregulowania dotyczące praw autorskich. Są to fundamentalne kwestie dla innowacyjnej działalności i odróżniają ją od „zwykłej” przedsiębiorczości.

Potrzeba **preinkubacji** i **coachingu** jest charakterystyczna dla biznesu technologicznego, w którym przedsiębiorstwa w początkowym okresie działania wymagają opieki i doradztwa, a także specjalnych warunków. Osoby inicjujące przedsięwzięcia technologiczne – często pasjonaci i eksperci w swojej dziedzinie – potrzebują wsparcia w podstawowych dla uruchomienia tego typu działalności zakresach, jak np. zarządzanie, planowanie, marketing, w relacje z klientami, administracja, finanse i kwestie formalne.

W przypadku przedsiębiorczości technologicznej często nieodzowna jest bliska **współpraca ze środowiskami naukowymi**, aby komercjalizować rezultaty badań naukowych. Może ona przybierać różne formy i odbywać się na wiele sposobów. Przedsiębiorstwo może nawiązać bliską współpracę z jednostką naukową zlecając konkretne prace (rozwiązanie konkretnego problemu technologicznego, opracowanie nowego rozwiązania itp.). Może to być stała współpraca z jednym ośrodkiem lub kilkoma, zależnie od potrzeb i uwarunkowań. Możliwe jest także zorganizowanie

własnego działu badawczo-rozwojowego, co jednak w małych przedsiębiorstwach jest rzadko spotykane. Wówczas dobre kontakty z naukowcami zapewni założenie firmy przez studenta, pracownika naukowego czy z udziałem uczelni wyższej lub przy jej wsparciu umożliwiającym korzystanie z potencjału uczelni (sprzętu, aparatury, pomieszczeń, ale także, a raczej przede wszystkim – z potencjału intelektualnego).

Przedsiębiorczość technologiczna **wymaga pracowników o wysokich kwalifikacjach** zdecydowanych stale rozwijać swoją wiedzę i podnosić kompetencje. Bardzo dobre rezultaty w tworzeniu oferty wysoce innowacyjnych produktów czy usług przedsiębiorstwa technologicznego przynosi współpraca specjalistów z różnych dziedzin. Połączenie i wykorzystanie wiedzy i doświadczenia osób z obszarów z pozoru wykluczających się zazwyczaj owocuje wysoką kreatywnością i stworzeniem **niekonwencjonalnych rezultatów**, co jest charakterystyczne dla przedsiębiorczości technologicznej. Kolejną jej cechą wynikającą z oferowania innowacyjnych produktów, usług i systemów jest **kreowanie nowych potrzeb** u potencjalnych odbiorców usług lub produktów, czyli stwarzanie nowych rynków.

Biznes technologiczny często ma również to do siebie, że **okres wdrożenia** nowego rozwiązania **jest relatywnie długi**, a związku z tym wymagane są **duże nakłady finansowe**. Często konieczne jest finansowanie działalności ze środków własnych założyciela firmy, ale także z funduszy typu *venture capital*, przy czym najczęściej wiąże się to z utratą pełnej kontroli nad własnym przedsiębiorstwem.

Wymienione cechy przedsiębiorczości technologicznej sprawiają, że firmy tego typu zaliczają się do przedsięwzięć **wysokiego ryzyka**, ale jeśli już osiągną wysoką konkurencyjność na rynku, w efekcie przynoszą jego twórcom znaczne korzyści ekonomiczne. Zazwyczaj są **liderami przełomowych zmian** w gospodarce.

1.2. Charakterystyki profili przedsiębiorców technologicznych

Analiza przedsiębiorstw technologicznych pozwala stwierdzić, że ich twórcy bardzo często wywodzą się ze środowisk naukowych⁷. Firmy technologiczne zakładają pracownicy naukowcy z akademickich i pozauczelnianych jednostek badawczych, a także coraz częściej studenci i absolwenci uczelni wyższych, czyli osoby z wykształceniem wyższym, niekoniecznie technicznym. Przedsięwzięcia technologiczne inicjują również specjaliści wywodzący się z biznesu z doświadczeniem w rozwijaniu i wdrażaniu innowacyjnych projektów oraz w zarządzaniu. Przedsiębiorstwa technologiczne częściej zakładają zespoły (dwuosobowe lub kilkusobowe) niż pojedyncze osoby⁸.

⁷ Analiza własna przykładów aplikacji biznesowych opracowanych w ramach niniejszego projektu.

⁸ Zob. Cieślak J., *Przedsiębiorca technologiczny*, prezentacja, www.seipa.edu.pl.

Stosunkowo często przedsiębiorstwa technologiczne to małe i średnie firmy. Dlatego bardzo istotna jest osoba założyciela i cechy jej charakteru. Do najważniejszych należą odwaga, skłonność do podejmowania ryzyka oraz umiejętność czerpania korzyści z tego tytułu i nieobawianie się zmian. To ludzie, którzy przejmują inicjatywę i chcą ponieść odpowiedzialność i ryzyko.⁹ Twórcy przedsiębiorstw technologicznych mają wizję rozwoju własnego biznesu i sprecyzowaną strategię działania. Są nastawieni na sukces, wierzą we własne siły i ufają, że przezwyciężą pojawiające się przeszkody. Cenią partnerstwo i współpracę w tworzeniu nowych idei oraz pomysłów, wykazując się jednocześnie ponadprzeciętną kreatywnością, ale też elastycznością. Przedsiębiorcy technologiczni charakteryzują się umiejętnością dostrzegania komercyjnych zastosowań dla rezultatów prac badawczych i teoretycznych. Bardzo często są to pasjonaci, którzy zdolność do ciężkiej pracy łączą z przyjemnością zajmowania się swoją ulubioną dziedziną, a następnie z satysfakcją z osiągniętych wyników. Świadomość zaspokajania potrzeb klientów inspiruje ich do tworzenia kolejnych innowacji oraz podejmowania dalszych wysiłków. Są entuzjastycznie nastawieni do tego, czym się zajmują. Pomimo, że zazwyczaj są osobami z co najmniej wyższym wykształceniem, kontynuują edukację, zdobywają nowe kwalifikacje i umiejętności.

Można stwierdzić, że przedsiębiorca technologiczny posiada cechy przedsiębiorcy intelektualnego – jest człowiekiem, „który będąc niezależny, osiąga sukces na rynku przede wszystkim dzięki głębokiej i użytecznej wiedzy. Przedsiębiorca intelektualny musi mieć potencjał intelektualny, którego wytworem są nowe pomysły. Przedsiębiorczość intelektualna polega na połączeniu cech przedsiębiorcy, a więc otwartości na świat i aktywności, umiejętności uczenia się i refleksji, umiejętności wykorzystywania szans i minimalizowania zagrożeń, skłonności do podejmowania ryzyka, z takimi cechami intelektualisty, jak skłonność do akceptacji zmiany, a więc redefiniowania biznesu, zdolności wizjonerskie, umiejętności analityczne, stałe poszukiwanie nowości.”¹⁰

Twórcy przedsiębiorstw technologicznych (akademickich, intelektualnych) posiadają różnorodną wiedzę, szerokie kontakty i możliwości, są zdolni do utrzymywania i nawiązywania nowych relacji międzyludzkich w różnych środowiskach i sferach, dzięki temu mają unikalne warunki do samorozwoju i tworzenia podstaw do ekspansji, a także dostrzegania i wykorzystywania szans.¹¹ Sprzyja temu znajomość języków obcych, głównie języka angielskiego, a nierzadko dwóch i więcej języków obcych¹². Przedsiębiorcy technologiczni wywodzący się ze świata nauki nie stronią od kontaktów z biznesem, przełamują wzajemną nieufność rozumiejąc, że jedynie bliska współpraca może przynieść

⁹ Wissema J. G., *TECHNOSTARTERYZY, dlaczego i jak?*, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa 2005.

¹⁰ Białasiewicz M., *Przedsiębiorczość – pożądana kompetencja*, Studia i Prace Wydziału Nauk Ekonomicznych i Zarządzania Uniwersytetu Szczecińskiego Nr 1, Szczecin 2008, s. 15.

¹¹ Zob. Kwiatkowski S., op. cit., s. 24-26.

¹² Zob. Kwieciński L., *Aktywność innowacyjna i zakres internacjonalizacji przedsiębiorstw akademickich. Badania ilościowe przedsiębiorców zlokalizowanych w Dolnośląskim Akademickim Inkubatorze Przedsiębiorczości* w: Bąk M., Kulawczuk P. (red), *Warunki skutecznej współpracy pomiędzy nauką a przedsiębiorstwami*, Instytut Badań nad Demokracją i Przedsiębiorstwem Prywatnym, Warszawa 2009.

wszystkim różnorakie korzyści i nie ucierpi na tym na przykład ich prestiż jako pracowników naukowych. Z kolei specjaliści z przemysłu zakładający firmy technologiczne w partnerskich relacjach ze środowiskami naukowymi widzą źródło rozwoju i sukcesu swoich firm. Dostrzegają także szerszy kontekst prowadzonej przez siebie działalności, nie ograniczają własnego pola działania, często nastawiają się na aktywność międzynarodową - myślą w kategoriach globalnych, a ich pomysły są innowacyjne w skali światowej. Najczęściej mają rozeznanie w zakresie rynku, na który zamierzają wejść oraz grup docelowych. Wykazują też upór oraz docieklivość w analizowaniu rozwiązań istniejących na rynku, a także intuicję w zakresie przewidywania i kształtowania nowych potrzeb potencjalnych odbiorców swoich usług czy produktów. Ci przedsiębiorcy wykazują także „zdolność integracji procesu zbierania, selekcjonowania i przetwarzania informacji z mechanizmami podejmowania decyzji, umiejętności synchronizowania pracy jednocześnie w różnych fazach procesu decyzyjnego, co umożliwi uniknięcie odkładania pewnych informacji, założeń, hipotez czy ocen”¹³

Przedsiębiorcy technologiczni potrafią też znaleźć się we właściwym miejscu i czasie. Zazwyczaj przygotowują się do rozpoczęcia tego typu działalności, a decyzja o utworzeniu firmy zwykle jest skrupulatnie przemyślana. Dostrzegając korzyści finansowe i pozafinansowe wynikające z prowadzenia przedsiębiorstwa technologicznego, mają też świadomość ochrony rezultatów swoich prac, dbają o należyte zabezpieczenie praw własności intelektualnej. Często dysponują wiedzą i potrafią organizować współfinansowanie prowadzonej działalności ze źródeł zewnętrznych, takich jak fundusze publiczne, kredyty, giełda oraz fundusze *venture capital*.

Przedsiębiorcy technologiczni, którzy odnoszą sukcesy to osoby, które mają ambicję i odwagę pokierować własnym życiem, są wytrwałe i kreatywne w rozwiązywaniu różnych pojawiających się problemów. Odznaczają się także zdolnościami organizacyjnymi i umiejętnością dobierania sobie właściwych współpracowników. Potrafią też być charyzmatycznymi liderami, a jednocześnie nie ustają w samodoskonaleniu.¹⁴

1.3. Przedsiębiorczość technologiczna na świecie

Przedstawiając przedsiębiorczość technologiczną na świecie, warto przywołać jeszcze jedno jej rozumienie. „Przedsiębiorczość technologiczna, rozumiana najczęściej jako proces motywowania i sterowania badań naukowych w kierunku większej ich użyteczności praktycznej, a następnie transferu wyników badań do sfery gospodarczej w celu zwiększenia innowacyjności oraz konkurencyjności towarów i usług, jest działaniem bardzo złożonym i wieloetapowym.”¹⁵ Niewątpliwie rozwijanie przedsię-

¹³ Kwiatkowski S., *op. cit.*, za: Banerski G., Gryzik A., Matusiak K. B., Mażewska M., Stawasz E., *op. cit.*, s. 46.

¹⁴ Wissema J. G., *op. cit.*

¹⁵ Lachiewicz S., *Rola struktur sieciowych w rozwoju przedsiębiorczości technologicznej*, Problemy zarządzania vol. 7, nr 2 (24), Wydawnictwo Naukowe Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego, lato 2009, s. 23.

biorczości technologicznej wymaga współdziałania różnych instytucji i środowisk przy odpowiednim podejściu państwa, ale również odpowiedniego rozwoju gospodarczego i poziomu społeczeństwa, aby rezultaty przedsiębiorczości technologicznej, czyli produkty, usługi czy systemy mogły być wchłaniane. Nie bez znaczenia jest również kultura przedsiębiorczości, w tym postawy proprzedsiębiorcze w społeczeństwie. W niektórych krajach przedsiębiorczość technologiczna rozwija się bardzo dobrze, należą do nich Stany Zjednoczone, Szwecja, Finlandia, Dania, Japonia, Singapur, ale też Chiny i Indie, chociaż te dwa ostatnie państwa przyjęły nieco inny model pobudzania przedsiębiorczości technologicznej, co zostało uwarunkowane ogólnym poziomem rozwoju gospodarek i społeczeństw tych państw.

Stany Zjednoczone są stawiane za przykład kraju, w którym przedsiębiorczość technologiczna z powodzeniem rozwija się od wielu lat, zapewniając USA czołowe miejsce na świecie pod względem innowacji i budowania gospodarki w oparciu o wiedzę. Podstawą podjęcia działań zmierzających do jak najefektywniejszego korzystania z dorobku naukowego było odkrycie potencjału jednostek naukowych i zidentyfikowanie ich jako istotnego zasobu dla rozwoju gospodarki już w połowie XX w. Takie podejście zapoczątkowane zostało dzięki Massachusetts Institute of Technology (MIT) i Uniwersytetowi Stanforda – uczelniom, które jako pierwsze przestały traktować komercjalizację dorobku naukowego jako działanie uboczne. Wprowadzając programy dydaktyczne nastawione na rozwój przedsiębiorczości technologicznej studentów, szybko stały się liderami w kreowaniu tego typu przedsiębiorczości.

Bardzo istotna dla zdynamizowania rozwoju przedsiębiorczości na bazie dorobku szkół wyższych okazała się ustawa Bayh-Dole'a z 1980 r., która zapewniała uczelniom wyższym oraz innym jednostkom naukowym prawa własności intelektualnej do wyników badań finansowanych z funduszy rządowych.¹⁶ Dzięki odpowiednim uregulowaniom wprowadzonym stopniowo przez uczelnie wyższe, naturalną sytuacją jest zakładanie przez profesorów uniwersyteckich czy innych pracowników naukowych firm, w których na własne ryzyko komercjalizują posiadaną wiedzę. Jasne zasady dotyczące praw autorskich i ochrony własności intelektualnej zapewniają z jednej strony ochronę interesów jednostek naukowych i uczelni wyższych, a z drugiej – godzenie pracy naukowej z działalnością biznesową pracowników naukowych. Uregulowania wprowadzane sukcesywnie przez amerykańskie uczelnie przewidywały także czytelne zasady współpracy świata nauki z biznesem i stymulowały w ten sposób kooperację między tymi stronami oraz przyjazne relacje.

Obecnie współpracę pomiędzy sektorem nauki i przedsiębiorstw w USA uznaje się za wzorcową, jest ona najbardziej intensywna na świecie.¹⁷ Pomimo unikania interwencji państwa w mechanizmy rynkowe, polityka kolejnych rządów oraz instytucji publicznych od wielu lat zmierza w stronę wspierania innowacyjności. Obok wysokich nakładów na badania i rozwój ze źródeł publicznych zachęca się przedsiębior-

¹⁶ Matusiak K. B., Matusiak M., op. cit., s. 163.

¹⁷ Zob. World Economic Forum, Executive Opinion Survey 2007, 2008.

stwa prywatne do finansowania działalności badawczo-rozwojowej przy pomocy ulg podatkowych. Istnieje rozbudowana sieć funduszy *venture capital*, a także inwestorów prywatnych tzw. aniołów biznesu (*business angels*). W rezultacie fundusze budżetowe stanowią około 30% wszystkich wydatków na badania i rozwój. Ponadto położono nacisk na struktury ułatwiające wdrażanie do gospodarki rezultatów działalności badawczej. Dodatkowo stworzono infrastrukturę instytucjonalną wspierającą rozwój przedsiębiorczości technologicznej – zakładano między innymi regionalne agencje rozwoju, parki technologiczne i naukowe, centra transferu technologii oraz inkubatory i klastry. W połączeniu z kształtowaniem przedsiębiorczych postaw obywateli na wszystkich szczeblach edukacji i preferowaniem przez Amerykanów samozatrudnienia¹⁸, podejmowane działania zapewniły Stanom Zjednoczonym globalne przywództwo w innowacyjności.

Japonia, która 100 lat temu, po okresie znacznej izolacji od reszty świata, zaczęła się rozwijać, w latach 70-tych była traktowana jako rywal gospodarczy Stanów Zjednoczonych. Sukces gospodarki japońskiej w dużym stopniu opierał się na kopiowaniu i udoskonalaniu wynalazków innych. Również obecnie, mimo stagnacji w latach dziewięćdziesiątych XX w., Japonia należy do państw wiodących w rozwoju przedsiębiorczości technologicznej, chociaż model przez nią obrany był zupełnie inny niż amerykański.

Istotną rolę w tworzeniu nowych firm technologicznych odgrywały duże przedsiębiorstwa i ich rozległe sieci – grupy firm powiązane wspólnymi interesami, które nie mają odpowiednika w gospodarkach zachodnich. W ramach grup powstawało najwięcej nowych przedsiębiorstw rozwijających innowacyjne koncepcje. Dzięki temu, w przypadku sukcesu, młoda firma zyskiwała pracowników – zwłaszcza menedżerów, siedzibę, a poza tym finansowanie, obiecujących klientów, kanały dystrybucji, uregulowane prawa własności do wynalazków oraz markę. Jedną z firm powstałych jako *spin off* grupy firm (Toyota Automatic Loom Works) jest Toyota Motor Corp., która z czasem stała się centralnym podmiotem w swojej grupie.¹⁹ Do dzisiaj 75% wydatków na działalność badawczo-rozwojową w Japonii finansuje sektor przedsiębiorstw, a Toyota Motor Corp. należy do największych prywatnych inwestorów w B+R na świecie.²⁰

Innowacyjne pomysły były również rozwijane przez osoby niezwiązane z grupami przedsiębiorstw i chociaż ich produkty lub usługi miały unikalny charakter, zwykle nie miały szansy rozwinąć skali działania w konkurencji z dominującymi w gospodarce wielkimi korporacjami. Ponadto przemysł japoński był bardzo silnie powiązany z bankami będącymi własnością korporacji, co ułatwiało prowadzenie działalności,

¹⁸ *Entrepreneurship Survey of the EU (25 Member States), United States, Iceland and Norway*, The Gallup Organization, European Commission, April 2007.

¹⁹ Dasher R. B., *Japan Entrepreneurship Update 2005*, Stanford University, <http://asia.stanford.edu/events/Spring05/ee402t/slides/050419-Dasher.pdf>, prezentacja, April 19, 2005.

²⁰ *Key Figures 2007. Towards a European Research Area Science, Technology and Innovation*, EUROPEAN COMMISSION, Directorate-General for Research, Brussels 2007, oraz: *The 2007 EU industrial R&D investment Scoreboard*, European Commission, Luksemburg, 2007.

a w tym prowadzenie prac badawczo-rozwojowych. Nie bez znaczenia były również specyficzne cechy japońskiej kultury, takie jak dyscyplina, pracowitość, stałe dążenie do poprawy (*kaizen*) i samodoskonalenie się, szacunek dla autorytetów oraz japoński nacjonalizm powodujący preferowanie przez Japończyków rodzimych towarów.

W ciągu ostatnich dziesięciu lat polityka rządów, działania Ministerstwa Handlu Międzynarodowego i Przemysłu Japonii (MITI) czy Japońskiej Organizacji Handlu Zewnętrznego nakierowane na ułatwianie prowadzenia działalności i usuwanie barier też miały swój udział w budowaniu przedsiębiorczości technologicznej. Między innymi wprowadzono prawo umożliwiające działanie w Japonii funduszy *venture capital*, utworzono lokalne i regionalne inkubatory dla nowych przedsięwzięć, położono nacisk na współpracę sektora publicznego, prywatnego i instytucji akademickich za pośrednictwem wyspecjalizowanych instytucji, jak np. pozarządowe niezależne Organizacje Licencjonowania Technologii (Technology Licensing Organizations). W efekcie tych działań więcej firm technologicznych jest tworzonych przez osoby wywodzące się ze środowisk naukowych, również studentów i absolwentów, co jest nowym trendem w japońskiej rzeczywistości.²¹ Mimo braku nacisku na kształtowanie postaw proprzedsiębiorczych Japończyków (wśród 16 krajów OECD należą do najmniej aktywnych²²) oraz trwającej wiele lat izolacji świata akademickiego od biznesu, Japonia należy do państw, w których przedsiębiorczość technologiczna kwitnie.

Jeszcze inny model rozwoju przedsiębiorczości technologicznej reprezentują **Indie**. Jako kraj rozwijający się i nadrabiający zapóźnienia cywilizacyjne, musiał skoncentrować się na kwestiach podstawowych (edukacji, infrastrukturze), co jednak przyniosło spodziewane rezultaty w postaci powstania w Indiach drugiej Doliny Krzemowej i zapewniło pozycję liczącego się partnera w przedsięwzięciach wymagających wysokich kwalifikacji oraz inwencji. Pomimo silnej roli tradycji, kastowego społeczeństwa i związanego z tym ścisłego podziału ról (formalnie zniesionego w połowie XX w.), jednym z celów życia Hindusów jest dążenie do bogactwa, co przejawia się w ich przedsiębiorczości.²³

Na początku lat dziewięćdziesiątych rząd Indii wprowadził wiele uregulowań dla pobudzenia rozwoju przedsięwzięć związanych przede wszystkim z technologiami informacyjnymi, które pociągnęły za sobą również inne inicjatywy technologiczne. Oprócz wielu zachęt dla przedsiębiorców technologicznych (w tym podejmujących działalność badawczo-rozwojową) w postaci rozbudowanych ulg podatkowych, utworzono Strefy Wolnego Handlu i parki technologiczne. Podjęto także decyzję o zmniejszeniu restrykcji związanych z funkcjonowaniem rynku pozagiełdowego, co

²¹ Gadomski W., *Dlaczego Japonia nie rządzi światem?*, wyborcza.pl, 31.08.2009, Dasher R. B., op. cit., oraz Augustyniak S., *Renesans japońskiej konkurencyjności*, cio.cxo.pl, 20.03.2004.

²² Kłósowski D., Bagiński J., *Przedsiębiorczość i sposoby jej pomiaru*, Innowacje Nr 11/2001.

²³ Kłodkowski P., Siewierska-Chmaj A., *Pragmatyczni krzyżowcy hinduizmu*, Tygodnik Powszechny, nr 43/2005, 23.10.2005, oraz: *Tradycyjne i współczesne Indie*, wywiad z ambasadorem Indii - Anilem Wadhwą przeprowadzony przez Beatę Steć, www.essence-magazyn.pl, maj/czerwiec 2007.

ułatwiło tworzenie funduszy *venture capital* i napływ finansów z zagranicy, a tym samym zwiększyło możliwości korzystania z tego typu finansowania zwłaszcza przez innowacyjne firmy rozpoczynające działalność.

Oprócz udogodnień zapewnianych przez rząd centralny, specjalne warunki dla rozwoju firm technologicznych stwarzały również władze regionalne – stanowe. Podejmowane przez nie inicjatywy dotyczą zarówno rozwiązań fiskalnych, jak i edukacyjnych. Jednocześnie Indie są przyjazne dla partnerów zewnętrznych, co daje wartość dodaną w postaci cennych kontaktów biznesowych.²⁴

Do dzisiaj Bangalore – stolica stanu Karnataka - uważane jest za symbol rozwoju przedsiębiorczości technologicznej w Indiach. To tutaj zlokalizowały swoje inwestycje międzynarodowe koncerny (m.in. IBM, Motorola, Hewlett-Packard, AOL Time Warner Inc.), które również tworzą centra badawcze, kreując zapotrzebowanie na wysoko wykwalifikowanych pracowników. Warto podkreślić, że 55% Hindusów pracujących w Bangalore i okolicy (czyli hinduskiej Dolinie Krzemowej) legitymuje się tytułem co najmniej magistra, podczas gdy wśród Amerykanów odsetek ten wynosi 15%.²⁵ Oprócz Bangalore, również inne miasta inwestują w infrastrukturę stwarzającą dogodne warunki do rozwoju przedsiębiorczości technologicznej (Kalkuta, Madras, Bombaj). Kształcenie informatyków, oprócz rozkwitu firm opartych na technologiach informacyjnych, dało dobre podstawy do rozwoju przykładowo biotechnologii i farmacji - dziedzin, w których Indie zajmują liczącą się pozycję. Swoistym fenomenem jest także indyjski przemysł rozrywkowy, a właściwie filmowy, w którym przedsiębiorczość technologiczna również odgrywa istotną rolę. Nie bez znaczenia dla rozwoju przedsiębiorczości technologicznej jest także wewnętrzna konkurencja międzyludzka, w której wygrywają najlepsi i najbardziej wytrwali.

Jak wynika z przedstawionych przykładów, przedsiębiorczość technologiczna zależnie od kraju może mieć różne oblicza. Na świecie funkcjonują też różnorodne modele jej wspierania przez władze wszystkich poziomów. Inicjatywy aktywizujące przedsiębiorczość technologiczną obejmują specyficzne uregulowania prawne, w tym fiskalne oraz elementy organizacyjne, czyli tworzenie struktur instytucjonalnych ułatwiających wdrażanie innowacyjnych koncepcji na rynek. Jednocześnie konieczne jest uwzględnianie uwarunkowań społecznych i kulturowych. Setki czy nawet tysiące programów zarządzania rozwojem przedsiębiorczości technologicznej obejmują swoim zasięgiem nie tylko poszczególne kraje, ale ich grupy. Ważne, aby zawierały niezbędne elementy, takie jak: postawy i umiejętności przedsiębiorcze, technologię (*know how*), kapitał oraz system wsparcia. Nie bez znaczenia jest także podejście jednostek naukowych, w tym uczelni wyższych do komercjalizacji wiedzy i rezultatów badań przez pracowników naukowych, doktorantów i studentów oraz stosowanych przez nie strategii zarządzania własnością intelektualną.²⁶

²⁴ Bąk M., Kulawczuk P., Szcześniak A., Szczurek T., *Finansowanie biznesu technologicznego*, Instytut Badań nad Demokracją i Przedsiębiorstwem Prywatnym, Warszawa, Gdynia, Denver, marzec 2003.

²⁵ Kłodkowski P., Siewierska-Chmaj A., op. cit.

²⁶ Matusiak K. B., Matusiak M., op. cit., s. 164.

Sukcesem podejmowanych działań jest powstawanie nowych firm. Trudno jednak oszacować rozmiary przedsiębiorczości technologicznej, zwłaszcza, że jej rozumienie jest różnorodne. Według szacunków grupy badawczej Global Entrepreneurship Monitor, firmy, które można określić jako „przedsiębiorstwa z dużym potencjałem”, czyli te, „które będą miały małą konkurencję, będą innowacyjne na rynku i będą wykorzystywały najnowocześniejsze technologie”, w 2004 r. stanowiły 3% wszystkich firm rozpoczynających działalność w 34 krajach świata.²⁷

1.4. Specyfika przedsiębiorczości technologicznej w Polsce

XXI wiek stawia przed nami wyjątkowe wyzwania, ponieważ o powodzeniu społeczeństw decyduje już nie tylko rozwój jako taki, ale umiejętność wykorzystywania zaawansowanej wiedzy, oryginalnych, nowych koncepcji, a także nowatorskich opracowań autorskich i przetransponowanie ich w konkretne rozwiązania oraz zaawansowane technologie decydujące o jakości rozwoju. Tak rozumiana przedsiębiorczość technologiczna przesądza o międzynarodowej pozycji państw oraz o stopniu rozwoju społeczeństw.

Przedsiębiorczość technologiczna w Polsce, tak jak w innych krajach, jest uwarunkowana wieloma czynnikami. Szanse na zdynamizowanie jej rozwoju zyskaliśmy dwadzieścia lat temu. Wówczas zaczęły powstawać publiczne i prywatne instytucje i organizacje stanowiące infrastrukturę rozwoju przedsiębiorczości, w tym technologicznej. W połowie lat dziewięćdziesiątych powstały pierwsze jednostki uczelniane i pozauczelniane, takie jak centra transferu technologii i inkubatory przedsiębiorczości, później też klastry, centra zaawansowanych technologii, centra doskonałości działające w instytutach badawczych i uczelniach, a także platformy technologiczne. W polskich realiach dużą rolę w rozwoju przedsiębiorczości technologicznej odgrywają powiązania pomiędzy środowiskiem naukowym i gospodarką, z czym przez wiele lat nie było najlepiej. Panowało też przekonanie, że pracownikom szkół wyższych nie wypada zajmować się działalnością biznesową, co w znacznym stopniu ograniczało tworzenie przedsiębiorstw w oparciu o wiedzę.

Dopiero Prawo o szkolnictwie wyższym z 2005 r.²⁸ umożliwiło szkołom wyższym szerszą współpracę z biznesem i wdrożenie uregulowań dla przedsiębiorczości akademickiej stanowiącej część przedsiębiorczości technologicznej. Jednak niespójność tej ustawy z ustawą o finansach publicznych nadal nie sprzyja działalności gospodarczej pracowników nauki. Niemniej kilka uczelni wyższych (m.in. Uniwersytet Jagielloński, uczelnie wrocławskie) wprowadziło wewnętrzne uregulowania dotyczące zarządzania własnością intelektualną czy prowadzenia działalności przez pracowników naukowych. W końcu 2009 r. w Polsce w ramach Fundacji Akademickie Inkubatory

²⁷ Tamże, s. 162.

²⁸ Ustawa „Prawo o szkolnictwie wyższym” z dnia 27 lipca 2005 r. (Dz.U. Nr 164, poz. 1365 z późn. zm.).

Przedsiębiorczości inkubatory istniały przy 32 uczelniach, działało w nich 908 firm.²⁹ Co istotne założycielami nowych firm są głównie studenci, do czego przyczyniają się zmiany w edukacji, ponieważ większy nacisk jest kładziony na pobudzanie ogólnej przedsiębiorczości i wskazywanie zalet samozatrudnienia.

Po 1 maja 2004 r. Polska stała się beneficjentem funduszy unijnych przeznaczonych również na podniesienie konkurencyjności przedsiębiorstw, co także zaczyna przynosić rezultaty w postaci m.in. powstawania nowych przedsiębiorstw technologicznych utworzonych przy pomocy tych funduszy.

Można uznać, że w Polsce infrastruktura dla przedsiębiorczości, w tym przedsiębiorczości technologicznej rozwija się całkiem sprawnie.³⁰ Jednak wpływ na rozwój przedsiębiorczości technologicznej ma także ustawodawstwo dotyczące działalności gospodarczej w ogóle (ustawy o swobodzie działalności gospodarczej, kodeksu spółek handlowych), ubezpieczeń społecznych oraz podatków. Panuje powszechne przekonanie, że ich częste zmiany i związane z tym ryzyko działalności nie sprzyjają podejmowaniu decyzji o prowadzeniu własnej firmy.

Niemniej za pozytywny trend należy uznać powstawanie w Polsce coraz większej liczby prężnych, innowacyjnych firm, które rozkwitają wykorzystując sprzyjające okoliczności. Działają w różnych dziedzinach zarówno kojarzonych z nowoczesnością (biotechnologia, genetyka, informatyka, elektronika czy media), jak również uważanych za obszary, w których trudno o nowatorskie koncepcje (muzyka, edukacja, dietetyka). Zajmują się usługami, produkcją i handlem. W znacznym stopniu swój rozwój opierają na wiedzy akademickiej i rezultatach badań naukowych oraz prac rozwojowych.³¹ Polska należy do krajów mających jeszcze wiele do zrobienia w kwestii wspierania przedsiębiorczości technologicznej. Z pewnością orientacja na człowieka i kształtowanie chęci zarządzania własnym życiem, karierą i zasobami w podejmowanych działaniach będą temu sprzyjały.

²⁹ Na podst. informacji na stronie: www.aipuw.pl.

³⁰ Zob. Matusiak K. B., *Osrodki innowacji i przedsiębiorczości w Polsce*, SOOIPP Raport – 2007, Łódź, Kielce, Poznań 2007.

³¹ Analiza własna przykładów aplikacji biznesowych opracowanych w ramach niniejszego projektu.



Formowanie przedsiębiorstwa technologicznego

Paulina Bednarz, Anna Szcześniak³²

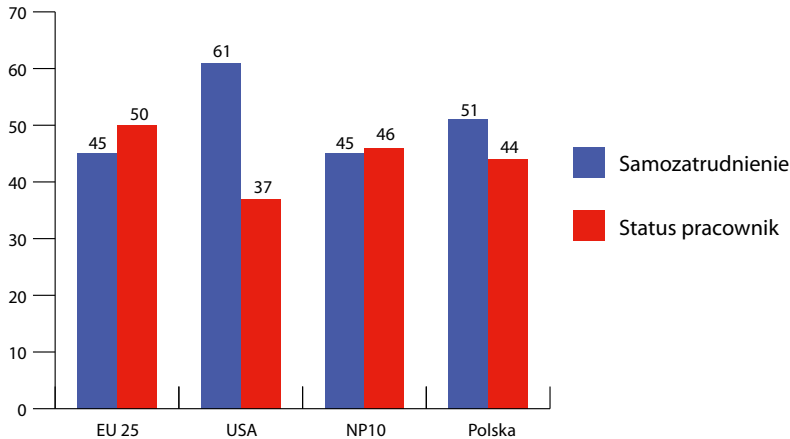
2.1. Motywy założycielskie i motyw wiodący

Formowanie przedsiębiorstwa technologicznego jest złożonym procesem. Zanim przejdziemy do szczegółowego omówienia tego procesu, przybliżymy ogólne prawidłą mające wpływ na założenie firmy.

Rozpoczęcie działalności gospodarczej, w tym założenie przedsiębiorstwa technologicznego, jest uzależnione od wielu czynników. Wśród nich wyróżnia się czynniki zewnętrzne i wewnętrzne. Do czynników zewnętrznych najczęściej zalicza się: uwarunkowania polityczno-gospodarcze w danym kraju, w tym sytuację finansową, sytuację na rynku, aktywność państwa w zakresie zachęt i realizacji programów wspierania indywidualnej przedsiębiorczości, niedostateczna satysfakcja z wykonywanej pracy, brak możliwości rozwoju, bezrobocie, przykład rodziców lub znajomych czy też brak innych możliwości. Do czynników wewnętrznych zalicza się: charakter i osobowość człowieka (niezależność, samodzielność, potrzeba działania, wysokie aspiracje, chęć osiągnięcia wysokich zarobków, skłonność do podejmowania ryzyka, potrzeba dominacji oraz udowodnienia własnej wartości), jego wiedzę, kwalifikacje i umiejętności, a także motywację. Nie wszyscy pragną zostać przedsiębiorcami. Status pracownika ciągle jest atrakcyjny dla 44%, a samozatrudnienie dla 51% Polaków.³³ Pod tym względem Polska zajmuje pozycję powyżej średniej europejskiej, co przedstawia wykres 1.

³² Punkty 2.1- 2.5 opracowała Anna Szcześniak, punkty 2.6-2.10 opracowała Paulina Bednarz.

³³ Zob. *Entrepreneurship Survey of the EU (25 Member States), United States, Iceland and Norway*, The Gallup Organization, Flash Eurobarometer, European Commission, April 2007 za: Banerski G., Gryzik A., Matusiak K. B., Mażewska M., Stawasz E., op. cit.



Uwaga: EU25 – Unia Europejska w poszerzonym składzie po 1.05.2004 r., NP10 – nowe państwa Unii Europejskiej, które przyłączyły się do Wspólnoty 1.05.2004 r. (Cypr, Czechy, Estonia, Litwa, Łotwa, Malta, Polska, Słowacja, Słowenia, Węgry).

Źródło: opracowanie własne na podst.: *Entrepreneurship Survey of the EU (25 Member States), United States, Iceland and Norway, The Gallup Organization, European Commission, April 2007.*

Przedstawione powyżej motywy odnotowano także w badaniach prowadzonych przez Shell.³⁴ Powody, dla których ludzie decydują się na samozatrudnienie to:

- chęć wzięcia odpowiedzialności za swoją przyszłość (53%),
- satysfakcja płynąca z samodzielnego prowadzenia firmy (52%),
- chęć bycia dla siebie szefem (48%),
- posiadanie oryginalnego pomysłu (43%),
- chęć uzyskiwania wyższych zarobków (28%),
- brak zadowolenia z obecnej pracy (19%),
- preferowanie samodzielnego kształtowania godzin pracy (8%),
- bezrobocie (6%).

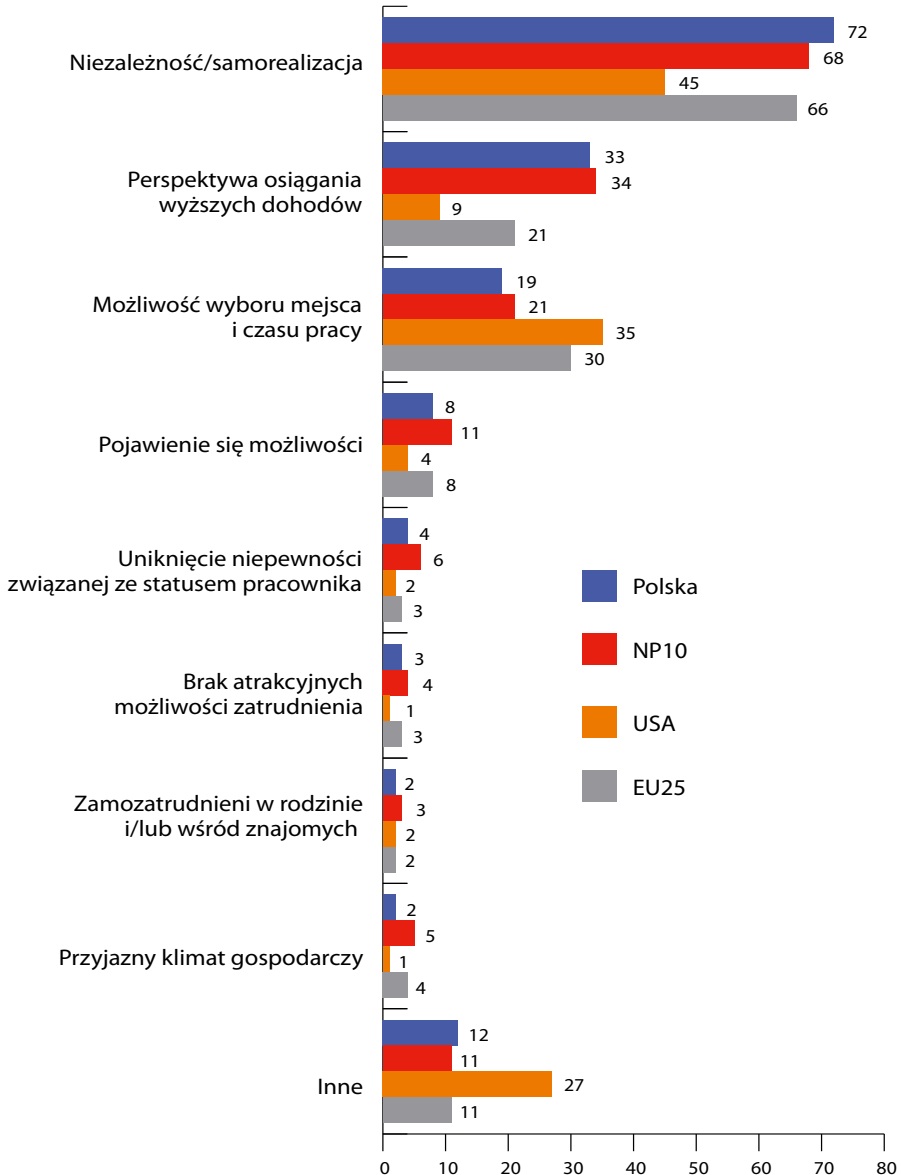
Z nowszych badań przeprowadzonych w 2007 r. przez *The Gallup Organization* wynika, że w Polsce do najważniejszych powodów preferowania samozatrudnienia należą chęć samodzielności i samorealizacji, perspektywa osiągnięcia wyższych dochodów oraz możliwość wyboru miejsca i czasu pracy.³⁵ Szczegółowe dane przedstawiono na wykresie 2.

³⁴ *Shell LiveWIRE Young Entrepreneurs of the Year Awards, Finalists Report 2004*, zamieszczony w *Financial Times* z 9 listopada 2004 r., s. 8 za: Wissema J. G., op.cit., s. 15. Shell Livewire jest częścią działań społecznie odpowiedzialnych koncernu, wśród których m.in. znajduje się realizowany od ponad 20 lat projekt nagradzający młodych innowacyjnych, przedsiębiorców brytyjskich. Więcej informacji na stronie www.shell-livewire.org.

³⁵ Zob. także: Targalski J., Kosala M., Pichur A., *Postawy przedsiębiorcze wśród studentów kierunku ekonomia Akademii Ekonomicznej w Krakowie*, Akademia Ekonomiczna, Karków [w:] Wachowiak P., Dąbrowski M., Majewski B. (red.), *Kształtowanie postaw przedsiębiorczych a edukacja ekonomiczna*, Fundacja Promocji i Akredytacji Kierunków Ekonomicznych, Warszawa 2007, s. 98 oraz: Banerski G., Gryzik A., Matusiak K. B., Mażewska M., Stawasz E., op. cit.

Wykres

2 Najważniejsze powody preferowania samozatrudnienia w Unii Europejskiej, w USA i w Polsce w 2007 r.



Źródło: Oprac. własne na podst.: *Entrepreneurship Survey of the EU (25 Member States), United States, Iceland and Norway, The Gallup Organization, European Commission, April 2007.*

Z przedstawionych danych wynika, że dążenie do niezależności i samorealizacji poprzez prowadzenie firmy jest najsilniejszym powodem skłaniającym Polaków do rozpoczęcia działalności na własny rachunek.

Wiele osób na świecie preferując status pracownika, woli stosunkowo spokojną stabilizację, niż niepewność wynikającą z podejmowania ryzyka, pozbawiając się tym samym różnorodnych korzyści. Strach przed wyjściem poza rutynowy schemat, strach przed zmianą, a tym bardziej obawa przed porażką i brak gotowości do podejmowania ryzyka wstrzymuje ludzi przed podejmowaniem wyzwań, a takim niewątpliwie jest założenie przedsiębiorstwa technologicznego. Preferowanie samozatrudnienia nie jest jednoznaczne z gotowością do założenia firmy. Dla niektórych ważniejsze okazuje się uniknięcie porażki, niż osiągnięcie sukcesu, dlatego rezygnują z podejmowania ryzyka, czyli podejmowania określonych decyzji, przedsięwzięć czy kroków. Jednak bez podejmowania ryzyka nie ma postępu. O skłonności do ryzyka decydują cechy charakteru człowieka i jego nastawienie do życia, jego oczekiwania, dlatego w dalszej analizie skupimy się na wewnętrznych czynnikach podejmowania działalności gospodarczej oraz zakładania przedsiębiorstwa technologicznego.

Głównym motywem działania człowieka w ogóle jest zaspokojenie jego potrzeb. Przewodzenie działalności gospodarczej także pozwala na zaspokojenie różnych potrzeb osób podejmujących to wyzwanie. Możliwe motywy podejmowania działalności gospodarczej to:

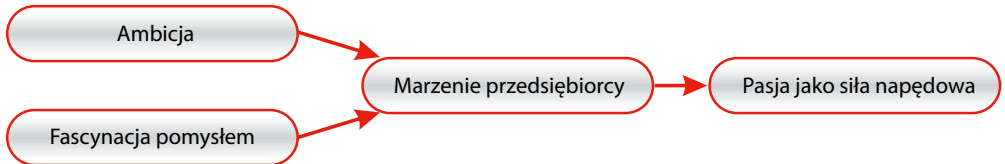
- Uzyskanie korzyści. Przedsiębiorca jest przekonany, że nawet bardzo ciężka praca, wyrzeczenia i poświęcenia przyniosą korzyści, o których ewentualnym podziale sam zadecyduje.
- Posiadanie władzy. Przedsiębiorca chce być dla siebie szefem, chce też kierować innymi ludźmi. Ma możliwość podejmowania strategicznych decyzji i kierowania przebiegiem wydarzeń. Ma wpływ na bieg wydarzeń.
- Możliwość samorealizacji, realizacji własnych idei oraz samodzielnego kierowania własną karierą. Przedsiębiorca spełnia się w wielu rolach jednocześnie, sprawdza się w różnych rodzajach prac i działalnościach, ma możliwość uczestniczenia w przeróżnych sytuacjach, a dzięki temu może zweryfikować i uświadomić sobie, co tak naprawdę sprawia mu największą satysfakcję w pracy i czym chciałby zajmować się w życiu.
- Możliwość osiągnięcia wyższych zarobków, poprawy swojego stanu materialnego. Przedsiębiorca pracując na własny rachunek pragnie uzyskiwać wyższe zarobki, niż będąc pracownikiem.
- Samodzielne organizowanie sobie pracy, możliwość lepszego godzenia kariery zawodowej z życiem prywatnym. Mając wpływ na bieg wydarzeń, przedsiębiorca ma możliwość elastycznego organizowania działań. Jest „panem swojego losu”, sam decyduje ile czasu poświęca pracy, a ile rodzinie. Może dowolnie zmieniać te proporcje w zależności od uznania i potrzeby, bez konieczności ustalania z kimkolwiek.
- Zyskanie sławy i prestiżu. Przedsiębiorca pragnie wyróżnić się w otoczeniu, zyskać uznanie, przyjmować zaszczyty, korzystać z pozycji i przywilejów VIP-a.

Analizując przypadki przedsiębiorstw technologicznych,³⁶ można stwierdzić, że ich twórcy mają ambicję kierowania własnym życiem, chcą podejmować wyzwania oraz tworzyć innowacyjne projekty. Zdecydowali się na utworzenie nowoczesnej firmy, ponieważ zidentyfikowali potrzebę (bądź potrzeby) dotychczas niezaspokojoną lub zaspokajaną w sposób niezadowalający konsumentów. Impulsem do założenia przedsiębiorstwa technologicznego było również dostrzeżenie potencjału rynkowego własnego lub cudzego odkrycia naukowego, albo stworzenie koncepcji nowej usługi lub produktu dotychczas nieobecnych na rynku. Przedsiębiorcy technologiczni często decydują się na założenie firmy, ponieważ środowiska, w których dotychczas działali już nie pozwalały na dalszy rozwój albo też nie były nim zainteresowane. Jest to jedna z przyczyn zakładania spółek odpryskowych przez pracowników naukowych np. wyższych uczelni czy innych jednostek badawczych. W życiorysach twórców firm technologicznych pojawia się jeszcze jedna wspólna cecha – pasja. Pasja i fascynacja innowacjami (nie zawsze technicznymi i technologicznymi) stanowią siłę napędową przedsiębiorców technologicznych i bardzo silny motywator pozwalający pokonać pojawiające się problemy i pracować z poświęceniem, stanowiąc jednocześnie źródło satysfakcji oraz trwającej inspiracji do rozwijania kolejnych projektów.³⁷ Przedstawia to rysunek 1.

Rysunek

1

Siła napędowa przedsiębiorcy



Źródło: Wissema J. G., *TECHNOSTARTERZY, dlaczego i jak?*, PARP, Warszawa 2005, s. 13.

Z przywoływanych wcześniej badań *The Gallup Organization*³⁸ wynika, że najważniejszym motywem rozważanym przy podejmowaniu decyzji o założeniu firmy był pomysł na biznes (uważało tak aż 91% Polaków, 84% respondentów z krajów UE25, 88% badanych z krajów NP10 oraz 80% Amerykanów). Jako następne czynniki respondenci wskazali dostępność środków finansowych (Polska – 83%, UE25 – 80%, NP10 – 83%, USA – 80%), posiadanie właściwego partnera biznesowego (UE25 – 65%, NP10 – 63%, USA – 57%, Polska – 57%) oraz brak satysfakcji z dotychczasowej sytuacji zawodowej (Polska – 60%, UE25 – 57%, NP10 – 61%, USA – 54%) i zmiana sytuacji rodzinnej (Polska – 66%, UE25 – 56%, NP10 – 58%, USA – 63%).

³⁶ Analiza własna przykładów aplikacji biznesowych opracowanych w ramach niniejszego projektu.

³⁷ Zob. również: Wissema J. G., op. cit., s. 12 oraz: Kwiatkowski S., op. cit., s. 24-26.

³⁸ *Entrepreneurship Survey of the EU (25 Member States), United States, Iceland and Norway*, op. cit.

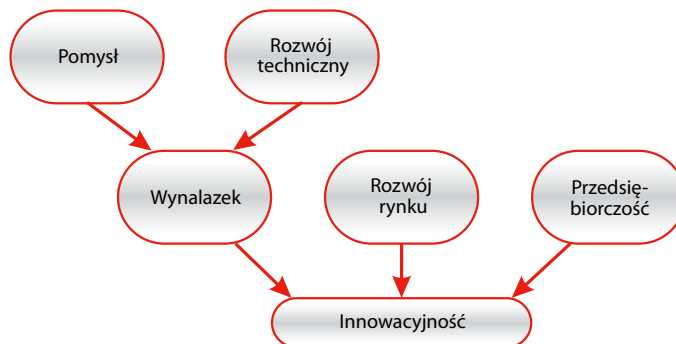
Z przedstawionych rozważań i analiz wynika, że motywem wiodącym przy formowaniu przedsiębiorstwa technologicznego jest pomysł na biznes. Wiele osób ma dobre pomysły, na których można by oprzeć działalność gospodarczą, a w szczególności działalność innowacyjnej firmy. Jednak od pomysłu do jego realizacji wiedzie niekiedy długa droga, dlatego każdy pomysł należy poddać wnikliwej ocenie, o czym traktuje kolejny punkt.

2.2. Ocena dojrzałości motywów założycielskich

Założenie przedsiębiorstwa zwykle jest poprzedzone okresem przygotowawczym, poświęconym na zakończenie pewnego etapu edukacji lub uzupełnienie brakującej wiedzy, a przede wszystkim na przemyślenie koncepcji firmy oraz opracowanie biznes planu i strategii działania. Jest to także właściwy czas na ocenę dojrzałości motywów, którymi kieruje się przedsiębiorca technologiczny zakładając nową firmę.

Jeśli przyjmiemy, że najważniejszym motywem założenia przedsiębiorstwa technologicznego jest pomysł na biznes, a od pomysłu do jego realizacji wiedzie niekiedy długa droga, to należałoby tutaj odróżnić pomysłodawcę od innowatora czy wynalazcy. Wartość pomysłu podlega weryfikacji w czasie rozwijania danej koncepcji oraz wprowadzania jej na rynek. Wynalazki także mają różną wartość, część nie nadaje się do opatentowania, a większość nawet opatentowanych zwykle nie jest wykorzystywana. Dopiero zastosowanie innowacji daje szansę na sukces rynkowy, ale konieczny jest rozwój rynku i przedsiębiorczość. Jan Verloop, były menedżer i strateg firmy Shell uważa, że „*innowacyjność = wynalazek + przedsiębiorczość oraz kultura innowacyjności = infrastruktura innowacyjna + dobre zarządzanie*”.³⁹ Odległość pomysłu od rozwiązania posiadającego wartość rynkową ilustruje rysunek 2.

Rysunek 2 Powiązania między pomysłem i innowacją



Źródło: Wissema J. G., op. cit., s. 12.

³⁹ Verloop J., *Insight in Innovation*, Elsevier/Shell Global Solutions, 2004 za: Wissema J.G., op. cit., s. 11.

Według J. G. Wissemy nawet dobry pomysł nie ma wartości, a o ile wynalazek może być coś wart, o tyle innowacja może być warta fortunę. Jednak żeby to stwierdzić, konieczna jest ocena pomysłu, czy generalnie motywów założycielskich, którymi kieruje się osoba planująca utworzenie przedsiębiorstwa technologicznego.

Przystępując do oceny dojrzałości motywów i samego pomysłu, należy zidentyfikować wysokie ryzyka w planowanym przedsięwzięciu. Ryzyko rozciąga się pomiędzy pewnością (czyli pełną możliwością przewidywania) i niepewnością (czyli minimalną możliwością przewidywania). Mamy z nim do czynienia, gdy nie można z całą pewnością przewidzieć skutków wyboru danej opcji czy podjęcia danej decyzji. Bardzo trudno osiągnąć sukces bez częściowej rezygnacji z bezpieczeństwa, czyli bez podejmowania ryzyka. Trzeba jednak uważać, aby zachować ostrożność i nie podejmować zbyt dużego ryzyka, czyli decyzji, których skutki spowodują wyższe straty niż potencjalne korzyści. Określenie największych ryzyk pozwoli na analizę i dalszą ocenę, czy jest możliwe ich wyeliminowanie lub zminimalizowanie, aby zyskać więcej pewności oraz przekonanie o słuszności przyjmowanych założeń do podejmowania dalszych decyzji.

Rozważając czy zakładać innowacyjne przedsiębiorstwo, warto zastanowić się, na ile planowana działalność jest unikatowa i oryginalna, czym różni się od rozwiązań istniejących na rynku, na czym polega jej przewaga, czy w ogóle taką posiada. Należy uwzględnić obecnych i potencjalnych konkurentów. Pożyteczne byłoby także przeanalizowanie podobnych pomysłów i ewentualnych błędów, które zostały popełnione podczas ich wdrażania, albo poznanie przyczyn niezrealizowania zbliżonych idei. Przydatne będzie tutaj przeprowadzenie rozeznania rynku zarówno w kraju, jak i zagranicą. Przedsiębiorstwa technologiczne mają to do siebie, że zwykle nastawiają się na sprzedaż globalną, ponieważ rynek krajowy jest zbyt wąski. Istotne jest także zgromadzenie możliwie pełnych informacji na temat kosztów, regulacji prawnych dotyczących planowanego biznesu oraz innych ważnych zagadnień dla stwierdzenia czy plan założenia firmy jest realistyczny i wykonalny.

Ważne jest także czy planowane przedsięwzięcie mieści się w zainteresowaniach jego twórcy. Formowanie przedsiębiorstwa w dziedzinie, w której specjalizuje się jego założyciel lub jeszcze korzystniej, kiedy jest ona jego pasją, jest czynnikiem zwiększającym szanse na powodzenie. Łączenie pasji z pracą oznacza silne zmotywowanie do działania, daje ogromną satysfakcję i powoduje, że przedsiębiorca jest otwarty na poszerzenie posiadanej już wiedzy. Realizowanie pasji wyzwala energię i sprawia, że człowiek jest zdolny do ciężkiej pracy, daje też siłę w trudniejszych momentach i pozwala przewycięzać je. Jest to szczególnie istotne, ponieważ w prowadzeniu przedsiębiorstwa technologicznego jest wymagana wysoka skłonność do poświęcenia własnego czasu i ponadprzeciętnego zaangażowania na rzecz firmy. Realizowanie własnych pasji poprzez prowadzenie przedsiębiorstwa technologicznego umożliwia samorealizację, która wysoko plasuje się wśród motywów towarzyszących formowaniu firmy. Jednocześnie obserwujemy w tym przypadku maksymalizację zadowolenia, a tym samym maksymalizację korzyści wynikających z utworzenia przedsiębiorstwa technologicznego.

W ocenie dojrzałości motywów założycielskich może również pomóc skonfrontowanie pomysłów i koncepcji z innymi krytycznymi osobami i uzyskanie ich akceptacji, jeśli uznają, że pomysł jest realistyczny. Przydatny może być także udział w szkoleniach i kursach związanych z daną dziedziną, konsultacjach lub innych fachowych gremiach (sympojach, seminariach, targach, wystawach itp.), gdzie będzie możliwe zapoznanie się z różnymi punktami widzenia w interesującym założyciela aspekcie lub też skorzystanie z innych możliwości poszerzenia wiedzy w konkretnym zakresie.

Jednocześnie osoba planująca rozpoczęcie działalności w biznesie technologicznym powinna odpowiedzieć sobie na pytanie czy jest na tyle zdeterminowana, ambitna i wytrwała w dążeniu do celu, że nie podda się, kiedy przyjdą trudne momenty w realizacji planowanego przedsięwzięcia. Uświadomienie sobie nieuchronności pokonywania pojawiających się trudności, rozwiązywania problemów i przeciwności powinno towarzyszyć ocenie dojrzałości motywów założycielskich. Poza tym należy pamiętać, że przedsiębiorca technologiczny powinien charakteryzować się wysoką skłonnością do poświęcania własnych aktywów, dlatego tak istotne jest jego nastawienie do planowanego przedsięwzięcia i pewność, że ono się powiedzie w oparciu o zgromadzone technologie, wiedzę, informacje, jak również krytyczne oceny innych.

Ocenie motywów zakładania przedsiębiorstwa technologicznego powinno bowiem towarzyszyć wspomniane już myślenie w kategoriach ekonomiczno-biznesowych. Kryterium maksymalizacji korzyści (nie tylko finansowych) stanowi podstawę prowadzenia działalności. Dlatego warto starannie rozważyć swoje motywacje i postarać się je sprowadzić do formy, która umożliwi przeprowadzenie konkretnej kalkulacji.⁴⁰

2.3. Rozwiązanie technologiczne jako podstawa przedsiębiorstwa technologicznego

Zakładając przedsiębiorstwo technologiczne, jego twórca bazuje na konkretnej technologii. Często jest to rozwiązanie techniczne, ale pod pojęciem „technologii” rozumiemy tutaj także inne, dotychczas nieznanne lub niestosowane sposoby produkcji, przetwórstwa, świadczenia usług, tworzenie nowych produktów, usług i systemów, nowatorskie organizowanie procesów oraz inne rodzaje aktywności, które opierają się na wykorzystaniu wiedzy czy współpracy ze światem nauki. Jak pisaliśmy w p. 1.1, „rozwiązanie technologiczne”, na którym opiera swoją działalność przedsiębiorca technologiczny może również polegać na wdrażaniu innych, oryginalnych pomysłów zaspokojenia potrzeb społeczeństwa i poszukiwaniu innowacyjnych sposobów zastosowania wiedzy z obszaru nauk humanistycznych i społecznych, a nie jedynie technicznych i ścisłych.

⁴⁰ Zob. też: Budziński M., *Od pomysłu do innowacji - podstawy planowania własnego biznesu*, <http://dlafirmy.info.pl>, 4.03.2009.

Formując przedsiębiorstwo technologiczne konieczne jest ustalenie, na czym konkretnie planuje się oprzeć jego działalność – na jakiej „nowej technologii” oraz na czym polega jej wartość dodana i czy zawiera potencjał. Najbardziej wartościowe są rozwiązania użyteczne, zapewniające maksymalne korzyści zarówno finansowe, jak i pozafinansowe, a także kreujące nowe możliwości. Kalkulacja korzyści zostanie bardziej szczegółowo omówiona w następnym punkcie.

Wdrożenie nowej technologii ma wiązać się z rozwojem zasobów przedsiębiorstwa, a także z podniesieniem kwalifikacji zaangażowanej kadry. Analizując cechy rozwiązania technologicznego planowanego do zastosowania, należy odpowiedzieć na pytanie, czy wzmocni ono młode przedsiębiorstwo, czy wywinduje je na wyższy poziom (np. organizacyjny, zarządczy, finansowy, personalny) pod każdym względem. Rozwiązanie technologiczne, na którym zamierza bazować młoda firma powinno nieść w sobie potencjał i przyczyniać się do jej wzrostu, a także otwierać perspektywy dalszego rozwoju firmy i związanych z nią osób. Nowa technologia stanowiąca podstawę funkcjonowania przedsiębiorstwa technologicznego powinna otwierać drogę do kolejnych projektów, nowatorskich pomysłów, powinna stanowić inspirację dla kolejnych koncepcji. Powinna także otwierać zarówno przed zaangażowanymi w przedsięwzięcie osobami, jak i firmą nową, obiecującą perspektywy na przyszłość, powinna stwarzać podstawy do prowadzenia kolejnych działań i następnych innowacyjnych projektów, poszerzając jednocześnie potencjał zaangażowanych stron.

Pomocna w ustaleniu atutów rozwiązania technologicznego może być również próba odpowiedzi m.in. na pytania⁴¹ z dwóch grup przedstawionych poniżej.

Cechy rozwiązania technologicznego:

- Jakie problemy wyeliminuje twoje rozwiązanie?
- Jakie potrzeby zaspokoi twoje rozwiązanie?
- Jaki jest możliwy użytek z twojego rozwiązania? Jakie jest jego podstawowe zastosowanie?
- Jakie korzyści przyniesie zastosowanie na rynku twojego rozwiązania? Komu?
- Czy są inne niż podstawowe zastosowania proponowanego rozwiązania?
- Na czym polega innowacyjność rozwiązania technologicznego?
- Jaka jest różnica pomiędzy twoim rozwiązaniem a obecnymi technologiami, rozwiązaniami?
- Czy twoje rozwiązanie technologiczne posiada cechy negatywne lub ograniczenia? Czy można je zniwelować? Jak?

Rozwiązanie technologiczne na rynku:

- Czy efekty, które zostaną osiągnięte dzięki zastosowaniu twojego rozwiązania mogą być w inny sposób wykorzystywane w przyszłości?
- Jakie produkty/ procesy/ idee są lub mogą być konkurencyjne dla twojego rozwiązania technologicznego?

⁴¹ Opracowano m.in. na podst.: Gurba K., Łubnicka A., Miller B., *Od innowacji do wdrożenia*, przewodnik, Centrum Transferu Technologii i Rozwoju Uniwersytetu Jagiellońskiego, 2009, www.pi.gov.pl

- W jaki sposób twoje rozwiązanie technologiczne może być użytkowane jako produkt rynkowy?
- Kto jest ostatecznym odbiorcą twojej oferty?
- Jakie są rozmiary rynku docelowego, na którym wdrożysz proponowane rozwiązanie? Jaka jest liczba potencjalnych odbiorców indywidualnych?
- Jakie branże mogą być zainteresowane wdrażaniem twojej technologii czy urządzeń lub innych zastosowań stworzonych w oparciu o twoje rozwiązanie? Jak wygląda sytuacja tych branż, czy rozwijają się, jakie są tendencje i prognozy?
- Jakie firmy mogą być zainteresowane patentem lub licencją, jeżeli twoja technologia powinna zostać opatentowana?
- Czy istnieją jakieś szczególne uwarunkowania prawne, które należy spełnić, aby móc wprowadzić na rynek proponowane przez ciebie rozwiązanie?
- Jakie są koszty aktualnie stosowanych rozwiązań alternatywnych dla twojego rozwiązania (o ile istnieją) i jak przy nich wypadają koszty planowanej do wdrożenia przez ciebie technologii, urządzenia czy innego rozwiązania (z uwzględnieniem ceny produktu/usługi, kosztu eksploatacji, wydajności, jakości produktu/usługi, kosztu i czasu wytworzenia/przygotowania)?

Warto również przygotować analizę SWOT planowanego do wdrożenia rozwiązania technologicznego. Pozwoli ona zobaczyć zebrane odpowiedzi w czterech przekrojach: S – mocne strony, przewagi i atuty; W – słabe strony, bariery, wady; O – szanse, możliwości; T – potencjalne zagrożenia. Bardziej zaawansowaną techniką jest studium wykonalności projektu, które niewątpliwie przy takich przedsięwzięciach, jak uruchamianie przedsiębiorstwa technologicznego, jest polecane.

Zadbanie o to, by rozwiązanie technologiczne będące podstawą przedsiębiorstwa technologicznego spełniało wskazane powyżej kryteria, zwiększa szansę, że wartość zasobów przeznaczonych na uruchomienie działalności będzie niższa niż korzyści, jakie zostaną ostatecznie osiągnięte oraz, że w ogóle warto podejmować to wyzwanie. Wnioski płynące z informacji uzyskanych w odpowiedzi na powyższe pytania mogą ułatwić podjęcie dalszych decyzji.

2.4. Kalkulacja kosztów i korzyści założenia spółki spin off. Wypracowanie innych podstaw decyzyjnych

Podstawą prowadzenia działalności gospodarczej jest uzasadnienie ekonomiczne realizowanych działań. Przedsiębiorca tak długo prowadzi firmę, jak długo przychody przewyższają wszystkie koszty związane z ich uzyskaniem. Jeżeli przychody uzyskiwane w wyniku prowadzonej działalności przynajmniej nie pokrywają ponoszonych kosztów i nic nie zapowiada odwrócenia tendencji, nie ma uzasadnienia dla kontynuacji danego przedsięwzięcia. Wówczas najczęściej jest podejmowana decyzja o zaprzestaniu dalszej działalności. Jest to zachowanie racjonalne – przynajmniej w przypadku działalności prowadzonej na własny rachunek.

Jeżeli kandydat na przedsiębiorcę planujący rozpoczęcie działalności technologicznej uświadomił sobie, jakie motywy powodują jego zachowaniem, ocenił ich dojrzałość, a także sprecyzował „rozwiązanie technologiczne”, na którym zamierza oprzeć swoją działalność, powinien rozważyć, czy wchodzić na rynek za pośrednictwem przedsiębiorstwa. Zanim zatem dojdzie do utworzenia spółki *spin off*, należy przeprowadzić rzetelną kalkulację czy w ogóle są podstawy, aby spodziewać się korzyści przewyższających koszty jej funkcjonowania. W przypadku przedsiębiorczości technologicznej ponoszenie strat w początkowym okresie jest wielce prawdopodobne, dlatego przeprowadzenie skrupulatnej kalkulacji w oparciu o realistyczne założenia i dane jest kluczowym zagadnieniem.

Zaleca się przeprowadzenie obiektywnej analizy biznesowej - opracowanie rzetelnego biznes planu z kalkulacją finansową i analizą SWOT. Biznes plan powinien obejmować sformułowanie zamierzeń osadzonych w konkretnym czasie, celów do osiągnięcia, zadań pozwalających osiągnąć cel, a także sposobów działania oraz niezbędnych zasobów. Bardzo ważne są prawidłowo określone cele zgodnie z zasadą SMART: konkretne, mierzalne, osiągalne, skierowane na wyniki oraz umieszczone w czasie⁴². Przeprowadzenie takiej analizy pozwala stwierdzić czy realizacja planowanej działalności przyniesie dochód i zysk, czyli pomaga podjąć decyzję czy w ogóle warto ją rozpoczynać. Nie jest wskazane pochopne postępowanie, ale rozważenie wszelkich możliwych scenariuszy na podstawie możliwie jak najszerszych informacji związanych z przedmiotem działania.

Uwzględniając oczywiste zalecenia dotyczące podjęcia decyzji o założeniu przedsiębiorstwa technologicznego, proponujemy w pierwszym rzędzie:

- sformułować model biznesowy, czyli określić sposób zarabiania pieniędzy przez planowaną firmę;
- skalkulować koszty i korzyści, przy czym należy położyć nacisk na znalezienie miejsc tworzenia kosztów i osiągnięcia korzyści;
- zinwentaryzować kategorie rodzajowe kosztów;
- wypracować krótkookresową optymalizację;
- uwzględnić koncentrację na bieżącej kontroli kosztów i przychodów oraz wzmacnianiu efektywności;
- założyć, że czas pracy właściciela przedsiębiorstwa czy innych osób zaangażowanych w rozwój przedsięwzięcia będzie znacznie dłuższy niż przeciętny czas pracy, co poprawi efektywność, ponieważ z reguły rynek nie jest w stanie płacić tyle, ile firma chciałaby zarabiać – przynajmniej na początku;
- rozpatrywać powyżej wskazane aspekty w okresie krótszym, niż 3 lata.

Może się okazać, że w krótkim okresie planowana działalność nie będzie przynosić zysków. Możliwe jest osiąganie straty, jednak corocznie strata musi być pokryta. Warto zauważyć, że w Stanach Zjednoczonych większość spółek *spin off* w krótkim okre-

⁴² Akronim SMART pochodzi od angielskich słów przedstawiających zasadę określania celu: Specific, Measurable, Achievable, Realistic, Time-related.

się przynosi straty koncentrując się na dłuższym okresie. Tego typu przedsięwzięcia często są finansowane przez wielkie firmy lub z projektów rządowych. Dlatego przeprowadzając kalkulację kosztów i korzyści uruchomienia przedsiębiorstwa technologicznego trzeba zinwentaryzować możliwe i realne źródła pokrycia bieżących strat. Podejmując decyzję o założeniu *spin off* ze świadomością, że w początkowym okresie nie będzie to działalność dochodowa, należy uwzględnić perspektywę technologiczną – możliwości wejścia na nowy rynek i uzyskania z tego tytułu przychodów, uzyskanie przewagi kosztowej w wyniku zastosowania nowej technologii – być może nowe rozwiązanie technologiczne zrewolucjonizuje koszty w danej dziedzinie, co będzie źródłem przychodów, które z nawiązką pokryją wcześniejsze straty. Możliwe, że nowe rozwiązanie dostarczy przyszłym użytkownikom całkowicie nową użyteczność czy rozwiąże na tyle istotny problem, że ponoszenie strat w krótkim okresie może mieć uzasadnienie. Rozważenie wszelkich korzyści w perspektywie długookresowej pozwoli podjąć decyzję czy mimo strat krótkookresowych warto uruchamiać przedsiębiorstwo technologiczne.

Niełatwe będzie zidentyfikowanie wszystkich kategorii kosztów mogących pojawiać się w trakcie realizacji planowanego przedsięwzięcia, jednak w kalkulacji kosztów i korzyści skrupulatne potraktowanie tego zagadnienia jest kluczowe. Może się bowiem okazać, że uwzględniając nawet długookresowe korzyści, nie warto rozpoczynać działalności. Z drugiej strony, jeżeli analiza przedsięwzięcia wypada korzystnie przy założeniu pozyskania finansowania z zewnątrz, czy to w postaci dotacji z funduszy Unii Europejskiej, *seed capital* czy *venture capital*, konieczne jest założenie firmy i to w formie spółki kapitałowej.

Analizując koszty i korzyści uruchomienia przedsiębiorstwa technologicznego, koniecznie trzeba pamiętać, aby:

- przyjmować realistyczne założenia, oparte na fachowych opracowaniach;
- konsultować przyjmowane założenia czy wyciągane wnioski z doradcą (wspólnikiem, konsultantem, osobą postronną) dla zmniejszenia subiektywizmu oraz zmniejszenia wpływu emocji twórcy koncepcji na opracowywaną analizę;
- rozpatrywać wszystkie aspekty planowanego przedsięwzięcia bez zbytej koncentracji jedynie na wybranych zagadnieniach;
- zadbać o spójność istotnych dla planowanego przedsięwzięcia informacji i zależności przyczynowo-skutkowych oraz uzupełnienie ich o niezbędne komentarze i wnioski;
- na bieżąco wychwytywać wszelkie wątpliwości i wyjaśniać je (na przykład z pomocą innych osób).⁴³

Czas poświęcony na dogłębną analizę kosztów i korzyści założenia spółki *spin off* pozwoli na dopracowanie koncepcji przedsięwzięcia, ponowne przemyślenie celów oraz metod i sposobów osiągnięcia ich. Przykłady udanych aplikacji biznesowych dowodzą, że ten etap jest bardzo istotny dla pomyslniej realizacji pomysłu.

⁴³ Zob.: Budziński M., op. cit.

2.5. Przeprowadzenie procesu decyzyjnego w zakresie założenia spółki spin off - aspekt osobowy

W procesie formowania przedsiębiorstwa technologicznego kolejnym etapem jest rozważenie czy założenie takiej firmy jest bardziej korzystne dla jej twórcy od opcji alternatywnych. Należy zatem zastanowić się, jakie korzyści założyciel firmy może utracić w wyniku zrealizowania planu rozpoczęcia działalności gospodarczej. Pierwszą z nich jest utrata dochodów z pewnego źródła, zakładając, że twórca firmy ma źródło dochodów, które można określić jako „pewne”. Z drugiej jednak strony trzeba wziąć pod uwagę, że utworzenie własnego przedsiębiorstwa prawdopodobnie pozwoli uzyskiwać w przyszłości wyższe zarobki niż rezygnacja z tej opcji. Jest to tylko jeden z aspektów dokonania danego wyboru. Na sąsiedniej stronie proponujemy rozpatrzenie opcji utworzenia własnej firmy w zestawieniu z pracą etatową jako jedną z alternatyw.

Tabela

1

Analiza pozytywnych i negatywnych aspektów utworzenia własnej firmy w zestawieniu z pracą etatową

Pozytywne aspekty wyboru danej opcji:	W przypadku utworzenia własnej firmy:	W przypadku pracy etatowej:
Niezależność i samorealizacja.	Samodzielne kierowanie własną karierą, realizacja własnych idei, sprawdzenie się w różnych rodzajach prac i działalności, spełnienie się w wielu rolach jednocześnie, możliwość zweryfikowania własnych możliwości i ograniczeń.	Ograniczona możliwość kierowania własną karierą i realizowania własnych pomysłów, rozwój i awanse po ścieżce przewidzianej u danego pracodawcy, przy założeniu spełniania jego oczekiwań; wykonywanie prac wynikających z ustalonych obowiązków, podleganie przełożonemu; możliwa samorealizacja.
Możliwość osiągnięcia wyższych zarobków i poprawy swojego stanu materialnego.	Możliwość uzyskiwania nieporównywalnie wyższych zarobków niż będąc pracownikiem pod warunkiem pomyslnego rozwoju firmy.	Zarobki zgodne z siatką płac w danej firmie, nie zawsze adekwatne do zaangażowania, wzrost wynagrodzenia uzależniony od woli pracodawcy.
Organizowanie sobie pracy, możliwość lepszego godzenia kariery zawodowej z życiem prywatnym.	Duża elastyczność działania, możliwość samodzielnego decydowania ile czasu poświęca się pracy, a ile rodzinie, możliwość dowolnego kształtowania tych proporcji w zależności od uznania i potrzeby bez konieczności ustalania z kimkolwiek.	Miejsce i czas pracy ustalany przez pracodawcę.

Władza.	Kierowanie sobą i ewentualnie innymi ludźmi, podejmowanie decyzji strategicznych i kierowanie przebiegiem wydarzeń; samodzielne decydowanie o przeznaczeniu i podziale wypracowanego zysku.	Kierowanie innymi ludźmi w przypadku uzyskania awansu na stanowisko kierownicze, przy jednoczesnym podleganiu przełożonemu; niekiedy udział w podejmowaniu istotnych dla firmy decyzji; brak wpływu lub minimalny wpływ na decyzje o podziale zysku.
Satysfakcja.	Zadowolenie, kiedy ciężka praca, wyrzeczenia i poświęcenia przynoszą adekwatne korzyści (finansowe i pozafinansowe), poczucie, że to, co się robi ma sens i przynosi również korzyści innym.	Brak pewności, że ciężka praca, wyrzeczenia i poświęcenia przyniosą adekwatne korzyści (finansowe i pozafinansowe), nie zawsze zadowolenie z pracy i poczucie, że to, co się robi ma sens i przynosi również korzyści innym.
Sława i prestiż.	Wyróżnienie się w otoczeniu, zyskanie uznania, zaszczytów, korzystanie z pozycji i przywilejów VIP-a.	Czasami, przy zajmowaniu wysokiego stanowiska wyróżnienie się w otoczeniu, zyskanie uznania i zaszczytów, korzystanie z pozycji i przywilejów VIP-a.

Negatywne aspekty wyboru danej opcji:

W przypadku utworzenia własnej firmy:

W przypadku pracy etatowej:

Ryzyko.	Ryzyko straty pieniędzy, a nawet całego wcześniejszego dorobku, w przypadku działalności indywidualnej ryzykowanie całym swoim majątkiem; możliwość straty czasu.	Znacznie mniejsze ryzyko utraty pracy, nie ma ryzyka utraty swojego dotychczasowego dorobku.
Ponoszenie odpowiedzialności.	Całkowite ponoszenie odpowiedzialności za siebie, własną firmę oraz ewentualnie zatrudniane osoby.	Ponoszenie odpowiedzialności przewidzianej dla zajmowanego stanowiska pracy.
Rozmiary konsekwencji.	Osobiste ponoszenie konsekwencji własnego działania i podejmowanych decyzji; ponieważ ryzyko jest wysokie, konsekwencje mogą być także poważne.	Ponoszenie konsekwencji własnego działania i podejmowanych decyzji w granicach odpowiedzialności na zajmowanym stanowisku.
Możliwość porażki, możliwość utraty dobrej reputacji, szacunku, możliwość ośmieszenia się.	Ewentualna porażka może spotkać się z lekceważeniem przedsiębiorcy ze strony najbliższych, otoczenia, może być upokorzeniem dla przedsiębiorcy, może oznaczać utratę pozytywnego wizerunku.	Znacznie mniejsze prawdopodobieństwo niepowodzenia na skalę bankructwa firmy, niemniej również istnieje możliwość lekceważenia ze strony najbliższych czy otoczenia.

Wyjście poza rutynowy schemat, częste zmiany sytuacji, niestabilność.

Duża zmiana w życiu danej osoby i ewentualnie jej rodziny, a każda zmiana to dyskomfort i możliwość rozczarowania, bo nie wiadomo, co przyniesie; możliwe częste „zwroty akcji”, narażenie na brak stabilności.

Raczej rzadkie zmiany, ustabilizowana sytuacja, rutynowe działania.

Źródło: Opracowanie własne.

Przedstawiona powyżej analiza to tylko jedna z opcji alternatywnych. Każdy racjonalnie postępujący człowiek stara się maksymalizować satysfakcję, czyli wybierać najbardziej korzystne dla siebie rozwiązania. Z pewnością pomoże w tym ustalenie dostępnych w danym momencie opcji alternatywnych dla założyciela przedsiębiorstwa technologicznego, a następnie ustalenie życiowych priorytetów oraz kryteriów decyzyjnych i przypisanie im wag. Łatwiej będzie oszacować zidentyfikowane alternatywy, jeśli przeprowadzimy analizę, na ile każda z nich realizuje kryteria, mające dla nas największą wagę. Silne i słabe strony poszczególnych opcji będzie nam najłatwiej ocenić, porównując je z kryteriami mającymi dla nas największą wagę.

Bez względu na to, jaka decyzja ostatecznie zostanie podjęta, trzeba liczyć się z możliwością popełnienia błędu. Podejmowanie jedynie słusznych decyzji jest tylko pragnieniem, a błędów nie popełnia ten, kto nic nie robi. Jeśli już został popełniony błąd, potraktujmy to jako okazję do uczenia się oraz poszerzenia naszej wiedzy, jak w przyszłości dokonywać lepszych wyborów.

2.6. Wybór formy prawnej i innych form zabezpieczenia interesów stron (uczelni i indywidualnych udziałowców)

Wybór formy prowadzenia działalności gospodarczej jest jedną z najważniejszych decyzji jaką podjąć musi przyszły przedsiębiorca. Właściwy wybór formy prawnej jest szczególnie ważny w procesie transferu technologii z uczelni do biznesu, gdyż na tym etapie założyciel (inwestor) musi zastanowić się nie tylko nad swoimi bieżącymi potrzebami, ale także nad przyszłością swojej działalności, a więc możliwościami rozwoju i wchodzenia na nowe rynki zbytu. Oczywiście formę prawną działalności można zawsze zmienić, jednak warto pamiętać, że zawsze wiąże się to z dodatkowymi formalnościami i kosztami, które należy uwzględnić już w tej pierwszej fazie planowania.

Polskie prawo dopuszcza wiele form prowadzenia działalności gospodarczej. Różnią się one zakresem odpowiedzialności właścicieli, formą organizacyjną, kapitałem jaki należy wnieść do spółki, formą opodatkowania, procedurami księgowo-rozliczeniowymi itp. Podstawowymi formami prowadzenia działalności gospodarczej są:

A. Działalność osoby fizycznej (forma ta może poprzedzać założenie faktycznej spółki *spin off*):

- osoba fizyczna samodzielnie prowadząca działalność gospodarczą;
- spółka cywilna.

B. Spółki prawa handlowego:

- spółki osobowe: jawna, partnerska;
- spółki mieszane: komandytowa, komandytowo-akcyjna;
- spółki kapitałowe: sp. z o.o., akcyjna.

C. Inne jednostki organizacyjne:

- spółdzielnie (w tym socjalne);
- fundacje prowadzące działalność gospodarczą;
- stowarzyszenia prowadzące działalność gospodarczą;
- grupy producentów rolnych.

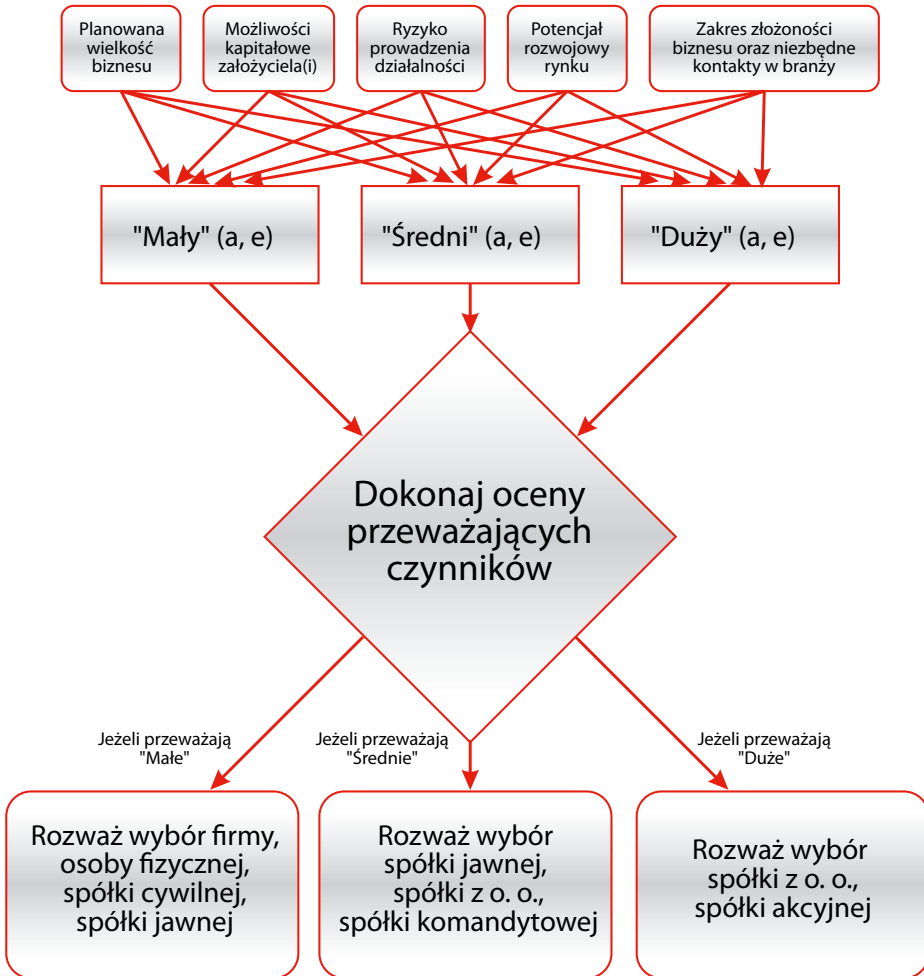
Kluczowymi elementami, które należy wziąć pod uwagę planując własną działalność są:

1. rodzaj działalności jaką chcemy prowadzić,
2. rozmiar działalności (obecna i przyszła),
3. potrzeby kapitałowe,
4. koszty założenia firmy,
5. stopień oczekiwanej niezależności w działaniu,
6. forma opodatkowania i prowadzenia księgowości,
7. skala odpowiedzialności za realizowane działania.

Przed dokonaniem wyboru formy prawnej przyszły przedsiębiorca powinien także odpowiedzieć sobie na kilka pytań:

- Czy chce być jedynym właścicielem firmy, czy chce mieć wspólników?
- Jak chce podzielić uprawnienia, ryzyko i zyski między potencjalnych wspólników?
- Jaką odpowiedzialność za zobowiązania spółki chce ponosić jako jej właściciel?
- Jaką formę rozliczeń podatkowych chce wybrać? Która z nich będzie najprostsza i najtańsza do założenia i utrzymania lub najwygodniejsza dla jego firmy?
- Jaki system ewidencji księgowej chce prowadzić?

Polskie doświadczenia pokazują, że najczęściej wybieraną formą działalności podejmowanej przez naukowców jest indywidualna działalność gospodarcza osoby fizycznej oraz spółka z o.o. Jednak w zależności od środków jakimi przyszły przedsiębiorca dysponuje, zakresu odpowiedzialności i niezależności jakim chce dysponować, formy opodatkowania itp. może zdecydować o powołaniu innej formy spółki.



Źródło: System doradztwa dla izb w zakresie uruchamiania działalności gospodarczej, Polsko-Amerykańska Fundacja Doradztwa dla Małych Przedsiębiorstw, Warszawa, 2007, s. 11.

2.6.1. Osoby fizyczne prowadzące działalność gospodarczą

Przedsiębiorstwa jednoosobowe to największa grupa firm w Polsce. Działają przeważnie, w takich branżach, jak: usługi, handel, rolnictwo czy drobna produkcja. Firmy te są z reguły pierwszą formą działalności gospodarczej, która w późniejszym okresie podlega przekształceniom. Podstawą prawną powstawania i funkcjonowania indywidualnych działalności gospodarczych w Polsce jest Ustawa o swobodzie działalności gospodarczej (Dz.U. 2004 r. Nr 173, poz. 1807) oraz przepisy Kodeksu cywilnego

(Dz. U. z 1964 r. Nr 16, poz. 93). W przypadku indywidualnej działalności gospodarczej osoby fizycznej właścicielem jest jedna osoba fizyczna, niezależnie od liczby pracowników, których zatrudnia. Z tej formy działalności gospodarczej nie mogą korzystać osoby prawne. Zaletą tej formy prawnej jest pełna samodzielność działania i zarządzania, niezależność działania, łatwość we wprowadzaniu zmian (w tym zmianę kapitału firmy), stosunkowo niskie koszty prowadzenia działalności i jej rejestracji, a także proste rozliczenia finansowo-księgowe.

Ścieżka formalna

Zakładając indywidualną działalność gospodarczą musimy zarejestrować się we właściwym urzędzie miasta lub gminy. Zgłaszając działalność do ewidencji należy podać miejsce zamieszkania i adres przedsiębiorcy, a jeżeli stale wykonuje działalność poza miejscem zamieszkania - również wskazać siedzibę i adres zakładu głównego, oddziału. W zgłoszeniu musimy określić przedmiot wykonywanej działalności oraz datę rozpoczęcia działalności gospodarczej. Przedsiębiorca otrzymuje zaświadczenie o wpisie do ewidencji, nie później niż w terminie 14 dni od daty zgłoszenia. Kolejnymi krokami po zgłoszeniu do ewidencji są: uzyskanie numeru REGON (w ciągu 14 dni od dnia uzyskania wpisu do ewidencji należy złożyć wniosek RG-1 we właściwym Urzędzie Statystycznym), zgłoszenie działalności w ZUS i Urzędzie Skarbowym oraz otwarcie rachunku bankowego i wyrobienie pieczęci firmy. Warto pamiętać by przy wyborze banku dokonać analizy dostępnych opcji, czyli przeanalizować oferty bankowe nie tylko pod kątem kosztów prowadzenia i obsługi rachunku bankowego, ale także możliwości skorzystania z debetu na koncie, limitu w rachunku, bądź z kredytu na działalność gospodarczą. Na rynku istnieje już duża grupa banków, która oferuje wsparcie finansowe nowo utworzonym spółkom nie posiadającym historii kredytowej oraz wpływów. Wybierając tę formę prawną warto także pamiętać, że wszelkiego rodzaju zmiany odnoszące się do prowadzonej działalności gospodarczej, przedsiębiorca jest zobowiązany zgłaszać organowi ewidencyjnemu w terminie 14 dni od dnia powstania tych zmian. W razie przekształcenia firmy można zachować jej dotychczasową nazwę z wyjątkiem określenia wskazującego formę prawną.

Zalety indywidualnej działalności gospodarczej

Podstawową zaletą prowadzenia indywidualnej działalności gospodarczej jest zupełna niezależność i praca na własny rachunek co wiąże się z jasnym podziałem praw i obowiązków, łatwością zarządzania i wprowadzania zmian oraz szybkością podejmowania decyzji. Zaletą jest także relatywnie niewysoki koszt rejestracji i prowadzenia firmy, np. mniej skomplikowane od prowadzenia pełnej księgowości rozliczenia finansowe w oparciu o podatkową księgę przychodów i rozchodów oraz korzystanie ze zryczałtowanych form opodatkowania. Zaletą jest również brak wymagań kapitałowych oraz łatwość rejestracji (poza nielicznymi dziedzinami wymagającymi uzyskania koncesji) - wystarczy zgłoszenie faktu utworzenia przedsiębiorstwa do tzw. ewidencji działalności gospodarczej.

Wady indywidualnej działalności gospodarczej

Indywidualna działalność gospodarcza oparta jest z reguły o małe zespoły pracownice co wiąże się z kumulowaniem wielu obowiązków i prac w zakresie paru osób. Taka sytuacja może w skrajnych przypadkach doprowadzić do paraliżu firmy – w przypadku urlopów czy zwolnień chorobowych. Indywidualna działalność gospodarcza oznacza także pełną odpowiedzialność właściciela zarówno z punktu widzenia podejmowania decyzji strategicznych i operacyjnych (uzależnienie całego rozwoju firmy od jednej osoby, konieczność stałej obecności właściciela), jak i w kontekście finansowym. W przypadku poniesienia strat lub bankructwa, przedsiębiorca pokrywa długi firmy z własnej kieszeni.

2.6.2. Spółka z ograniczoną odpowiedzialnością

Działanie spółki z ograniczoną odpowiedzialnością (sp. z o.o.) uregulowane jest przepisami Kodeksu spółek handlowych. Spółka ta może być utworzona przez jedną albo więcej osób w każdym celu prawnie dopuszczalnym. Wspólnicy spółki z o.o. zobowiązani są jedynie do świadczeń określonych w umowie spółki i nie odpowiadają za jej zobowiązania. Za zobowiązania spółki z o.o. odpowiada spółka całym swoim majątkiem. Odpowiedzialność solidarną ponoszą również osoby, które działały w jej imieniu m.in. członkowie zarządu nie będący wspólnikami ponoszą odpowiedzialność bez ograniczenia.

Ścieżka formalna

Do powstania spółki z o.o. jest niezbędne zawarcie umowy spółki w formie aktu notarialnego. Umowa spółki z ograniczoną odpowiedzialnością powinna określać: firmę i siedzibę spółki, przedmiot jej działalności, wysokość kapitału zakładowego (minimalna wysokość kapitału zakładowego powinna wynosić, co najmniej 5.000 zł, natomiast wartość nominalna jednego udziału nie może być niższa niż 50 zł), informację czy wspólnik może mieć więcej niż jeden udział, liczbę i wartość nominalną udziałów objętych przez poszczególnych wspólników i czas trwania spółki, jeżeli jest oznaczony. Przed rozpoczęciem działania spółki z ograniczoną odpowiedzialnością konieczne jest także wniesienie przez wspólników wkładów na pokrycie kapitału zakładowego, powołanie zarządu, ustanowienie rady nadzorczej lub komisji rewizyjnej (jeżeli wymaga tego ustawa lub umowa spółki) oraz dokonanie wpisu do rejestru sądowego. Każda zmiana umowy spółki wymaga uchwały wspólników i wpisu do rejestru. Zmianę umowy spółki zarząd zgłasza do sądu rejestrowego. Uchwałą wspólników o zmianie umowy spółki można zmniejszyć lub podwyższyć kapitał zakładowy, przeznaczając na ten cel środki z kapitału zapasowego lub kapitałów (funduszy) rezerwowych utworzonych z zysku spółki (podwyższenie kapitału zakładowego ze środków spółki). Zmniejszenie kapitału spółki wymaga określenia wysokości oraz sposobu obniżenia. Jeżeli umowa spółki lub uchwała o podwyższeniu kapitału nie sta-

nowi inaczej, dotychczasowi wspólnicy mają prawo pierwszeństwa do objęcia nowych udziałów w podwyższonym kapitale zakładowym.

Organami spółki z o.o. są: zarząd, rada nadzorcza/komisja rewizyjna oraz zgromadzenie wspólników.

Zarząd tworzy jeden lub większa liczba członków wyłoniona z grona wspólników lub spoza niego. Z reguły zarząd powoływany jest przez wspólników uchwałą, chyba, że umowa spółki przewiduje inny sposób powołania np. przez radę nadzorczą. Zarząd kieruje spółką oraz podejmuje decyzje w zakresie jej bieżącej działalności, a także reprezentuje spółkę na zewnątrz (w przypadku wieloosobowego zarządu, sposób reprezentacji musi zostać określony w umowie). Ponadto zarząd zgłasza zawiązanie spółki do sądu rejestrowego.

W spółkach, w których kapitał zakładowy przewyższa kwotę 500.000 zł, a wspólników jest więcej niż dwudziestu pięciu, powinna być ustanowiona rada nadzorcza lub komisja rewizyjna, albo oba te organy. W takim przypadku umowa spółki może wyłączyć albo ograniczyć indywidualną kontrolę wspólników. Rada nadzorcza lub komisja rewizyjna składa się z co najmniej trzech członków powoływanych na okres jednego roku i odwoływanych uchwałą wspólników (chyba, że umowa spółki mówi inaczej). Członkowie rady mogą być odwołani w każdym czasie.

Do zadań rady nadzorczej należy stały nadzór nad działalnością spółki we wszystkich dziedzinach jej działalności, jednak nie ma ona prawa wydawania zarządowi wiążących poleceń dotyczących prowadzenia spraw spółki. W celu wykonania swoich obowiązków rada nadzorcza może badać wszystkie dokumenty spółki, żądać od zarządu i pracowników sprawozdań i wyjaśnień oraz dokonywać rewizji stanu majątku spółki. Każdy członek rady nadzorczej może samodzielnie wykonywać prawo nadzoru, chyba że umowa spółki stanowi inaczej. Do obowiązków komisji rewizyjnej należy ocena rocznych sprawozdań finansowych z działalności i wniosków zarządu dotyczących podziału zysku lub pokrycia straty, a także składanie zgromadzeniu wspólników rocznego pisemnego sprawozdania z wyników tej oceny. W spółce nie mającej rady nadzorczej umowa spółki może rozszerzyć obowiązki komisji rewizyjnej.

Zarząd zwołuje najwyższy organ spółki - zgromadzenie wspólników. Zwyczajne zgromadzenie wspólników powinno odbyć się w terminie sześciu miesięcy po upływie każdego roku obrotowego. Zgromadzenie wspólników powinno rozpatrzyć i zatwierdzić sprawozdanie zarządu z działalności spółki oraz sprawozdanie finansowe za ubiegły rok obrotowy, podjąć uchwałę o podziale zysku albo pokryciu straty, jeżeli sprawy te nie zostały wyłączone spod kompetencji zgromadzenia wspólników, udzielić członkom organów spółki absolutorium z wykonania przez nich obowiązków. Jeśli zarząd nie zwoła zgromadzenia w terminie określonym w umowie spółki, rada nadzorcza oraz komisja rewizyjna mogą zwołać zwyczajne zgromadzenie wspólników. Ponadto oba podmioty mogą także zwołać nadzwyczajne zgromadzenie wspólników, w przy-

padku gdy zarząd nie zwoła zgromadzenia wspólników w terminie dwóch tygodni od dnia zgłoszenia odpowiedniego żądania rady nadzorczej lub komisji rewizyjnej. W spółce jednoosobowej jedyny wspólnik wykonuje wszystkie uprawnienia przysługujące zgromadzeniu wspólników. Zgromadzenie wspólników jest ważne bez względu na liczbę reprezentowanych na nim udziałów. Ustawodawca określił, iż uchwały zgromadzenia wspólników zapadają bezwzględną większością głosów, z wyjątkiem: uchwał dotyczących zmiany umowy spółki, rozwiązania spółki lub zbycia przedsiębiorstwa - większość dwóch trzecich głosów, oraz uchwał dotyczących istotnej zmiany przedmiotu działalności spółki - większość trzech czwartych głosów. Głównia zgromadzenia są jawne, z wyjątkiem: wyborów, głosowaniem nad wnioskami o odwołanie członków organów spółki lub likwidatorów, o pociągnięcie ich do odpowiedzialności, w sprawach osobowych oraz na żądanie jednego ze wspólników obecnych lub reprezentowanych na zgromadzeniu wspólników.

Wspólnicy spółki z o.o. mają równe prawa i obowiązki chyba, że w umowie spółki przewidziane zostały udziały o szczególnych uprawnieniach (udziały uprzywilejowane). Uprzywilejowanie może dotyczyć w szczególności prawa głosu, prawa do dywidendy lub sposobu uczestniczenia w podziale majątku w przypadku likwidacji spółki. Natomiast uprzywilejowanie w zakresie prawa głosu może dotyczyć tylko udziałów o równej wartości nominalnej i jednocześnie nie może przyznawać uprawnionemu więcej niż trzy głosy na jeden udział. Jeżeli umowa spółki nie stanowi inaczej, wspólnicy mają prawo do udziału w zysku wynikającym z rocznego sprawozdania finansowego, podzielonym w stosunku do posiadanych udziałów. Wspólnicy nie mogą jednak otrzymywać z jakiegokolwiek tytułu wypłat z majątku spółki potrzebnego do pełnego pokrycia kapitału zakładowego. Każdy wspólnik posiada prawo kontroli tj. może w każdym czasie przeglądać księgi i dokumenty spółki, sporządzać bilans dla swego użytku lub żądać wyjaśnień od zarządu. Zarząd może odmówić wspólnikowi wyjaśnień oraz udostępnienia do wglądu ksiąg i dokumentów spółki, tylko w sytuacji gdy istnieje uzasadniona obawa, że wspólnik wykorzysta je w celach sprzecznych z interesem spółki i przez to wyrządzi spółce znaczną szkodę.

Wspólnik spółki z o.o. może zostać decyzją sądu wyłączony ze spółki z ważnych powodów, na żądanie wszystkich pozostałych wspólników, jeżeli udziały wspólników żądających wyłączenia stanowią więcej niż połowę kapitału zakładowego. Udziały wspólnika wyłączonego muszą być przejęte przez wspólników lub osoby trzecie. Cenę przejęcia ustala sąd na podstawie rzeczywistej wartości w dniu doręczenia pozwu.

Zalety spółki z ograniczoną odpowiedzialnością

Jednoosobowa sp. z o.o. może być dobrym pomysłem dla osoby, która chce indywidualnie prowadzić nie tylko małe, ale również średnie przedsiębiorstwo. W spółce z o.o. ze względu na to, że jest podmiotem prawa, istnieje możliwość zaangażowania znacznego kapitału. Zaletą jest także to, że wspólnicy spółki nie odpowiadają za zobowiązania, a jednocześnie mają dość duży wpływ na działalność firmy. Z tego powodu wspól-

nicy skłonni są do zaangażowania większych środków w spółkę. Co ważniejsze prawie wszystkie rodzaje przedsięwzięć mogą być prowadzone w tej formie prawnej.

Wady spółki z ograniczoną odpowiedzialnością

Główne wady sp. z o.o. są natury finansowej tj.: konieczność zawarcia umowy spółki w formie aktu notarialnego, dokonanie wpisu do rejestru handlowego w sądzie, umieszczenie ogłoszenia w Monitorze Sądowym i Gospodarczym oraz coroczna opłata za złożenie sprawozdania w KRS oraz wniesienie kapitału w wysokości minimum 5.000 zł. Z punktu widzenia zarządzania spółką wadą może być również pełna odpowiedzialność zarządu całym swoim majątkiem. Wybierając tę formę działalności musimy również pamiętać, że wiąże się ona ze spełnieniem wymogu prowadzenia pełniej księgowości i badania sprawozdań finansowych.

2.6.3. Spółka cywilna

Spółka cywilna nie posiada osobowości prawnej, lecz jest konstrukcją regulowaną przez Kodeks cywilny. Spółkę cywilną można powołać dla realizowania celów gospodarczych. W związku z tym, że spółka cywilna nie stanowi samodzielnego podmiotu prawa, podmiotami prawa pozostają poszczególni wspólnicy spółki, którzy muszą zarejestrować się jako podmioty samodzielnie prowadzące działalność gospodarczą, zaznaczając we wniosku, że działalność prowadzić będą w formie spółki cywilnej. Spółka cywilna nie ma własnego mienia - nabywane prawa i zaciągane zobowiązania wchodzi do wspólnego majątku wspólników, stanowiącego ich współwłasność (wspólność) łączną. Z uwagi na te uwarunkowania oraz fakt, że wspólnicy spółki cywilnej odpowiadają solidarnie, całym swoim majątkiem za zobowiązania spółki, należy bardzo dokładnie przyjrzeć się potencjalnym wspólnikom i ich sytuacji finansowej.

Ścieżka formalna

Aby założyć spółkę cywilną należy, w oparciu o Kodeks cywilny, zawrzeć na piśmie umowę, która powinna zawierać: imiona i nazwiska wspólników, miejsce i zakres działalności, obszar działania, wysokość wnoszonych kapitałów, zakres odpowiedzialności wspólników, uczestnictwo w zyskach i stratach spółki, czas trwania spółki i sposób jej rozwiązania oraz dokładny udział w zyskach i stratach wspólników. Wkłady poszczególnych wspólników powinny mieć równą wartość i mogą być wniesione zarówno w postaci własności, jak również mogą polegać na świadczeniu usług. Zawarte w umowie zapisy powinny zobowiązywać wspólników do dążenia do osiągnięcia wspólnego celu gospodarczego.

W spółce cywilnej każdy wspólnik ma uprawnienia i jest zobowiązany do prowadzenia spraw spółki jednak nie może rozporządzać udziałem we wspólnym majątku ani udziałem w poszczególnych składnikach tego majątku. Co ważne w czasie trwania

spółki wierzyciel wspólnika nie może żądać zaspokojenia z jego udziału we wspólnym majątku wspólników ani z udziału w poszczególnych składnikach tego majątku. W spółce cywilnej (jeżeli umowa nie przewiduje inaczej) każdy wspólnik uprawniony jest do równego udziału w zyskach i w tym samym stosunku uczestniczy w stratach. Na mocy umowy można nawet zwolnić niektórych wspólników od udziału w stratach, jednak nie można ich wyłączyć od udziału w zyskach. Warto pamiętać, że każdy wspólnik może wystąpić ze spółki wypowiadając swój udział na trzy miesiące naprzód na koniec roku obrachunkowego pod warunkiem, iż spółka została zawarta na czas nie oznaczony. Z ważnych powodów wspólnik może wypowiedzieć swój udział bez zachowania terminów wypowiedzenia. Wspólnikowi występującemu ze spółki zwraca się w naturze rzeczy, które wniósł do spółki oraz wypłaca się wartość jego wkładu zapisaną w umowie spółki, nie podlega natomiast zwrotowi wartość wkładu polegającego na świadczeniu usług albo na używaniu przez spółkę rzeczy należących do wspólnika. Ponadto każdy wspólnik, z ważnych powodów, może zażądać rozwiązania spółki przez sąd. Innym powodem rozwiązania spółki jest ogłoszenie upadłości wspólnika.

Zalety i wady spółki cywilnej

Zaletą spółki cywilnej jest dość duża swoboda w określaniu zapisów umowy spółki oraz fakt, że jest to doskonała forma prowadzenia małej firmy. Zaletą jest także swoboda w wyborze formy opodatkowania – zależy ona od rodzaju działalności oraz nieskomplikowany sposób likwidacji spółki.

Wady spółki cywilnej

Największą wadą spółki cywilnej jest pełna odpowiedzialność całym majątkiem osobistym za zobowiązania firmy. Za swoistego rodzaju niedogodność uznaje się także konieczność rejestracji każdego ze wspólników osobno.

2.6.4. Spółka partnerska

Spółka partnerska to typ spółki osobowej, której zasady działania spółek reguluje Kodeks spółek handlowych. Spółkę partnerską tworzą wspólnicy (partnerzy) w celu wykonywania wolnego zawodu i tylko w takim celu możliwe jest tworzenie tych spółek. Obok wykonywania wolnego zawodu dopuszcza się cel wykonywania działalności gospodarczej, np. produkcyjnej czy handlowej. Partnerami w spółce mogą być wyłącznie osoby fizyczne, uprawnione do wykonywania wolnych zawodów, określonych w ustawie, czyli Kodeksie spółek handlowych. Są to następujące zawody: adwokat, aptekarz, architekt, inżynier budownictwa, biegły rewident, broker ubezpieczeniowy, doradca podatkowy, makler papierów wartościowych, doradca inwestycyjny, księgowy, lekarz, lekarz dentyista, lekarz weterynarii, notariusz, pielęgniarka, położna, radca prawny, rzecznik patentowy, rzeczoznawca majątkowy i tłumacz przysięgły. Warto pamiętać,

że wykonywanie wolnego zawodu w spółce może być uzależnione od spełnienia dodatkowych wymagań przewidzianych w odrębnej ustawie. Zgodnie z ustawą możliwe jest zawiązanie spółki partnerskiej w celu wykonywania więcej niż jednego wolnego zawodu (np. spółka adwokatów i notariuszy, pielęgniarek i lekarzy), chyba że przepisy regulujące uprawianie danego zawodu nie dopuszczają takiej możliwości.

Ścieżka formalna

Założenie spółki partnerskiej wymaga podpisania umowy w formie aktu notarialnego. W umowie powinny być zawarte: określenie wolnego zawodu wykonywanego przez partnerów w ramach spółki, przedmiot działalności spółki, nazwiska i imiona partnerów, którzy ponoszą nieograniczoną odpowiedzialność za zobowiązania spółki, w przypadku przewidzianym w art. 95 § 2, w przypadku gdy spółkę reprezentują tylko niektórzy partnerzy, nazwiska i imiona tych partnerów, firmę i siedzibę spółki, czas trwania spółki, jeżeli jest oznaczony oraz określenie wkładów wnoszonych przez każdego partnera i ich wartość. Firma spółki partnerskiej powinna zawierać nazwisko co najmniej jednego partnera, dodatkowe oznaczenie „i partner” bądź „i partnerzy” albo „spółka partnerska” oraz określenie wolnego zawodu wykonywanego w spółce (np. Aleksander Kowalski i partnerzy – adwokaci). Dopuszczalne jest używanie w obrocie skrótu „sp. p.”. Rozwiązanie spółki partnerskiej może nastąpić z przyczyn przewidzianych w umowie spółki, na podstawie jednomyślnej uchwały wszystkich partnerów, w wyniku ogłoszenia upadłości spółki, w wyniku utraty przez wszystkich partnerów prawa do wykonywania wolnego zawodu lub na podstawie prawomocnego orzeczenia sądu. W przypadku, gdy w spółce pozostanie jeden partner lub gdy tylko jeden partner posiada uprawnienia do wykonywania wolnego zawodu związanego z przedmiotem działalności spółki, spółka ulega rozwiązaniu najpóźniej z upływem roku od dnia zaistnienia tych zdarzeń. Działalność spółki uważa się za przedłużoną na czas nieokreślony w przypadku, gdy pomimo istnienia przyczyn rozwiązania przewidzianych w umowie, spółka prowadzi działalność za zgodą wszystkich wspólników.

W spółce partnerskiej partner nie ponosi odpowiedzialności za zobowiązania spółki powstałe w związku z wykonywaniem przez pozostałych partnerów wolnego zawodu w spółce. Ta sama zasada odnosi się również do zobowiązań spółki będących następstwem działań lub zaniechań osób zatrudnionych przez spółkę na podstawie umowy o pracę lub innego stosunku prawnego. Jednocześnie każdy partner ma prawo reprezentowania spółki samodzielnie. Pozbawienie partnera prawa reprezentowania spółki może nastąpić tylko z ważnych powodów uchwałą powziętą większością trzech czwartych głosów, w obecności co najmniej dwóch trzecich ogólnej liczby partnerów.

Partnerzy mogą w umowie spółki zawrzeć informację, że prowadzenie spraw i reprezentowanie spółki powierzają zarządowi. Zarząd może składać się z jednego albo większej liczby członków. W jego skład mogą być powołane osoby zarówno spośród partnerów, jak i spoza ich grona. Powoływanie i odwoływanie członka zarządu przeprowadza się na podstawie uchwały partnerów. Członek zarządu bez zgody spółki

nie może zajmować się interesami konkurencyjnymi ani też uczestniczyć w spółce konkurencyjnej jako wspólnik spółki cywilnej, spółki osobowej lub jako członek organu spółki kapitałowej bądź uczestniczyć w innej konkurencyjnej osobie prawnej jako członek organu. Zakaz ten obejmuje także udział w konkurencyjnej spółce kapitałowej w przypadku posiadania przez członka zarządu co najmniej 10% udziałów lub akcji tej spółki albo prawa do powołania co najmniej jednego członka zarządu. Jeżeli umowa spółki nie stanowi inaczej, zgoda na taką działalność udzielana jest przez organ uprawniony do powołania zarządu.

Zalety spółki partnerskiej

Niewątpliwą zaletą spółki partnerskiej jest ograniczenie odpowiedzialności za zobowiązania powstałe w wykonywaniu działalności przez innych partnerów. W spółce tej każdy ze wspólników wnoszący posiadane przez siebie środki do wspólnej firmy odpowiada tylko za ten zakres jej działania, który odnosi się do wykonywanych prac przez niego lub pod jego nadzorem. Ta zasada odnosi się tylko do tej formy działalności gospodarczej. Zaletą spółki jest także to, że nie ma wymogu prawnego powoływania zarządu spółki, istnieje jedynie taka możliwość – partnerzy mają więc możliwość wyboru. Kolejną zaletą spółki partnerskiej jest brak określonych wymagań kapitałowych. Swoistego rodzaju zaletą są także uregulowania podatkowe - partnerzy płacą podatek dochodowy od osób fizycznych, płatnikiem podatku VAT jest spółka. Pośrednią zaletą spółki partnerskiej jest skala możliwości jej prowadzenia – istnieje możliwość prowadzenia spółki w wymiarze większym niż jest przewidziany dla spółki cywilnej.

Wady spółki partnerskiej

Pewną wadą spółki partnerskiej jest konieczność zawarcia jej umowy w formie aktu notarialnego co wiąże się z poniesieniem dodatkowych opłat. Wadą prowadzenia tej działalności jest także fakt, że zakres jej działania musi być ograniczony wyłącznie do uzyskanych uprawnień związanych z wykonywaniem wolnego zawodu partnerów. Warto także pamiętać, że spółka partnerska jest zobowiązana do prowadzenia pełnej księgowości zgodnie z przepisami ustawy o rachunkowości.

2.6.5. Spółka komandytowa

Spółka komandytowa jest formą prawną mającą na celu prowadzenie przedsiębiorstwa pod własną firmą. Jest to forma przejściowa między spółkami osobowymi (cywilną i jawną), a spółkami kapitałowymi (spółką z o.o. i akcyjną). Ta spółka nie ma osobowości prawnej, jednak posiada zdolność prawną oraz zdolność do czynności prawnych (tzw. ułomna osoba prawna). Jest to równoznaczne z tym, że może być ona podmiotem praw i obowiązków (zdolność prawna) oraz może własnym działaniem (działaniem osób uprawnionych do reprezentowania spraw spółki) dokonywać czynności prawnych.

Ścieżka formalna

Spółkę komandytową tworzą wspólnicy:

- Komplementariusz, który odpowiada za zobowiązania spółki całym swoim majątkiem (odpowiedzialność bez ograniczeń). Komplementariusz jest reprezentantem spółki.
- Komandytariusz, który odpowiada za zobowiązania tylko do określonej w umowie kwoty tzw. sumy komandytowej. Jest zwolniony z odpowiedzialności w zakresie wniesionego wkładu. Może reprezentować spółkę, ale tylko jako pełnomocnik. Komandytariusz odpowiada bez ograniczenia za zobowiązania spółki komandytowej, w sytuacji, gdy jego nazwisko (firma) zostanie ujawnione w firmie (nazwie) spółki, a także gdy przekroczy zakres umocowania, będzie działał bez niego, lub nie ujawni swego pełnomocnictwa.

Tworząc spółkę komandytową wspólnicy są zobowiązani do wniesienia do niej wkładów. Wkłady mogą mieć różną postać i nie jest określona ich wysokość minimalna. Może być nimi zarówno gotówka, własność, inne prawa do rzeczy ruchomych lub nieruchomości, prawa np. do niematerialnych składników majątku, a także prawa obligatoryjne np. akcje. Także usługi i praca na rzecz spółki mogą stanowić wkład (z wyjątkiem zarządzania spółką). Do prowadzenia spraw spółki uprawnieni i zobowiązani są tylko komplementariusze. Komandytariusze nie mogą reprezentować spółki na zewnątrz, chyba że w ograniczonym zakresie jako pełnomocnicy lub prokurenci.

Firmę (nazwę) spółki komandytowej tworzy się analogicznie jak w przypadku spółki jawnej. Firma powinna, więc zawierać nazwisko jednego lub kilku komplementariuszy oraz dopisek „spółka komandytowa”. Zamiast pełnego rozwinięcia można używać skrótu „sp.k.”.

Umowa spółki komandytowej musi zostać sporządzona w formie aktu notarialnego. Spółka komandytowa powstaje z chwilą wpisu do rejestru. Także od momentu wpisu do rejestru przedsiębiorców w Krajowym Rejestrze Sądowym spółka komandytowa staje się tzw. jednostką organizacyjną nieposiadającą osobowości prawnej. Zawarcie umowy spółki komandytowej wiąże się z koniecznością uiszczenia podatku od czynności cywilno-prawnych w kwocie 0,5% wartości wniesionych do spółki wkładów.

Zalety spółki komandytowej

Niewątpliwą zaletą spółki komandytowej jest brak określonego minimalnego wkładu oraz różnorodność jego form. Z punktu widzenia komandytariusza ważna jest także ograniczona sumą komandytową odpowiedzialność za zobowiązania spółki. Z punktu widzenia komplementariusza ważne jest także to, że komandytariusze mogą działać w imieniu spółki wyłącznie jako pełnomocnicy.

Wady spółki komandytowej

Wadą tej formy jest całkowity brak osobowości prawnej oraz konieczność zawarcia umowy spółki w formie aktu notarialnego. Niewątpliwą wadą tej formy jest także ko-

nieczność prowadzenia pełnej księgowości, co z kolei wiąże się z wysokimi kosztami prowadzenia działalności.

2.6.6. Spółka jawna

Spółka jawna jest spółką osobową tzn. nie posiada osobowości prawnej. Może zostać utworzona zarówno przez osoby fizyczne, jak i przez każdy podmiot uprawniony do występowania w obrocie, pod warunkiem, że ma zdolność do czynności prawnych. Warto pamiętać, że każdy wspólnik spółki jawnej odpowiada za jej zobowiązania bez ograniczenia całym swoim majątkiem, solidarnie z pozostałymi wspólnikami oraz ze spółką. Kwestie związane ze spółką jawną reguluje Kodeks spółek handlowych.

Ścieżka formalna

Warunkiem powstania spółki jawnej (sp. j.) jest zawarcie umowy, która musi być sporządzona na piśmie. Umowa spółki jawnej musi zawierać jej najistotniejszy element, czyli zobowiązanie do wniesienia wkładów. Ponadto w umowie powinno się określić: nazwę i siedzibę spółki, wkłady wnoszone przez każdego wspólnika i ich wartość, przedmiot działalności spółki, czas trwania spółki, jeżeli jest oznaczony. Uznaje się, że spółka jawna powstaje z chwilą wpisu do rejestru. Warto pamiętać, że nowelizacja Kodeksu spółek handlowych (15 stycznia 2007 r.) wprowadziła uproszczoną procedurę przekształcenia spółki cywilnej w spółkę jawną. Zgodnie z zapisami spółki cywilne, których przychody netto w każdym z dwóch ostatnich lat obrotowych nie przekroczyły równowartości 800 tys. euro, mogą przekształcić się w spółkę jawną, a powyżej tej kwoty muszą obligatoryjnie się przekształcić. Zmiana ta ułatwiła mniejszym spółkom transformację w spółkę prawa handlowego. W przypadku dobrowolnego przekształcenia wszyscy wspólnicy muszą zgłosić wniosek do sądu o przekształcenie, a w trybie obligatoryjnym wystarczy zgłoszenie przez jednego wspólnika. Spółka cywilna z chwilą wpisu do rejestru staje się spółką jawną.

Zalety spółki jawnej

Zaletą sp. j. jest łatwość założenia i proste procedury prowadzenia działalności. Umowa spółki nie wymaga aktu notarialnego. Korzyści dla wspólników spółki jawnej i spółki cywilnej są podobne, gdyż prawa i obowiązki wspólników podlegają ustaleniom zawartym w umowie spółki. Co ważne, nazwa spółki jawnej podlega mocniejszej ochronie niż nazwa spółki cywilnej lub działalności osoby fizycznej. Ponadto spółka jawna ma możliwość korzystania z prostszych, zryczałtowanych form opodatkowania. Wspólnik spółki jawnej rozlicza się z fiskusem PITem, a w odniesieniu do podatku VAT, jak w przypadku spółek cywilnych, podatnikiem jest spółka.

Wady spółki jawnej

Dla niektórych przedsiębiorców jedną z wad tej formy działalności jest pełna, solidarna odpowiedzialność wspólników za zobowiązania spółki, co oznacza, że każdy wspólnik odpowiada za zobowiązania spółki bez ograniczenia, całym swoim majątkiem, solidar-

nie z pozostałymi wspólnikami i ze spółką. Dlatego zanim zdecydujemy się na tę formę działalności należy uważnie przyrzeć się potencjalnym wspólnikom i ich dotychczasowej działalności. Wadą natury finansowej jest konieczność dokonania opłat - trzeba ponieść koszty podatku od umowy spółki, wpisu do rejestru przedsiębiorstw, ogłoszenia o wpisie i zmian w rejestrze, a także koszty podatku od czynności cywilno-prawnych (1% wartości wkładu). Ponadto w spółce jawnej występuje konieczność prowadzenia pełniej księgowości.

2.6.7. Spółka akcyjna

Spółka akcyjna jest spółką kapitałową posiadającą osobowość prawną, co oznacza, że jest wyodrębnionym organizacyjnie i majątkowo podmiotem prawa. Jest to najbardziej skomplikowana forma działalności, która zazwyczaj stanowi kolejny etap form prawnych firm wymienionych w powyższych podrozdziałach. Nie jest to forma raczej odpowiednia dla początkującego przedsiębiorcy. W formie spółki akcyjnej najczęściej działalność prowadzą średnie i duże przedsiębiorstwa. Spółkę akcyjną można założyć w dowolnym celu o ile nie jest on sprzeczny z prawem. Nazwa spółki może brzmieć dowolnie, powinna jednak zawierać dodatkowe oznaczenie „spółka akcyjna” lub skrót „S.A.”. Spółka akcyjna działa na podstawie kodeksu spółek handlowych.

Ścieżka formalna

Utworzenie spółki akcyjnej to proces drogi, skomplikowany i czasochłonny. Zawiązać spółkę akcyjną może jedna lub więcej osób poprzez podpisanie statutu założycielskiego. Statut powinien mieć formę aktu notarialnego, a osoby go podpisujące stają się założycielami spółki. Zawiązanie spółki skutkuje powstaniem spółki akcyjnej w organizacji. Statut jest bezwzględnie wymagany do utworzenia spółki. Jest on zbiorem norm stanowiących podstawę funkcjonowania spółki akcyjnej. Statut razem ze zgodą na związanie spółki, zgodą na brzmienie statutu oraz objęciem akcji przez założycieli składają się na tzw. umowę założycielską.

Statut spółki musi zawierać:

- firmę i siedzibę spółki,
- przedmiot działalności spółki,
- czas trwania spółki, jeżeli jest oznaczony,
- wysokość kapitału zakładowego oraz kwotę wpłaconą przed zarejestrowaniem na pokrycie kapitału zakładowego,
- wartość nominalną akcji i ich liczbę ze wskazaniem, czy akcje są imienne, czy na okaziciela,
- liczbę akcji poszczególnych rodzajów i związane z nimi uprawnienia, jeżeli mają być wprowadzone akcje różnych rodzajów,
- nazwiska i imiona albo firmy (nazwy) założycieli,

- liczbę członków zarządu i rady nadzorczej, albo co najmniej minimalną lub maksymalną liczbę członków tych organów oraz podmiot uprawniony do ustalenia składu zarządu lub rady nadzorczej,
- co najmniej przybliżoną wielkość wszystkich kosztów poniesionych lub obciążających spółkę w związku z jej utworzeniem, ustaloną na dzień zawiazania spółki,
- pismo do ogłoszeń, jeżeli spółka zamierza dokonywać ogłoszeń również poza Monitorem Sądowym i Gospodarczym.

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

- liczby i rodzajów tytułów uczestnictwa w zysku lub w podziale majątku spółki oraz związanych z nimi praw,
- wszelkich związanych z akcjami obowiązków świadczenia na rzecz spółki, poza obowiązkiem wpłacenia należności za akcje,
- warunków i sposobu umorzenia akcji,
- ograniczeń zbywalności akcji,
- uprawnień osobistych przyznanych akcjonariuszom.

Kolejnym krokiem w utworzeniu spółki akcyjnej jest wniesienie wkładów na pokrycie całego kapitału zakładowego. Minimalny kapitał niezbędny do utworzenia spółki akcyjnej zgodnie z przepisami Kodeksu spółek handlowych wynosi aż 500.000 zł. Kapitał zakładowy dzieli się na akcje, czyli udziały w spółce, o równej wartości nominalnej. Wartość nominalna każdej akcji to minimum 1 grosz. Akcje należą do akcjonariuszy i mogą być przedmiotem obrotu na Giełdzie Papierów Wartościowych (GPW). Kapitał zakładowy stanowią wkłady wniesione do spółki. Wkładem mogą być zarówno pieniądze jak i aporty (np. maszyny, budynki). Nie mogą natomiast stanowić wkładu praca i usługi na rzecz spółki oraz prawa niezbywalne (np. użytkowanie). Wkłady pieniężne należy opłacić przed zarejestrowaniem spółki w wysokości sięgającej co najmniej 25% ich wartości nominalnej. Akcje mogą zostać objęte powyżej wartości nominalnej.

Kolejnym krokiem tworzenia spółki jest ustanowienie organów spółki oraz wpis do rejestru sądowego. Warto zaznaczyć, iż w spółce akcyjnej akcjonariusze nie odpowiadają własnym majątkiem za zobowiązania spółki. Ich odpowiedzialność ograniczona jest tylko do wysokości wniesionego do spółki kapitału.

Organami spółki akcyjnej są: walne zgromadzenie, zarząd oraz rada nadzorcza. Zarząd jest obowiązkowym organem spółki. Powoływany jest przez radę nadzorczą maksymalnie na okres 5 lat. Zarząd reprezentuje spółkę na zewnątrz i prowadzi jej sprawy. Członkami zarządu mogą być wyłącznie osoby fizyczne, akcjonariusze oraz osoby spoza spółki. Jeżeli statut nie stanowi inaczej zarząd podejmuje uchwały większością głosów. Rada Nadzorcza jest organem kontrolnym w spółce. Składa się z minimum 3 członków a w spółkach publicznych minimum 5, powoływanych i odwoływanych przez walne zgromadzenie akcjonariuszy. Rada nadzorcza ma prawo badać

wszystkie dokumenty oraz żądać wyjaśnień, sprawozdań i analiz. Rada może również przeprowadzić rewizję stanu majątku spółki. Członkowie rady nadzorczej nie mogą zasiadać jednocześnie w innych organach spółki (np. zarządzie). Walne zgromadzenie akcjonariuszy to organ w skład, którego wchodzi udziałowcy spółki. Decyduje on o najważniejszych sprawach związanych z działalnością w spółki. Akcjonariusze mogą brać udział w walnym zgromadzeniu osobiście, a także przez pełnomocników. Walne zgromadzenie może także wydawać uchwały we wszystkich sprawach, o ile nie należą one do kompetencji zarządu lub rady nadzorczej.

Zalety spółki akcyjnej

Niewątpliwą zaletą spółki akcyjnej jest brak odpowiedzialności akcjonariuszy za zobowiązania spółki. Ponadto, spółka akcyjna zapewnia proste gromadzenie kapitału oraz proste metody pozyskiwania kapitałów w trakcie trwania działalności m.in. poprzez emisję akcji, obligacji i innych instrumentów finansowych. Dodatkowym atutem jest przejrzystość tej formy tj. możliwość łatwego sprawdzenia wiarygodności spółki przez potencjalnych kontrahentów i potencjalnych akcjonariuszy wynikająca z zasady jawności danych finansowych spółki.

Wady spółki akcyjnej

Spółka akcyjna jest najbardziej skomplikowaną formą działalności gospodarczej. Jest to forma przeznaczona dla doświadczonych przedsiębiorców. Niewątpliwą wadą tej formy jest obowiązek wniesienia ogromnego kapitału zakładowego w wysokości 500.000 zł. Rejestracja spółki jest skomplikowana i czasochłonna. W tej formie konieczne jest prowadzenie pełnej księgowości.

2.7. Wybór miejsca lokalizacji biznesu

Wybór miejsca lokalizacji biznesu jest szczególnie ważny przy podejmowaniu działalności w formie spółki odpryskowej. Decyzja odnośnie lokalizacji biznesu może być czynnikiem sukcesu albo niepowodzenia przedsięwzięcia, dlatego jest kluczowym elementem procesu decyzyjnego. Ważność lokalizacji spółki odpryskowej wynika także z tego, że decyduje ona o wielu dodatkowych czynnikach związanych z prowadzeniem innowacyjnego biznesu tj. dostępności zasobów i infrastruktury, dostępności do rynku, możliwości sieciowania – także możliwości tworzenia klastrów, miejscowych kosztach zasobów, miejscowych kosztach pracy, klimacie gospodarczym i szeregu innych.

Oczywiście lokalizacja siedziby firmy nie zawsze jest czynnikiem kluczowym dla przedmiotu działalności. Taka sytuacja ma miejsce szczególnie w przypadku firm, w których działania *stricte* biznesowe wpływające na sytuację ekonomiczną firmy takie jak pozyskiwanie i obsługa klienta nie są bezpośrednio związane z lokalizacją biura firmy. Ma to miejsce w odniesieniu do wszelkich form e-biznesu czy call centers (gdzie kontakt z klientem prowadzony jest za pośrednictwem sieci internetowej lub

telefonicznej). W przypadku tych działalności samo miejsce lokalizacji nie będzie aż tak istotne, gdyż takie działalności mogą z powodzeniem funkcjonować np. na obrzeżach miasta, jednak kluczowymi czynnikami wyboru lokalizacji będzie infrastruktura techniczna np. podłączenie do sieci internetowej.

Pierwszym krokiem przy wyborze lokalizacji biznesu jest więc analiza potrzeb w zakresie umiejscowienia przestrzennego firmy, czyli ocena wagi lokalizacji dla prowadzenia biznesu. Przyjmuje się, że lokalizacja siedziby firmy może mieć trzy rodzaje priorytetów biznesowych:

A. Lokalizacja jest kluczowym czynnikiem biznesowym

Do działalności, w których lokalizacja jest czynnikiem decydującym o generowaniu przychodu można zaliczyć przede wszystkim przedsięwzięcia z zakresu handlu detalicznego, usług czy część przedsięwzięć produkcyjnych, uzależnionych od odległości od rynku lub zależnych od dostaw i odległości od źródeł surowców. W tym zakresie istnieje bardzo ograniczona liczba możliwości wyboru lokalizacji.

B. Lokalizacja jest istotnym czynnikiem biznesowym

Do działalności, w których wpływ lokalizacji na powodzenie biznesu jest ograniczony, ale zauważalny zaliczyć można te, które nie wymagają zbyt częstych wizyt klientów w siedzibie firmy oraz te, w których działalność operacyjna firmy może być w dużym stopniu realizowana zdalnie lub na pewną odległość, a zaopatrzenie nie odgrywa krytycznej roli. W tym zakresie istnieje dość duża liczba możliwości lokalizacyjnych.

C. Lokalizacja jest neutralnym lub nieistotnym czynnikiem biznesowym

Do działalności, w których lokalizacja nie odgrywa krytycznej roli w powodzeniu biznesu a proces generowania przychodu jest niezależny od fizycznego miejsca siedziby firmy zaliczyć można wszelkie formy e-biznesu np. sklepy internetowe. W tym zakresie istnieje bardzo duża liczba możliwości lokalizacyjnych.

Przedsiębiorcy rozpoczynający działalność w sektorze B+R w zakresie transferu wiedzy do biznesu muszą ponadto dokonać analizy lokalizacji biorąc pod uwagę jej powiązanie i bliskość z ośrodkami naukowymi i innymi firmami typu *spin off*.

A. Lokalizacja w macierzystej uczelni lub jej bezpośrednim otoczeniu

Młode firmy odpryskowe bardzo często opierają swą przewagę konkurencyjną na bliskiej współpracy z macierzystą uczelnią oraz możliwości korzystania z jej wiedzy i infrastruktury technologicznej, bibliotek, sal konferencyjnych itp. Rozwiązanie, w którym siedziba firmy związana jest z uczelnią macierzystą jest idealne dla przedsiębiorców, którzy jednocześnie pełnią funkcje naukowe w uczelni, bezpośrednio współpracują z kadrą naukową danej uczelni lub korzystają z jej laboratoriów. Takie rozwiązanie jest zazwyczaj nieporównywalnie tańsze od propozycji komercyjnych. Należy jednak pamiętać, że decydując się na tę lokalizację należy bardzo precyzyjnie i szczegółowo określić zakres i formę korzystania z infrastruktury uczelnianej, tak by uniknąć niedomówień i konfliktów tym spowodowanych.

B. Lokalizacja w parku lub inkubatorze technologicznym⁴⁴

Kwestia prawnych możliwości transferu wiedzy do biznesu została już uregulowana w ustawie z 27.07.2005 Prawo o szkolnictwie wyższym (Dz.U. Nr 164 poz.1365 z późniejszymi zmianami) w rozdziale 3 Organizacja Uczelni, Art. 86, gdzie czytamy: „W celu wykorzystania potencjału intelektualnego i technicznego uczelni oraz transferu wyników prac naukowych do gospodarki, uczelnie mogą prowadzić akademickie inkubatory przedsiębiorczości oraz centra transferu technologii” (...) Akademicki inkubator przedsiębiorczości tworzy się w celu wsparcia działalności gospodarczej środowiska akademickiego lub pracowników uczelni i studentów będących przedsiębiorcami (...) Centrum transferu technologii tworzy się w celu sprzedaży lub nieodpłatnego przekazywania wyników badań i prac rozwojowych do gospodarki.”

Park technologiczny to zespół wyodrębnionych nieruchomości wraz z infrastrukturą, utworzony w celu dokonywania przepływu wiedzy i technologii pomiędzy jednostkami naukowymi, a przedsiębiorstwami, na którym oferowane są przedsiębiorcom wykorzystującym nowoczesne technologie, usługi w zakresie doradztwa w tworzeniu i rozwoju przedsiębiorstw, transferu technologii oraz przekształcania wyników badań naukowych i prac rozwojowych w innowacje technologiczne, a także stwarzającym tym przedsiębiorcom możliwość prowadzenia działalności gospodarczej przez korzystanie z nieruchomości i infrastruktury technicznej na zasadach umownych. Park technologiczny działa w celu zapewnienia innowacyjnym przedsiębiorstwom odpowiedniej lokalizacji oferując im dostęp do specjalistycznej infrastruktury. W parku technologicznym skupione są firmy „dojrzałe”. Umiejscowienie firmy w parku technologicznym pozwala na umiędzynarodowienie jej działalności i aktywność globalną. Parki technologiczne stanowią otoczenie biznesu w zakresie finansowania i doradztwa. Posiadają szeroko rozbudowaną infrastrukturę oraz oferują programy wspierania rozwoju i finansowania przedsiębiorczości. Cechą charakterystyczną parków jest bliskość instytucji naukowych, sąsiedztwo uczelni lub centrów badawczo-rozwojowych, dzięki czemu dochodzi tu do zacieśniania powiązań pomiędzy środowiskami naukowymi i praktyką gospodarczą. Dzięki komasacji małych i średnich firm na jednym obszarze, nawiązywane są tu koalicje biznesowe oraz zawiązywane są klastry innowacyjne i produkcyjne.

Inkubator przedsiębiorczości (inkubator technologiczny) to zorganizowany kompleks gospodarczy obejmujący wyodrębniony i oparty na nieruchomości ośrodek, posiadający ofertę lokalową oraz ofertę usług wspierających małe i średnie firmy. Funkcjonowanie kompleksu jest ukierunkowane na wspomaganie rozwoju nowo powstałych firm oraz optymalizację warunków dla transferu i komercjalizacji technologii. Bliskość wielu rodzajów działalności pozwala na wzajemną naukę, dzielenie się informacjami i wymianę *know how*. Inkubator technologiczny świadczy usługi dla projektów nowych oraz podmiotów technologicznych będących w pierwszej fazie rozwoju. Usługi, są zazwyczaj terminowe i dotyczą ściśle określonego czasu. Inku-

⁴⁴ Opracowano na podstawie: Matusiak K. B. (red.), *Innowacje...*, op. cit.

batory oferują szeroko rozumiane wsparcie firm w pierwszym etapie rozwoju umożliwiając im „miękkie” wejście na rynek komercyjny. Przedsiębiorcy mogą liczyć na wynajem biur i sprzętu na preferencyjnych warunkach oraz możliwość korzystania ze specjalistycznych laboratoriów i urzędzeń. Działalność w inkubatory znacznie obniża wstępne koszty inwestycji, także w zakresie usług doradczych w zakresie przepisów i interpretacji prawa, wymogów patentowych, ochrony własności intelektualnej, obsługi księgowej, podatkowej, marketingu itp.

Decydując się na wybór lokalizacji biznesu przedsiębiorca musi przede wszystkim dokonać analizy ważności tego czynnika dla powodzenia przedsięwzięcia. Należy więc zastanowić się nad elementami, które są kluczowe z punktu widzenia lokalizacji, odpowiadając na następujące pytania:⁴⁵

- Czy lokalizacja przyszłego biznesu powiązana jest z liczbą potencjalnych klientów i wielkością rynku? Czy ważne jest duże natężenie ruchu ludności? – RYNEK
- Czy lokalizacja przyszłego biznesu jest silnie powiązana z kosztami prowadzenia biznesu? – KOSZTY
- Czy lokalizacja przyszłego biznesu może mieć wpływ na poziom możliwych do uzyskania cen? – CENY
- Czy lokalizacja przyszłego biznesu jest uzależniona w dużym stopniu od dostępności surowców i produktów niezbędnych do produkcji, handlu i usług? – DOSTĘPNOŚĆ ZASOBÓW MATERIALNYCH
- Czy dostępność wysoko wykwalifikowanego personelu jest czynnikiem decydującym o powodzeniu działalności? – DOSTĘPNOŚĆ KAPITAŁU LUDZKIEGO
- Czy przyjazne otoczenie gospodarcze (instytucjonalne, społeczne, naturalne) jest czynnikiem krytycznym w powodzeniu przyszłego biznesu? Czy sąsiedztwo firm współpracujących jest kluczowe? – OTOCZENIE

W zależności od udzielonych odpowiedzi możemy uznać lokalizację przyszłego biznesu za kluczowy czynnik (jeżeli odpowiedź na wszystkie lub zdecydowaną większość przedstawionych powyżej pytań jest pozytywna), za czynnik istotny (jeśli pojawiła się pozytywna odpowiedź na jedno lub dwa pytania) lub neutralny czy też nie istotny (gdy wszystkie odpowiedzi są negatywne). Zakwalifikowanie czynnika lokalizacji do jednej z przedstawionych kategorii będzie decydujące przy realizacji różnych ścieżek decyzyjnych w zakresie wyboru lokalizacji.

Dokonanie analizy ważności czynnika lokalizacyjnego jest punktem wyjścia do dalszego, szczegółowego formułowania potrzeb przedsiębiorcy np.:

- Jakiego rodzaju budynków/lokali poszukujemy?
- Z jakich pomieszczeń powinien składać się lokal lub nieruchomość?
- Jaka powinna być wielkość obiektu, lokalu, nieruchomości?
- Jaka infrastruktura jest niezbędna np. parkingi, drogi utwardzone? Czy jest potrzebne szczególne wyposażenie, dostęp do łącz internetowych, telefonicznych,

⁴⁵ System doradztwa dla izb w zakresie uruchamiania działalności gospodarczej, Polsko-Amerykańska Fundacja Doradztwa dla Małych Przedsiębiorstw, Warszawa 2007.

- energii, gazu itp.? Czy są potrzebne szczególne podłączenia dla urządzeń, którymi już dysponujemy?
- Jaki są możliwości przebudowy i adaptacji budynków/lokali? Jakie są akceptowalne koszty adaptacji?
 - Jak powinien być zlokalizowany nasz biznes z punktu widzenia dostępu do rynku i klientów? Czy są potrzebne indywidualne lokale czy kompleksy handlowo-usługowe?
 - Jak powinien być zlokalizowany biznes z punktu widzenia dostępu do zasobów materiałowych, surowców itp.? Czy istotna jest dostępność do głównych szlaków komunikacyjnych?
 - W jakim zakresie nasz budżet na wynajem czy dzierżawę pomieszczeń jest ograniczony? Jakie środki mamy zapewnione na ten cel? Jakie są akceptowalne widełki cenowe?
 - W jakim zakresie lokalizacja może wpływać na możliwość uzyskania wyższych cen lub większego zbytu? Czy jesteśmy w stanie zrekompensować koszty lepszej lokalizacji wyższymi przychodami?
 - Jak dalece chcemy powiązać tożsamość promocyjną firmy z prestiżem miejsca jej lokalizacji?
 - Jak planujemy pozyskiwać kapitał ludzki dla naszej firmy? Jak pracownicy mają dojeżdżać do firmy?
 - Jak bardzo ważne jest otoczenie naszej firmy? Czy bliskość kooperantów może obniżyć koszty działalności lub wpłynąć na zysk?

Do powyższego zestawu pytań przedsiębiorca może dodać specyficzne kryteria szczególnie ważne z punktu widzenia indywidualnej działalności. W rezultacie analizy dokonanej w oparciu o powyższe pytania powinien powstać opis kryteriów poszukiwanego przez nas obiektu lub nieruchomości. Określenie zasadniczych potrzeb przedsiębiorcy w zakresie lokalizacji biznesu (parametrów obiektu) pozwala na zaprojektowanie kryteriów wyboru lokalizacji. W tym zakresie pomocnym narzędziem jest macierz decyzyjna. W macierzy decyzyjnej w bocznej części opisu należy wpisać wyodrębnione wcześniej czynniki lokalizacyjne, a w górnym pasku zakres ważności tych czynników dla danej działalności biznesowej. W tabeli 2 przedstawiono wypełnioną macierz decyzyjną dla biura projektowego aranżacji wnętrza.

Wyszczególnione czynniki lokalizacyjne stają się kryteriami wyboru lokalizacji jeżeli ich znaczenie jest kluczowe i istotne. Kolejnym etapem w procesie decyzyjnym wyboru lokalizacji jest określenie priorytetów poszczególnych kryteriów. Określenie priorytetów wymaga uszeregowania ich od najważniejszego do najmniej ważnego poprzez określenie wagi każdego z czynników tj. przyznanie im odpowiedniej liczby punktów. W tabeli 3 przedstawiono przykładową punktację oceny ważności kryteriów przy lokalizacji ekskluzywnego biura projektowego aranżacji wnętrza.

Tabela 2 Macierz decyzyjna lokalizacji biznesu – biuro projektowe aranżacji wnętrz

Czynnik lokalizacyjny	Stopień ważności czynnika lokalizacji biznesu		
	Neutralny	Istotny	Kluczowy
Bezpośredni dostęp do rynku i klientów		X	
Dostęp do źródeł surowców	X		
Koszt wynajmu lub dzierżawy			X
Możliwość uzyskiwania wyższych cen			X
Prestiż miejsca		X	
Dostęp do kapitału ludzkiego		X	
Dostęp komunikacyjny		X	
Szczególna infrastruktura – szybkie łącze internetowe i telefoniczne			X
Bliskość kooperantów	X		
Łatwy dostęp fizyczny dla klientów i kontrahentów		X	

Źródło: Opracowanie własne.

Tabela 3 Ocena ważności kryteriów lokalizacyjnych – ekskluzywne biuro projektowe aranżacji wnętrz

Kryterium lokalizacyjne	Waga (liczba punktów od 1 do 5, 1 – mało ważne, 5 - bardzo ważne)
Szczególna infrastruktura – szybkie łącze internetowe, telefoniczne i inne zaawansowane technologie	5
Możliwość uzyskiwania wyższych cen	5
Prestiż miejsca	5
Koszt wynajmu lub dzierżawy	4
Dostęp do kapitału ludzkiego	3
Bezpośredni dostęp do rynku i klientów	3
Dostęp komunikacyjny	3
Łatwy dostęp fizyczny dla klientów i kontrahentów	3

Źródło: Opracowanie własne.

Podana powyżej ocena kryteriów lokalizacji ekskluzywnego biura projektowego aranżacji wnętrz wskazuje trzy zasadnicze i kluczowe czynniki decydujące o wyborze lokalizacji:

1. szczególna infrastruktura – szybkie łącze internetowe i telefoniczne,
2. możliwość uzyskiwania wyższych cen,
3. prestiż miejsca.

W przypadku ekskluzywnego biura projektowego najważniejszymi czynnikami lokalizacji są: dostęp do zaawansowanej infrastruktury, możliwości uzyskiwania wyższych cen oraz prestiż miejsca, gdyż te kryteria są kluczowe z punktu widzenia klientów zamożnych, korporacyjnych oraz innych, gwarantujących duże kontrakty.

Na podstawie wybranych kluczowych kryteriów wyboru lokalizacji można przystąpić do gromadzenia informacji na temat dostępnych na rynku lokalizacji (gruntów, nieruchomości, lokali itp.) odpowiadających indywidualnym potrzebom. W procesie poszukiwania informacji potencjalny przedsiębiorca może skorzystać z usług specjalistycznych biur pośrednictwa nieruchomości. Należy jednak pamiętać o konieczności poniesienia dodatkowych opłat za tę usługę. Możliwe jest także równoczesne wykorzystanie profesjonalnego pośrednika oraz samodzielne poszukiwanie lokalizacji. Obecnie istnieje wiele źródeł informacji na temat możliwych lokalizacji biznesu. Są to m.in. ogłoszenia w Internecie, ogłoszenia prasowe (prasa codzienna, branżowa, ogłoszeniowa, poświęcona nieruchomościom), ogłoszenia radiowe i telewizyjne, informacje dostępne w urzędach gminnych, starostwach, urzędach marszałkowskich, bezpośrednie ogłoszenia developerów i firm budowlanych, Centrów Wspierania Biznesu, PAiIZ, organizacje przedsiębiorców i otoczenia biznesu czy uczelni wyższych i parków technologicznych.

Po zgromadzeniu określonej liczby informacji na temat dostępnych lokalizacji należy przyporządkować je wyszczególnionym wcześniej kryteriom nadając każdej lokalizacji określoną liczbę punktów. Dodatkowym elementem tej analizy powinna być także cena jednostkowa (za metr kwadratowy) każdej oferty oraz informacja o rozpiętości cen dla innych nieruchomości w danej lokalizacji. Te informacje pozwolą nam porównać oferty z realnymi warunkami panującymi na danym rynku.

Kolejnym etapem wyboru lokalizacji jest dokonanie wizji lokalnej. Często w trakcie takiej wizji okazuje się, że przedstawiona oferta nie jest w całości zgodna ze stanem faktycznym. Po obejrzeniu wszystkich lokalizacji możemy zweryfikować przygotowaną wcześniej listę preferowanych lokalizacji. Tak przeprowadzony proces decyzyjny wyboru lokalizacji biznesu pozwoli nam na wyeliminowanie ofert nie spełniających naszych potrzeb oraz ofert zawyżonych cenowo. Wyniki analizy najłatwiej jest zagregować w postaci macierzy porównującej każdą lokalizację w zakresie: naszej oceny atrakcyjności w oparciu o kluczowe czynniki (w formie punktowej), ceny za metr, cen alternatywnych oraz naszych dodatkowych uwag. Wyniki warto posortować od najbardziej atrakcyjnych z punktu widzenia czynników kluczowych do najmniej atrakcyjnych.

Ostatnim elementem procesu decyzyjnego jest analiza uzyskanych danych z punktu widzenia określonej wcześniej ważności czynnika lokalizacji dla prowadzenia biznesu (kluczowy, istotny, neutralny). Jeżeli czynnik lokalizacji został oceniony jako neutralny, warto wziąć pod uwagę w pierwszej kolejności lokalizacje z dolnej części macierzy - najmniej atrakcyjne. Jeżeli lokalizacja została oceniona jako czynnik kluczowy - warto przeanalizować lokalizacje z najwyższej i średniej części macierzy.

2.8. Umowy spółki spin off z uczelnią⁴⁶

W przepisach prawnych mówi się o działalności gospodarczej środowiska akademickiego lub pracowników uczelni i studentów. Firmy tworzone przez te właśnie osoby nazywa się „spółkami odpryskowymi” czy „start upami”. W literaturze przedmiotu spotkać możemy dwa rodzaje takich spółek: „*spin off*” i „*spin out*”. Obie formy wywodzą się z macierzystej uczelni jednak są z nią w różny sposób związane. Spółkami *spin off* i *spin out* nazywa się nowe przedsiębiorstwa, które powstały w drodze usamodzielnienia się pracowników naukowych lub absolwentów (studentów) szkoły wyższej lub laboratorium badawczego, wykorzystujących w tym celu intelektualne zasoby organizacji macierzystej. Firmy *spin off* mają charakter przedsięwzięć niezależnych od organizacji macierzystej, natomiast firmy *spin out* są kapitałowo lub operacyjnie (w sposób najczęściej sformalizowany) powiązane z organizacją macierzystą. Obie formy mają jednak elementy wspólne: są to firmy nowe (start upy), właściciele (założyciele) mają „naukowe” korzenie oraz są to firmy bazujące na innowacyjnych rozwiązaniach technologicznych i nie-technologicznych. Z założenia obie formy określa jako takie, co do których uregulowane zostały zasady współpracy z macierzystą organizacją. Natomiast zjawisko, w którym wykorzystywanie infrastruktury i własności intelektualnej uczelni odbywa się na zasadach nieuregulowanych nazywane jest „szarym *spin off*”. Wybór właściwej formy prowadzenia działalności gospodarczej, a tym samym zakresu powiązania z macierzystą uczelnią jest szczególnie ważny z punktu widzenia możliwości rozwoju i swobody w podejmowaniu strategicznych decyzji. Z tego punktu widzenia kluczowe stają się zabezpieczenie podstawowych interesów, podziału obowiązków i praw obu stron. Kluczowymi kwestiami, które powinny zostać uregulowane umową spółki *spin off* są:

A. Opracowanie zasad udziału w korzyściach komercjalizacji badań w ramach spółki

Ustalenie zasad uczestnictwa w spółce oraz podziału wypracowanych korzyści jest jedynym z najistotniejszych elementów umowy spółki *spin off*. Przede wszystkim należy szczegółowo określić wysokość udziałów/akcji poszczególnych podmiotów – współzałożycieli spółki. W większości regulaminów zakładania spółek *spin off* przewiduje się, że uczelnia, poprzez wyodrębnioną jednostkę zajmującą się komercjalizacją wy-

⁴⁶ Punkt opracowany z wykorzystaniem zapisów regulaminów tworzenia spółek spin off w Uniwersytecie Jagiellońskim oraz Politechnice Szczecińskiej.

ników badań, obejmuje udziały lub akcje w spółce w wysokości odpowiadającej za-inwestowanemu kapitałowi finansowemu oraz wnoszonych do spółki własności niematerialnych i prawnych. W umowie spółki należy także szczegółowo określić sposób podziału dywidend, zysków, środków pozyskanych ze sprzedaży udziałów (z polskich doświadczeń wynika, że co najmniej 50% zysków z komercjalizacji stanowi wynagrodzenie twórcy/ów). Kwestie te są z reguły regulowane w procesie indywidualnych negocjacji uczelni z naukowcem/studentem. Ważne jest, aby wszystkie kwoty, wysokości udziałów oraz procentowe podziały zysków dokładnie określić w umowie spółki. Większość regulaminów uczelni wyższych dopuszcza także uczestnictwo podmiotu trzeciego (inwestora) w tworzeniu spółki oraz możliwość oferowania udziałów w nowo powstałej spółce innym pracownikom biorącym udział w procesie wytworzenia dóbr intelektualnych. Ponadto, na niektórych uczelniach możliwe jest uzyskanie zgody na założenie spółki *spin off* z wykorzystaniem wyników badań zrealizowanych na uczelni, bez udziałów uczelni, lecz za odpowiednim wynagrodzeniem dla uczelni. Są to jednak przypadki sporadyczne, gdyż zakłada się, że w celu zapewnienia obopólnych korzyści udziałowcami spółki *spin off* powinni być z jednej strony pracownicy uczelni, studenci lub doktoranci, a z drugiej strony uczelnia (zazwyczaj reprezentowana przez specjalnie wyodrębnioną jednostkę np. Akademicki Inkubator Przedsiębiorczości, Centrum Transferu Technologii itp.).

B. Opracowanie strategii finansowania oraz pozyskiwania kapitału

Inwestorzy

W ramach powołania spółki *spin off* kluczowym inwestorem jest zazwyczaj uczelnia obejmując określone w umowie udziały za wkład finansowy i niematerialny. Zazwyczaj priorytetem jest zapewnienie finansowania w ramach własnych środków uczelni i twórców, czasami jednak już na etapie formowania firmy do spółki włączany jest inwestor zewnętrzny – szczególnie kiedy planowane jest założenie spółki wymagającej zaangażowania dużych środków pieniężnych, których zwrot możliwy będzie w dłuższym okresie. W zamian za wkład gotówkowy obejmuje on określoną część udziałów spółki. W przypadku firm małych zakłada się, że udziałowcami spółki będą twórcy i uczelnia oraz w określonych sytuacjach, indywidualni pracownicy uczelni, nie będący twórcami dóbr intelektualnych. Zadanie wyszukania i kontaktów z potencjalnymi inwestorami powinno być obowiązkiem zarówno uczelni, jak i twórców. Obie strony powinny także aktywnie uczestniczyć w negocjacjach z potencjalnymi inwestorami i mieć wpływ na ostateczną formę i zakres współpracy.

Środki publiczne

W ramach umowy z uczelnią warto też sprecyzować zakres prac jakie będą prowadzone w ramach pozyskiwania dofinansowania ze środków publicznych tj. funduszy strukturalnych, programów operacyjnych, dotacji celowych, grantów badawczych itp. Warto dokonać przeglądu takich możliwości i uzgodnić wzajemne zobowiązania co do występowania o dofinansowanie.

C. Ustalenie zasad korzystania przez spółkę z zasobów materialnych uczelni: laboratoriów, wyposażenia badawczego, pomieszczeń wykładowych i konferencyjnych itp.

Korzystanie z zasobów ludzkich

Dokładne ustalenie zasad korzystania przez spółkę z zasobów materialnych i ludzkich uczelni jest krytycznym czynnikiem w organizacji dobrej współpracy. W umowie spółki z uczelnią należy określić w jaki sposób pracownicy uczelni będą mogli angażować się w działalność spółki oraz na jakich zasadach. W praktyce naukowej dopuszcza się dodatkowe zaangażowanie pracowników naukowych w spółkę *spin off* przy jednoczesnym ograniczeniu aktywności zawodowej na uczelni, z jednoczesną gwarancją możliwości powrotu w pełnym wymiarze czasu pracy po zakończeniu działalności w spółce. Niektóre uczelnie umożliwiają pracownikom wzięcie czasowego urlopu (np. na okres 2 lat) w celu komercjalizacji dóbr intelektualnych, nad którymi pracuje na uczelni. Określając zasady korzystania z zasobów ludzkich uczelni warto także sprecyzować możliwości zlecenia pracownikom naukowym dodatkowych prac w ramach spółki oraz sposobu ich kontroli i weryfikacji.

Korzystanie z zasobów materialnych

Także kwestia korzystania z zasobów materialnych uczelni takich, jak laboratoria, sale konferencyjne, pomieszczenia wykładowe i inne, powinna być szczegółowo uregulowana w umowie spółki z uczelnią. Należy konkretnie przedstawić sposób korzystania z zasobów uczelni, zakres oraz cenę. Założenie, iż w pierwszym okresie działania spółka będzie korzystała z infrastruktury uczelni jest uzasadnione ekonomiczne, gdyż nie zachodzi konieczność inwestycji w biura, hale, magazyny czy maszyny i urządzenia, które są aktywami długo amortyzującymi się i można skupić się na inwestycjach o krótszym okresie zwrotu będących źródłem przewagi konkurencyjnej.

D. Określenie zasad wzajemnej promocji i zakresu wykorzystywania elementów reklamowo-marketingowych uczelni

W trakcie ustalania zasad współpracy między uczelnią a spółką *spin off* warto sprecyzować także zasady wykorzystywania znaków i nazw reklamowych uczelni do promocji i marketingu sprzedażowego firmy. Należy pamiętać, że fakt powiązania spółki z uczelnią jest źródłem różnorodnych korzyści. Najważniejsza korzyść to prestiż i wiarygodność a co za tym idzie zwiększenie szans pozyskania klientów i kontrahentów, inwestorów oraz finansowania zewnętrznego (kredytu, leasingu, dotacji). W umowie uczelni ze spółką warto więc określić sposoby wykorzystywania wizerunku uczelni przez spółkę w zakresie: logotypów, nazw, stron internetowych, materiałów reklamowych itp., a z drugiej strony sposób promowania spółki w ramach akcji organizowanych przez uczelnię, w tym spotkań biznesowych.

E. Zasady współpracy w zakresie ochrony własności intelektualnej wytworzonej przez spółkę oraz zasad korzystania z własności, która podlega ochronie jako wyłączna własność uczelni

Przed założeniem spółki warto określić sposoby ochrony wypracowanej własności intelektualnej (IP) oraz zakres tej ochrony. Większość uczelni zapewnia swoim spółkom *spin off* dostęp do bieżących przeglądów baz patentowych oraz wniosków patentowych z całego świata. Dzięki temu naukowcy mogą na bieżąco kontrolować rynek i reagować na ewentualne posunięcia konkurencji. Taka wiedza pozwala także na świadomy wybór sposobów ochrony innowacji. Wybór sposobu i zakresu ochrony IP powinien być dokonywany w drodze porozumienia między uczelnią a spółką *spin off*. W umowie należy także określić: kto jest odpowiedzialny za przygotowanie wniosku patentowego, kto formalnie występuje z takim wnioskiem, kto ponosi koszty zgłoszenia i kto będzie właścicielem patentu. Zwyczajowo w tego typu umowach uznaje się, że właścicielem patentu jest instytucja, która sfinansowała jego uzyskanie. Jeżeli właścicielem patentu jest uczelnia należy ponadto określić sposoby korzystania z tej własności przez spółkę *spin off*. W większości uczelni firmie udzielana jest wyłączna licencja na korzystanie z innowacji (płatna lub bezpłatna) z zastrzeżeniem, że kolejne innowacje powstałe w oparciu o licencję będą w pierwszej kolejności zgłaszane władzom uczelni w celu zdobycia ich ochrony.

F. Określenie strategii i kierunków rozwoju spółki przy wsparciu uczelni oraz sposobu wycofania się uczelni ze wspólnego przedsięwzięcia

Strategia rozwoju spółki powinna zostać opracowana przez jej przyszłych udziałowców już na etapie przygotowania biznesplanu spółki. Wizja i misja działania spółki powinny być zaakceptowane przez wszystkich udziałowców. Ważne jest również by zapewnić wszystkim udziałowcom możliwość proponowania zmian kierunków działania lub obieranie nowych. Przedstawicielstwo różnych instytucji w spółce może mieć pozytywne skutki w planowaniu strategicznym, a co za tym idzie uzyskania dodatkowych przewag konkurencyjnych. Należy zadbać by kluczowe decyzje w spółce były podejmowane na zasadzie konsensusu. Jeżeli forma prawna spółki przewiduje wyodrębnienie oddzielnych organów zarządczych i nadzorczych (zarząd, rada nadzorcza), każdy z udziałowców (wspólników) powinien mieć możliwość obsadzenia w nich co najmniej jednego swojego przedstawiciela. Warto pamiętać, że pomimo reprezentacji różnych udziałowców w spółce, jest ona podmiotem, który musi samodzielnie dążyć do wypracowania jak najlepszych wyników finansowych i merytorycznych niezależnie od swych patronów i właścicieli.

Istota spółki *spin off* zakłada, że docelowymi jej udziałowcami powinni być pracownicy uczelni, studenci, doktoranci oraz inwestorzy. Dlatego celem uczelni nie jest długookresowy udział w roli współnika, a raczej stosunkowo szybkie odzyskanie zainwestowanych środków i zaangażowanych zasobów, tak by zapewnić sobie stałą możliwość

inwestowania w kolejne spółki *spin off*. Przyjmuje się, że okres zaangażowania uczelni w spółkę powinien trwać maksymalnie 3-5 lat. Dlatego już na etapie tworzenia spółki warto zadbać o tą kwestię i z góry ustalić założenia wycofania się uczelni z przedsięwzięcia np. określając osiągnięcie danego poziomu zysku netto itp. Kodeks spółek handlowych pozwala skorzystać w takiej sytuacji z tzw. przymusowego umorzenia udziałów (art. 199 par. 1 i 4) w razie ziszczenia się określonego zdarzenia bez powzięcia uchwały zgromadzenia wspólników. Umorzenie udziałów odbywa się poprzez ich spłatę z czystego zysku spółki. Takie rozwiązanie jest korzystne dla założycieli spółki gdyż poprzez umorzenie części udziałów, pozostali wspólnicy zyskują większy wpływ na zarządzanie, proces decyzyjny oraz wypłaty dywidend.

2.9. Obszary potencjalnych konfliktów w uczelni i sposoby unikania ich

Funkcjonowanie spółki *spin off* w ramach struktur uczelnianych rodzi wiele sytuacji konfliktowych, które mogą wpłynąć na efektywność działania obu podmiotów. Dlatego ważne jest by przeciwdziałać potencjalnym sytuacjom konfliktowym oraz rozwijać pozytywne relacje, także poprzez kształtowanie świadomości pracowników naukowych. Pierwszym krokiem w tym procesie musi być sformułowanie obszarów potencjalnych konfliktów i sformułowanie zasad i wytycznych postępowania eliminujących je lub co najmniej przeciwdziałających.

Najczęściej występującym konfliktem jest tzw. konflikt interesów definiowany jako konflikt pomiędzy interesem prywatnym a odpowiedzialnością służbową, związany z przyjmowaniem różnych obowiązków np. właściciela spółki prywatnej i konsultanta w strukturach naukowych. W kontekście współdziałania w strukturach zarówno uczelni, jak i spółki prywatnej jest to zjawisko, z którego wynikają kolejne naruszenia takie jak np. wpływanie na wynik prowadzonych badań. Sposobem eliminacji tego rodzaju konfliktu jest czasowe zawieszenie w obowiązkach (tzw. urlop naukowy) pracownika, który angażuje się w prace spółek tworzonych w ramach danej uczelni. Rozwiązanie to, nie jest jednak dobre z punktu widzenia pracowników naukowych, którzy pomimo podjęcia prac w biznesie chcą kontynuować swą pracę i rozwój naukowy. Ponadto trudno jest określić w jakich sytuacjach oraz jakie konkretnie prace zewnętrzne pracownika naukowego mogą powodować wystąpienie tego rodzaju konfliktu. Część polskich uczelni wypracowała procedurę postępowania w sytuacjach, gdy istnieje podejrzenie, że działalność pracownika naukowego na rzecz podmiotów zewnętrznych może powodować powstanie konfliktu interesów. Zgodnie z nią pracownik taki zobligowany jest do wystąpienia o zgodę na podjęcie zobowiązań zewnętrznych do Dyrektora swojego Wydziału, a ten, w sytuacjach wątpliwych może prosić o opinię Dziekana lub Komisji ds. Konfliktów Interesów (jeżeli taka istnieje w strukturach uczelni). W kontekście tego rodzaju konfliktów kluczowym wydaje się warunek rozdzielenia

funkcji zarządczej, nadzorczej, a także czynności podejmowania decyzji dotyczących działalności biznesowej od funkcji badawczej i dydaktycznej, pełnionej w uczelni oraz czynności podejmowania decyzji w zakresie zewnętrznej współpracy uczelni.

Sytuacją konfliktową jest także wykorzystanie infrastruktury uczelnianej, należących do uczelni urządzeń badawczych, dostępu do laboratoriów oraz pomieszczeń do celów nie związanych z działalnością naukową. Problem ten występuje w sytuacjach, gdy kwestia korzystania z infrastruktury nie została uregulowana w regulaminie uczelni lub odrębnych umowach. Sposobem uniknięcia tego typu sytuacji jest prowadzenie szczegółowego dziennika osób korzystających z danych pomieszczeń i sprzętów z dodatkowym opisem w ramach jakich prac są one wykorzystywane.

Wykorzystywanie czasu służbowego do prac prywatnych (zleconych lub realizowanych w ramach spółki) także może być konfliktogenne. Problem „kradzieży” czasu pracy jest zmartwieniem każdego pracodawcy. Niektórzy z nich, chcąc ukrócić proceder wykorzystywania czasu służbowego do prywatnych zadań narzucają pracownikom szczegółową kontrolę – od śledzenia poczty elektronicznej, poprzez śledzenie aktywności w sieci, a nawet do instalowania kamer w pokojach. Należy jednak pamiętać, że takie działania w większości przynoszą odwrotny skutek, gdyż pracownicy czują się prześladowani i szukają innego, nie tak rygorystycznego pracodawcy. Sposobem na pokonanie tego konfliktu jest wprowadzenie zadaniowego rozliczenia prac, czyli weryfikowania skuteczności i efektywności pracownika na podstawie efektów i czasu ich wykonania.

Zdaniem przedsiębiorczego środowiska akademickiego jednym z dużych problemów jest konflikt celów w zakresie publikacji wyników badań. Uczelnie, których celem działania jest m.in. misja edukacyjna i badawcza kładą bardzo duży nacisk na szeroką i szybką publikację wyników prowadzonych badań bądź szczegółów innowacji. Naukowiec z kolei, licząc na możliwość komercjalizacji wyników chce zachować je w tajemnicy do momentu oceny ich przydatności oraz złożenia wniosku patentowego. Sposobem uniknięcia tego konfliktu jest wprowadzenie zasad ochrony wyników i innowacji z potencjałem komercjalizacyjnym. Część uczelni, chcąc pogodzić interesy obu stron, dopuszcza możliwość złożenia przez naukowca wniosku o objęcie tajemnicą wyników jego badań, który jest rozpatrywany przez specjalnie powołaną komisję.

Dużym problemem na uczelniach są także wewnętrzne relacje pracowników i przełożonych. Bardzo często, kiedy przedsiębiorczy naukowiec zdecyduje się na działalność poza uczelnią jest źle oceniany przez środowisko. Takie zachowanie wynika w dużej mierze z poczucia zazdrości oraz obawy przed koniecznością wykonywania dodatkowych prac, na które nie będzie miał czasu przedsiębiorczy naukowiec. W tym zakresie trudno jest wskazać metodę eliminacji ryzyka, gdyż niezbędna jest tu zmiana świadomości i zrozumienie istoty przedsiębiorczości, a to procesy bardzo długotrwałe. Rolą uczelni w tym zakresie powinno być edukowanie pracowników i motywowanie do podejmowania wyzwań przedsiębiorczości.

Problemem z jakim borykają się uczelniane spółki *spin off* jest także zła atmosfera panująca pomiędzy różnymi jednostkami naukowymi i badawczymi. Stan ten powoduje, że spółka kojarzona z jedną jednostką (katedrą, wydziałem) jest przez inne jednostki traktowana jak wróg i hamowany jest jej rozwój. W tym zakresie jedyną możliwością wydaje się stawienie czoła tej sytuacji oraz szukanie partnerów biznesowych poza nieprzyjaznym kręgiem.

2.10. Organizacja spółki *spin off*

Planując organizację spółki *spin off* musimy przede wszystkim zastanowić się jakiej organizacji potrzebujemy. Organizacja spółki, czyli określenie struktury organizacyjnej, nie jest celem a narzędziem, który ma umożliwić osiągnięcie celu biznesowego. Planując organizację spółki powinno się analizować zarówno perspektywę krótkookresową, jak i długookresową – odnosząc się do poszczególnych celów strategicznych postawionych spółce. Warto pamiętać, że struktura organizacyjna ma być przede wszystkim narzędziem ułatwiającym kierowanie i zarządzanie firmą poprzez identyfikację potrzeb kadrowych i materialnych prowadzących do osiągnięcia wyznaczonych celów działania.

Pierwszym etapem w formułowaniu organizacji spółki *spin off* musi być analiza działań jakie zamierzamy prowadzić. Nie możemy jednak ograniczać się tylko do działań typu: produkcja, projektowanie, badanie. Oczywiście są to działania kluczowe z punktu widzenia osiągnięcia celów strategicznych spółki, jednak należy pamiętać także o innych funkcjach firmy wpływających na jej pozycję rynkową, takich jak: marketing, księgowość, sprzedaż, ochrona IP itp. Kolejnym krokiem jest dokonanie analizy decyzji, czyli określenie decyzji jakie będą podejmowane w firmie a wraz z nimi stanowisk kluczowych menedżerów oraz pozostałych pracowników, którzy poprzez podejmowanie tych decyzji będą mieli wpływ na funkcjonowanie firmy. Ostatnim elementem jest analiza odniesień wzajemnych, czyli określenie powiązań kompetencyjnych wewnątrz struktury – z kim musi pracować dany menedżer, jaką pracę musi wykonać by umożliwić pracę innym, jaką pracę muszą wykonać dla tego menedżera. Po dokonaniu analizy otrzymamy zestawienie działań (działów firmy), stanowisk, opis ich zadań, praw i obowiązków oraz wzajemnych powiązań informacyjno-decyzyjnych. Warto pamiętać, że dla początkujących i małych firm zaleca się tworzenie struktury płaskiej, w której występuje niewiele szczebli zarządzania, a prace opierają się o efektywne zespoły (komórki organizacyjne). Zaletą struktur płaskich jest minimalna liczba szczebli zarządzania co ułatwia komunikację, wzajemne zrozumienie i osiągnięcie wspólnych celów.

Ze względu na specyfikę działania firm innowacyjnych ich struktura organizacyjna jest swoistego rodzaju połączeniem wielu istniejących na rynku rozwiązań. Z punktu widzenia efektywności działania oraz finansowania spółki należy przewidzieć istnienie dwóch poziomów firmy: części stałej i części zmiennej.

Na **część stałą organizacji**, powinni składać się:

- osoba zarządzająca spółką (właściciel, prezes) – jej rolą jest zarządzanie organizacją, reprezentowanie jej na zewnątrz, opracowywanie strategii i planów działania, nawiązywanie kontaktów z potencjalnymi inwestorami, partnerami itp.;
- kierownik administracyjny – jego rolą jest bieżąca koordynacja prac wewnątrz spółki oraz wspieranie organizacyjne zarządzającego;
- kierownik ds. badań i ochrony IP – jego rolą jest nadzorowanie prac badawczo-naukowych prowadzonych wewnątrz organizacji oraz prac zleconych na zewnątrz, a także bieżąca kontrola rynku patentowego (m.in. przegląd baz i zgłoszeń patentowych oraz poczynania konkurencji);
- kierownik ds. sprzedaży – jego rolą jest wytyczanie kierunków rozwoju produktowego/usługowego, przegląd rynków oraz poszukiwanie kanałów dystrybucyjnych;
- kierownik ds. produkcji (jeżeli działalność zakładu produkcją) – jego rolą jest bieżący nadzór procesów produkcyjnych przy współdziałaniu z działem sprzedaży.

Należy pamiętać, że pracownikom należącym do stałej struktury firmy należy zapewnić odpowiednie narzędzia pracy, w tym urządzenia i sprzęt niezbędny do wykonywania obowiązków. Warto również pamiętać, że w małych spółkach *spin off* część stanowisk można z powodzeniem łączyć, oszczędzając tym samym koszty.

Wymienione osoby (działy) są kluczowe z punktu widzenia właściwej organizacji pracy oraz bezpośredniego dążenia do osiągnięcia wytyczonych celów przy zachowaniu strategicznych wytycznych. Ważne jest by stały się one swoistymi filarami firmy, na których opierać się będą dalsze zespoły pracowników. W zależności od stopnia rozwoju firmy do poszczególnych działów można dobudowywać kolejne struktury stosując model decentralizacji federacyjnej⁴⁷ (w którym każdy produkt czy usługa stanowi przedmiot autonomicznego biznesu z odrębnym rynkiem i odpowiedzialnością np. w zakresie działów badań, sprzedaży czy produkcji) lub model decentralizacji funkcjonalnej⁴⁸ (w którym tworzy się zintegrowane działy z bardzo dużą odpowiedzialnością za duży obszar działalności gospodarczej tj. grupuje się działania wokół wyodrębnionych etapów procesu powstawania produktu lub usługi).

Część zmienną organizacji tworzą pozostali pracownicy współpracujący z firmą w ramach struktur zadaniowych i projektowych. W tej części działań poszczególni kierownicy działań tworzą swoje zespoły pracowników w oparciu o sieci powiązań i kontaktów zewnętrznych (jeżeli istnieje taka możliwość, także wewnątrz organizacji). Najistotniejszą rolę odgrywają tu kierownicy, którzy ustalają zasady, warunki i oczekiwane wyniki prac i na tej podstawie dobierają pracowników do konkretnych prac. Dzięki temu kluczowym czynnikiem przy doborze współpracowników jest wiedza, kompetencje, kwalifikacje i doświadczenie w realizacji podobnych działań. Taka struktura sprzyja efektywności, ograniczeniu czasu i kosztów, a przede wszystkim in-

⁴⁷ Drucker P. F., *Praktyka zarządzania*, MT Biznes Sp. z o.o., Warszawa, s. 309-326.

⁴⁸ Tamże, s. 326-332.

nowacyjności i wszechstronności prac. Pomimo tego, że współpracownicy związują się z firmą tylko na czas trwania danego zadania czy projektu, w trakcie tego procesu wytwarzają się specyficzne więzi, które w dalszej perspektywie i rozwoju firmy mogą prowadzić do stałej współpracy.

Zaletą tworzenia zmiennych struktur zadaniowych i projektowych jest możliwość wykonywania zleconych prac na zewnątrz firmy, tj. w wynajmowanych laboratoriach, pracowniach, komputerach itp. jest to ogromna oszczędność dla firmy, gdyż nie musi inwestować w majątek trwały.



Dojrzałość rozwiązań technologicznych do komercjalizacji

Anna Szcześniak

3.1. Źródła rozwiązań innowacyjnych i ich wpływ na możliwość komercjalizacji

Po zapoznaniu się z naturą przedsiębiorczości technologicznej, przeprowadzeniu analiz dotyczących własnego nastawienia do tego typu działalności oraz sprawdzeniu czy realne jest utworzenie nowej firmy, następnym krokiem jest pogłębiona analiza rozwiązania technologicznego pod kątem jego zdolności do generowania dochodów, czyli ocena wpływu określonego źródła rozwiązania innowacyjnego na możliwość jego komercjalizacji, czyli wprowadzenia na rynek.

Do komercjalizacji nadają się jedynie te rozwiązania technologiczne, które mają szansę na znalezienie wielu klientów. Aby stwierdzić czy nasze rozwiązanie ma szansę stać się pożądanym przez odbiorców produktem czy usługą, zastanówmy się, co było jego podstawą.

Popytowe i podażowe źródła innowacji

Generalnie źródła innowacji można podzielić na popytowe i podażowe. Popytowe źródło nowatorskich rozwiązań to zidentyfikowany problem czy potrzeba w danej dziedzinie i znalezienie odpowiedniego rozwiązania zaspokajającego tę potrzebę lub eliminującego problem. Z podażowym źródłem innowacji mamy do czynienia wówczas, gdy opracowaliśmy pewne rozwiązanie, a następnie próbujemy znaleźć dla niego praktyczne zastosowania. Może się wtedy okazać, że znajdziemy niszę na rynku, którą nasze przedsiębiorstwo technologiczne będzie mogło zająć.

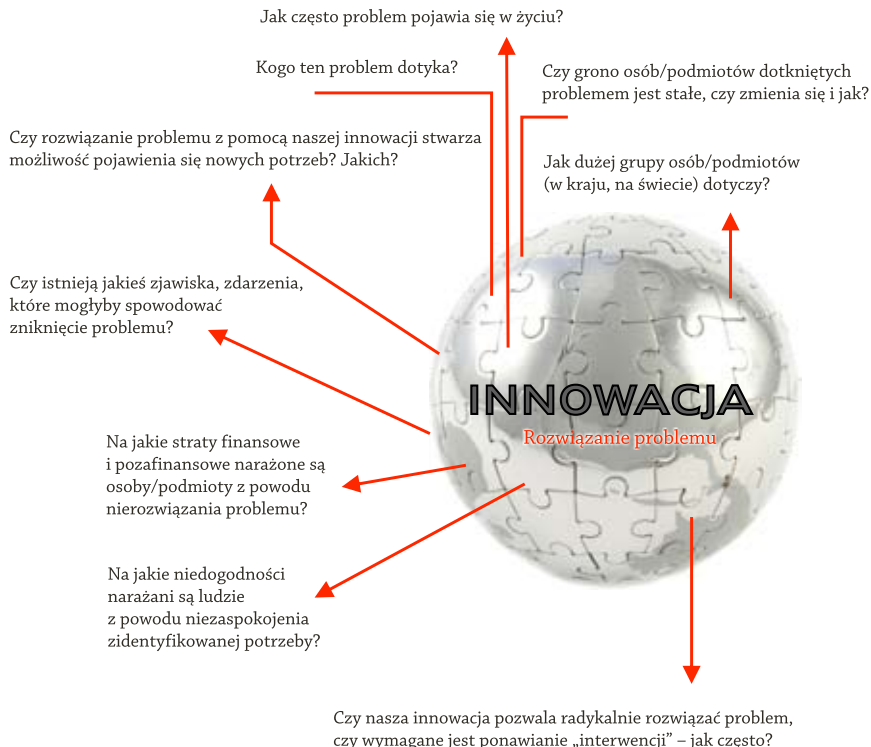
Jeżeli nasze rozwiązanie powstało w odpowiedzi na zidentyfikowaną potrzebę lub problem, trzeba zastanowić się i oszacować, jak szerokie może być grono potencjalnych klientów. Należy odpowiedzieć sobie na pytania:

- Jak często problem pojawia się w życiu?
- Kogo ten problem dotyka?
- Jak dużej grupy osób/podmiotów (w kraju, na świecie) dotyczy?
- Na jakie niedogodności narażani są ludzie z powodu niezaspokojenia zidentyfikowanej potrzeby?
- Na jakie straty finansowe i pozafinansowe narażone są osoby/podmioty z powodu nierozwiązania problemu?
- Czy nasza innowacja pozwala radykalnie rozwiązać problem, czy wymagane jest ponawianie „interwencji” – jak często?
- Czy grono osób/podmiotów dotkniętych problemem jest stałe, czy zmienia się i jak?
- Czy istnieją jakieś zjawiska, zdarzenia, które mogłyby spowodować zniknięcie problemu?
- Czy rozwiązanie problemu z pomocą naszej innowacji stwarza możliwość pojawienia się nowych potrzeb? Jakich?

Rysunek

4

Oszacowanie grona klientów w przypadku innowacji popytowej

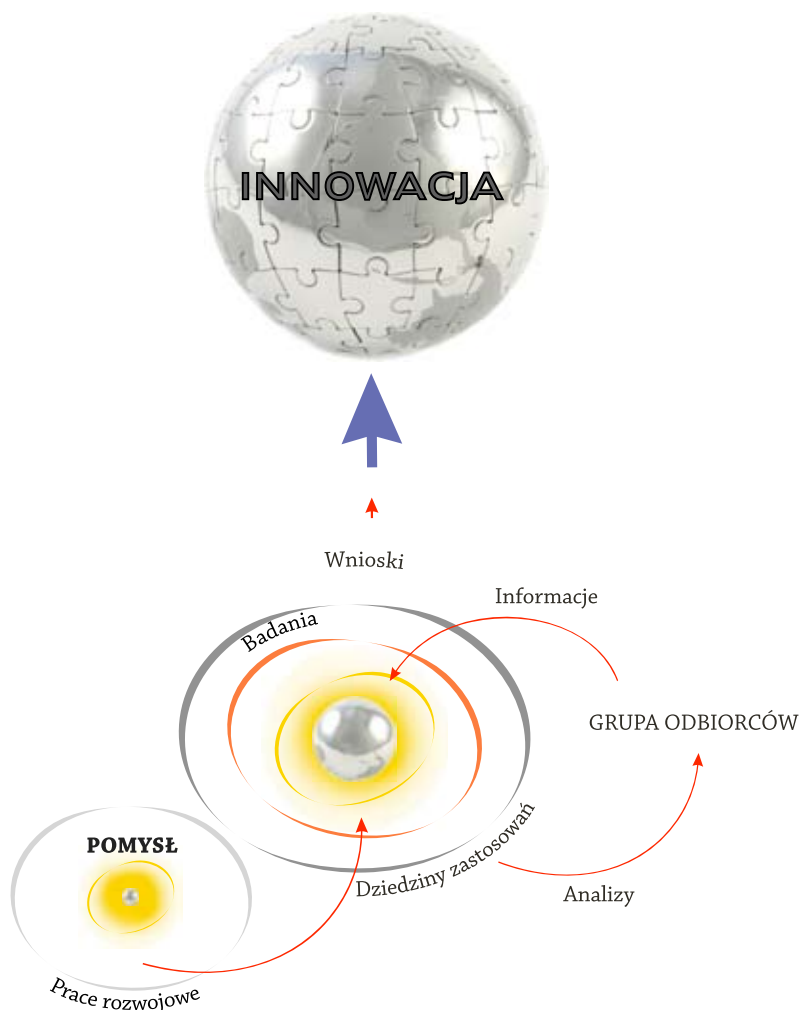


Źródło: Opracowanie własne.

Jeżeli nasze rozwiązanie powstało w wyniku prowadzonych badań czy prac rozwojowych, poszukujemy dla niego możliwych zastosowań. Opracowujemy wtedy listę dziedzin, w których można by wykorzystać naszą innowację. W tej analizie również dochodzimy do odpowiedzi, jaki problem rozwiązuje nasza technologia, zatem w dalszych rozważaniach należy uwzględnić powyżej wyszczególnione pytania. Zebranie informacji zgromadzonych w procesie analizy pozwoli nam sporządzić listę branż potencjalnie zainteresowanych naszym rozwiązaniem. Wskazane jest rozważenie nawet najbardziej nietypowych działalności pod kątem wykorzystania w nich naszej innowacji, może się bowiem okazać, że podmioty prowadzące na pozór nie związaną z naszym rozwiązaniem działalność stanowią istotną grupę potencjalnych klientów.

Rysunek

5 Podażowe źródła innowacji



Źródło: Opracowanie własne.

Podkreślenia wymaga konieczność zwrócenia uwagi na cechy zasadniczo odróżniające naszą innowację od innych obecnych na rynku produktów czy usług. Nie chodzi tutaj o wychwycenie różnic w wyglądzie, cechach ogólnych itp. Poszukując odpowiedzi na przedstawione pytania, starajmy się znaleźć takie cechy naszego rozwiązania, których z całą pewnością nie można przypisać dostępnym na rynku rozwiązaniom.

Ponadto warto rozważyć, czy w ogóle i ewentualnie jak będzie się zmieniało w czasie postrzeganie zidentyfikowanego problemu czy potrzeby, którą ma zaspokajać nasza technologia. Należy uwzględnić nowe potrzeby, które być może są związane z analizowanym przez nas problemem i mogą pojawić się w przyszłości. Wtedy trzeba spróbować odpowiedzieć na pytanie, czy nasza innowacja będzie przydatna także w zaspokojeniu ewentualnej nowej potrzeby.

Warto pokusić się również o zastanowienie się nad przyszłymi oczekiwaniami potencjalnych odbiorców naszej technologii, o przewidywanie nowych potrzeb. Przedstawione powyżej wskazówki pomogą nam w przybliżeniu się do stwierdzenia czy nasza innowacja znajdzie szerokie grono odbiorców, czy będzie w stanie wygenerować przychody pozwalające na funkcjonowanie przedsiębiorstwa technologicznego i czy wobec tego nadaje się do wprowadzenia na rynek.

3.2. Analiza dojrzałości rozwiązań technologicznych

Analiza dojrzałości naszego rozwiązania ma doprowadzić do konkluzji czy warto podejmować wyzwanie i komercjalizować naszą technologię. Komercjalizacja oznacza tutaj wprowadzenie na rynek danego rozwiązania w formie przynajmniej seryjnej produkcji lub usługi, co umożliwi podmiotowi dokonującemu komercjalizacji osiągnięcie przychodów pokrywających koszty i pozwalających na rozwój.

Rozważania zalecane w poprzednim punkcie pomogą przybliżyć się do stwierdzenia, czy nasza technologia nadaje się do komercjalizacji. Nie wszystko można skomercjalizować, nie każda technologia, mimo że wykonalna, może być wprowadzana na rynek. Nawet jeżeli został wykonany prototyp nowej technologii i udowodniono, że działa, nie musi to oznaczać, że uzasadniona jest komercjalizacja wynalezionej technologii. Uruchamiając przedsiębiorstwo technologiczne, nie chodzi przecież o wykonanie usługi dla jednego klienta, czy rozwiązanie problemów kilku osób. Głównym i podstawowym celem innowacyjnego przedsiębiorcy powinna być produkcja na dużą skalę (czy świadczenie usług na skalę masową), a przynajmniej produkcja seryjna (seryjne świadczenie usług).

W poprzednim punkcie określiliśmy naszych potencjalnych klientów. Aby stwierdzić, czy nasz biznes ma szansę na powodzenie, powinniśmy wykonać kolejne zadanie – odpowiedzieć na następujące pytania:

Może się bowiem okazać, że klienci nie są przygotowani na naszą usługę czy produkt, są na zbyt niskim poziomie rozwoju lub trudno dostępnym albo nasze rozwiązanie jest zbyt wyrafinowane, aby miało sens wprowadzenie go na rynek. Rozważając kwestie dotyczące klientów (również potencjalnych), cały czas trzeba mieć na względzie co najmniej seryjną, powtarzalną produkcję (świadczenie usług) dzięki naszej technologii – niekoniecznie od samego początku działalności, ale w rozsądnej perspektywie.

Uzasadnione jest także poszukiwanie odpowiedzi na powyższe pytania nie tylko w odniesieniu do teraźniejszości, ale także w odniesieniu do przyszłości. Decyzja czy komercjalizować naszą technologię musi być podejmowana również w oparciu o analizę tendencji i trendów występujących na zidentyfikowanym rynku (lub rynkach), a także z uwzględnieniem możliwych przemian, których należy się spodziewać w wyniku rozwoju gospodarczego, ale też zmian w gustach, modzie, w wyniku działań konkurentów. Powinniśmy wziąć pod uwagę możliwe innowacje, które spowodują zmiany w preferencjach klientów, doprowadzą do powstania nowych lub eliminacji starych potrzeb. Wypada także określić co spowodowałyby inne postrzeganie naszej technologii przez klientów, co musiałoby się stać, aby klienci mieli więcej satysfakcji z wyboru naszej oferty. Czy możliwe jest poszerzenie grona naszych klientów, aby powtarzalną, seryjną produkcję (świadczenie usług) przekształcić w przyszłości w produkcję masową? Jeśli będziemy w stanie znaleźć odpowiedzi na przedstawione zagadnienia, możliwe będzie również podjęcie prawidłowej decyzji co do wprowadzania na rynek stworzonego przez nas rozwiązania. Zdefiniowanie zarysowanych kwestii będzie także przydatne w formułowaniu strategii działania naszego przedsiębiorstwa, jeśli ostatecznie rozpoczniemy działalność.⁴⁹

⁴⁹ Zob. Drucker P. F., op. cit.



Źródło: Opracowanie własne.

3.3. Problem stabilności procesów i produktów

Działanie przedsiębiorstwa technologicznego w początkowej fazie charakteryzuje się dużą niestabilnością. Brak stałych zamówień, zdobywanie nowych klientów, promocja oferty, udoskonalanie technologii, niedostateczne finansowanie, braki kadrowe, kwestie formalne i administracyjne – to tylko wybrane zagadnienia wpływające na równowagę młodej firmy. Wobec tego należy tak zorganizować biznes, aby jak najszybciej uzyskać stabilność. Zapewni to przejście od produkowania (świadczenia usług) na potrzeby niewielu klientów do znalezienia szerokiego grona odbiorców. Jedynie produkcja (usługi) powtarzalna pozwoli na odniesienie sukcesu, czyli przetrwanie i rozwój przedsiębiorstwa technologicznego. Rozpoczynając działalność zawsze należy mieć to na uwadze.

Współcześni klienci są bardzo zróżnicowani, są lepiej wykształceni i poinformowani. Ludzie chcą być postrzegani indywidualnie i traktowani w sposób indywidualny i wielu chętnie zapłaci za to. Konsumenci są w stanie i chcą podejmować decyzje samodzielnie. Produkt czy usługa typu „jeden rozmiar dla wszystkich” wyszedł z użycia. Dlatego dążeniem początkującego przedsiębiorcy technologicznego powinno być jak najszybsze przejście w prowadzonej działalności do fazy masowej **kustomizacji**, czyli produkcji (świadczenia usług) masowej (co najmniej powtarzalnej, uniwersalnej), ale dostosowanej do indywidualnych potrzeb odbiorców. Nasi klienci powinni mieć poczucie indywidualnego traktowania i możliwość kształtowania produktu (usługi) według własnych upodobań i preferencji, natomiast my powinniśmy oferować standardowy produkt (usługę) wytwarzany w cenie produkcji masowej i modyfikowany w oparciu o życzenia klientów.

Koncepcję masowej kustomizacji stworzył Stan Davis⁵⁰, a rozwinął ją Joseph Pine⁵¹. Tradycyjnie produkt (usługa) „skrojony na miarę” i niskie koszty jego wytworzenia wykluczały się. Przy masowej produkcji możliwe są niskie koszty, ale ceną jest jej jednorodność. Produkt „skrojony na miarę” był natomiast dziełem projektantów i rzemieślników, a jego koszty powodowały, że dostępny był jedynie dla zamożnych klientów. Obecnie, nowe interaktywne technologie, jak na przykład Internet umożliwiają klientom prowadzenie dialogu z producentem i wyartykułowanie swoich unikalnych wymagań, które następnie są spełniane dzięki zautomatyzowanym systemom. Choć na pierwszy rzut oka może się to wydawać skomplikowane, na wiele sposobów można ukryć przed przeciętnym konsumentem techniczne szczegóły tej operacji.

Istnieją cztery modele rozwoju przedsiębiorstw innowacyjnych w powiązaniu ze skalą produkcji oraz stopniem jej dopasowania do potrzeb odbiorców:

1. produkcja jednostkowa prototypowa (NN),
2. produkcja seryjna (WN),
3. produkcja masowa (NW),
4. masowa kustomizacja (WW).

Modele przedstawia rysunek 7.

Małe firmy innowacyjne w większości przypadków znajdują się w fazie 1, czyli działają według modelu „produkcja jednostkowa prototypowa”. Przedsiębiorca technologiczny, rozpoczynając działalność powinien myśleć w kategoriach osiągnięcia takiego poziomu rozwoju swojego biznesu w rozsądnej perspektywie czasowej, aby móc produkować masowo, a jednocześnie w dużym stopniu dopasowywać swój produkt do potrzeb indywidualnych klientów. Zatem celem działania innowacyjnej firmy powinna być masowa kustomizacja, czyli osiągnięcie 4 fazy rozwoju, poprzez przejście przez produkcję seryjną. Nawet jeżeli został zbudowany prototyp planowanego do

⁵⁰ Davis S., *Future Perfect, 10th anniversary edition*, Addison-Wesley Pub Co, Harlow, England, 1996.

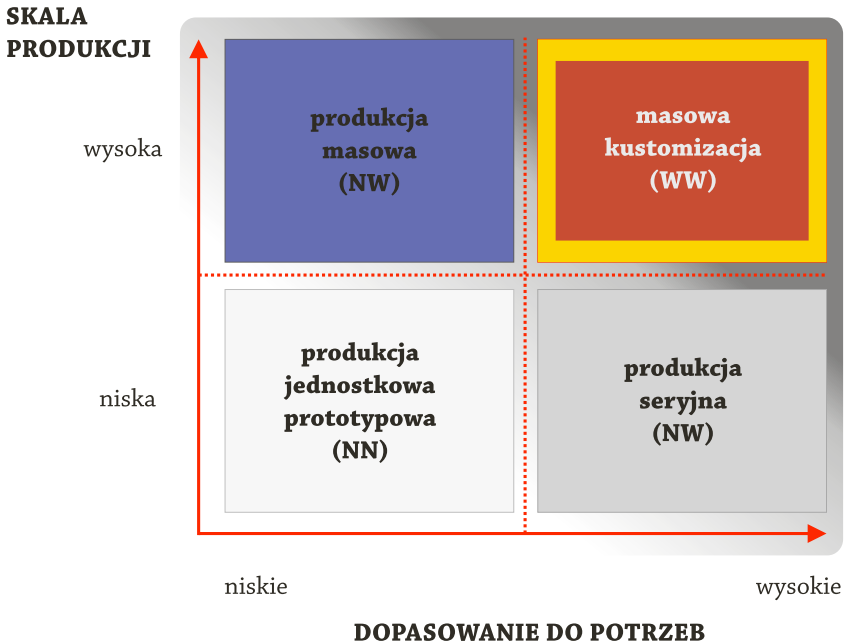
⁵¹ Pine II B. J., *Mass Customization - The New Frontier in Business Competition*, Harvard Business School Press, Boston, Mass., 1993.

wdrożenia produktu i udowodniliśmy, że nasza technologia jest wykonalna, być może nie ma uzasadnienia komercjalizacja naszego rozwiązania. Powstaje zatem pytanie czy oferowana produkcja posiada potencjał przejścia do produkcji seryjnej, ponieważ w przeciwnym razie będzie niestabilna co spowoduje, że być może upadnie. Jeżeli uznamy, że nie ma szans (albo są niewielkie) na wysoką produkcję przy jednoczesnym wysokim dopasowaniu naszego produktu do wymagań odbiorców, nie warto uruchamiać działalności.

Rysunek

7

Cztery modele rozwoju przedsiębiorstw innowacyjnych



Źródło: Opracow. własne na podst.: Pine II B.J., *Mass Customization - The New Frontier in Business Competition*, Harvard Business School Press, Boston, Mass., 1993.

J. Pine i J. Gilmore⁵² wskazali cztery oblicza kustomizacji. Wyróżnili oni kustomizację:

1. współpracującą (*Collaborative Customization*): konsument i producent poprzez dialog określają wymagania odbiorców (np. komputery, odzież, buty, meble, niektóre usługi);
2. adaptacyjną (*Adaptive Customization*): produkt jest projektowany, dlatego użytkownicy mogą go modyfikować i zmieniać według własnych unikalnych wymagań na różne okazje (np. niektóre urządzenia elektroniczne, nowoczesne meble biurowe, usługi klubów tematycznych, odzież, sprzęt sportowy);

⁵² Gilmore J. H., Pine II B. J., *The Four Faces of Mass Customization*, Harvard Business Review, January/February 1997 za: Reddington D., *Mass Customization*, prezentacja przygotowana na "Infotech Applications in Marketing" Group, University of Delaware, 31.10.2005.

3. kosmetyczną (*Cosmetic Customization*) nazywaną też spersonalizowaną: produkt jest unikalny, jeśli chodzi o wygląd, klienci wybierają napis lub inny motyw (np. na odzieży, kubkach, czapkach, podkładkach pod mysz itp.);
4. transparentną (*Transparent Customization*): producent sprzedaje produkt masowy, ale klientowi wydaje się, że jest to produkt zindywidualizowany; ten rodzaj kustomizacji może być stosowany, jeśli potrzeby konsumentów są przewidywalne albo łatwo je wydedukować oraz kiedy konsumenci nie chcą powtarzać swoich wymagań (np. zamówienia na niestandardową odzież i inne produkty czy usługi).

Podstawową korzyścią wynikającą z realizacji masowej kustomizacji jest ustabilizowanie procesów i produktów w młodej, innowacyjnej firmie. Poniżej prezentujemy szczegółowo korzyści⁵³, przedstawione także na rysunku 8 na sąsiedniej stronie.

1. Wyższe zyski:

- poprzez dostarczanie produktów (usług) „skrojonych na miarę” zaspokajających specyficzne potrzeby użytkowników, można przesunąć akcent z ceny na korzyści,
- dzięki wytwarzaniu produktów po cenach takich jak dla produkcji masowej, istnieje możliwość pobierania od klientów dodatkowych opłat, które nie zmniejszają atrakcyjności oferowanych produktów, ponieważ ich cena jest niższa, niż cena produktów niestandardowych. To z kolei otwiera szerszy rynek dla naszego produktu.

2. Niższe koszty:

- masowa kustomizacja umożliwia zwykłym ludziom nabycie produktu (usługi) pozwalającego na zaspokojenie ich specyficznych potrzeb po konkurencyjnej cenie, dostarcza więc wyjątkową wartość adekwatną do ceny.

3. Eksploatacja rynku:

- spersonalizowane i dostosowane produkty i usługi różnią się od dóbr typowych - są znacznie bardziej atrakcyjne, chociaż ich koszty są podobne,
- wiodący klienci są bogatym źródłem nowych pomysłów, które mogą otwierać przed firmą nowe perspektywy, nowe rynki; korzystanie z tego źródła koncepcji obniża ryzyko niepowodzenia i zwiększa szanse na pokonanie konkurencji,
- obsługa klientów może być modyfikowana przez zmiany zachodzące w życiu klientów, które mogą być powiązane z unikatowym produktem,
- przedsiębiorstwo kształtuje bliskie relacje z dostawcami, dystrybutorami i klientami, aby wprowadzać na rynek kolejne unikalne produkty i usługi,
- usatysfakcjonowani i lojalni klienci zapewniają doskonałą reklamę i rekomendacje.

⁵³ Na podst.: *Mass Customisation - Overview*, www.managingchange.com



Źródło: Opracowanie własne.

3.4. Technologia a przejście do marketingu i zarządzania

Rekomendowane w poprzednich punktach analizy i rozważania mają doprowadzić przedsiębiorcę technologicznego do ponownego przemyślenia technologii i pomysłu na biznes pod kątem osiągnięcia masowej kustomizacji w jak najkrótszym czasie. Trzeba zadać sobie pytanie czy planowany biznes jest właściwy, czy może powinniśmy go jednak przeformułować? Aby uniknąć już po ewentualnym uruchomieniu działalności „płynięcia z prądem”, ulegania „popychaniu to tu, to tam”, należy na nowo przeanalizować cele naszego biznesu, a także możliwość przeistoczenia go w firmę realizującą masową kustomizację. Trzeba się zastanowić, jak przejść do marketingu i zarządzania, jakie działania są konieczne, by produkt czy usługa dotarły do klienta, aby nasz klient zrozumiał oferowane mu przez nas rozwiązanie.

Nawiązując do teorii masowej kustomizacji, która często powinna być ostatecznym celem innowacyjnego przedsiębiorstwa, prawdziwa masowa kustomizacja wymaga⁵⁴:

- systemu umożliwiającego klientom dokonywanie zamówień w łatwy sposób, np. zamówienia on-line lub za pośrednictwem call center;
- zaawansowanych systemów wytwarzania umożliwiających seryjną produkcję przy niskich kosztach i cenach;
- podejścia *build-to-order*, czyli wytwarzania produktu (oferowania usługi) dopiero po otrzymaniu zamówienia⁵⁵;
- minimalnej wielkości pojedynczego zamówienia.

⁵⁴ Reddington D., op. cit.

⁵⁵ Zob.: Anderson D. M., *Build-to-Order & Mass Customization; The Ultimate Supply Chain Management and Lean Manufacturing Strategy for Low-Cost On-Demand Production without Forecasts or Inventory*, CIM Press, Cambria CA, 2004.

Uruchamiając przedsiębiorstwo, należy pamiętać, że procesy masowej kustomizacji wymagają zintegrowania **projektowania i działań związanych ze sprzedażą** przed etapem produkcji.⁵⁶ Dlatego tak ważne już na wstępnym etapie jest myślenie o marketingu i zarządzaniu, a także zaangażowaniu potencjalnych klientów w przygotowania do komercjalizacji naszej technologii. Klienci powinni wchodzić w interakcje z producentem w ramach procesu projektowania. Jako pierwsi powinni być zaangażowani w dialog w celu zaprojektowania swoich unikalnych produktów, które dokładnie spełniają ich wymagania. Dialog ten może być jawny lub ukryty, może to być sesja pytań i odpowiedzi. Proces projektowania naszego rozwiązania technologicznego może obejmować symulację, tak aby klienci mogli zobaczyć produkt w różnych sytuacjach czy kontekstach. Projektowanie może obejmować nie tylko produkt lub usługę, ale również takie aspekty, jak sposoby dostawy i serwis. Dopiero po tym, jak klienci mieli swój udział w projektowaniu naszego rozwiązania, potwierdzili chęć jego zakupu i zostały ustalone kwestie finansowe, przedsiębiorca może przystąpić do wytwarzania i dostarczania produktu lub usługi.

Masowa kustomizacja jest rezultatem promocji i docierania do klientów przez firmę w sposób „jeden do jednego”. Działania zmierzające do osiągnięcia etapu 4 w rozwoju przedsiębiorstwa innowacyjnego (czyli masowej kustomizacji) już na wczesnym etapie powinny przewidywać identyfikację właściwych uczestników planowania procesu produkcji, czyli znalezienia klientów włączanych do projektowania naszego rozwiązania technologicznego, o czym wspomniano powyżej. Zazwyczaj ci, którzy są lepiej wykształceni, mogą lepiej wyrazić swoje potrzeby, są zaznajomieni z technologią, mają bardziej złożone życie i mają wyższe dochody do dyspozycji. Ci wiodący konsumenci mogą stać się dobrym źródłem pomysłów na nasz produkt (usługę), który może być oferowany bardziej niepewnym klientom (czyli bardziej ryzykownym, o których nie do końca wiadomo, czy zostaną naszymi klientami).

Jeżeli planując uruchomienie przedsiębiorstwa technologicznego przyjmujemy, że naszym celem będzie osiągnięcie etapu masowej kustomizacji, musimy także wziąć pod uwagę „firmową metabazę” **technologii produktu**, która będzie bardzo istotnym elementem w marketingu, będzie także zbiorem danych służącym podejmowaniu decyzji zarządczych. Powinna ona zawierać przynajmniej opis typów naszego produktu (usługi), ceny i stawki, cechy oraz opcje. Może także obejmować wszystkie informacje dotyczące marketingu, jak materiały promocyjne, ulotki, zasady serwisowania itp. Korzystając z tej bazy nasi klienci mogliby przykładowo oceniać prowadzone promocje, mieć dostęp do dodatkowych informacji o cechach produktu (usługi), jego serwisie, mogliby projektować własny produkt, a następnie zakupić go. Różne technologie i elementy są w tym przypadku istotne, dlatego należy wziąć pod uwagę przedstawione poniżej kwestie.

- Interaktywne media, jak Internet, interaktywna TV, kioski, poczta głosowa itp. umożliwiające klientom na interakcje z systemem projektowania naszego produktu (usługi) w dogodnym dla nich miejscu i czasie.

⁵⁶ Na podst.: *Mass Customisation - Overview*, op. cit.

- Projektowanie i produkcja powinny być oparte na elastycznym systemie (systemach) komponentów. Komponenty (jak np. wybór sposobu zapłaty) mają za zadanie poszerzenie cech naszego produktu. Firmowa metabaza powinna być wspierana przez systemy oparte na określonych zasadach (regulaminach) w celu zapewnienia, że jedynie produkty spełniające ustalone wymagania formalne mogą być projektowane i sprzedawane. System komponentów powinien być powiązany z systemem zarządzania informacjami.
- System informacji o klientach z możliwością zbierania danych o indywidualnych zakupach, spełniający wymagania formalne dotyczące ochrony danych o klientach, powinien umożliwiać wykorzystywanie informacji przez firmę do obsługi klientów oraz kontaktów „jeden do jednego”. System informacji o klientach może także odnotowywać „miękkie” informacje, jak na przykład ich ambicje, upodobania i antypatie. Te informacje mogą być następnie analizowane i przetwarzane pod kątem poszukiwania nowych produktów lub usług czy innych zastosowań naszego rozwiązania, nowych klientów albo niezaspokojonych czy nieodkrytych potrzeb.

Masowa kustomizacja **wymaga odmiennego myślenia o kwestiach organizacyjnych**. Warto zwrócić uwagę na poniżej przedstawione kwestie.

- Marketing produktów i usług oferowanych przez firmy realizujące masową kustomizację jest oparty na filozofii kontaktów z klientami „jeden do jednego”.⁵⁷
- System (y) projektowania powinien być dostępny dla klientów, ich agentów, agentów firmy oraz sprzedawców. Dział badawczo-rozwojowy firmy musi być przygotowany na to, że wielu użytkowników może projektować lepsze produkty czy usługi niż dotychczas oferowane. Zasadniczo tacy klienci powinni być wspierani, jako źródło koncepcji na nowe produkty, które przedsiębiorstwo może włączyć do swojej oferty. Informacja staje się kluczowym parametrem projektowania.
- Firma musi być przygotowana na obsługę i wsparcie tak wielu opcji produktów (usług), ilu ma klientów.
- Przebiegające w firmie procesy raczej powinny być dynamiczne niż statyczne.
- Istotna jest ochrona prywatności klientów, gdyż zaniedbanie tej kwestii może spowodować zniszczenie ich zaufania i może zniechęcić ich do współpracy.
- Bardzo istotne jest, aby wszystkie strony (wszyscy przedstawiciele firmy) zaangażowane w kontakty z klientami, rzeczywiście były pozytywnie nastawione do nich i traktowały klientów indywidualnie. Cała organizacja powinna być zorientowana marketingowo, ponieważ każdy punkt kontaktowy, każda sposobność do kontaktu z klientami może być okazją do dalszego dostosowania produktu (usługi) według potrzeb jego użytkowników.

Aby odnieść sukces realizując masową kustomizację, trzeba również odpowiednio zaprojektować **zarządzanie** przedsiębiorstwem, uwzględniając umiejętności załogi, zasady rekrutacji i nagradzania pracowników, styl zarządzania, strukturę i kulturę or-

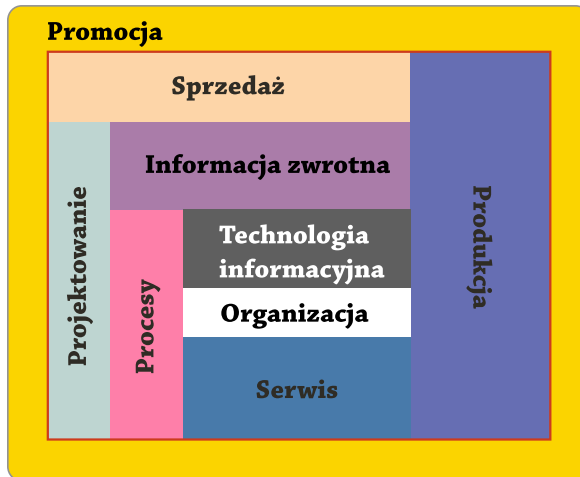
⁵⁷ Więcej w: Pine II B.J., Peppers D., Rogers M., *Do You Want to Keep Your Customers Forever?* Harvard Business Review, March-April 1995, s. 103-114.

ganizacyjną. Planowanie systemu zarządzania powinno odbywać się równolegle do planowania marketingu, procesów i technologii. Łatwiej jest planować system zarządzania powiązany z pozostałymi elementami funkcjonowania firmy przy uruchamianiu nowej działalności, niż dokonywać zmian w trakcie działania. Dlatego warto poświęcić czas na prezentowane zagadnienia, zanim dojdzie do rozpoczęcia działalności operacyjnej.

Rysunek

9

Kustomizacja i jej skutki



Źródło: Opracow. własne na podst.: *Mass Customisation - Overview*, www.managingchange.com.

Realizacja masowej kustomizacji przynosi następujące skutki w poszczególnych aspektach działania przedsiębiorstwa:⁵⁸

1. Promocja:

- ogólna promocja uwydatnia koncepcję i ogólne korzyści dla użytkowników naszej oferty,
- w kolejnych działaniach promocyjnych wymagane jest podkreślenie indywidualnych możliwości w zakresie kształtowania produktu (usługi) oraz unikalnych korzyści dla użytkowników,
- dostarczając konkretne przykłady i pomagając nowym klientom w procesie dostosowywania produktu do własnych potrzeb, użyteczne jest stworzenie produktu początkowego, który może być modyfikowany.

2. Projektowanie:

- aby pomóc klientom, należy opracować przyjazny dla użytkowników i łatwy w obsłudze system projektowania produktu (usługi) z uwzględnieniem zapewnienia szkolenia w zakresie obsługi komputera, systemów wsparcia przez ekspertów oraz opcji symulacji (czy wizualizacji) indywidualnego projektu,

⁵⁸ Na podst.: *Mass Customisation - Overview*, op. cit.

- potrzeby klientów będą lepiej zaspokajane, jeśli produkty i usługi będzie można łatwo personalizować i modyfikować,
 - dział marketingu powinien być zorientowany na zapewnienie klientom komponentów, za pomocą których będą mogli dostosowywać produkty i usługi do własnych preferencji; wymaga to indywidualnego wyceniania wybieranych przez klientów opcji z uwzględnieniem ogólnych rabatów,
 - regulaminy i wewnętrzne zasady zdefiniują możliwe kombinacje i limity dotyczące modyfikowania produktów i usług,
 - system projektowania wymaga uwzględnienia kalkulatora kosztów w zależności od wybieranych przez klienta opcji oraz przedstawienia akceptowanych form płatności za zakupione produkty; jednocześnie system projektowania musi być zintegrowany z produkcją, fakturowaniem i serwisem,
 - systemy interaktywne i informatyczne powinny wspierać system indywidualnego projektowania nie tylko w aspekcie dostosowywania produktu, ale także poprzez marketing, sprzedaż, produkcję i serwis.
3. Sprzedaż:
- agenci, dystrybutorzy i sprzedawcy będą potrzebować szkolenia w obydwu zakresach – w zakresie technologii oraz sprzedaży; istnieje tendencja odchodzenia od sprzedaży istniejących produktów lub usług na rzecz poznania potrzeb, a następnie opracowywania dostosowanych produktów lub usług.
4. Produkcja:
- system produkcji wymaga montażu podstawowych komponentów zgodnie z ustalonymi zasadami,
 - konieczny jest odpowiedni system zaopatrzenia w czasie akceptowanym przez finalnego odbiorcę naszych produktów i usług;
 - podobnie konieczny jest odpowiedni system dostaw – dostawa, zamiast obejmować wiele identycznych towarów, prawdopodobnie będzie zawierała jeden specyficzny produkt kierowany bezpośrednio do klienta; nie ma to większego znaczenia, jeśli mamy do czynienia z niematerialnymi usługami, które mogą być dostarczone za pośrednictwem poczty lub elektronicznie.
5. Serwis:
- profile indywidualnych produktów projektowanych przez poszczególnych klientów powinny być dostępne dla przedsiębiorstwa (załogi) przez cały okres „życia klienta”, dodatkowo powinny być także utrzymywane profile indywidualnych klientów, aby ich obraz był pełny; jest to szczególnie istotne, ponieważ w ramach serwisu umożliwia oferowanie i sprzedaż kolejnych komponentów do zakupionych już produktów i usług konkretnym klientom; w efekcie obsługa klientów to marketing,
 - alternatywnie, w przypadku niektórych produktów, informacja o cechach produktu może być wbudowana w produkt (np. za pomocą mikrochipu), co może być stosowane w połączeniu z innym oprogramowaniem diagnostycznym.
6. Procesy:
- działania muszą być ze sobą powiązane dynamicznie w zależności od produktu i profilu klienta,

- powiązania pomiędzy procesami nie mogą być widoczne dla klientów, a oni nie mogą wprowadzać do procesów żadnych zmian powodujących błędy i pomyłki.
7. Informacja zwrotna:
- pozyskiwanie informacji zwrotnych i opinii w trakcie całego procesu projektowania lub w trakcie obsługi klientów wymaga podtrzymywania i archiwizowania; jest to możliwe dzięki otwartym prośbom o wyrażenie opinii lub dzięki monitorowaniu reakcji i zachowań klientów, a także poprzez analizę unikalnych produktów zaprojektowanych przez klientów,
 - uzyskane dane wymagają analizy, przekazywania właściwym osobom i podjęcia właściwego działania w odpowiednim czasie (np. zmiana sposobów promocji czy zaprojektowanie kolejnych produktów),
 - informacje przekazane przez klientów wymagają szczególnego traktowania i muszą być wykorzystywane z wyczuciem, ostrożnie oraz z zachowaniem wszelkich wymogów dotyczących bezpieczeństwa.
8. Organizacja:
- tutaj wymagana jest wspierająca wizja (np. „szybko i w odpowiedzi na potrzeby” [obsługiwać klientów wykorzystując możliwości pojawiające się na rynku i w chaotycznym świecie] albo „pięć A” – jakakolwiek wielkość, w każdym czasie, każdy, wszędzie i wszystko⁵⁹),
 - wszyscy pracownicy i współpracownicy, dystrybutorzy i przedstawiciele wymagają solidnego szkolenia i motywacji, aby zaspokajać indywidualne potrzeby klientów; istotny jest styl zarządzania i kultura organizacyjna,
 - organizacyjne i funkcjonalne ograniczenia nie mogą hamować procesów.
9. Technologia informacyjna:
- pracowników powinien wspierać dobry system informatyczny umożliwiający interakcję z klientami oraz „prowadzenie ich za rękę” podczas projektowania indywidualnego produktu; pracownicy serwisu potrzebują dostępu do unikalnych profili klientów i zaprojektowanych przez nich produktów w odpowiednim czasie,
 - kluczowe jest zintegrowanie systemu informacji o klientach, narzędzi umożliwiających przetwarzanie danych z baz danych o klientach, technologii interaktywnych, elastycznego systemu komponentów, systemów zarządzania informacjami i zasad czy regulaminów wewnętrznych.

Podjmując decyzję o komercjalizacji rozwiązania technologicznego, wypada uwzględnić przedstawione w niniejszym rozdziale kwestie, aby od początku właściwie zorganizować nowe przedsiębiorstwo, a w szczególności kwestie związane z marketingiem i zarządzaniem. Przemyślenie wyszczególnionych kwestii już na tak wstępnym etapie z pewnością spowoduje, że dalsze funkcjonowanie firmy będzie odbywać się łatwiej i sprawniej, a szanse na osiągnięcie zakładanych celów będą większe.

⁵⁹ “quick and responsive” [exploiting opportunities in a turbulent marketplace and chaotic world] za Pinem; “Five As”: any volume; anytime; anybody; anywhere; and anything za Nissanem. *Mass Customisation - Overview*, www.managingchange.com.



Analiza miejsca firmy spin off w łańcuchu wartości. Planowanie strategiczne

Paulina Bednarz

4.1. Przegląd opcji w zakresie lokalizacji produktu innowacyjnego w łańcuchu wartości

Celem każdego przedsiębiorstwa jest tworzenie takich usług lub produktów, które będą stabilizować jego sytuację rynkową i przynosić konkretną korzyść. Elementem tego procesu jest zawsze tworzenie konkretnych wartości dla interesariuszy firmy, tak by dawali oni jej jak największe wsparcie organizacyjne i oczywiście finansowe. Wartość końcowa, a więc produkt lub usługa, którą otrzymują interesariusze, jest niczym innym jak wynikiem tworzenia konkretnych elementów tej wartości wewnątrz przedsiębiorstwa. Jest to tak zwany łańcuch wartości, w którym kolejne ogniwa dodają kolejny element budujący końcowe efekty – produkt lub usługę, przedstawiane interesariuszom. Koncepcję łańcucha wartości zaproponował w połowie lat osiemdziesiątych Michael Porter z Harvardu jako metodę rozpoznawania i budowania wartości dla klientów. Analiza łańcucha wartości to jedna z metod analizy potencjału strategicznego przedsiębiorstwa, zgodnie z którą źródłem sukcesu spółki należy szukać w samej firmie. Według niego podstawowym źródłem przewagi konkurencyjnej firmy jest sprawność realizowania różnych rodzajów działań jakie organizacja podejmuje, dostarczając na rynek swoje produkty. Zgodnie z ideą Portera każdą firmę stanowi dziewięć ogniw (działań strategicznych), które kreuja wartość firmy i jej produktów oraz ich koszty wytworzenia. Wartość wytworzona (końcowy produkt oferowany nabywcom), w modelu Portera, jest zdefiniowana jako kwota, którą klient chce zapłacić za to co otrzymuje od przedsiębiorstwa. Model Portera zakłada, że analiza pozycji konkurencyjnej firmy nie powinna być oparta na kosztach wytwarzania, lecz na ocenie wartości jaką firma oferuje klientowi, a rentowność firmy na podstawie bilansu generowanych wartości w stosunku do kosztów jej wytworzenia.

Podstawową myślą modelu Portera jest wyodrębnienie tych form działalności firmy, które kreują czystą wartość dla klienta. Łańcuch wartości obrazuje „dodawanie wartości” do produktu, czyli opisuje proces powiększania wartości wyrobu. Analizując ten proces krok po kroku można określić te ogniwa łańcucha, które świadczą, że analizowana firma jest konkurencyjna, stanowią źródło jej przewagi konkurencyjnej lub te, które stanowią jej słabe punkty.

Rysunek

10 Łańcuch Wartości M. Portera



Źródło: Porter M., *Competitive advantage*, Free Press, New York 1998, s. 60.

Porter wyodrębnił w swych łańcuchu dwa rodzaje działań: podstawowe i wspierające. Działalność podstawowa ma na celu wytworzenie produktu, jego sprzedaż wraz z dostawą oraz usługi przed i po sprzedażne tj. marketing i serwis. Uzupełnieniem tych działań jest logistyka wewnętrzna zajmująca się działalnością firmy związaną z przygotowaniem produkcji i dostarczeniem produktu. Natomiast działalność pomocniczą stanowią: infrastruktura firmy, zarządzanie i planowanie (w tym finanse i księgowość), zarządzanie ludźmi, rozwój technologii oraz zakupy.

Podstawy modelu Portera są kluczem do wyodrębnienia działań, które są strategiczne dla utrzymania pozycji konkurencyjnej na rynku. Konsekwencją wprowadzenia tego podejścia były szczegółowe analizy kosztowe prowadzące do zmian układów organizacyjnych firm międzynarodowych polegających m.in. na zleceniu na zewnątrz działań generujących wyższe koszty niż przychody.

Z punktu widzenia firm innowacyjnych o wiele bardziej przydatny jest jednak model łańcucha wartości zaprezentowany przez Grażynę Gierszewską i Marię Romanowską. W tym modelu funkcje podstawowe firmy zostały podzielone na:

- działalność przedprodukcyjną,
- produkcję,
- sprzedaż.

Do funkcji pomocniczych firmy zaliczono:

- zarządzanie strategiczne przedsiębiorstwem,
- politykę kadrową,
- strategię marketingową,
- strategię technologiczną,
- strategię finansową.

Rysunek

11 Łańcuch wartości według G. Gierszewskiej i M. Romanowskiej



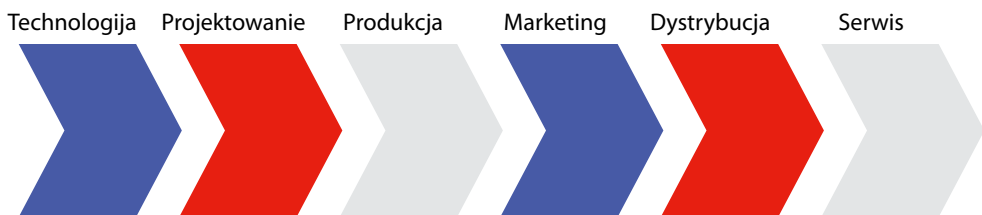
Źródło: Gierszewska G., Romanowska M., *Analiza Strategiczna Przedsiębiorstwa*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, 2009.

W tym ujęciu badania i rozwój, a więc kluczowy element działania firm innowacyjnych został zaliczony do funkcji podstawowych przedsiębiorstwa. Z tego punktu widzenia model ten jest bardziej dopasowany do potrzeb spółek typu *spin off*.

Przedstawienie firmy jako łańcucha wartości umożliwia szukanie źródeł sukcesów i porażek w jakości poszczególnych ogniw i ich wzajemnej współpracy. Analizując produkt innowacyjny w łańcuchu wartości musimy przede wszystkim zbadać czy suma wartości generowanych przez ten produkt połączona z działaniami niezbędnymi do jego wytworzenia i dostarczenia do ostatecznego odbiorcy przewyższa sumę kosztów jakie poniesiemy. Po umiejscowieniu produktu w ogniwach łańcucha, będziemy w stanie zidentyfikować, słabe strony firmy (najbardziej kosztowne i najmniej zyskowe), które jednocześnie utrudniają wykorzystanie potencjału innych ogniw w łańcuchu. Na tej podstawie będziemy mogli podjąć decyzję, które działania zlecić na zewnątrz lub w jaki sposób usprawnić cały proces. Należy jednak pamiętać, że przy zdywersyfikowanej działalności proces tworzenia i analizowania łańcucha wartości musi być tworzony oddzielnie dla każdego sektora (produktu), a dopiero na podstawie wyników poszczególnych sektorów można opracować syntetyczny łańcuch wartości dla całej firmy, który powinien także uwzględniać wzajemne oddziaływanie i trudności koordynacyjne wynikające z działania równocześnie w wielu sektorach.

Łańcuch wartości M. Portera warto uzupełnić o koncepcję sformułowaną przez firmę konsultingową McKinsey. Jak pisze K. Obłój, jest to: „(...)powrót do prostego, ale niesłychanie użytecznego spojrzenia na firmę jako systemu działań (*business system*) (...). Model systemu działań zawiera głównie dolny fragment łańcucha Portera i koncentruje się na tych aktywnościach, które tworzą najbardziej mierzalną wartość dodaną w ramach branży lub firmy.”⁶⁰

Rysunek 12 Łańcuch wartości firmy według firmy konsultingowej McKinsey



Źródło: Obłój K., *Strategia organizacji*, PWE, Warszawa 2007, s. 366.

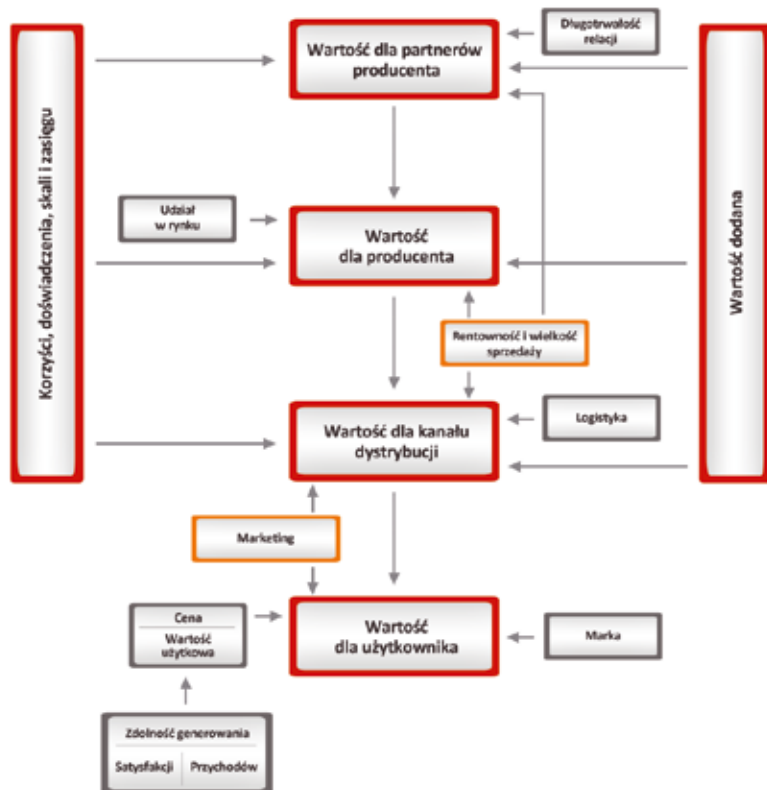
Łańcuch wartości firmy McKinsey wydaje się innowacyjnym modelem wpasowującym się w potrzeby firmy innowacyjnej, dzięki wyodrębnieniu projektowania, do którego można włączyć również prowadzenie prac badawczo-rozwojowych. Każda firma powinna narysować wszystkie łańcuchy wartości, w których uczestniczy i analizować swoje miejsce w łańcuchu. Analiza ta pomoże w określeniu strategii rynkowej oraz kształtowaniu pozycji rynkowej.

⁶⁰ Źródło: Obłój K., *Strategia organizacji*, PWE, Warszawa 2007, s. 366.

4.2. Kryteria analizy wyboru miejsca firmy spin off w łańcuchu wartości

Aby odpowiednio umiejscowić firmę w łańcuchu wartości należy dokładnie przyrzeć się jakie elementy są kluczowe dla tworzenia wartości dodanej naszego produktu lub usługi, a następnie zastanowić się jaką rolę w łańcuchu może pełnić nasza spółka *spin off*. Należy pamiętać, że wartość, którą produkt stanowi dla klienta czy kontrahenta firmy zmienia się, tak jak zmieniają się uwarunkowania rynkowe i konkurencyjne. Wartość naszego produktu to jego rynkowe wyróżnienie czyli nadanie dodatkowych wartości, które w zauważalny sposób wyróżniają go od konkurencji w oczach potencjalnych klientów i kontrahentów. Celem wszelkich działań zmierzających do wyróżnienia produktu jest jego zaistnienie na rynku oraz spowodowanie by był zauważony na tle konkurencji. Proces tworzenia wartości dla firmy produkcyjnej przedstawia wykres rysunek 13.

Rysunek 13 Proces tworzenia wartości dla producenta



Źródło: Koźmiński A. K., Jemielniak D., Zarządzanie od podstaw, Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, 2008, s. 420.

Źródłem wartości tworzonej przez przedsiębiorstwa jest rynek, a więc przede wszystkim potrzeba społeczna, którą dana firma zaspokaja. Dlatego właśnie punktem wyjścia łańcucha wartości w firmie jest badanie rynku oraz identyfikacja potrzeb. Główną kwestią jest więc wyróżnianie produktów i usług na konkurencyjnym rynku w oparciu o kryteria szczególnie ważne dla odbiorców produktów i usług. Są nimi między innymi cechy przedstawione poniżej.

- **Cechy produktu (lub usługi)** - jego innowacyjność, funkcjonalność, wydajność, trwałość, łatwość użycia itp. Opracowanie cech idealnego produktu oczekiwanego przez konsumentów musi być prowadzone w oparciu o racjonalne możliwości techniczne i finansowe jakie firma posiada. W przypadku firm innowacyjnych działanie to jest szczególnie trudne, gdyż zazwyczaj określenie jego konkretnych właściwości i zastosowania wymaga czasu i zaawansowanych badań. Podobnie koszty takiego przedsięwzięcia są trudne do oszacowania. Innowacyjne pomysły mogą w związku z tym liczyć na znaczny przyrost wartości w tym zakresie szczególnie w kontekście „premii za pierwszeństwo”, a więc wprowadzania zupełnie nowego dobra na rynek, co z kolei upoważnia do oczekiwania wyższej stopy zwrotu zainwestowanego kapitału. Ta cecha jest jednocześnie ogromnym wyzwaniem, gdyż jak wynika z doświadczeń rynku, owo „pierwszeństwo” na rynku jest zwykle krótkotrwałe, ze względu na pojawiające się kopie pomysłu. Dlatego w tym kontekście należy przede wszystkim podjąć odpowiednie kroki prawne zabezpieczające wytworzoną własność intelektualną, a z drugiej strony budować przewagę w sposób ciągle stale dopasowując je do zmieniającego się otoczenia rynkowego.
- **Oprawa, czyli tzw. design** – wygląd i „opakowanie” produktów i usług odgrywa ogromną rolę w powiększaniu ich wartości. Cecha ta jest niezwykle istotna praktycznie we wszystkich dziedzinach i branżach. Szczególnie w przypadku dóbr o podobnych właściwościach ich oprawa i wygląd decydują o dodatkowej wartości pobudzającej popyt rynkowy.
- **Sposób nabywania** - obecność na rynku, łatwość nabycia lub dotarcia itp. Budowanie tej wartości polega przede wszystkim na produkcji (wytwarzaniu) produktów i usług o oczekiwanej jakości, w oczekiwanym terminie i w oczekiwanej przez rynek ilości. W tym zakresie podniesieniem wartości są także wszelkie procesy logistyczne zapewniające sprawne przemieszczanie poszczególnych dóbr wewnątrz i na zewnątrz firmy. W tych procesach niezwykle istotne jest także utrzymanie kosztów firmy na akceptowalnym poziomie.
- **Marka i image** – wartości kreowane w procesie marketingu i reklamy powodujące specyficzne wyobrażenie o danym produkcie lub usłudze, wygląd, kształt, kolorystyka itp. Nie bez powodu zwykło się mówić, iż „reklama jest dźwignią handlu”, gdyż to właśnie działania reklamowe skłaniają konsumentów do określonych wyborów i decyzji. Główną rolę działań marketingowo-reklamowych jest przekazanie informacji o cechach danego produktu lub usługi, jego zaletach i wyjątkowości. Ważne jest jednak by zachować umiar i zachować etyczne granice działań marketingowych. Należy pamiętać, że wszystkie nieprawdziwe informa-

cje o cechach czy wartościach produktu (lub usługi) zostaną zweryfikowane przez użytkowników i w końcowym efekcie doprowadzą do odrzucenia go i kompromitacji marki.

- Usługi towarzyszące - serwis, terminy usług, jakość instalacji, szkolenia, doradztwo, personel obsługi: kompetencje, wiarygodność, uprzejmość, komunikatywność, dostępność. Tą wartość budują kompetencje i umiejętności, a także właściwe zarządzanie i organizacja pracy. Jest to pochodna poszczególnych ogniw łańcucha wartości. Kompetencje i umiejętności są kluczowe dla podnoszenia wartości każdego z ogniw łańcucha. Ich zapewnienie wymaga nie tylko pozyskania odpowiednio wykwalifikowanych pracowników, ale także utrzymania i stałego rozwoju ich kompetencji i wiedzy, co z kolei wymaga konkretnych nakładów finansowych i organizacyjnych.

Rysunek 14 Kluczowe kompetencje organizacji



Źródło: Koźmiński A. K., Jemielniak D., op. cit., s. 425.

Koncentracja na kluczowych kompetencjach jest jednym z głównych kryteriów wyboru miejsca firmy w łańcuchu wartości, gdyż to one są krytycznym czynnikiem decydującym zarówno o kosztach prowadzonych działań, jak i generującym zysk firmy. Analizując kluczowe kompetencje firmy możemy zdecydować, które ogniwo jest najbardziej pożądane w firmie, a które generuje zbyt dużo kosztów i nakładów.

Budując kryteria wyboru miejsca firmy w łańcuchu należy także dokonać analizy kluczowych interesariuszy firmy i wartości jakie są dla nich istotne. Główni interesariusze i wartości to:

- **Organizacja sama w sobie, czyli interesariusze wewnętrzni** – właściciele, udziałowcy, pracownicy i zarząd firmy. Wartością dla tej grupy jest poczucie bezpieczeństwa, stabilizacja zawodowa, możliwość rozwoju, nabywanie nowych kompetencji, rozwój wiedzy, zaspokojenie ambicji, możliwość realizacji własnych idei itp. Drugą kategorią wartości, będącą niejako pochodną powyższych, są wszelkiego rodzaju korzyści materialne w postaci wynagrodzeń, premii, dywidendy, zysku itd.
- **Partnerzy biznesowi** – ta grupa to przede wszystkim dostawcy, podwykonawcy, usługodawcy, instytucje finansowe, banki itp. Dla tej grupy wartość ma dwa wymiary: finansowy i kompetencyjny. Oczekują oni, że kontakt z firmą przełoży się bezpośrednio lub pośrednio na wysokość marży, wzrostu przychodów także poprzez podniesienie ich wiarygodności, wzrostu świadomości marki itp. Wartością w ich rozumieniu jest także wszelkiego rodzaju transfer wiedzy i umiejętności, podniesienie kompetencji, networking itp.
- **Pośrednicy kanałów dystrybucji**, czyli wszystkie ogniwa pośrednictwa w logistyce, handlu, promocji itp. Ich zainteresowania skupiają się wokół takich samych wartości jak innych partnerów biznesowych, jednak inne jest ich uczestnictwo w całym łańcuchu wartości, gdyż mogą oni wpływać bezpośrednio na wzmacnianie lub osłabianie poszczególnych jego ogniw np. poprzez wykupywanie różnych opłacalnych kanałów dystrybucji itp.
- **Nabywcy i użytkownicy** – wartość jakiej poszukuje ta grupa jest kluczowa dla całego procesu. Głównym celem osiągnięcia wartości jest oczywiście satysfakcja z nabycia i użytkowania produktu lub usługi. W kontekście tej grupy kluczowe jest odpowiednie zidentyfikowanie potrzeb i oczekiwań w stosunku do produktu lub usługi. Służą temu liczne badania rynku i konsumentów. Miarą efektywności wartości jest skala popytu konsumenckiego, która przekłada się na wskaźniki inwestycyjne firmy.

4.3. Analiza wyboru miejsca firmy spin off w łańcuchu wartości

Analiza zaprezentowanych kryteriów budowy łańcucha wartości pozwoli firmie na dokonanie wyboru własnego miejsca i przyjęcia strategii działania. Zarządzanie łańcuchem wartości w praktyce polega na koncentracji na tych działaniach, które generują największą wartość dodaną firmy, a co za tym idzie, zlecenia na zewnątrz wszystkich tych działań, które nie przyczyniają się do maksymalizacji zysków. Analizując funkcjonalności poszczególnych ogniw należy więc podjąć decyzję, które procesy będą realizowane przy wykorzystaniu zasobów wewnętrznych, a które zostaną outsourcowane. Stosując takie podejście możemy zastosować jeden z czterech modeli⁶¹:

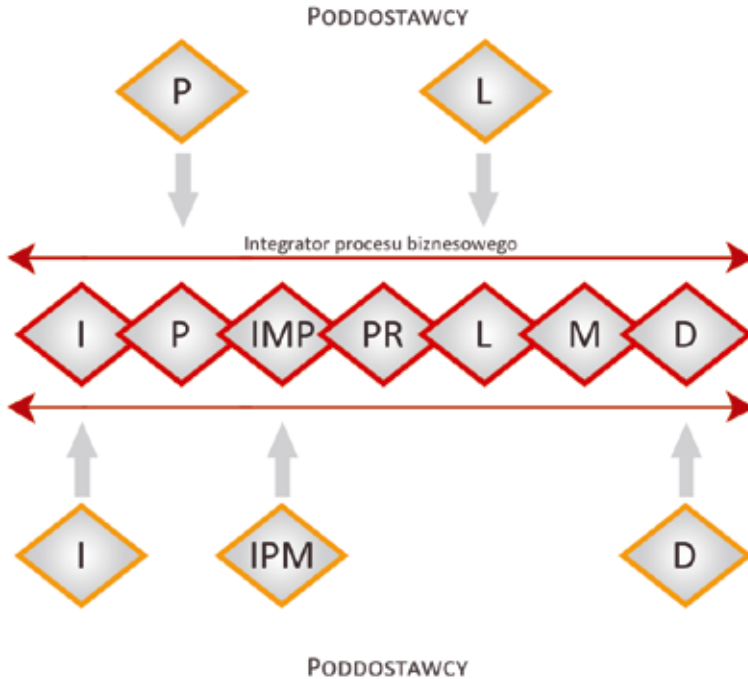
⁶¹ Oprac. na podst.: Bąk M., Kulawczuk P. (red), *Przedsiębiorczy Uniwersytet*, Instytut Badań nad Demokracją i Przedsiębiorstwem Prywatnym, Warszawa, 2009.

1. integracja procesu biznesowego pod własną marką,
2. integracja procesu biznesowego na cudze zlecenie,
3. specjalizacja usługowa wewnątrz łańcucha,
4. integracja łańcucha wartości wewnątrz ogniwa szerszego łańcucha wartości.

4.3.1. Integracja procesu biznesowego pod własną marką handlową

Integracja międzynarodowego procesu biznesowego pod własną marką handlową jest w praktyce całościowym zarządzaniem łańcuchem wartości. Model ten wymaga od przedsiębiorstwa rozwiniętych zasobów kompetencji, wiedzy i umiejętności w zakresie zarządzania menedżerskiego i integracji poszczególnych ogniw łańcucha. W praktyce integrator procesu pełni rolę zarządcy zlecając na zewnątrz konkretne prace lub działając w oparciu o outsourcing poszczególnych ogniw łańcucha. Takie rozwiązania stosuje się w sytuacji, gdy dany proces traci swą wartość w ramach firmy, lub gdy oferta zewnętrzna kreuje nieporównywalnie wyższą jego wartość. W przypadku firm *spin off* takie rozwiązania są często spotykane i podnoszą ich wartość np. zlecenie jednostkom naukowym wykonywania prac badawczych, zlecenie produkcji itd. W kontekście ochrony własności intelektualnej pełnienie roli integratora procesu biznesowego oznacza konieczność prowadzenia pełnego zarządzania własnością intelektualną we wszystkich elementach ogniw łańcucha wartości, w tym kontrolę ryzyka naruszenia IP przez poszczególnych kontraktorów. Zawierając umowy w ramach kolejnych ogniw łańcucha należy więc pamiętać o postanowieniach dotyczących procedur jakości, produkcji, ale także zakresu i sposobu ochrony IP, w tym zakazy ujawniania istotnych elementów zarządczych.

Rysunek 15 Integrator procesu biznesowego



Objaśnienia: I – tworzenie pomysłów i idei, P – projektowanie, IPM – ochrona własności intelektualnej, PR – produkcja, L – logistyka, M – marketing, D – dystrybucja przez kanały zbytu

Źródło: Opracow. własne na podst.: Bąk M., Kulawczuk P., Przedsiębiorczość intelektualna i technologiczna XXI wieku, Krajowa Izba Gospodarcza, Warszawa 2009, s. 12.

4.3.2. Integracja procesu biznesowego na cudze zlecenie

Integracja międzynarodowego procesu biznesowego na cudze zlecenie jest w praktyce zarządzaniem łańcuchem wartości w oparciu o umowę zawartą z właścicielem łańcucha, właścicielem praw własności intelektualnych i marki. Taki model jest bardzo często stosowany przez przedsiębiorstwa wchodzące na nowe rynki międzynarodowe. Przedsiębiorstwo pełniące rolę integratora na danym rynku działa w oparciu o dostarczone ramowe wytyczne np. specyfikację produktową, politykę jakości itp. Jego zasadniczym zadaniem jest kontraktowanie zewnętrznych jednostek do pełnienia roli ogniw łańcucha i dostarczania usług prowadzących w ostatecznym rezultacie do wytworzenia określonego produktu końcowego. Zarządzanie łańcuchem wartości na cudze zlecenie wymaga wypracowania indywidualnych procesów menedżerskich, które wdrożone w postaci np. innowacyjnego systemu IT powinny podlegać ochronie własności intelektualnej.

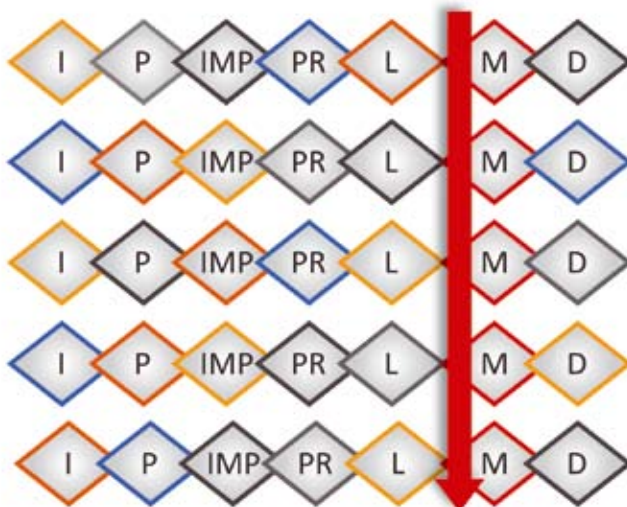
4.3.3. Specjalizacja usługowa wewnątrz łańcucha wartości

Specjalizacja wewnątrz ogniwa i zarządzanie określonym ogniwem łańcucha wartości prowadzona jest zazwyczaj w oparciu o umowy zawarte z kontraktorami, na mocy których wykonuje się działania z konkretnego ogniwa łańcucha. Model specjalizacji usługowej może być z powodzeniem łączony z modelem integratora np. wytwórca wyrobów ceramicznych pod własną marką mający wolne siły przerobowe i maszyny, może wykonywać prace zlecone dla innych firm ceramicznych. Kluczowym czynnikiem sukcesu jest wykorzystanie tych samych kompetencji i infrastruktury co znacznie obniża koszty wytworzenia i podnosi wartość wytworzonego produktu.

W tym przypadku firmy korzystają z tak zwanej dźwigni wartości w zakresie korzyści doświadczenia⁶², czyli doskonalenia wielokrotnie powtarzanych procesów. W tym modelu podobnie, jak w modelach integracyjnych, możliwe jest wytwarzanie produktów i usług pod własną marką lub pod marką właściciela łańcucha. Wykorzystanie wielu marek – producenta, logistyki, marketingu itp. może wzmocnić wartość ostateczną dobra poprzez możliwość korzystania z ich dobrej reputacji, wyobrażenia klientów itp. W tym procesie również należy pamiętać o ochronie prawnej wytworzonych wartości i własności intelektualnej w ramach poszczególnych ogniw łańcucha.

Rysunek

16 Specjalizacja usługowa wewnątrz łańcucha wartości



Objaśnienia: I – tworzenie pomysłów i idei, P – projektowanie, IMP – ochrona własności intelektualnej, PR – produkcja, L – logistyka, M – marketing, D – dystrybucja przez kanały zbytu.

Źródło: Opracowanie własne na podstawie Bąk M., Kulawczuk P., op. cit., s. 13.

⁶² Koźmiński A. K., Jemieliński D., *Zarządzanie od podstaw*, Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, 2008, s. 429.

4.3.4. Integracja łańcucha wartości wewnątrz ogniwa szerszego łańcucha wartości

Integracja łańcucha wartości wewnątrz ogniwa szerszego łańcucha wartości jest działaniem, polegającym na zdobyciu przewagi lub dominacji na określonych rynkach usługowych będących wyodrębnionym ogniwem w innych łańcuchach wartości. Działania integrujące usługowy łańcuch wartości mogą polegać na tworzeniu porozumień pomiędzy integratorem systemu a zewnętrznymi firmami dostarczającymi usługi dla samego integratora. W tym modelu istnieje niebezpieczeństwo, że zewnętrzni kooperanci będą chcieli przejąć pewne elementy zarządzania i systemów organizacji w zakresie integracji łańcucha i występować jako samodzielni wykonawcy.

Spółki *spin off* analizując wybór miejsca w łańcuchu wartości muszą pamiętać także o wartościach intelektualnych, będących w wielu przypadkach, główną osią działania. W przypadku firm innowacyjnych ochrona i zarządzanie prawami własności intelektualnej stają się czynnikiem kluczowym powodzenia całości przedsięwzięć, a produkcja, dystrybucja i marketing odgrywają rolę działań pomocniczych. Na bazie podstawowego łańcucha wartości P. Kulawczuk⁶³ zdefiniował dodatkowy model biznesowy oparty na czerpaniu korzyści z działalności B+R, powiązany z wytwarzaniem i zarządzaniem własnością intelektualną. Obejmuje on tworzenie łańcucha wartości w oparciu o możliwości wytwórcze i zarządcze własności intelektualnej.

4.3.5. Kreator i zarządca praw własności intelektualnej

W tej strategii przedmiotem biznesu jest tworzenie wartości intelektualnych i czerpanie z nich korzyści. Przedsiębiorstwo zajmuje się więc jedynie projektowaniem produktów i usług, które następnie są upowszechniane w zakresie polityki licencjonowania i upowszechniania wypracowanych rozwiązań za pomocą wersji demo - próbnych, czasowo ograniczonych lub z ograniczoną funkcjonalnością. Ta metoda jest najczęściej wykorzystywana przez firmy informatyczne, które udostępniają masowym użytkownikom podstawową wersję swojego oprogramowania, a po jego upowszechnieniu oferują odpłatnie jego rozbudowaną i bardziej funkcjonalną wersję dla profesjonalistów.

Jak podkreśla P. Kulawczuk, „cechą charakterystyczną tego typu modeli biznesowych jest relatywnie niski koszt substancjonalny wytworzenia produktów reprezentujących istotne wartości użytkowe dla konsumentów w relacji do osiągniętych cen. Ponieważ użyteczność jest duża to cena zdecydowanie przewyższa koszt wytworzenia, co powoduje możliwość poważnego zaangażowania się w ochronę własności intelektualnej. Jednak tego typu modele można również powielać i w innych rodzajach biznesu. Kreator i za-

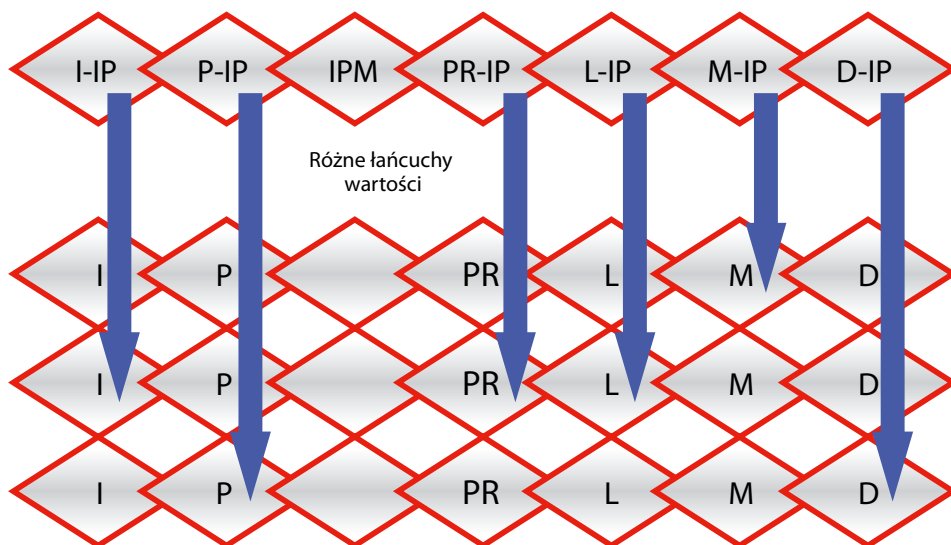
⁶³ Bąk M., Kulawczuk P., *Przedsiębiorczość intelektualna i technologiczna XXI wieku*, Krajowa Izba Gospodarcza, Warszawa 2009, s. 12-14.

rzędca własnej wartości intelektualnej musi ją w bardzo poważny sposób zabezpieczać, ponieważ podlega ona relatywnie dużemu ryzyku ograniczenia dochodów z tytułu umniejszonej eksploatacji praw.”⁶⁴

Rysunek

17

Kreator i zarządca praw własności intelektualnej. Trzy łańcuchy wartości, oddziaływanie na trzy łańcuchy, ale w różnym zakresie. IP skoncentrowane u kreatora



Objaśnienia: I – tworzenie pomysłów i idei, P – projektowanie, IPM – ochrona własności intelektualnej, PR – produkcja, L – logistyka, M – marketing, D – dystrybucja przez kanały zbytu.

Źródło: Bąk M., Kulawczuk P., op. cit., s. 28.

4.4. Monitorowanie pozycji firmy w łańcuchu wartości

Umiejscowienie firmy w łańcuchu wartości jest procesem ciągłym i wymagającym zmian. Każde z ogniw łańcucha musi być okresowo poddawane analizie kosztowej i ocenie relacji kosztów do efektów ekonomiczno-organizacyjnych. Oznacza to, że analizie należy poddawać nie tylko zakres finansowy, ale także wskaźnik faktycznych wartości poszczególnych ogniw dla firmy oraz jej otoczenia, tj. klientów, kontrahentów, dostawców itd.

⁶⁴ Tamże, s. 12-14.



Źródło: Koźmiński A. K., Jemielniak D., *op. cit.*, s. 425.

Zarządzanie i monitoring łańcucha wartości odbywa się w kontekście zjawiska migracji wartości, czyli sytuacji, w której pod wpływem ciągłych zmian rynkowych wartości poszczególnych ogniw zmieniają się a ich przyrost przesuwa się z jednego ogniwa na drugie. Taka sytuacja ma miejsce w przypadku każdego rynku i zależy między innymi od stopnia nasycenia daną usługą lub produktem, rozwoju innowacji i procesów wytwórczych, ale także rozwoju społeczeństwa oraz zmiany preferencji i oczekiwań. Duże tempo zmian oraz rosnące wymagania nabywców powodują wzrost ryzyka pojawienia się nowych konkurentów i zmiany reguł funkcjonowania. Podstawowymi ryzykami, które powodują zmiany funkcjonowania rynku są: ryzyko zmian otoczenia np. zmiana regulacji prawnych, trendów politycznych i demograficznych, sytuacji makroekonomicznej i modelu biznesowego konkurentów, ryzyko strukturalne związane z umiejętnością właściwego zarządzania portfelem aktywów oraz ryzyko informacyjne, wynikające z wielu zmiennych, które mają wpływ na funkcjonowanie biznesu.

Firma Accenture przeprowadziła w roku 2008 badanie, w którym wzięło udział półtora tysiąca przedstawicieli wyższego kierownictwa z ponad 600 firm reprezentujących dziesięć różnych branż. Celem badania było znalezienie odpowiedzi na pytanie, jak firmy organizują i zarządzają swoimi łańcuchami dostaw dla osiągnięcia najlepszych rezultatów. Na podstawie badań opracowano siedem praktyk stosowanych przez firmy odnoszące sukcesy w zarządzaniu łańcuchem dostaw, a które są bezpośrednio związane z łańcuchem wartości.

Siedem praktyk:⁶⁵

1. Jasny algorytm tworzenia wartości. „Mistrzowie” wiedzą, jak stworzyć wartość dla swoich klientów (co klienci cenią w ich produktach bądź usługach, jak korzystają z poszczególnych cech produktu oraz ile są w stanie za to zapłacić) oraz wiedzą co zrobić, żeby tę wartość jeszcze zwiększać w przyszłości. Tę wiedzę nazywamy „algorytmem tworzenia wartości”. Składa się on z dwóch zasadniczych elementów:
 - sposobu kreowania wartości – wśród wyróżniających się metod możemy wymienić m.in. szybkość dotarcia do rynku z nową ofertą produktową, szerokość oferowanego asortymentu oraz konkurencyjność cenową;
 - sposobu osiągnięcia wzrostu – chodzi tu o wybór takich segmentów klientów, produktów oraz kanałów dystrybucji, które dają szansę na najszybszy wzrost; mistrzowie wiedzą, na jakich klientach się koncentrować, aby przyniosło to najlepsze efekty.
2. Łańcuch dostaw jako system tworzenia wartości. System tworzenia wartości składa się z trzech głównych elementów: mega-procesów – od idei do realizacji produktu, od zamówienia do dostawy oraz obsługi i zwrotów, partnerów oraz przepływów. Dzięki tej szerszej perspektywie firmy dysponują większą gamą działań innowacyjnych i doskonalących obszar operacyjny.
3. Łańcuch dostaw nastawiony na zróżnicowaną obsługę segmentów klientów. Firmy o najlepiej działających łańcuchach dostaw różnicują swych klientów dostosowując poziom obsługi logistycznej dla poszczególnych ich grup. Pozwala to uniknąć przeinwestowania lub też nadmiernych, nieuzasadnionych kosztów w dziedzinach przynoszących firmie znikomą wartość.
4. Optymalizowanie architektury łańcucha dostaw. Wiedząc w jaki sposób sprzedaż dla poszczególnych segmentów klientów tworzy wartość oraz jaką obsługę im zaproponować, firma musi stworzyć zasoby i umiejętności niezbędne do wytworzenia i dostarczenia produktów (usług) dostosowanych do potrzeb danego segmentu. Zasoby te określa się mianem architektury łańcucha dostaw. Musi ona jednak:
 - pozwalać na zróżnicowanie obsługi przy jednoczesnej prostocie i efektywności kosztowej;
 - koncentrować się na zapewnieniu dostarczenia wartości, a nie na posiadaniu aktywów – to właśnie tu podejmowane są decyzje outsourcingowe; realizacja takiego podejścia wymaga od firm zrozumienia, które z ich aktywów są podstawą do tworzenia i dostarczania wartości, oraz który z procesów i zaangażowanych aktywów, powierzony zewnętrznemu partnerowi w przypadku złego wykonania będzie miał natychmiastowe negatywne przełożenie na reputację i wynik finansowy firmy;
 - ograniczać ryzyka, czyli przewidywać szybkie przeorganizowanie działań operacyjnych.
5. Selektywne inwestowanie w rozwój wybranych obszarów łańcucha dostaw przynoszących najwyższą wartość.
6. Zastosowanie systemów informatycznych. Zarządzanie łańcuchem wysoce efek-

65 Dura P., *Zarządzanie łańcuchem dostaw*, Accenture, www.outsourcing.com.pl

tywnej firmy wymaga najwyższej koordynacji i synchronizacji. Służą temu m.in. systemy do zarządzania efektywnością procesów.

Zaangażowanie właściwych zasobów ludzkich, odpowiednio wyszkolonych, dysponujących odpowiednimi umiejętnościami i cechami. Pamiętajcie o tym, że prowadzenie perfekcyjnego łańcucha dostaw wymaga od ludzi nowych umiejętności, co wymaga odpowiednich treningów i narzędzi.

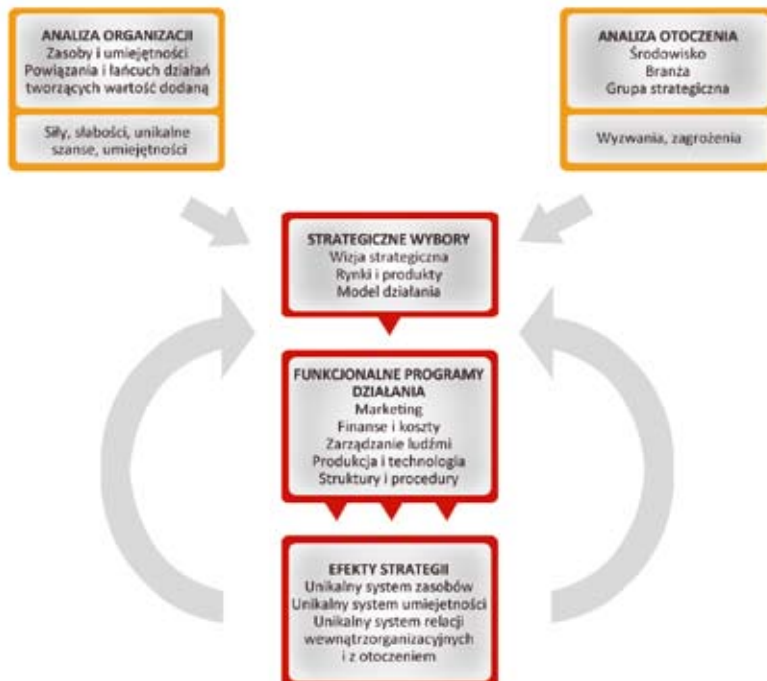
4.5. Ustalanie pozostałych czynników planu strategicznego

Właściwe zbudowanie planu strategicznego jest jednym z podstawowych narzędzi zarządzania przedsiębiorstwem. Analiza strategiczna ma na celu wyznaczenie kierunków postępowania i rozwoju poprzez badanie otoczenia firmy i jej organizacji. Zakres analizy strategicznej odnosi się do trzech głównych obszarów:

- makrootoczenia – dotyczy badania różnorodnych czynników zewnętrznych, np.: ekonomicznych, społeczno – demograficznych, politycznych, technologicznych, międzynarodowych;
- sektora – dotyczy badania otoczenia konkurencyjnego przedsiębiorstwa oraz oceny atrakcyjności sektora, w którym firma działa lub do którego zamierza wejść;
- firmy – dotyczy generalnej oceny organizacji i funkcjonowania przedsiębiorstwa.

Rysunek

19 Budowa strategii organizacyjnej według K. Obłója



Źródło: Opracowanie własne na podst.: Obłój K., op. cit.

Analiza strategiczna odniesiona do wewnętrznego obszaru firmy opiera się m.in. na ocenie kondycji finansowej firmy, analizie rynku, analizie wartości wyrobów, metod zarządzania przez jakość i innych. Należy pamiętać, że plan strategiczny jest całością, dlatego metody analityczne różnych obszarów uzupełniają się wzajemnie. Jednym z elementów planu strategicznego jest wyznaczenie kierunków rozwoju, w których ma zmierzać przedsiębiorstwo. Podstawą jest wyznaczenie:

- wizji i misji organizacji, a więc naszego wyobrażenia działalności, którą podejmujemy i kierunku w jakim będziemy się rozwijać;
- celów krótko- i długookresowych oraz zoperacjonalizowanie ich do poszczególnych działań i zadań, dostępnych zasobów ludzkich i sprzętowych oraz czasu; uzupełnieniem tego etapu jest analiza potencjału branży oraz naszej pozycji w branży (aktualnej lub przyszłej) oraz stworzenie funkcjonalnych planów działania dla poszczególnych celów i zadań.

Analiza strategiczna musi uwzględniać pomiary efektywności zewnętrznej m.in. potrzeb klientów, udziału w rynku, oraz pomiary efektywności wewnętrznej takich jak: kosztów, kapitału i pomiary ogólnej produktywności. Do jednych z najczęściej wykorzystywanych narzędzi przy planowaniu strategicznym zalicza się analizę SWOT.

4.5.1. Analiza SWOT

Analiza SWOT jest podsumowaniem generalnej analizy strategicznej firmy. Jest to zagregowana ocena efektywności firmy z uwzględnieniem wpływu jej otoczenia. Jej nazwa pochodzi od pierwszych liter angielskich słów:

- *strengths* – silne strony,
- *weaknesses* – słabe strony,
- *opportunities* – szanse,
- *threats* – zagrożenia.

Uznaje się, że analiza SWOT spełnia główne funkcje diagnostyczne, ukierunkowujące usprawnianie funkcjonowania przedsiębiorstwa. W tym podejściu ocenia się całokształt działalności firmy oraz wskazuje się źródła i miejsca, które należy usprawnić, z drugiej strony pokazując możliwe „luki rynkowe”, które mogą stać się potencjałem działań firmy. Celem analizy SWOT jest określenie materialnych i niematerialnych czynników sprzyjających rozwojowi lub utrudniających realizację założonych celów. Ch. Fourier proponuje, aby przedmiotem analizy wewnętrznej i zewnętrznej były następujące zagadnienia:

- zdolności marketingowe, w tym znajomość potrzeb klientów i ich zmiany, konkurencyjne produkty i usługi, polityki cenowe;
- zdolności innowacyjne, w tym innowacje w zakresie produktów i usług, innowacje w zakresie metod, tworzenie nowych segmentów rynków;
- zdolność produkcji i działania, w tym koszty wykorzystywanych środków, ich wydajność i elastyczność ich wykorzystania,

- zdolności handlowe, w tym kanały dystrybucji, przystosowanie do klientów, produkcji i usług;
- jakość i ilość wyrobów, w tym zasoby finansowe, ludzkie i materialne;
- jakość organizacji, w tym kultura organizacji i jakość jej zarządzania.

Efektom przeprowadzenia analizy SWOT ma być informacja na temat tego jakich zagrożeń musimy unikać, jakie szanse powinniśmy wykorzystywać, jak zamieniać słabe strony na silne i w jaki sposób maksymalizować wykorzystanie mocnych stron.

Tabela

4

Elementy analizy SWOT

Mocne strony:

Odpowiedzi na pytania:

- Jakie są nasze przewagi, zalety?
- Co robimy dobrze?
- Jakie zalety widzą w nas inni?

Potencjalne mocne strony:

- znacząca pozycja na rynku
- wystarczające zasoby
- duża zdolność konkurowania
- dobra opinia u klientów
- uznany lider rynkowy
- atmosfera współpracy i kooperacyjne związki zawodowe
- dobrze przemyślane strategie funkcjonalne
- korzystanie z efektów doświadczeń
- brak silnej presji konkurencji
- własna technologia
- przewaga kosztowa
- zdolność do innowacji organizacyjnych
- zdolność do innowacji produktowych
- doświadczona kadra kierownicza
- wysoko wykwalifikowani pracownicy przedsiębiorstwa
- uprzywilejowana pozycja na krzywej doświadczeń
- korzystna lokalizacja
- tradycja
- bliskość rynku zbytu
- bliskość źródeł zaopatrzenia

Słabe strony:

Odpowiedzi na pytania:

- Co możemy usprawnić?
- Co robimy źle?
- Co nasi konkurenci robią lepiej od nas?

Potencjalne słabe strony:

- brak jasno wytyczonej strategii
- słaba pozycja konkurencyjna
- brak środków
- niska rentowność
- brak liderów wśród kadry kierowniczej
- brak kluczowych umiejętności
- niska motywacja załogi
- niskie kwalifikacje zarządu i załogi
- konfrontacyjne związki zawodowe
- błędy we wdrażaniu strategii
- niemożność rozwiązania wewnętrznych problemów organizacyjnych
- podatność na naciski konkurencji
- nienadążanie za postępem naukowo-technicznym
- za mały potencjał wytwórczy
- słaby *image* firmy
- brak przewagi konkurencyjnej
- słaby poziom marketingu
- koszt jednostkowy wyższy niż u konkurentów
- „brudne” technologie

Szanse:

Odpowiedzi na pytania:

- Jakie są okazje, które na nas czekają?
- Jakie są interesujące trendy, których jesteśmy świadomi (np. zmiany w technologii i na rynku, zmiany w polityce państwa związane z twoją dziedziną, zmiany w stylu życia ludzi, populacji itp.)?

Potencjalne szanse:

- pojawienie się nowych grup klientów
- wejście na nowe rynki
- możliwość zmiany asortymentu
- możliwość dywersyfikacji wyrobów
- możliwość podjęcia produkcji wyrobów komplementarnych
- integracja pozioma
- możliwość przejścia do „lepszego” grupy strategicznej
- ograniczona rywalizacja w sektorze
- szybszy wzrost rynku
- wzmocnienie rangi lokalnych władz
- spadek inflacji

Zagrożenia:

Odpowiedzi na pytania:

- Jakie przeszkody nas czekają?
- W jakich konkurencjach bierzemy udział?
- Czy w naszej pracy, produktach lub usługach zmieniają się specyfikacje lub wymagania?
- Czy zmiany technologii zagrażają naszej pozycji?
- Czy mamy problemy z gotówką?

Potencjalne zagrożenia:

- możliwość pojawienia się nowych konkurentów
- wzrost sprzedaży substytutów
- wolniejszy wzrost rynku
- niestabilność systemu politycznego
- niestabilność systemu podatkowego
- podatność firmy na recesję i wahania koniunktury
- wzrost siły przetargowej nabywców lub dostawców
- zmiana potrzeb i gustów nabywców
- niekorzystne zmiany demograficzne

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: Gierszewska G., Romanowska M., op. cit.



Marketing globalny i sprzedaż małej firmy technologicznej

Mieczysław Bąk

5.1. Sprzedaż małej firmy na rynku globalnym

Sprzedaż na rynku globalnym wymaga odpowiedniego zasobu informacji, które przed upowszechnieniem Internetu były stosunkowo trudno osiągalne dla małej firmy. Konieczność prowadzenia kosztownych badań rynkowych, wymagających usług firm doradczych była jednym z najważniejszych ograniczeń dla małej firmy przy wchodzeniu na rynki globalne. Obecnie można uzyskać przydatne informacje rynkowe korzystając z publicznych źródeł informacji, a także wykorzystując informacje internetowe. Instrumenty internetowe można również wykorzystać do promocji. Ponadto, pracownicy akademicki mają doskonałą możliwość zarówno pozyskiwania informacji o poszczególnych rynkach, jak i promowania własnych produktów za pośrednictwem sieci naukowych. Dobre opinie i uzyskany autorytet w świecie zespołów badawczych pozwala na łatwiejszą budowę marki, dzięki wykorzystaniu pozycji w środowisku akademickim.

Zakładając małą firmę technologiczną, należy poświęcić czas na zdobycie możliwie jak najwięcej informacji z ogólnodostępnych źródeł na temat rynku, na którym zamierzamy funkcjonować, jak również na temat przygotowywanego produktu, lub planowanej usługi, np. dotyczących poziomu cen, metod promocji stosowanych przez konkurencję czy sposobów dystrybucji. Zebranie wspomnianych informacji pozwoli na podjęcie decyzji na jakich rynkach i na jakich segmentach klientów należy się skupić.

Badając rynek powinniśmy ustalić kim są nasi docelowi klienci, na jakich rynkach możemy ich znaleźć, jakie są ich preferencje, jakie potrzeby tych klientów możemy zaspokoić, z kim będziemy konkurować na danym rynku i danym segmencie klientów, czy istnieją nisze rynkowe, które możemy zapełnić, gdzie możemy uzyskać infor-

macje na wymienione tematy. Działanie na rynku globalnym nie oznacza, że powinniśmy wprowadzać nasz produkt na wszystkie liczące się rynki. Zebranie informacji o rynkach poszczególnych krajów pozwoli nam podjąć decyzję na jakie rynki wejść w pierwszej kolejności i kiedy wchodzić na kolejne rynki. Firmy technologiczne, zakładane przez pracowników akademickich mają często dodatkową przewagę w postaci znajomości przedmiotu działania firmy od strony badawczej. Przykładowo, osoby zakładające przedsiębiorstwo wyspecjalizowane w wykorzystaniu rozwiązań technicznych, obserwowanych w organizmach żywych są najczęściej dobrze obznajomione z aktualnym stanem bioniki i często mają za sobą studia biologiczne, a także pracę naukową w tym obszarze. Podobnie może być w przypadku przedstawicieli nauk medycznych, informatyki, chemii i wielu innych, którzy zdecydowali się założyć przedsiębiorstwo wykorzystujące ich poprzednią działalność akademicką.

Rozpoczęcie działalności gospodarczej najczęściej nie oznacza zerwania powiązań akademickich. Udział w konferencjach naukowych ułatwia pozyskanie informacji o nowych rozwiązaniach, a także często o ich możliwych zastosowaniach na danych rynkach. Ponadto w niektórych konferencjach udział biorą również przedsiębiorcy, szukający innowacyjnych rozwiązań czy kontaktów z ośrodkami badawczymi, którym można zlecić badania prowadzące do opracowania nowych technologii. Rozmowy z nimi pozwalają na zebranie informacji o interesującym nas rynku, przynajmniej w podstawowym zakresie i wyznaczenie kierunków dalszych poszukiwań w oparciu o np. zasoby internetowe. Ponadto, przynależność do świata akademickiego ułatwia dostęp do centrów zajmujących się transferem wiedzy z uczelni do gospodarki, zlokalizowanych bardzo często na terenie uniwersytetów. Ośrodki te również mogą mieć informacje o przedsiębiorcach z interesującej nas branży, a także dysponować danymi na temat wybranych rynków. Także udział w konferencjach zagranicznych ułatwia dostęp nie tylko do pracowników badawczych z naszej dziedziny, ale również do instytucji zajmujących się wspieraniem przedsiębiorczości w danym kraju, dostarczających informacji przedsiębiorcom czy też zajmujących się dystrybucją. Widać więc, że powiązania ze środowiskiem akademickim dają liczne możliwości zbierania informacji przydatnych do wchodzenia na globalne rynki. Zdobycie tych informacji mieści się w możliwościach nawet nowej, małej firmy technologicznej.

Zbierając informacje o naszych potencjalnych rynkach powinniśmy ustalić, jakie wzornictwo przemysłowe jest dla naszego produktu najbardziej odpowiednie, jakie cechy użytkowe są najważniejsze, jak powinno wyglądać opakowanie, czy sprzedawać produkt pod własną marką i jak nazwać nasz produkt, żeby wyróżnić się spośród konkurencji oraz w jakich źródłach możemy znaleźć odpowiedzi na wspomniane pytania. Również i w tym wypadku kontakty akademickie ułatwiają dotarcie do informacji o trendach w zakresie wzornictwa czy cech użytkowych poprzez kontakty z kolegami z poszczególnych krajów, a także możliwość połączenia wyjazdów związanych z prowadzonymi badaniami z bezpośrednim dostępem do instytucji i osób, dysponujących niezbędnymi nam informacjami.

Odnosząc się do ceny powinniśmy ustalić jaki jest poziom cenowy zbliżonych produktów, jaka jest polityka cenowa naszych konkurentów, czy poziom cenowy produktów o podobnej technologii jest obniżany po kilku miesiącach sprzedaży, jaką cenę zaproponować przy wchodzeniu na rynek i jak ją zmieniać w późniejszym okresie.

Bardzo ważne jest zebranie informacji o możliwych metodach promocji. Powinniśmy ustalić, w jakim zakresie w promocji może nam pomóc przynależność do kręgu akademickiego i korzystanie z promocji podczas konferencji naukowych, wystaw organizowanych na uczelniach czy publikacje w prasie fachowej i branżowej. Należy także ustalić, jakie formy promocji, poza korzystaniem z sieci naukowych, są wskazane dla naszego produktu, jakie formy reklamy mogą okazać się skuteczne, jak będziemy badać skuteczność reklamy.

Powinniśmy ustalić także jak będziemy dystrybuować nasz produkt. Potrzebne nam będą informacje o sieciach handlowych wyspecjalizowanych w podobnych produktach, informacje o ewentualnych pośrednikach działających na danych rynkach lub informacje o możliwości uruchomienia własnych kanałów dystrybucyjnych. W działalności małych firm akademickich znajdujemy przykłady wykorzystania kontaktów akademickich do promowania produktów. Przykładowo, firma BioTe21, oferująca usługi w zakresie syntezy i sekwencjonowania DNA, inżynierii genetycznej i identyfikacji genetycznej wykorzystwała targi i konferencje do zaprezentowania swoich osiągnięć. Dokonania firmy były prezentowane m.in. podczas Polskiego Kongresu Genetyki w 2007 r., podczas targów EUM-BIO w Kuala Lumpur, a także podczas „Central European Congress of Life Sciences Eurobiotech” w 2008 r. w Krakowie.⁶⁶

Wejście małej firmy technologicznej na globalny rynek ułatwiają nie tylko źródła informacji dostępne na stronach internetowych, ale również nowe formy promocji, często przygotowane z myślą o nowych, małych firmach. Jedną z takich form jest udział w konkursach promujących najnowsze technologie. W Polsce jedną z najważniejszych inicjatyw tego typu jest konkurs „Polski Produkt Przyszłości”, organizowany od 1997 r., z myślą o wypromowaniu nowych innowacyjnych technologii, mających zastosowanie rynkowe.⁶⁷ Podobne konkursy są organizowane w innych krajach, a jednym z bardziej znanych jest konkurs INSEAD, szkoły biznesowej o zasięgu światowym, z kampusami w Europie, Azji i na Bliskim Wschodzie - „INSEAD Business Plan”. W tym przypadku możliwości wypromowania danego rozwiązania zapewniają organizatorzy, poprzez udział firm *venture capital*, które mogą sfinansować projekt. Przykładem wykorzystania konkursów do wypromowania firmy na skalę globalną jest przedsiębiorstwo z Singapuru „Singular ID”, które poprzez udział w konkursie INSEAD, a także w „Asian Innovation Award” pozyskała światowe rynki dla opracowanej

⁶⁶ Szcześniak A., *Synteza genowa jako podstawa biznesu opartego na usługach naukowych* [w:] Bąk M., Kulawczuk P. (red.), *Przedsiębiorczy Uniwersytet*, Instytut Badań nad Demokracją i Przedsiębiorstwem Prywatnym, Warszawa, 2009, s. 339-353.

⁶⁷ http://www.pi.gov.pl/polski_produk_t_przyszlosci

technologii nanoznaczników, zabezpieczających produkty przed podrabianiem.⁶⁸

Mając dostęp do globalnych źródeł informacji, mała firma technologiczna może zrezygnować z rozpowszechnionej wśród krajowych firm tradycji wchodzenia najpierw na rynek regionalny, ewentualnie krajowy, a dopiero po ewentualnym odniesieniu sukcesu, na rynek międzynarodowy. Przeprowadzone przez R.G Coopera i E.J. Kleinschmidta badanie wykazało, że produkty przemysłowe, projektowane wyłącznie na rynek krajowy cechuje zwykle niski udział w rynku, wysoki wskaźnik niepowodzenia i powolny wzrost. Jednocześnie badanie to wykazało, że produkty projektowane z myślą o rynku globalnym przynoszą znacznie większe zyski, zarówno na rynku krajowym, jak i zagranicznym.⁶⁹ Rozpoczynając działalność gospodarczą warto więc tak projektować produkt, aby zarówno nazwa, jakość, wzornictwo, jak i rozwiązania technologiczne umożliwiały wprowadzenie go na rynek globalny lub przynajmniej na rynki krajów sąsiednich. Współczesne środki informacji i komunikacji ułatwiają taką strategię nawet małym, nowym firmom.

5.2. Segmentacja rynku i koncentracja na najbardziej obiecujących segmentach

Mając zebrane informacje o potencjalnych rynkach możemy przystąpić do segmentacji rynku i wybrania tych segmentów, które stwarzają największe szanse na odniesienie sukcesu. Segmentacja rynku związana jest z podziałem rynku na grupy konsumentów, różniące się między sobą określonymi kryteriami, najczęściej takimi jak: oczekiwania wobec produktu, wiek, poziom dochodów, wykształcenie, zawód, narodowość czy płeć. Możliwa jest także segmentacja geograficzna, a więc podział rynku na kraje, regiony i aglomeracje. Segmentacja może być również prowadzona w oparciu o sposób spędzania wolnego czasu, stan cywilny czy przynależność do określonej grupy społecznej. Przeprowadzenie segmentacji umożliwia podział rynku na jednorodne grupy klientów, do których możemy dobrać zarówno cechy produktu, jak i elementy promocji. W wyniku segmentacji powstaje podział rynku na grupy, mające podobne potrzeby i w sposób zbliżony odbierające działania marketingowe. Taki podział pozwala nam na lepszą ocenę potencjalnych klientów i na dopasowanie działań marketingowych do wybranej grupy. Dzięki temu możemy oszczędzać zasoby firmy, unikając angażowania ich w działania, które odniosą minimalny efekt. Możemy również określić skalę działań na danym rynku i wybrać segmenty, które chcemy obsługiwać, koncentrując się na tych, w których mamy największe szanse przekształcenia potencjalnych odbiorców w klientów naszej firmy.

⁶⁸ Szczesniak A., *Komercjalizacja rezultatów badań naukowych – wzorcowa droga spółki spin off* [w:] Bąk M., Kulawczuk P. (red.), *Przedsiębiorczy Uniwersytet*, Instytut Badań nad Demokracją i Przedsiębiorstwem Prywatnym, Warszawa, 2009, s. 283-308.

⁶⁹ Cooper R. G., Kleinschmidt E. J., *New Products: What Separates Winners from the Losers*, *Journal of Product Innovation Management*, Vol.4, 1987, s. 169-184.

Segmentami są duże grupy konsumentów mających podobne potrzeby, podobne zachowania, a także podobne cechy. Segmentem może być np. grupa poszukująca komputerów o najwyższych parametrach czy też aparatów fotograficznych o wysokiej rozdzielczości. Segmentem może też być grupa konsumentów o dochodach w przedziale od 2000 do 3000 zł. Należy liczyć się z tym, że segment przyciąga zazwyczaj kilkunastu konkurentów, co utrudnia wejście na rynek. Alternatywą może być adresowanie produktu lub usługi do niszy rynkowej. Nisza, w przeciwieństwie do segmentu, jest wąsko zdefiniowaną grupą, szukającą ściśle określonych korzyści. Określenie niszy wymaga wprowadzenia dużej liczby cech charakteryzujących odbiorców, co powoduje, że segmenty są zawężane do coraz mniej licznych grup klientów. P. Kotler charakteryzuje niszę jako grupę klientów, którzy mają „(...) wyraźnie wyodrębniony i dosyć złożony zbiór potrzeb i gotowi są zapłacić wyższą cenę za produkt najlepiej zaspokajający ich potrzeby. Przedsiębiorstwa działające w niszach muszą dokonać specjalizacji, aby odnieść w nich sukces. Lider niszy nie jest narażony na ostre ataki ze strony innych konkurentów.”⁷⁰ Znalezienie niszy jest więc szczególnie ważne dla nowych firm technologicznych. Sukces jest bardziej prawdopodobny w przypadku firmy, która potrafi zidentyfikować niszę i wyspecjalizować się w zaspokajaniu potrzeb klientów do niej należących. Nisze mogą być identyfikowane poprzez wprowadzanie dużej liczby cech i osiągnięciu coraz głębszego podziału rynku.

Podziału dokonujemy w oparciu o wybrane kryteria. Kryteria segmentacji możemy podzielić na odnoszące się do produktu i do konsumenta. Kryteria odnoszące się do konsumenta mogą opierać się na cechach demograficznych takich jak płeć, wiek, miejsce zamieszkania, religia, narodowość czy faza cyklu życia rodziny. Segmentacja może być również oparta na cechach społeczno-ekonomicznych takich jak dochód, wykształcenie, zawód, a także cechy psychograficzne takie, jak styl życia, aktywność, zainteresowania i opinie. Kryteria dotyczące produktu mogą odnosić się do wzorców konsumpcji takich, jak częstotliwość używania danego produktu, preferowana jakość czy cechy użytkowe, a także lojalność wobec określonej marki. Mogą również brać pod uwagę oferowane korzyści, a także stopień znajomości produktu. Kryteria mogą także uwzględniać warunki zakupu takie, jak rodzaj sklepu, częstotliwość zakupu i wielkość jednorazowego zakupu.⁷¹

Przygotowanie dokładnej segmentacji rynku wymaga często przeprowadzenia badań marketingowych, które pozwolą ustalić motywacje poszczególnych grup klientów, ich oczekiwania wobec produktu, zachowania, a także reakcje na reklamę i promocję, co wiąże się z koniecznością badań ankietowych oraz późniejszych analiz, ukierunkowanych na usunięcie cech silnie skorelowanych i wylistowanie różniących się segmentów. Następnie segmenty są profilowane w zależności od poszukiwanych cech demograficznych, społeczno-ekonomicznych czy psychograficznych. Przeprowadzenie tego typu badań jest z reguły zbyt kosztowne dla małej firmy technologicznej. Alternatywą może być przeszukanie źródeł internetowych i zidentyfikowanie gotowych raportów na temat danego rynku, które są znacznie tańsze od przygotowanych na in-

⁷⁰ Kotler P., *Marketing. Analiza, planowanie, wdrażanie i kontrola*, Gebethner i Ska, 1994, s. 245.

⁷¹ Tkaczyk J., *Segmentacja i wybór rynku docelowego*, www.rynkologia.pl

dywidualne zamówienie. Można również rozpatrzyć zlecenie badań firmie konsultingowej i sfinansowanie ich z jednego z programów pomocowych, opisanych w części podręcznika dotyczącej finansowania małej firmy. Podejmując decyzję o przeprowadzeniu segmentacji należy pamiętać, że największe znaczenie ma ona w przypadku, gdy zamierzamy dywersyfikować produkt, w zależności od segmentu, a także gdy poszczególne segmenty wymagają odmiennych narzędzi promocji i dystrybucji. Przy niewielkiej skali prowadzonej działalności może się okazać, że koszty segmentacji będą zbyt wysokie.

Nowa firma technologiczna nie zawsze będzie kierowała ofertę do konsumentów indywidualnych. Produktem firmy mogą być wyroby adresowane do innych przedsiębiorstw takie, jak np. podzespoły motoryzacyjne, maszyny stanowiące element linii technologicznych czy sprzęt laboratoryjny. Przy segmentacji rynków instytucji (np. przedsiębiorstw, uczelni, instytutów badawczych) można stosować część kryteriów wykorzystywanych przy segmentacji rynku konsumentów takich, jak np. cechy użytkowe, częstotliwość zakupów czy kryteria geograficzne. Obok nich konieczne jest jednak wprowadzenie nowych kryteriów. T. V. Bonoma i B. P. Shapiro zaproponowali segmentację rynku przedsiębiorstw w oparciu o następujące aspekty:

- Demografia – 1) gałęzie gospodarki, na których powinniśmy się skoncentrować; 2) wielkość przedsiębiorstwa i 3) obszar geograficzny.
- Zmienne operacyjne – 1) technologia, na której powinniśmy się skoncentrować; 2) status użytkownika (czy powinniśmy się skoncentrować na użytkownikach intensywnych, przeciętnych, okazjonalnych lub na przedsiębiorstwach, które jeszcze nie używają naszego produktu); 3) wymagania klienta.
- Podejście do zakupu – 1) organizacja zaopatrzenia (scentralizowana lub zdecentralizowana); 2) struktura zarządu (przedsiębiorstwa zdominowane przez kadre techniczną, finanse, dział personalny i inne); 3) dotychczasowe kontakty (czy powinniśmy koncentrować się na przedsiębiorstwach, z którymi utrzymujemy dobre kontakty, czy szukać najbardziej obiecujących klientów); 4) ogólna polityka dokonywania zakupów (czy wybierać przedsiębiorstwa preferujące leasing, systematyczne zakupy, przetargi); 5) kryteria dokonywania zakupów (czy koncentrować się na przedsiębiorstwach, szukających produktów wysokiej jakości, dobrego serwisu, niskiej ceny).
- Czynniki sytuacyjne – 1) czy koncentrować się na przedsiębiorstwach, które szukają szybkich dostaw, na telefon, lub szybkiego serwisu; 2) czy koncentrować się na wybranych zastosowaniach naszego produktu, czy też na wszystkich zastosowaniach; 3) czy koncentrować się na małych czy na dużych zamówieniach.
- Cechy osobowe – 1) podobny system wartości (czy wybierać przedsiębiorstwa mające podobny system wartości do naszego); 2) postawa wobec ryzyka (czy koncentrować się na klientach podejmujących ryzyko czy też unikających go); 3) stopień lojalności przedsiębiorstwa wobec dostawców.⁷²

⁷² Oprac. na podst.: Bonoma T. V., Shapiro B. P., *How to Segment Industrial Markets*, Harvard Business Review, Vol. 64, 1984, s. 104-110.

Firma technologiczna, dostarczająca produkty dla przedsiębiorstw dysponuje więc stosunkowo dużym zasobem cech, które można uwzględnić przy segmentacji. Jest to tak zwana segmentacja wieloczynnikowa, ułatwiająca nam zidentyfikowanie ewentualnych nisz rynkowych.

Przeprowadzenie segmentacji ułatwia wybór rynku docelowego. Spośród zidentyfikowanych segmentów powinniśmy wybrać te, które mogą nam przynieść największy dochód i które możemy obsługiwać. Analizując segmenty powinniśmy brać pod uwagę takie cechy jak:

- A. Wielkość i dynamika segmentu.** W przypadku małej firmy technologicznej nie zawsze warto wybierać duże segmenty. Dla nowego przedsiębiorstwa bardziej interesujący może być mały segment, wymagający zaangażowania mniejszych środków. Na ogół dobrze jest związać się z segmentem o dużej dynamice. Szybko rosnący segment może ułatwić wzrost naszej firmy. Warto jednak pamiętać, że szybko rosnący segment przyciąga konkurencję, co może bardzo ograniczyć udział w rynku i zyski.
- B. Atrakcyjność strukturalna segmentu.** Według M. Portera, wielkość i szybki wzrost nie zawsze oznaczają, że dany segment może być obiecujący. Przedsiębiorstwo powinno ocenić jaki wpływ na rentowność segmentu ma następujące pięć grup interesariuszy funkcjonujących na danym rynku: 1) konkurenci ulokowani w tej samej gałęzi przemysłu, 2) potencjalni nowi producenci, 3) producenci substytutów, 4) rosnący w siłę nabywcy, 5) dostawcy zwiększający siłę przetargową. Stwarzają oni następujące zagrożenia:
- Zagrożenia ze strony silnych konkurentów wewnątrz segmentu. Segment jest nieatrakcyjny, jeżeli zawiera już silnych konkurentów, zwłaszcza konkurentów silnie zaangażowanych finansowo, co może prowadzić do wojen cenowych.
 - Zagrożenia ze strony potencjalnych nowych producentów, którzy zamierzają wejść na rynek. W tym przypadku atrakcyjność segmentu jest uwarunkowana barierami wejścia i wyjścia z segmentu. Im niższe bariery wejścia, tym segment jest mniej atrakcyjny. Najbardziej atrakcyjny jest segment, w którym bariery wejścia są wysokie, a bariery wyjścia – niskie. Jeżeli natomiast bariery wejścia i wyjścia są wysokie, taki rynek również może być atrakcyjny, jednak ryzyko operowania w takim segmencie jest wysokie. W przypadku niskich barier zarówno wejścia, jak i wyjścia, zyski są stabilne, ale raczej niskie. Najmniej atrakcyjny jest rynek, w którym bariery wejścia są niskie a bariery wyjścia wysokie. Firmom trudno wówczas wycofać się w okresie dekoniunktury. Działanie w takim segmencie jest ryzykowne a dochody niskie.
 - Zagrożenia ze strony producentów substytutów zmniejszają atrakcyjność segmentu. Substytuty, a także postęp technologii mogą zmniejszać poziom zysków ze względu na rosnącą konkurencję.
 - Wzrost siły przetargowej nabywców również zmniejsza atrakcyjność segmentu. Siła ta może rosnąć, gdy nabywcy są coraz bardziej zorganizowani, gdy koszty zmiany nabywcy są niskie, a także gdy nabywcy są wrażliwi na cenę z powodu swoich niskich dochodów.

- Zagrożenie wzrostem siły przetargowej dostawców może prowadzić do podniesienia cen albo do obniżenia jakości dostarczanych towarów i usług. Jest to szczególnie groźne, jeżeli dostarczany produkt i usługa stanowią istotny element naszych kosztów. Wzrost siły dostawców może mieć miejsce, gdy rośnie stopień ich koncentracji, gdy istnieje niewiele substytutów oraz kiedy koszty zmiany dostawcy są wysokie.⁷³

Przy wyborze segmentu rynku powinniśmy także uwzględniać cele i zasoby przedsiębiorstwa. Atrakcyjne strukturalnie, szybko rosnące segmenty mogą być sprzeczne z długookresową strategią firmy technologicznej. Nawet jeżeli segment odpowiada celom przedsiębiorstwa, należy ustalić, czy firma dysponuje odpowiednimi umiejętnościami i zasobami, aby odnieść sukces. Przedsiębiorstwo powinno wchodzić w te segmenty, w których dysponuje przewagą konkurencyjną. Może nią być np. zupełnie nowa, konkurencyjna technologia, głęboka znajomość potrzeb klientów - lepsza niż w przypadku konkurentów⁷⁴. Możemy się skoncentrować na jednym segmencie, ale taka specjalizacja może być ryzykowna w przypadku zmiany upodobań klientów. Lepszym rozwiązaniem jest wybranie kilku segmentów, z których każdy jest atrakcyjny i odpowiada celom i kompetencjom przedsiębiorstwa.

5.3. Ustalenie kluczowych klientów w segmencie

Segmentacja rynku pokazała, że klienci mają różne potrzeby i dochody i w związku z tym przynoszą przedsiębiorstwu zróżnicowane przychody. Możemy mieć takich klientów, których obsługa kosztuje więcej niż zyski osiągnane dzięki współpracy z nimi. Dla firmy rozpoczynającej działalność istotne jest, żeby klientów tego typu nie było w naszym segmencie lub było ich jak najmniej. Obsługa klientów przynoszących niski dochód lub straty może doprowadzić do tego, że zabraknie nam środków na działania wobec klientów rozwojowych. Klienci kluczowi to ci, którzy przy małych nakładach dostarczają nam najwięcej zysków. Zwykle przyjmuje się, że klienci kluczowi to ci, którzy przynoszą 80% zysków przy 20% udziale w kosztach. Nie należy jednak sztywno traktować wyznaczonych granic. Klientami kluczowymi mogą być również klienci przynoszący nam niższe zyski, ale mający wystarczający potencjał, żeby znaleźć się w grupie najbardziej dochodowej.

Klientem kluczowym może być również klient, który jest dla nas ważny z innych powodów, niż wysoki dochód. Może to być np. klient o wyrazistym wizerunku, dobrze rozpoznawalny na rynku, z którym współpraca pozwoli nam przyciągnąć nowych odbiorców. W firmie prowadzącej działalność najprostsze zidentyfikowanie kluczowych klientów wymaga następujących działań:

⁷³ Oprac. na podst.: Porter M. E., *Competitive Advantage. Creating and Sustaining Superior Performance*, Free Press, 1985, s. 234-237.

⁷⁴ Kotler P., op. cit., s. 260-261.

- Pogrupowania klientów w kilka kategorii (np 3-4), w zależności od wartości sprzedaży, np. ponad milion zł, 500 tys. - 1 mln zł, 100 - 499 tys. zł, poniżej 100 tys. zł.
- Zbadanie, którzy klienci pozwalają na osiągnięcie najwyższego dochodu - określenie tych, którzy mają największy wpływ na finanse firmy. Z reguły okazują się że 80% dochodów realizowanych jest przez 20% najbardziej dochodowych klientów.

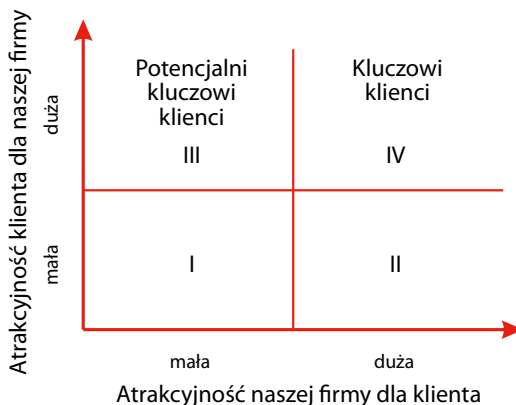
Sytuacja jest znacznie bardziej skomplikowana w przypadku przedsiębiorstw rozpoczynających działalność. Firma niewątpliwie będzie się lepiej rozwijać, jeżeli pierwsi klienci okażą się klientami dochodowymi. Jeżeli wybierzemy klientów o zbyt małym potencjale, dochody będą niskie lub będziemy ponosić straty.

Ustalając, kto jest i kto może być dla naszej firmy klientem kluczowym, powinniśmy również brać pod uwagę atrakcyjność współpracy z nami dla drugiej strony. Klienci decydując się na dany produkt, kierują się określonymi kryteriami, takimi jak np. jakość, rozwiązania technologiczne, szybkość dostaw, cena, wzornictwo i inne. W oparciu o te kryteria określają atrakcyjność naszego przedsiębiorstwa, podobnie jak my określamy atrakcyjność klienta, kierując się np. osiąganą marżą. W wyborze klientów kluczowych, w tym pierwszych klientów, podstawowym czynnikiem jest więc wzajemna atrakcyjność. Na przedstawionym rysunku 20, na dwóch osiach przedstawiona została zarówno atrakcyjność naszej firmy dla klientów, jak i atrakcyjność klientów dla nas. Klienci kluczowi, to ci którzy mieszczą się w prawym górnym kwadracie. Lewy górny kwadrat wskazuje na klientów, dla których nie jesteśmy jeszcze wystarczająco dobrym partnerem do współpracy, ale możemy stać się nim w przyszłości, po dopasowaniu oferty do ich wymagań. Mogą więc stać się klientami kluczowymi w dalszej perspektywie.

Rysunek

20

Identyfikacja kluczowych klientów



Źródło: Krokosz E., Dąbrowska N., *Budowanie Relacji z Klientami kluczowymi, Marketing w Praktyce*, nr 12, 2001.

Identyfikacja klientów kluczowych powinna rozpocząć się od wyboru kryteriów, które pozwolą zaliczyć klientów do dwóch górnych kwadratów rysunku. Kryteria te powinny być ustalone indywidualnie dla każdej firmy. Można brać pod uwagę takie czynniki jak:

- wielkość sprzedaży,
- pozycja na rynku,
- potencjał wzrostu,
- ceny, po jakich możemy sprzedać nasz produkt,
- wiarygodność klienta (oceny innych przedsiębiorców, informacje w mediach, opinia izby gospodarczej, wizerunek),
- koszty obsługi (transport, obsługa sprzedaży, ewentualne dodatkowe koszty związane z oczekiwaniami klienta),
- ocena dotychczasowych kontaktów, nastawienie firmy do współpracy,
- możliwości współpracy przy rozwoju technologii.

Mając gotowy zestaw kryteriów możemy ocenić, w jakim zakresie potencjalni klienci spełniają dane kryterium. Oceny powinny być prowadzone w skali punktowej, np. od 1 do 10, gdzie 10 oznacza najwyższą ocenę. W rezultacie otrzymujemy punktową ocenę wybranych przez nas kryteriów. Znaczenie poszczególnych czynników może być dla firmy bardzo różne. Przykładowo wiarygodność czy potencjał wzrostu może mieć większe znaczenie, niż możliwości współpracy przy rozwoju technologii. Dlatego do poszczególnych cech powinniśmy przyporządkować wagi. Można to zrobić w skali od 1 do 5, gdzie 5 oznacza najwyższe znaczenie dla firmy. Uzyskane oceny punktowe mnożymy przez wagi przyznane poszczególnym kryteriom i w rezultacie otrzymujemy punktację przypisaną do określonych kryteriów.

Następnym krokiem jest wyznaczenie limitu, od którego uznajemy klientów za kluczowych. Maksymalna liczba punktów, jakie mogą osiągnąć klienci jest determinowana zarówno poszczególnymi ocenami, jak i liczbą kryteriów. Można przyjąć, że klienci, którzy uzyskają 80% maksymalnej liczby, są dla nas klientami kluczowymi. Jest to jednak propozycja arbitralna i można ją zmieniać w zależności od liczby klientów, których chcemy uznać za kluczowych, a także od określenia, dla jakich klientów współpraca z nami może być atrakcyjna.

Przedstawiona procedura pozwala nam określić, jacy klienci są atrakcyjni dla nas, a więc zakwalifikować ich do dwóch górnych kwadratów rysunku. Pozostaje nam jeszcze określenie, dla jakich klientów my możemy być atrakcyjnym partnerem. Atrakcyjność naszej firmy zależy od wielkości wydatków ponoszonych na zakup naszych usług lub towarów, a także od naszej pozycji na tle konkurencji. Należy pamiętać, że wielkość wydatków należy rozpatrywać w zależności od ich udziału w budżecie klienta. Dla odbiorcy, który osiąga sprzedaż na poziomie 100 mln zł i prowadzi niewielkie laboratorium, dostawa sprzętu laboratoryjnego o wartości 3 tys. zł będzie mało znaczącą pozycją, podczas gdy dla małego laboratorium, badającego czystość wody taka sama dostawa może stanowić istotną pozycję kosztową.

Nasza pozycja konkurencyjna wynika z zakresu w jakim możemy spełnić kryteria stawiane przez klienta. W tym przypadku niezbędna będzie ocena naszych relacji w następujących zakresach:

- czy możemy postrzegać nasze relacje z klientem jako szansę na budowanie strategicznej współpracy (strony oceniają się wzajemnie jako atrakcyjne i jest to właściwy moment na rozmowy o strategicznej współpracy);
- czy możemy przyporządkować danego klienta do potencjalnych kluczowych (my jesteśmy nim bardzo zainteresowani, a choć on nie postrzega nas jeszcze jako atrakcyjnych - jest na to szansa);
- mimo, iż dla nas jest to klient bardzo atrakcyjny, to jednak znaczenie naszej firmy w strukturze jego wydatków jest tak małe, że nie widać szansy na wspólne strategiczne planowanie przyszłości.⁷⁵

Przeprowadzona analiza pozwala nam zidentyfikować zarówno klientów kluczowych, jak i tych, którzy potencjalnie mogą zostać klientami kluczowymi, po odpowiednim dopasowaniu naszej oferty do ich wymagań.

5.4. Budowa czytelnej oferty

Właściwe sformułowanie oferty może ułatwić pozyskanie klienta i rozpocząć korzystną dla obydwu stron współpracę. Dobra oferta powinna:

- zwracać uwagę - można to osiągnąć poprzez wyróżniający nagłówek, elementy graficzne, kolorowy załącznik czy podpis osoby znanej w świecie naukowym;
- być maksymalnie krótka, powinna jednak zawierać niezbędne informacje do zainteresowania klienta, wskazane jest stosowanie prostego języka i unikanie zbędnych, niewiele mówiących słów;
- wskazywać korzyści dla odbiorcy - ustalanie klientów kluczowych pośrednio pomaga w określeniu ich oczekiwań, w ofercie powinniśmy wskazać, w jakim stopniu odpowiadamy na te oczekiwania; powinniśmy wskazywać konkretne korzyści, które odniesie odbiorca, np. wynikające ze stosowania nowych technologii czy innowacyjnych rozwiązań prowadzących do niższych kosztów;
- zawierać informacje świadczące o rzetelności naszej firmy, np. opinie kontrahentów, certyfikaty jakości czy opinie z banku;
- zawierać opinie klientów, oceny ekspertów, wyniki badań korzystne dla naszego produktu – jeżeli nimi dysponujemy, to również warto je dołączyć do oferty.

Wysyłanie adresowanych ofert jest znacznie skuteczniejsze, niż ogólne kampanie promocyjne. Zindywidualizowanie ofert wymaga trafienia w konkretne zapotrzebowania klienta. Można je określić za pomocą badań rynkowych, jednak, jak wskazywaliśmy,

⁷⁵ Oprac. na podst.: Krokosz E., Dąbrowska N., *Budowanie Relacji z Klientami kluczowymi*, Marketing w Praktyce, nr 12, 2001, s. 4-8.

badania takie są z reguły kosztowne. Pewną pomocą w określaniu potrzeb może być analiza stron internetowych naszych potencjalnych klientów, jak również słowa kluczowe, które wpisują w wyszukiwarkę osoby, trafiające na naszą stronę. Analiza taka pozwala odpowiedzieć, czego szukają klienci i jak sformułować ofertę, żeby dostosować ją do ich oczekiwań.

5.5. Analiza czynników konkurencyjności i koncentracja na przewagach

Analiza czynników konkurencyjności wymaga zidentyfikowania naszych głównych konkurentów i ustalenia, w jaki sposób możemy zbudować przewagę, której oni nie są w stanie osiągnąć. Naszymi głównymi konkurentami są z reguły przedsiębiorstwa działające w tym samym segmencie rynku i stosujące podobną strategię, np. konkurujące ceną, wzornictwem czy innowacyjnością. Naszym dążeniem jest zaoferowanie klientom usług i produktów, spełniających ich wymagania i jednocześnie lepszych od konkurencji. Identyfikując konkurentów, powinniśmy jednocześnie dążyć do zgromadzenia jak największej informacji na ich temat, takich jak wielkość sprzedaży, udział w rynku, rentowność sprzedaży, nowe inwestycje, stopień wykorzystania mocy produkcyjnych, stosowane technologie itp. Część tych informacji jest dostępna w oficjalnych sprawozdaniach, inne można uzyskać monitorując publikacje prasowe, wypowiedzi przedsiębiorców lub czytając pisma branżowe. Zgromadzenie tej wiedzy pozwala nam ustalić słabe i silne strony naszych konkurentów, oferujących podobne produkty w zbliżonej cenie.

Poznanie konkurentów umożliwia poszukiwanie naszych przewag konkurencyjnych. Zbudowanie przewagi konkurencyjnej wymaga określenia naszych kluczowych kompetencji, czyli umiejętności, których przejęcie przez naszych konkurentów byłoby bardzo trudne i które pozwolą nam zaoferować lepsze produkty lub usługi. G.M. Hamel i C.K. Prahalad przedstawili trzy kryteria, które pozwalają wyodrębnić umiejętności lub kompetencje o kluczowym znaczeniu dla firmy. Oto one:

1. Wartości oferowane klientowi. W tym przypadku kluczowe kompetencje mają duży wkład w tworzenie korzyści postrzeganych przez klienta. Mała firma technologiczna może zaoferować produkt charakteryzujący się prostą obsługą, ciekawym wzornictwem i funkcjonalnością.
2. Wyróżnienie się na tle konkurencji. W tym przypadku o przewadze w ogromnym stopniu decydują prawa do własności intelektualnej. Może to być wypracowana przez firmę nowa technologia, prawa do własności przemysłowej lub unikatowa receptura. Dana umiejętność (kompetencja) wyróżnia się na tle konkurencji, jeśli stanowi wyłączną własność firmy lub cechuje ją w większym stopniu niż pozostali rywali.
3. Możliwości rozszerzenia danej umiejętności (kompetencji) na inne produkty lub rynki. Dana umiejętność (kompetencja) jest rozszerzalna, jeśli można ją wykorzy-

stać na nowych rynkach. Może to być np. wykorzystanie umiejętności konstruowania silników do samochodów w silnikach stosowanych w łodziach, generatorach energii czy w kosiarkach.⁷⁶

Dostrzeżenie możliwości stworzenia trudnych do skopiowania przewag konkurencyjnych jest stałym wyzwaniem dla przedsiębiorstwa. Trudniej jest skopiować i wprowadzić legalnie na rynek produkty, zawierające rozwiązania chronione patentami czy wzornictwo chronione w formie wzorów przemysłowych. Tak więc wykorzystanie własności przemysłowej pozwala na budowanie przewag konkurencyjnych. Ponadto, klienci, mając do wyboru szereg produktów o porównywalnych cechach użytkowych, interesują się nie tylko samym produktem, ale całym rozwiązaniem. Może nim być np. szybki serwis, dostarczanie produktów w ściśle określonym czasie, „na telefon” czy kultura korporacyjna zachęcająca pracowników do wprowadzania innowacji. Konkurencja może szybko skopiować produkt, który odniósł sukces na rynku, ale znacznie trudniej będzie jej wprowadzić kulturę innowacyjną czy rozwiązania ułatwiające obsługę klientów. Tak więc szukając przewag konkurencyjnych nie powinniśmy ograniczać się do samego produktu, ale poszukiwać również innych czynników, które pozwolą nam osiągnąć przewagę nad konkurencją.

Przewaga powinna dotyczyć elementów ważnych dla klienta. Można ją budować w oparciu o wiele czynników takich, jak np.:

- **Jakość.** Budowanie przewagi w oparciu o ten czynnik może dotyczyć zarówno produktu, jak i opakowania, sposobu dystrybucji czy usług serwisowych. Zaoferowanie wyższej jakości na jednym lub kilku z wymienionych obszarów służy budowaniu przewagi nad konkurencją.
- **Innowacyjność.** C.M Christensen i M.E. Raynor wymieniają dwa typy innowacji, które mogą wykorzystywać przedsiębiorstwa - innowację zachowawczą i innowację przełomową. Innowacja zachowawcza ogranicza się do wytwarzania produktów o zmienionych, udoskonalonych cechach sprzedawanych za większe pieniądze. Są to np. udoskonalenia wprowadzane do kuchenek mikrofalowych czy telewizorów plazmowych. Przy innowacji przełomowej wprowadzamy do sprzedaży prostszy i praktyczniejszy produkt, który będąc tańszym, nie ustępuje pod względem użytkowym swemu poprzednikowi. Takim przełomem było np. wprowadzenie kopiarek stołowych przez Canona, tanich i prostych w obsłudze. W przypadku innowacji zachowawczych przewagę z reguły mają doświadczone firmy, z utrwaloną marką na rynku. Natomiast dla nowej firmy technologicznej istotne jest to, że przy innowacjach przełomowych nowicjusze z reguły zwyciężają w konkurencji z renomowanymi graczami, o ile potrafią spowodować rzeczywisty przełom.⁷⁷
- **Cena.** W tej grupie przewag mieszczą się elementy służące materialnemu zainteresowaniu klienta naszym produktem. Cena jest częstym elementem budowania

⁷⁶ Oprac. na podst.: Maciaszek Z., *Strategia i Polityka firmy*, <http://www.wsz-pou.edu.pl/biuletyn>

⁷⁷ Christensen C. M., Raynor M. E., *Innowacje. Napęd wzrostu*, Harvard Business School Press, Warszawa 2008, s. 49-85.

przewagi konkurencyjnej dla firm rozpoczynających działalność, jednak uzyskana w ten sposób przewaga rzadko jest trwała, o ile nie wynika z nowej technologii.

- **Wizerunek i tożsamość rynkowa.** Na rynku największym zainteresowaniem cieszą się produkty związane z dobrą marką, unikalne, powiązane z instytucją mającą dobrą percepcję na rynku, na którym działa. Uzyskanie dodatkowej premii, wynikającej z silnej tożsamości rynkowej wymaga nakładów na jej zbudowanie. Mała firma, rozpoczynając działalność może jednak podkreślać cechy, mogące stworzyć jej pozytywny wizerunek takie, jak np. wykorzystanie wyników najnowszych badań i wysokie kwalifikacje pracowników. „Sensem budowania wizerunku powinno być tworzenie indywidualności i to takiej, która ma cechy niepodrabialności i trwałości. Indywidualność tożsamości, a co za tym idzie i wizerunku, jest wypadkową, z jednej strony umiejętności wynajdowania cech wyróżniających w kontekście posiadanych zasobów oraz możliwych konkurencyjnych zagrożeń, z drugiej - znalezienia na rynku takiej pozycji, której nie zdołała wcześniej zająć inna organizacja.”⁷⁸
- Jak stwierdza J. Filipek, można wyróżnić dwa sposoby budowania tożsamości - w pierwszym, budowanie tożsamości jest procesem wykorzystywania zgromadzonej wiedzy w firmie. Jest to proces postępujący wewnątrz organizacji, który nie musi być wynikiem sytuacji rynkowej. Efektem takiej sytuacji są firmy, które same lansują nowe nisze rynkowe, bazując na własnym doświadczeniu lub w wyniku gromadzenia informacji i szczegółowej analizy potrzeb klientów. Z drugą metodą mamy do czynienia wtedy, gdy budowa tożsamości polega na poszukiwaniu i definiowaniu cechy lub zespołu cech, które odróżniają daną firmę od innych. Taką procedurę definiowania tożsamości stosuje się w firmach nowo zakładanych i podejmujących innowacyjne strategie. W pewnych przedziałach czasu oba podejścia można stosować uzupełniająco. Granice nie są bowiem stałe, a firmy poddawane są oddziaływaniom procesów innowacyjnych, polegających np. na wdrażaniu nowości.⁷⁹ Celem budowania przewagi konkurencyjnej przez budowę tożsamości jest zarówno zbudowanie marki firmy jako organizacji, jak również marek oferowanych produktów. W wyniku podjętych działań powinna wzrosnąć nasza rozpoznawalność na rynku. Specjalizacja. Możemy także budować przewagi konkurencyjne poprzez wyspecjalizowanie się w obsłudze niszowych klientów, dzięki umiejętnemu określeniu niszy, która do tej pory nie była obsługiwana przez konkurencję. Ustalenie przewag konkurencyjnych małej firmy technologicznej stanowi jeden z głównych elementów strategii. Zidentyfikowanie przewag i wykorzystanie ich w działaniach firmy, w połączeniu z konsekwentną budową pozytywnego wizerunku firmy ułatwi odniesienie sukcesu nowemu przedsiębiorstwu.

⁷⁸ Filipek J., *Pozycjonowanie firm, czyli budowanie przewagi przez tożsamość*, Warszawska Szkoła Reklamy, <http://www.szkolareklamy.pl/sections-viewarticle>, 2000

⁷⁹ Tamże.

5.6. Plan marketingowy. Główne elementy marketingu mix małej firmy technologicznej

Przedstawione powyżej działania umożliwiły nam ustalenie naszego segmentu docelowego, określenie kluczowych klientów oraz zidentyfikowanie naszych przewag konkurencyjnych. W oparciu o zgromadzoną wiedzę możemy przystąpić do budowania planu marketingowego, który powinien zawierać:

- Podstawowe informacje o rynku oferowanych produktów i usług, konkurencji, możliwych kanałach dystrybucyjnych oraz sytuacji gospodarczej. Wiąże się to z koniecznością ustalenia, kto może oferować konkurencyjne usługi lub produkty, jak wygląda rynek tego typu usług i produktów, jaka jest pozycja na rynku konkurencyjnych firm, ukierunkowanych na dany segment rynku.
- Analizę pozycji przedsiębiorstwa. Określenie zasobów, silnych i słabych stron, a także szans i zagrożeń, jakie mogą wystąpić na naszym rynku.
- Określenie, jakie cele nowa firma technologiczna zamierza osiągnąć np. w zakresie wielkości sprzedaży, udziału w rynku, liczbie zgłoszeń patentowych, wizerunku i tożsamości rynkowej.
- Przedstawienie narzędzi, które będą zastosowane do osiągnięcia wyznaczonych celów (marketing mix). Opracowanie planów operacyjnych, czyli określenie szczegółowych działań, wyznaczenie osób do realizacji wspomnianych działań i opracowanie harmonogramu oraz określenie niezbędnych zasobów finansowych.
- Prognozę rachunku strat i zysków.
- Monitoring realizacji planu ze wskazaniem osób odpowiedzialnych i określeniem sposobów kontroli realizacji planu.⁸⁰

W określaniu najlepszego rynku dla produktów i usług pomocna może być macierz H.I. Ansoffa.⁸¹ Zakłada ona cztery możliwe strategie rozwoju dla dwóch zmiennych – produktu i rynku:

- Strategię penetracji rynku, czyli zwiększenie sprzedaży dotychczasowego produktu lub usługi na tym samym rynku. W ramach pierwszej strategii sprawdzamy czy firma technologiczna, bazując na uzyskiwanych obecnie wynikach, może rozwijać się na rynkach dotychczas obsługiwanych (penetracja rynku). Strategia ta pozwala osiągać lepsze efekty ekonomiczne poprzez np. wzmocnienie promocji dotychczas wytwarzanych wyrobów, dotarcie do nowych grup odbiorców, mogących zakupić produkowane wyroby.
- Strategię rozwoju rynku, czyli wejście z dotychczasowymi produktami na nowe rynki. Firma może rozważyć możliwości znalezienia nowych rynków np. na rezultaty badań, na oferowane usługi czy produkty.
- Strategię rozwoju produktu, czyli zaoferowanie nowego lub zmodyfikowanego produktu na dotychczasowym rynku. Kolejna strategia związana jest z poszukiwaniem nowych produktów, mieszczących się w naszym obszarze kompetencji.

⁸⁰ Elementy planu marketingowego na podst.: Kotler P, op. cit., s. 93-94.

⁸¹ Encyklopedia zarządzania http://mfiles.pl/pl/index.php/Model_strategii_Ansoffa.

- Strategię dywersyfikacji, polegającą na wejściu z nowym produktem na nowy rynek. W ramach tej strategii zastanawiamy się nad zaprojektowaniem nowych produktów i sprzedażą ich na nowych rynkach .

W stosunku do wybranej strategii marketingowej powinny być określone następujące elementy:

- Rynek docelowy, nasz segment lub nisza rynkowa, np. przedsiębiorstwa określonej branży. W określaniu rynku pomocne mogą być kryteria przedstawione w p. 5.2.
- Produkt, np. wyroby wytwarzane przy użyciu technologii w których dysponujemy przewagą konkurencyjną nad konkurentami, oferta usług badawczych w określonych dziedzinach, programy szkoleniowe i wdrażanie systemów jakości.
- Określenie ceny, powinno być przeprowadzone w oparciu o przedstawione powyżej badanie cen produktów konkurencyjnych czy porównanie cen podobnych usług badawczych.
- Sposób dystrybucji. Kanałem dystrybucji mogą być np. sieci handlowe, ośrodki transferu technologii, przedsiębiorstwa hurtowe i sklepy internetowe.
- Personel sprzedaży. Można rozważyć zatrudnienie przedstawiciela handlowego lub wykorzystywać przedsiębiorstwa zajmujące się handlem do poszukiwania kontaktów z klientami. Należy ustalić zakres obowiązków osób odpowiedzialnych za sprzedaż i formę ich wynagradzania, np. wypłata części wynagrodzenia w formie prowizji lub premii motywacyjnej.
- Promocja. Konieczne jest ustalenie najbardziej efektywnych form promocji. Formy te powinny być dostosowane do grupy docelowej. W przypadku firmy technologicznej promocja za pośrednictwem sieci akademickich może służyć budowie wizerunku, jednak może być mało pomocna w dotarciu do przedsiębiorców, którzy np. mogą kupić produkty lub usługi. W tym przypadku bardziej efektywne będzie uczestnictwo w specjalistycznych targach, ogłoszenia w prasie branżowej lub wysyłka zindywidualizowanych materiałów promocyjnych do wybranych grup przedsiębiorstw. Dobrą formą promocji może być udział w konferencjach z danej dziedziny lub bezpośrednia oferta skierowana do wybranych klientów kluczowych.

Tworzenie skutecznej strategii wymaga rozstrzygnięcia postawionych powyżej problemów decyzyjnych, a wiele z nich trudno przewidzieć. Działalność przedsiębiorstwa niesie wiele niepewności i ryzyka, które będzie się zmniejszać w miarę nabywania doświadczenia i zdobywania wiedzy o zasadach funkcjonowania podmiotów gospodarczych. Wybraną przez przedsiębiorstwo, jedną z opisanych powyżej strategii marketingowych, należy przełożyć na program marketingowy, zawierający narzędzia, za pomocą których zamierzamy zrealizować nasze cele, czyli tzw. marketing mix. Do dyspozycji mamy dziesiątki narzędzi, pogrupowanych przez J. Mc Carthego w cztery grupy⁸²: produkt, cena, dystrybucja i promocja.

⁸² Marketing mix cztery P (Product, Place Price, Promotion) został wprowadzony przez Mc Carthego w 1960 r. Pomimo późniejszych zmian, podział zaproponowany 50 lat temu pozostaje nadal wystarczająco pojemny do opisu narzędzi stosowanych w działaniach marketingowych.



Źródło: Opracowanie własne.

Powyższy rysunek pokazuje tylko kilka przykładowych narzędzi, dostępnych dla małej firmy technologicznej. W praktyce kierownictwo firmy powinno wybrać najlepszy mix. Jeżeli uważamy, że powinniśmy konkurować jakością, możemy określić, że nasz produkt będzie przewyższał przeciętną jakość danych produktów np. o 30%. Możemy określić cenę naszego produktu np. na 200 zł i ustalić upusty cenowe i odpowiednio długi kredyt kupiecki, jak również możemy określić niższą cenę podstawową i zrezygnować z kredytu. Ustalenia powinny wynikać z naszej znajomości rynku. W przypadku promocji i dystrybucji możemy określić kwotę globalną i podzielić ją pomiędzy poszczególne zmienne. Wybór odpowiednich instrumentów wymaga testowania i korygowania zarówno nakładów, jak i wprowadzania ewentualnie kolejnych zmian. W małej firmie można stosunkowo szybko zmieniać cenę, personel sprzedaży i nakłady na promocję.

Podstawowym narzędziem marketingu mix dla małej firmy technologicznej jest produkt, stanowiący podstawę oferty rynkowej. Powinniśmy określić, jaki asortyment produktów zamierzamy wprowadzić na rynek, jaka powinna być ich jakość, jakie zastosować wzornictwo i opakowania, nazwę handlową, jak zorganizować serwis i inne usługi towarzyszące i jak dobrać parametry techniczne.

Dla nowej firmy bardzo ważnym instrumentem są zmienne związane z ceną. Poza wspomnianą powyżej polityką rabatową, możemy określić ceny hurtowe i maksymalne ceny detaliczne. Cena powinna uwzględniać wartość produktu czy usługi dla klientów tak, aby była konkurencyjna w stosunku do innych podobnych towarów.

Planując dystrybucję powinniśmy zastanowić się, jak doprowadzić do tego, żeby nasze towary były łatwo dostępne dla klientów i jednocześnie nie pochłaniały zbyt dużych funduszy. Powinniśmy uwzględnić możliwość sprzedaży internetowej, ale również zastanowić się, jacy pośrednicy i jakie sieci handlowe mogą być najbardziej efektywne w docieraniu do klienta.

Promocja powinna służyć dotarciu z informacją o cechach naszego produktu i przekonaniu odbiorców do dokonania zakupu. Mogą to być działania reklamowe w śró-

kach masowego przekazu, jednak jak wspomniano tego typu promocja pochłania duże środki i często jest zbyt kosztowna dla małej firmy, jak również może być mało efektywna. W miejsce zakupu powierzchni reklamowych możemy prowadzić działania *public relations*, możemy także wykorzystywać kontakty ze światem akademickim, np. do udziału w opracowaniu studiów przypadków. Możemy również uwzględnić konkursy na innowacyjne produkty lub inne programy promocyjne dla małych i średnich firm. Często uczestnictwo w tego typu programach związane jest z opłatami, które pozwalają na osiągnięcie znacznie lepszego efektu promocyjnego w stosunku do wydatkowanej kwoty, w porównaniu do zakupu powierzchni reklamowej.

5.7. Komunikacja z rynkiem i docieranie z ofertą i przekazem firmy

Komunikacja z rynkiem obejmuje zespół działań, za pomocą których przedsiębiorstwo przekazuje informacje na temat oferowanych produktów i usług, a także na temat firmy, jak również kształtuje potrzeby nabywców i buduje wizerunek. Część tych działań została przedstawiona przy prezentowaniu instrumentów promocyjnych. Jednak promocja, to głównie komunikacja jednokierunkowa, służąca przekazaniu informacji rynkowi, podczas gdy komunikacja zakłada także wrażliwość na sygnały nadchodzące z rynku takie, jak np. zmiany wzornictwa, nowe upodobania klientów, pojawienie się nowych technologii czy substytutów naszych wyrobów. W niniejszym rozdziale zwracamy uwagę na możliwości funkcjonowania nawet małych firm technologicznych na globalnym rynku. W rezultacie także w niewielkich segmentach mamy do czynienia z kilkoma lub nawet kilkunastoma konkurentami z całego świata, co zwiększa oczekiwania klientów i potencjalnych klientów. Funkcjonowanie na tak konkurencyjnym rynku zmusza firmy do rozwinięcia strategii tradycyjnej promocji do swoistego dialogu z rynkiem docelowym.

Prowadzenie dialogu z rynkiem wymaga sygnałów zwrotnych. Niekoniecznie muszą to być komunikaty wysyłane przez klientów, świadczące np. o ich ocenie produktu. Mogą to być także sygnały mówiące o ich sposobie odbioru naszych działań promocyjnych, np. odrzuceniu ich lub tylko częściowej percepcji. Możemy wyróżnić trzy modele komunikacji z rynkiem:

- komunikację interpersonalną,
- komunikację masową,
- komunikację w hipermedialnym środowisku komputerowym.⁸³

W modelu komunikacji interpersonalnej mamy do czynienia z przekazywaniem informacji między sprzedawcą a kupującym. Model ten opisuje procesy łączności,

⁸³ Wiktor J. W., *Teoretyczne podstawy systemu komunikacji marketingowej*, Świat marketingu, Czasopismo Internetowe, Listopad 2001, <http://www.swiatmarketingu.pl>

wzajemnego informowania i porozumiewania się różnych podmiotów i uzyskiwania informacji zwrotnej, wyrażającej zarówno zrozumienie, akceptację, uznanie czy też negację przekazywanych treści. W wymienionym modelu komunikacji przekazem może być:

- po stronie sprzedawcy: oferta sprzedaży, pokaz i demonstracja produktu, ekspozycja towaru na wystawie, wysłanie kwestionariusza ankiety do określonej grupy odbiorców, udzielanie informacji wyjaśniającej sposób wykorzystania produktu;
- po stronie nabywcy: zapytanie o cenę i inne warunki zakupu, pytanie o licencję i stosowaną technologię, warunki serwisu, sposób dostawy.⁸⁴

W modelu komunikacji interpersonalnej nie zawsze mamy bezpośredni kontakt z nabywcą. Ta forma komunikacji dopuszcza kontakt za pośrednictwem mediów, jednak cechą wyróżniającą jest możliwość indywidualizowania przekazu do potrzeb nabywcy, co czyni go szczególnie przydatnym przy obsłudze nisz rynkowych i niewielkich segmentów. Jest to jednocześnie model bardzo efektywny przy niewielkiej grupie klientów.

Model komunikacji masowej oznacza kierowanie przekazu do szerokiej grupy odbiorców za pomocą środków masowego przekazu. Umożliwia on szybkie upowszechnianie przekazu, jednak uzyskanie w tym modelu, możliwości informacji zwrotnej jest bardzo ograniczone i odłożone w czasie. W przypadku firmy technologicznej, stosowanie masowych kampanii za pośrednictwem mass mediów może być mało efektywne a ponadto może przekraczać budżet przeznaczony na komunikację.

Model komunikacji w hipermedialnym środowisku komputerowym został przedstawiony przez D. Hofmanna i T. Novaka. Realizowany jest za pośrednictwem sieci internetowych i umożliwia komunikację „wielu do wielu”. Jest multimedialny, umożliwiając przekazywanie informacji tekstowych, rysunków, grafiki oraz dźwięków. W sieci możliwe są zarówno reakcje interpersonalne między sprzedawcą a nabywcą, jak i interakcje każdego z nich z siecią, która pełni odmienną rolę niż tradycyjne media, będące środkiem przekazu. W środowisku hipermedialnym w relacje z siecią (swoistym medium) mogą wchodzić zarówno sprzedawcy jak i nabywcy. Mogą oni dostarczać przekaz do medium, tworząc własne strony WWW. Mogą również przeglądać strony innych sprzedawców, a także obserwować reakcje nabywców, np. poprzez komentarze dotyczące oferty sklepów internetowych. Z punktu widzenia małej firmy technologicznej, omawiany sposób komunikowania się z rynkiem cechuje duża selektywność, niedostępna dla komunikacji masowej. Sieć daje uczestnikom procesu komunikowania się możliwość selekcji tylko tych informacji, które są im potrzebne i tylko w tym czasie, kiedy chcą z przekazu marketingowego korzystać. Sieć umożliwia zaistnienie na rynku, poprzez strony internetowe, ale jednocześnie uzależnia możliwość oddziaływania od indywidualnych decyzji odbiorców, którzy zdecydują czy daną stronę zechcą przeglądać. Stwarza to nowe wyzwania dla autorów przekazu,

⁸⁴ Tamże.

związane z koniecznością dopasowania informacji zawartej w sieci do zainteresowań odbiorców. Jak już podkreślono na początku rozdziału, hipermedialne środowisko komputerowe stwarza możliwość oddziaływania na skalę globalną, niedostępną dla poprzednich form komunikacji masowej. Jednocześnie model ten daje możliwości dużego zindywidualizowania oferty. Ponadto, w stosunku do możliwości oddziaływania, jest to model stosunkowo tani, dostępny dla małych firm, co umożliwia im działanie na skalę globalną.⁸⁵

5.8. Kontraktowanie

Wchodząc na rynek globalny mała firma technologiczna stanie przed koniecznością przygotowania kontraktu. Kontrakty dzielimy na towarowe, usługowe i na kontrakty na dobra niematerialne (licencje, wzory użytkowe, *know how*). Najczęściej będzie konieczne przygotowanie kontraktu dotyczącego sprzedaży towarów lub usług. Możemy również potrzebować kontraktu na dystrybucję towarów, na usługi transportowe czy na zakup licencji. Każdy z tych kontraktów jest sporządzony w odmienny sposób. Przygotowanie dobrego kontraktu wymaga wyspecjalizowanej wiedzy prawniczej, jednak można korzystać z gotowych wzorów, oferowanych na różnego rodzaju usługi, np. budowlane, dostawę sprzętów inwestycyjnych czy towarów masowych. Z punktu widzenia małej firmy, przygotowanie kontraktu sprzedaży wymaga uwzględnienia następujących zagadnień:

- Szczegółowy opis produktu lub usługi.
- Cena. W kontraktach zawieranych z kontrahentami zagranicznymi powinniśmy uwzględnić podstawę ceny: 1) Ex works – udostępnienie towaru ma miejsce w siedzibie naszej firmy; 2) FOB – dostarczenie towaru przewoźnikowi wyznaczonemu przez odbiorcę; 3) CIF – pokrycie kosztów transportu i ubezpieczenia.
- Procedury rozstrzygania sporów przez prawo. Należy określić sąd, który będzie kompetentny do rozstrzygania sporów oraz stosowane prawo. Najlepiej uzyskać zgodę kontrahenta na stosowanie prawa polskiego. Możemy również określić sposób rozstrzygania sporów (mediacja, arbitraż, sąd powszechny). W miarę możliwości rozstrzygnięcie sądowe należy traktować jako ostateczność. Znacznie tańszą formą rozstrzygnięcia sporów są mediacje i arbitraż.
- Przyczyny, które mogą spowodować odstąpienie od kontraktu każdej ze stron.
- Terminy i warunki dostawy oraz płatności.
- Warunki gwarancji i reklamacji.

W kontraktach dotyczących dystrybucji towarów powinniśmy ponadto uwzględnić zagadnienia wyłączności na danym rynku, zakres terytorialny oraz ewentualne klauzule poufności. Powinniśmy określić także marżę dystrybutora, politykę promocyjną i sposób kontroli promocji naszych towarów na danym rynku, obowiązek dostarczania

⁸⁵ Oprac. na podst.: *Marketing in Hypermedia Computer - Mediated Environments: Conceptual Foundations*, Journal of Marketing, 1996, Vol. 60, No 3, s. 52.

informacji o konkurencji i trendach na rynku, warunki zwrotu towarów i minimalną wielkość zamówień. Dla firmy technologicznej mającej często do czynienia z wartościami niematerialnymi powinny być również istotne zagadnienia ochrony własności intelektualnych. Należą do nich ochrona marki, ochrona patentów i wzorów użytkowych, a także ochrona *know how*. Możemy w umowie z dystrybutorem zażądać pomocy w monitorowaniu naruszeń naszych praw do własności intelektualnej.

5.9. Realizacja kontraktów i problemy realizacyjne

Problemy z realizacją kontraktu mogą wynikać zarówno z błędnych lub niejasnych zapisów umowy, jak też z problemów kontrahenta. Przygotowując umowę, możemy nie uwzględnić pewnych kwestii szczegółowych, np. sprawy uzyskania pozwoleń, obowiązujących na danym rynku, przyspieszenia inflacji, wahań kursu walutowego czy odpowiedniego ubezpieczenia kontraktu. Przed tego typu błędami może nas zabezpieczyć korzystanie z gotowych wzorów umów. Jednak jeżeli tego typu błędy znalazły się w umowie, najczęściej zajdzie konieczność renegotjacji kontraktu. Przed wahaniami kursów walutowych lub inflacją mogą nas zabezpieczyć klauzule rewaloryzacyjne. Problemy ze strony kontrahenta mogą wiązać się z jego złą sytuacją finansową lub nawet bankructwem. W takich sytuacjach pomocna może być w kontrakcie klauzula zastrzegająca nasze prawo własności towaru do momentu całkowitej zapłaty za dostawę. Może nas to uchronić przed włączeniem dostarczanych towarów do masy upadłościowej.

W trakcie realizacji kontraktu możemy się spotkać z niezadowolonymi odbiorcami. Warunkiem odzyskania takich niezadowolonych klientów jest uproszczona procedura załatwiania reklamacji. Dobrym rozwiązaniem może być uruchomienie gorącej linii umożliwiającej szybkie reagowanie na zastrzeżenia klientów. Ważne jest także odpowiednie przeszkolenie pracowników przyjmujących reklamacje i nadanie im odpowiednich kompetencji ułatwiających szybkie i rzetelne rozwiązywanie pojawiających się problemów. Należy także ustalić przyczyny niezadowolenia, które może wynikać z jakości towaru, warunków transportu lub systemu płatności. Odkrycie źródła umożliwia wprowadzenie nowych procedur, usuwających przyczynę negatywnych opinii odbiorców. Warto pamiętać, że niezadowolony klient dzieli się średnio swoją opinią z 11 innymi osobami, a zadowolony tylko z trzema. Klienci, których reklamacje zostały załatwiane w sposób satysfakcjonujący stają się często lojalnymi klientami firmy.⁸⁶

Kontrakty na sprzedaż dóbr niematerialnych oznaczają najczęściej uzyskiwanie *royalties* z tytułu wypracowanej przez przedsiębiorstwo własności intelektualnej. W przypadku uzgodnienia jednolitej opłaty licencyjnej, np. ustalonej kwoty za sprzedaż jednostki danego towaru, sprawa monitorowania jest prostsza. Jednak ta forma jest bardzo ryzykowna zarówno dla przedsiębiorstwa, jak i dla nabywcy licencji czy

⁸⁶ Kotler P., op. cit., s. 440.

know how. W większości przypadków umowy określają wartość *royalties* jako procent wpływów od sprzedaży wyrobów wytworzonych z wykorzystaniem sprzedawanych wartości niematerialnych.

Podczas negocjowania umowy możemy uzyskać zaliczkę na konto spływu spodziewanych *royalties*. Taka zaliczka różni się od opłaty jednorazowej, ponieważ jest odliczana od spodziewanych wpływów z tytułu wynalazku. Firma, która nabyła patent czy *know how*, płaci np. 10 tys. zł przy podpisywaniu umowy i następnie zaczyna płacić kolejne *royalties*, po przekroczeniu progu zaliczki. Przy okresowym rozliczaniu *royalties* w kontrakcie powinna być klauzula, umożliwiająca przeprowadzenie audytu i weryfikację podawanych przez kontrahenta wielkości i wartości sprzedaży, a także kwot ewentualnych odliczeń. Warto w umowie określić tryb postępowania w przypadku wykrycia niezgodności i np. zastrzec, że w przypadku, gdy rozbieżności przekraczają określony poziom, firma zobowiązana jest nie tylko zwrócić zaległe kwoty z odsetkami, ale również zapłacić za audyt. Audyt może być prowadzony przez przeszkoloną osobę z działu księgowości. W zależności od wielkości wpływów z tytułu *royalties* i liczby podpisanych umów, monitoring może prowadzić jeden pracownik lub wyspecjalizowany dział, zatrudniający pracowników posiadających doświadczenie w systemach księgowych przedsiębiorstw. Osoby te powinny monitorować miesięczne wyniki sprzedaży przedsiębiorstw, które są zobowiązane do płatności *royalties*, uzależnionych od wartości sprzedaży lub inne wskaźniki, na które powołuje się umowa (np. zysk). Po zakończeniu roku obrachunkowego powinien być przeprowadzony audyt w przedsiębiorstwie, w celu weryfikacji danych zawartych w raportach miesięcznych.

5.10. Monitoring realizacji strategii marketingowej

Celem monitorowania realizowanej strategii jest ustalenie czy założone cele marketingowe zostały osiągnięte. Proces kontroli wymaga wcześniejszego określenia celów, monitorowania działania firmy na rynku, ustalenia przyczyn ewentualnych odstępstw od zakładanych celów i wprowadzenia działań naprawczych. Wspomniany proces kontroli został przedstawiony na rysunku 22.

Najczęściej stosuje się pięć narzędzi badania skuteczności realizacji strategii: analizę sprzedaży, analizę udziału w rynku, analizę wpływu wydatków marketingowych na wielkość sprzedaży, analizę finansową i analizę zadowolenia klienta.⁸⁷

Analiza sprzedaży umożliwia ustalenie poziomu przychodów ze sprzedaży w stosunku do zakładanych wartości. Wielkość sprzedaży może być niższa od zakładanej zarówno w wyniku spadku wielkości obrotów, jak i spadku cen. Ustalenie rozbieżności powinno prowadzić do określenia przyczyn. Spadek wyników może wynikać z gorszej

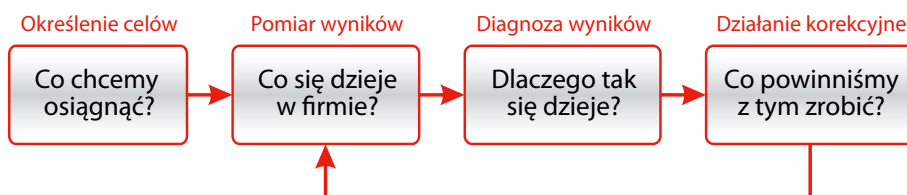
⁸⁷ Kotler P., op. cit., s. 683.

pracy zespołu sprzedażowego, wejścia nowych konkurentów, ogólnej sytuacji gospodarczej lub negatywnego odbioru naszej marki przez klientów.

Rysunek

22

Monitorowanie realizacji strategii marketingowej



Źródło: Opracow. na podst.: Kotler P., *Marketing*, s. 682.

Analiza udziału w rynku umożliwia ustalenia jak działa przedsiębiorstwo w porównaniu do konkurencji. Możemy badać udział w całym rynku danych towarów lub usług, jak również w rynku obsługiwany. Można także badać udział relatywny, w odniesieniu np. do wielkości połączonej sprzedaży trzech największych konkurentów lub tylko w odniesieniu do jednego głównego konkurenta.⁸⁸ Do wyliczenia udziału niezbędne są dane o wielkości sprzedaży. Dla potrzeb małej firmy technologicznej najłatwiej będzie uzyskać dane o całym rynku, dostępne w publikacjach statystycznych lub w prasie specjalistycznej.

Analiza wpływu wydatków marketingowych na wielkość sprzedaży umożliwia ustalenie czy marketing nie kosztuje nas zbyt drogo w stosunku do osiągniętej wartości sprzedaży. W naszych działaniach zakładamy określoną wielkość nakładów na działania marketingowe. Jeżeli zaobserwujemy systematyczny wzrost współczynnika kosztów marketingu w stosunku do sprzedaży może to oznaczać, że koszty te zaczynają wymykać się spod kontroli. Wówczas powinniśmy ustalić przyczynę zbyt szybkiego wzrostu kosztów. Wymaga to analizy poszczególnych składników kosztów w podziale na działania, regiony i personel sprzedaży. Ustalenie przyczyn może prowadzić do stwierdzenia zbyt dużych kosztów np. administracji sprzedaży, co wymaga przeorganizowania tego działu. Może się również okazać, że źródłem wzrostu kosztów jest szybki wzrost nakładów na reklamę. Trzeba wówczas przeanalizować efektywność tych nakładów i zastanowić się nad rezygnacją z niektórych form reklamy.

Analiza finansowa pomaga ustalić, na jakich działaniach uzyskujemy największy zysk, badając współczynnik kosztów do wielkości sprzedaży. Możemy poprawiać wyniki firmy zwiększając marżę zysku poprzez zwiększenie wielkości sprzedaży lub redukcję wydatków, albo zwiększając wielkość obrotu aktywami poprzez zwiększenie wielkości sprzedaży lub redukcję poziomu aktywów, np. zapasów.⁸⁹

⁸⁸ Tamże, s. 684.

⁸⁹ Tamże, s. 687-688.

Obok monitorowania przedstawionych powyżej wskaźników ilościowych realizacja strategii wymaga także monitorowania zadowolenia klientów. Możemy je badać monitorując skargi i problemy z klientami sygnalizowane przez dział sprzedaży. Możemy również wprowadzać okresowe ankiety, badające opinie klientów. Warto także analizować, dlaczego klienci zrezygnowali ze współpracy z naszym przedsiębiorstwem.

Monitoring realizacji działań marketingowych przedsiębiorstwa, poza badaniem wymienionych powyżej parametrów wymaga stałego obserwowania rynku, pojawiania się nowych produktów, nowych technologii i oceny, w jakim stopniu zachodzące zmiany wpłyną na realizację zakładanych celów. Szybkie dostrzeżenie zagrożeń ułatwi wprowadzenie działań naprawczych i wprowadzenie firmy na ścieżkę wzrostu.



Ludzie w małej firmie technologicznej

Paulina Bednarz

„Łatwo zbudować warsztat, ale trudniej zbudować załogę” – to stare chińskie przysłowie doskonale oddaje zasadę, na której powinna opierać się firma pragnąca odnieść sukces. Każdy przedsiębiorca, czy to początkujący, czy zarządzający od wielu lat musi zdać sobie sprawę z tego, że istotę przedsiębiorczości stanowi jego zespół pracowników, którzy dzięki dobrej organizacji pracy, harmonijnym relacjom międzyludzkim oraz poszanowaniu dają firmie swoje najlepsze cechy – kreatywność, innowacyjność, gotowość do ponoszenia ryzyka, odpowiedzialność itp.

6.1. Źródła pozyskiwania ludzi do małej firmy technologicznej

Istnieją dwie główne grupy źródeł pozyskiwania pracowników:

- Wewnętrzne – rekrutację wewnętrzną prowadzi się w oparciu o już zatrudnionych pracowników. Metoda ta jest idealna dla dużych organizacji, które poprzez rekrutację wewnętrzną mogą realizować ścieżki kariery i motywować pracowników. Ten typ rekrutacji jest możliwy w spółkach o stosunkowo ustabilizowanej pozycji rynkowej.
- Zewnętrzne – rekrutację zewnętrzną prowadzi się w oparciu o ogólnie dostępne informacje o potencjalnych kandydatach lub organizując zewnętrzny proces naboru na konkretne stanowiska. Ten typ rekrutacji jest jedynym możliwym w przypadku spółek nowych. Traktując spółki *spin off* jako niezależne, nowo tworzone podmioty, jedynym źródłem rekrutacji jej pracowników jest rynek zewnętrzny.

W zewnętrznym otoczeniu firm istnieje wiele źródeł rekrutacji pracowników. Najczęściej stosowanym, ale także najbardziej obciążającym, jest poszukiwanie pracowników na wolnym rynku poprzez ogłoszenia w prasie. Metoda ta jest stosunkowo

tania, gdyż koszt ogłoszenia w prasie ogólnopolskiej kształtuje się od kilkudziesięciu do tysiąca zł, w zależności od wielkości i umiejscowienia oferty pracy. Ten sposób rekrutacji zapewnia stosunkowo dużą skuteczność w przypadku stanowisk niskiego szczebla o małej specjalizacji. Wadą tego rozwiązania jest konieczność przejrzenia setek życiorysów, które spłyną w odpowiedzi (wiele z nich nie jest nawet zbliżona do profilu poszukiwanego kandydata) oraz organizacji co najmniej kilkunastu spotkań z kandydatami spełniającymi wyznaczone kryteria.

Skuteczne jest także zamieszczanie ofert pracy w Internecie, gdyż dzięki popularyzacji tego medium, coraz więcej osób właśnie tam poszukuje ciekawych ofert pracy. Wybierając tę formę rekrutacji należy precyzyjnie wybrać portal, na którym umieścimy ogłoszenie. W zależności od potrzeb, ogłoszenia można zamieszczać w portalach ogólnobranżowych lub specjalistycznych, skupiających reprezentantów różnych grup zawodowych.

Kolejnym źródłem rekrutacji są centra zatrudnienia, agencje pośrednictwa pracy oraz agencje doradztwa personalnego. Centra i agencje pomagają w znalezieniu pracowników z każdego szczebla. Część z nich specjalizuje się w określonej branży. Ich zaletą jest wysokie wyspecjalizowanie gwarantujące wybór kandydata najbardziej odpowiadającego potrzebom firmy. Zaletą takiego rozwiązania jest także oszczędzony czas, gdyż firma nie angażuje się bezpośrednio w poszukiwanie kandydatów. Agencje prowadzą wieloetapowy proces selekcji prezentując firmie kilku najlepszych kandydatów. Ostateczna decyzja zawsze leży po stronie zleceniodawcy. Wadą powierzenia rekrutacji agencji jest stosunkowo wysoki koszt stanowiący wielokrotność wynagrodzenia zatrudnionego za ich pośrednictwem pracownika (od 2 do nawet 6 wynagrodzeń).

Jednym z idealnych źródeł rekrutacji wykwalifikowanych pracowników firm technologicznych są ośrodki akademickie, zrzeszenia absolwentów określonych specjalizacji oraz stowarzyszenia studenckie np. AISEC. Wiele firm utrzymuje ściśle kontakty z różnymi ośrodkami akademickimi (w przypadku spółek *spin off* kontakty te powinny ograniczać się jedynie do macierzystej uczelni) i nawiązuje bezpośrednie kontakty ze studentami. W ramach takiej współpracy możliwa jest prezentacja firmy podczas spotkań ze studentami, a także wdrożenie indywidualnych programów rekrutacyjnych składających się z wielu prelekcji, testów kwalifikacyjnych, praktyk, staży itp. Zaletą takiego sposobu rekrutacji jest możliwość „sprawdzenia” potencjalnych pracowników w trakcie kilkumiesięcznych staży oraz możliwość „wyłowienia” osób najbardziej zainteresowanych współpracą, chętnych zdobywać doświadczenie zawodowe i praktykę. Warto także rozważyć uczestnictwo w coraz częściej organizowanych przez uczelnie „giełdach pracy”. Dzięki ściślejszej współpracy z ośrodkami akademickimi firma może także nawiązać współpracę ze znanymi i cenionymi specjalistami różnych dziedzin.

Źródłem naboru mogą też być osoby zatrudniane w innych firmach. Zaletą takich pracowników jest doświadczenie i duża znajomość branży. Decydując się na tę formę należy jednak zachować najwyższe zasady i standardy etyczne, aby nie „kraść” pracowników. Z tego punktu widzenia niedopuszczalne jest tzw. podkupywanie pra-

owników. Jednak jeśli pracownik sam ubiega się o stanowisko w firmie, będąc jednocześnie zatrudnionym w innej to jest to jego osobista decyzja, więc jego zatrudnienie nie złamie zasad etycznych.

Bardzo dobrym źródłem rekrutacji są znajomi pracowników, przyjaciół itp. Przy wyborze tej metody należy pamiętać, że decyzja o zatrudnieniu danej osoby musi być podyktowana jej kwalifikacjami i wiedzą a nie powiązaniem osobistym. Zaletą tej formy jest fakt, iż nie wiąże się ona z dużą aktywnością firmy oraz nie generuje dodatkowych kosztów.

W znalezieniu pracownika mogą także pomóc tzw. „dni otwarte”. W tego typu imprezach biorą udział osoby zainteresowane pracą w danej firmie, które chcą rozwijać w niej swoją karierę. Metoda „otwartych dni” nie jest formą bezpośredniej rekrutacji na konkretne stanowisko, ale pozwala budować bazy potencjalnych pracowników.

Jak widać, istnieje wiele sposobów pozyskiwania i selekcji pracowników. Metoda jaką dany pracodawca wybierze zależy od stanowiska, jakie chce obsadzić. Warto jednak pamiętać, że najlepiej połączyć parę źródeł i zwiększyć prawdopodobieństwo znalezienia kandydata idealnego.

6.2. Podstawowe modele motywacji w sektorze technologicznym

W gospodarce XXI wieku jest już jasne, że pracownicy to najcenniejsze dobro firmy i aby przyciągnąć najlepszych pracowników, przedsiębiorstwa powinny zapewnić zarówno satysfakcjonujące wynagrodzenie pieniężne, jak i dodatkowe korzyści, związane z tzw. niematerialnymi narzędziami motywowania. Zgodnie z tym podejściem, tzw. modelem stosunków współdziałania, motywowanie to stwarzanie warunków pozytywnego współdziałania pracowników oraz powiązania ich celów osobistych z celami firmy. W tym ujęciu najważniejsze jest właśnie owo powiązanie celów prywatnych z celami firmy, czyli zarządzanie zadaniami w taki sposób, by pracownicy odczuwali satysfakcję z ich wykonania i wiązali je z rozwojem własnym.

Motywacja pracowników do tworzenia innowacji i kreatywnego podejścia do pracy jest niezwykle skomplikowanym procesem. Największym problemem w tym procesie jest standardowe podejście do motywacji pracowników, oparte na indywidualnych ocenach pracowników w zakresie wykonania określonych prac i zadań. Problem jest więc dwojaki. Po pierwsze dotyczy zdarzeń przeszłych, po drugie zazwyczaj nagradzane są konkretne wyniki prac tzn. ich zrealizowanie, a nie np. sposób opracowania, ścieżki dotarcia, nie wspominając już o sytuacjach, w których opracowana innowacja nie znalazła zastosowania. Opierając się na tych przesłankach można jednak określić kilka kluczowych zasad dotyczących motywowania tzw. pracowników wiedzy.

A. Poznaj indywidualne potrzeby

Każdy człowiek ma inny system wartości i zasad jakimi się kieruje w swoim życiu zawodowym oraz inaczej wyobraża sobie swoją idealną pracę i inaczej reaguje na różne bodźce motywacyjne. Dlatego każdy pracownik potrzebuje innego bodźca, który będzie go motywował do efektywnej pracy. Najczęstszym błędem jest próba motywowania pracowników w oparciu o własne wyobrażenie potrzeb w tym zakresie. Proces badania oczekiwań motywacyjnych oraz satysfakcji z wykonywanej pracy powinien być przeprowadzany co najmniej raz w roku (np. wspólnie z oceną pracowników).

B. Włączaj pracowników w proces zarządzania

Partycypacja w zarządzaniu jest jednym z lepszych narzędzi motywacyjnych. Dzięki temu, że pracownicy uczestniczą podejmowaniu decyzji, utożsamiają się z wyznaczonymi celami i zadaniami. Co więcej, wzrasta ich poczucie odpowiedzialności, gdyż współdecydowanie nakłada na nich także mentalną współodpowiedzialność. Partycypacja sprzyja wzrostowi motywacji i zaangażowania oraz rozwoju innowacyjnych idei.

C. Rozwijaj motywację wewnętrzną pracowników

Podstawą każdej motywacji jest automotywacja pracowników, czyli sztuka wzbudzenia w sobie pasji do wykonywanych działań. Czasami taką motywacją jest wizja szybkiej i dużej nagrody jaką pracownik otrzyma za dane działanie lub przeświadczenie, że cel do którego dąży jest ważny i prestiżowy. Ważnym elementem automotywacji jest odpowiedź na pytanie, co tak naprawdę jest dla pracowników ważne i co daje im satysfakcję. W motywacji chodzi przecież właśnie o to, aby satysfakcja z wykonanych działań była większa niż niezbędny nakład pracy. Dlatego najlepszą motywacją pracowników jest praca w dziedzinie, która ich ciekawi, interesuje i sprawia przyjemność. Oczywiście pracownicy nigdy nie wykonują tylko i wyłącznie zadań, które ich pasjonują, ale ważne jest by zachować właściwą proporcję. Ważne by działania, które realizują składały się w większości z tych, które ich ciekawią i pociągają, a prace mniej lubiane były tylko małym wycinkiem złonych zadań. Warto więc pamiętać, że ludzie, którzy nie lubią wykonywanych zajęć, nie wykażą się właściwym zaangażowaniem, efektywnością i odpowiedzialnością i prędzej czy później zaczną szukać nowego zajęcia, które będzie bardziej odpowiadało ich wewnętrznym potrzebom. Każdy model motywacyjny musi więc uwzględniać dwa elementy: motywację wewnętrzną oraz motywację zewnętrzną. Motywacja wewnętrzna jest uznawana za najsilniejszą. Dzięki motywacji wewnętrznej pracownicy wykonują pracę ze względu na osobiste zainteresowania oraz indywidualną potrzebę doskonalenia i realizacji konkretnych kompetencji zawodowych. Ta motywacja daje satysfakcję i zadowolenie. Zadaniem systemu motywacyjnego jest podtrzymanie tej motywacji i stałe jej pobudzanie, tak by praca stanowiła dla pracowników cel sam w sobie i była źródłem zadowolenia z wykonywanych zadań. Motywacja zewnętrzna związana jest nierozłącznie z systemem nagród i kar. Ten rodzaj motywacji pobudzany jest poprzez rozmaite narzędzia motywacyjne zarówno finansowe, jak i pozafinansowe takie, jak: włączanie do różnych zespołów, powierzanie nowych zadań czy awansowanie, premiowanie itp. Warto

jednak pamiętać, że bez motywacji wewnętrznej motywatory zewnętrzne będą albo krótkotrwałe albo całkowicie nieskuteczne. Najważniejsze jest wzmacnianie poczucia wewnętrznej satysfakcji z wykonywanej pracy, a także stwarzanie jak najlepszych warunków do jej wykonywania. Najbardziej skuteczne jest umiejętne powiązanie motywacji wewnętrznej z motywacją zewnętrzną np. poprzez umiejętne wykorzystanie pochwał, publiczne potwierdzenie kompetencji i osiągnięć pracownika, powierzanie mu atrakcyjnych i wyróżniających go zadań.

D. Wspieraj kreatywność i innowacyjność

Podstawowym elementem systemu motywacji pracowników wiedzy jest stworzenie warunków dla rozwoju innowacji. Przede wszystkim należy więc stworzyć system zachęcający do kreatywnego myślenia oraz wypracować metody zgłaszania propozycji i pomysłów. Jednym z kluczowych zadań w tym zakresie jest opracowanie polityki wynagradzania za innowacje i kreatywność poprzez współudział innowatora w realizacji, zarządzaniu i profitach wynikających z wdrożenia jego pomysłu. W tym podejściu ważne są kompleksowe i ciągłe rozwiązania oraz konsekwencja. Przyjmując zasady nagradzania za innowacje musimy pamiętać, że wszystkie działania spełniające dane kryteria muszą zostać nagrodzone. Jakakolwiek wybiórczość nagradzania może doprowadzić do konfliktów i rezygnacji pracowników z dalszych prób, a w najgorszym przypadku do odejścia z firmy.

E. Doceniaj innowatorów

Nagradzając za innowacyjność stajemy przed poważnym dylematem: nagradzać za kreatywność czy jakość innowacji? Definicja innowacji tj. nowość, nie pozwala w tym zakresie zastosować standardowej wyceny projektu na podstawie jego oceny użyteczności, zyskowności itp., gdyż te wskaźniki są możliwe do określenia po dłuższym czasie. Ponadto nie zawsze jesteśmy w stanie jednoznacznie stwierdzić jaka jest wartość ekonomiczna danej innowacji np. w dziedzinie zarządzania produkcją, czasem itp. Dlatego lepszym rozwiązaniem jest nagradzanie za kreatywność pracowników. Takie podejście rozwinię inicyjatywę i zaangażowanie pracowników. Dlatego nawet, jeżeli dany pomysł nie będzie wdrażany w firmie, warto docenić jego twórców.

F. Nagradzaj rozsądnie

Planując siatkę nagród za kreatywność warto pamiętać podstawową zasadę motywacji: duże nagrody pieniężne nie zawsze są narzędziem motywacji do dalszej dobrej pracy na rzecz organizacji. Część pracowników po otrzymaniu wysokiej nagrody pieniężnej traci zainteresowanie dalszą pracą dla organizacji i zaczyna działać dla zysku własnego tzn. kreować nowe pomysły kierując się jedynie perspektywą zysku, bez pogłębionej analizy innowacji i jej dalszego „życia”. Dlatego siatka nagród przewidująca bardzo wysokie indywidualne nagrody pieniężne nie jest efektywna dla rozwoju prac innowacyjnych. Oczywiście nie oznacza to, że nie należy nagradzać wysoko pracowników wnoszących kluczowe innowacje i mających priorytetowe znaczenie dla organizacji. Rozwiązaniem w tym zakresie może być rozłożenie nagród na etapy zgodne z wdrożeniem innowacji lub wypracowaniem kolejnych jej elementów. Warto pamięć-

tać także, że stosując indywidualne nagradzanie należy wypracować indywidualny system monitoringu wykonywanych prac i ich efektywności. System monitoringu ma wykluczyć podkradanie pomysłów przez pracowników wewnątrz organizacji oraz prezentacje wyników grupowych jako indywidualnych.

G. Korzystaj z pracy zespołowej

Praktyka biznesu pokazuje, że równoległe stosowanie nagród indywidualnych oraz zespołowych przynosi najlepsze efekty. Nagradzanie za efekty prac zespołowych podnosi motywację pracowników do dzielenia się swoimi pomysłami i wypracowywania najlepszych efektów. Ponadto, zespoły pracujące w jednym określonym celu bardzo szybko integrują się tworząc specyficzną atmosferę „ducha zespołu”, dzięki której znacznie wzrasta motywacja do pracy oraz zadowolenie z wykonywanych obowiązków. Jednak także w tym przypadku należy wprowadzić system monitoringu wykonywanych prac, tak by uniknąć konfliktów wewnątrz zespołu. Nie można dopuścić do sytuacji, w której członkowie zespołu ukrywają swoje pomysły w obawie, aby koledzy nie wykorzystali ich jako swoich. Dlatego prace zespołowe powinny być stale nadzorowane, a ich efekty skrupulatnie dokumentowane wraz z wkładem każdego członka zespołu. Pracując zespołami należy pamiętać, że im bardziej jest on różnorodny tym lepiej, gdyż dzięki efektowi synergii wyniki prac są lepsze i bardziej innowacyjne. Zadaniem zespołu, obok kreatywnego myślenia, czyli wypracowania nowych idei i pomysłów, jest także krytyczna dyskusja pozwalająca na wczesne wykrycie wszelkich słabych stron innowacji.

Przy kreowaniu systemu motywacyjnego należy pamiętać, że niezbędnym elementem jego sprawnego funkcjonowania jest oparcie na ocenie wyników pracy. Ocena taka powinna być obiektywna, zaakceptowana przez obie strony, oparta na zrozumiałych kryteriach, kompleksowa oraz systematyczna. Ocena powinna obejmować wszystkich pracowników i skupiać się na ich rzeczywistych dokonaniach oraz kompetencjach. Generalnie do cech warunkujących właściwy kształt systemu motywacyjnego można zaliczyć:

- znajomość i zrozumienie przez wszystkich zainteresowanych obowiązujących w nim zasad;
- akceptację przyjętych założeń przez pracowników, zgodność z ich systemem wartości oraz poczuciem sprawiedliwości;
- właściwy podział pracy, dostosowywanie stopnia trudności zadań do kwalifikacji i umiejętności pracowników;
- znajomość przez pracowników możliwości własnego wpływu na osiągnięcie założonych celów;
- ocenę wyników pracy w oparciu o ustalone oraz zaakceptowane przez pracowników cele oraz jednoznaczne kryteria i mierniki;
- możliwość uzyskania przez pracowników wiedzy dotyczącej osiągniętego przez nich aktualnego poziomu realizacji założonych celów;
- świadomość pracowników odnośnie przysługujących im gratyfikacji na każdym poziomie realizacji celów;

- elastyczność w zakresie narzędzi motywacyjnych (także możliwości ich wyboru przez pracowników - indywidualne podejście);
- konsekwencję w przestrzeganiu;
- zapewnienie poczucia bezpieczeństwa, pewności oraz stabilizacji pracowników (ustalenie dopuszczalnej akceptowanej częstotliwości zmian jest kwestią indywidualną, niemniej skrajny przykład naruszenia poczucia bezpieczeństwa stanowi zmiana warunków w trakcie ich obowiązywania);
- maksymalną prostotę zastosowania.⁹⁰

Konstruując system motywacji i wynagradzania za innowacje należy pokazać pracownikom, że ich starania są cenione przez firmę. Ponadto należy informować i wyjaśniać pracownikom kryteria i zasadność stosowania poszczególnych motywatorów, w tym przyznawania nagród za innowacje. Warto też pamiętać, że oprócz przyznawanych nagród, należy stosować wiele czynników motywacji wewnętrznej i zachowywać równowagę pomiędzy czynnikami motywacji wewnętrznej i zewnętrznej.

6.3. Utrzymanie stabilności i elastyczności pracowników. Zapobieganie ucieczkom

Potencjał firm opiera się w dużym stopniu na potencjale ludzkim. Właściwie wyselekcjonowani i zmotywowani pracownicy budują stałe przewagi konkurencyjne firmy i wpływają na jej wizerunek. W firmach innowacyjnych, w tym technologicznych, głównym potencjałem są tzw. pracownicy wiedzy. Oni są sercem firmy i motorem napędowym jej innowacji. Specyfikę pracy opartej na wiedzy doskonale opisali John Seely Brown i Paul Duguid:

„Na tych obszarach wszystko jest trudniejsze do zmierzenia. Nakłady i rezultaty oraz przeznaczenie informacji są zdefiniowane mniej precyzyjnie. Trudniejsze, ale wyżej cenione, jest natomiast właściwe zrozumienie i interpretowanie informacji. Na pierwsze miejsce wysuwa się wiedza i znaczenie informacji”⁹¹

Przytoczona wyżej definicja pokazuje jak trudno jest zarządzać i motywować pracowników wiedzy oraz zapobiegać ich odchodzeniu z pracy. Umiejętne zarządzanie pracownikami wiedzy wymaga zrozumienia specyficznych cech tej grupy. Pracownicy wiedzy to osoby wykształcone, posiadające rozległe kompetencje oraz umiejętności kreatywnego i analitycznego myślenia. Ze względu na specyfikę swej pracy potrzebują oni autonomii działania. Ta autonomia to przede wszystkim wolność w ustalaniu szczegółów wykonania pracy, sposobu i czasu pracy. Tacy pracownicy otrzymują

⁹⁰ Kordus K., *Odkrywanie Ameryki - uwarunkowania skuteczności systemów motywacyjnych*, http://www.wsp.pl/index.php?dzial=poza_uczelnia&dzial2=publicystyka&dzial3=promenada2003-0405&podst=odkrywanie_ameryki

⁹¹ Brown J. S., Duguid P., *The Social Life of Information*, Harvard Business School Press, Boston 2000, s. 95.

do wykonania daną pracę opartą na ich zasobach wiedzy oraz termin jej realizacji, dlatego oczekują, że otrzymają swobodę w planowaniu kolejnych kroków, wolność w doborze czasu i miejsca wykonywania pracy np. szczyt możliwości intelektualnych może przypadać na wczesny poranek, ale także na późne godziny nocne. Podobnie niektórzy pracownicy efektywniej pracują w domu lub innym miejscu poza lokalizacją firmy. Pracodawca powinien uwzględnić te potrzeby zapewniając pracownikom elastyczność w doborze formy, czasu i miejsca wykonania pracy, skupiając się na wyznaczeniu celów prac i ich terminach końcowych.

Kolejnym elementem mądrego kierowania pracownikami wiedzy jest poznanie ich oczekiwań względem firmy oraz pokazanie możliwych perspektyw ich rozwoju wewnątrz organizacji. Zarządzanie tym procesem zależy od formy nawiązanej współpracy. Pracownicy firmy innowacyjnej mają różne oczekiwania. Część z nich będzie oczekiwała zatrudnienia w pełnym wymiarze czasu oraz zapewnienia odpowiedniego wynagrodzenia. Pozostali będą oczekiwali częściowej współpracy nie wymagającej pełnoetatowego zaangażowania, ale dającej perspektywę stałych zleceń np. pracownicy naukowci. Poznanie tych oczekiwań jest kluczowe dla ułożenia właściwych relacji wewnątrz organizacji. Bez względu jednak na formę współpracy należy pamiętać, że każdy pracownik oczekuje względnej stabilizacji finansowej. Dlatego już na początku prac powinien otrzymać informację o możliwościach rozwoju wewnątrz organizacji i podejmowania dalszych wspólnych przedsięwzięć, a każda zmiana i nowe wyzwania powinny być natychmiast przedstawiane pracownikom do konsultacji.

Innowacyjne firmy mają zazwyczaj bardzo duże oczekiwania w stosunku do pracowników wiedzy, ale także i oni mają oczekiwania względem organizacji. Pracownicy wiedzy są napędem dla firm dlatego oczekują zwrotnego zaangażowania firmy w ich rozwój zawodowy. Formą takiego wsparcia są różnego rodzaju programy rozwoju zasobów ludzkich uwzględniające dofinansowanie kursów, studiów, stypendiów itp. Taka forma partycypacji w rozwoju intelektualnym pracowników jest szczególnie doceniana. Należy jednak pamiętać aby także to działanie powiązać z celami firmy i określić konkretny zakres tematyczny, który może być objęty wsparciem, zgodnie z aktualnymi lub planowanymi obowiązkami danego pracownika wewnątrz firmy.

Jak pokazuje praktyka biznesowa, pracownicy zadowoleni ze swojej pracy nie są zainteresowani zmianą pracy. Warto uświadomić sobie, że zmiana zatrudnienia jest trudnym okresem nie tylko dla pracodawców, ale także dla pracowników, gdyż jest to zawsze dodatkowe obciążenie psychiczne – wejście do nowego zespołu, aklimatyzacja w firmie, poznanie obowiązków itp. Decyzja o zmianie pracodawcy zapada zazwyczaj po długotrwałym okresie niezadowolenia z dotychczasowych warunków zatrudnienia, konfliktach w zespole lub niemożnością porozumienia się z kadrą zarządzającą. Tylko niewielki odsetek pracowników decyduje się na zmianę pracy pod wpływem warunków finansowych – oczywiście nie biorąc pod uwagę pracowników, którzy są permanentnie źle opłacani pomimo swoich wysokich kompetencji i efektów pracy przynoszących korzyść firmie. Rolą kadry zarządzającej jest takie pokierowanie

procesem decyzyjnym, aby przewidzieć możliwe sytuacje konfliktowe oraz wychwycić wszelkie elementy budzące niezadowolenie z pracy. Praktycznym narzędziem jest badanie satysfakcji pracowników, czyli systematyczne prowadzenie rozmów z pracownikami pokazujących ich nastawienie do pracy, ewentualne problemy i oczekiwania co do dalszej pracy. W małych zespołach rozmowy powinny być przeprowadzane przez prezesa (dyrektora naczelnego, właściciela itp. w zależności od struktury firmy) indywidualnie z każdym pracownikiem. Należy pamiętać, że wynikiem takiego badania musi być zawsze informacja zwrotna odnosząca się do zgłoszonych oczekiwań czy problemów oraz pokazująca ich możliwe rozwiązania. Po uzyskaniu konsensusu co do dalszych działań pomiędzy pracodawcą i pracownikiem niezwłocznie należy podjąć zaplanowane działania lub ustalić terminarz wprowadzenia oczekiwanych zmian. Dzięki temu pracownicy zyskują przeświadczenie, że firmie zależy na ich dalszej pracy i zaangażowaniu, co tym bardziej zmotywuje ich do efektywnej pracy.

6.4. Polityka wobec współwłasności dla kluczowych pracowników

Coraz więcej firm włącza w programy motywacyjne politykę zakładającą partycypację pracowników poprzez współwłasność. Współwłasność pracownicza jest szczególnie rozwinięta w Stanach Zjednoczonych. Plan Pracowniczej Własności Akcji ESOP (*Employee Stock Ownership Plan*) to najpopularniejsza metoda upowszechniania własności wśród pracowników przedsiębiorstw w Stanach Zjednoczonych. Program ten jest szczególną formą przeniesienia własności na rzecz pracowników powiązaną z licznymi ulgami podatkowymi i mechanizmem kredytowym. W modelu tym pracownicze towarzystwo udziałowe zorganizowane jest w formie trustu (ESOP-Trust) i stanowi odrębną organizację prawną utworzoną w celu utrzymywania akcji przedsiębiorstwa lub innych aktywów, do czasu wydania ich pracownikom. Pełniąc funkcje powiernicze ESOP-Trust dokonuje zakupów, gromadzi i sprzedaje udziały kapitałowe oraz administruje nimi w imieniu pracowników - właścicieli przedsiębiorstwa. W programach ESOP-u stosowana jest zasada akcji z zysku (*stock bonus*), co oznacza, że spółka nabywa dla pracowników akcje z sum potrąconych z zysku. Jest więc to metoda polegająca na nieodpłatnym przekazywaniu akcji pracownikom w oparciu o zyski przedsiębiorstwa. Program ten jest niezwykle ceniony przez pracowników amerykańskich firm i pokazuje jak ważne jest uwzględnienie polityki współwłasności w strategii firmy. Co więcej doświadczenia amerykańskiego ESOP, pokazują, iż najlepsze efekty daje połączenie współwłasności pracowniczej ze współdecydowaniem pracowniczym. „Kiedy dokonywaliśmy przeglądu przedsiębiorstw z ESOP - piszą Corey Rosen i Michael Quartney - najciekawszym odkryciem był wpływ na efektywność uczestnictwa w decyzjach. (...) Dane na temat wpływu uczestnictwa w zarządzaniu przedsiębiorstwem bez planu ESOP są w najlepszym przypadku mieszane, podczas gdy sama własność daje umiarkowany, choć ważny efekt. Dopiero własność wraz z uczestnictwem w de-

cyzjach mają wpływ znacząco duży. Nie da się uniknąć wniosku, że amerykańscy pracownicy wyczuwają różnice pomiędzy pracą dla własnej korzyści a zatrudnieniem dla korzyści przedsiębiorstwa; różnice pomiędzy uczestnictwem w decyzjach z mocy prawa, a uczestnictwem na zasadzie tolerowania przez kierownictwo.”⁹²

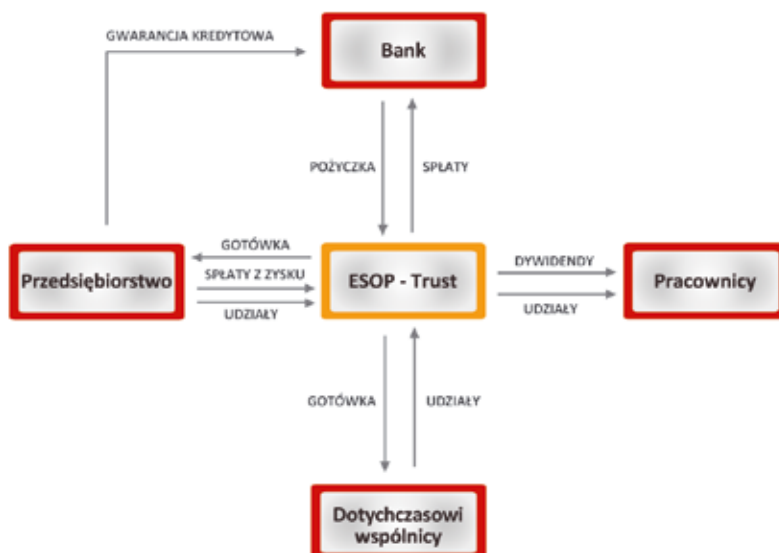
Przyjmuje się, że kluczowi pracownicy, będący filarami firmy, powinni z czasem zyskać możliwość nabycia współwłasności i stać się współodpowiedzialnymi za funkcjonowanie firmy jako całości. Taka forma współuczestnictwa oddziałuje w dwóch wymiarach: materialnym (możliwość uczestnictwa w zyskach) oraz mentalnym (nabycie prawa do współdecydowania i podejmowania decyzji). Właściwie skonstruowana polityka współwłasności powinna zatem uwzględniać trzy płaszczyzny:

1. współudział pracowników we własności (kapitale) przedsiębiorstwa,
2. współudział pracowników w zarządzaniu przedsiębiorstwem,
3. współudział pracowników w zyskach przedsiębiorstwa (zysk finansowy, dywidenda).

6.4.1. Współudział pracowników we własności (kapitale) przedsiębiorstwa

Kapitałowy udział pracowników we własności przedsiębiorstwa jest sposobem motywacji i zwiększenia zaangażowania kluczowych pracowników firmy. Stając się współwłaścicielami firmy nie tylko uczestniczą w podziale zysku, ale przede wszystkim przyjmują na siebie odpowiedzialność za finansowe wyniki firmy. Partycypacja własnościowa pracowników może przebiegać w trzech formach: w systemie spółdzielczym, w systemie spółek pracowniczych (zasadniczy akcjonariat pracowniczy) oraz w systemie nabycia przez pracowników i kierowników mniejszościowego pakietu akcji kapitałowych przedsiębiorstwa. Najczęściej spotykaną formą współwłasności wśród spółek technologicznych jest akcjonariat pracowniczy, czyli partycypacja pracowników we własności spółki będącej ich miejscem zatrudnienia. Udziały kapitałowe mogą być obejmowane przez pracowników bezpośrednio lub pośrednio – poprzez instytucje powołane do gromadzenia i podziału udziałów jak np. amerykański ESOP. Realizacja programów partycypacji własnościowej pracowników może odbywać się poprzez zamianę udziału w zyskach na akcje (najczęściej stosowana forma), ale także poprzez budowę dedykowanych programów zachęcających pracowników do nabycia akcji i ułatwiających im cały proces m.in. ułatwienia przy zakupie dostępnych na rynku udziałów, emisję specjalnych akcji dla pracowników lub tworzenie specjalnych systemów oszczędności na zakup udziałów i akcji. Wzorcowym przykładem jest wspomniany wyżej ESOP-Trust, który umożliwia upowszechnienie współwłasności pracowników bez konieczności angażowania z ich strony osobistych środków finansowych, gdyż spółka nieodpłatnie przekazuje pracownikom akcje nabyte z sum potrącanych z zysku przedsiębiorstwa.

⁹² Rosen C., Quarrey M., *How well employee ownership working?*, Harvard Business Review, 5/1987, za: *Współzarządzanie. Własność pracownicza*, Rada Pracownicza ZE ELWRO, Wrocław 1990.



Źródło: Opracow. własne na podst.: Błaszczuk B., *Własność pracownicza w prywatyzowanych przedsiębiorstwach*, Przegląd Organizacji Nr 2-3/90, s. 49.

Kolejną ważną kwestią, która musi zostać uregulowana w firmie innowacyjnej, jest własność ochrony intelektualnej, tj. patenty, znaki towarowe, wzory użytkowe itp. Właściciele firm powinni za obopólną zgodą (właścicieli i innowatora) ustalić sposób ochrony, współwłasności i podziału kosztów związanych z ochroną własności intelektualnej.

6.4.2. Współudział pracowników w zarządzaniu przedsiębiorstwem

Współwłasność pracownicza nie zawsze musi oznaczać współudział w podejmowaniu kluczowych decyzji, choć, jak zaznaczono we wstępie niniejszego rozdziału, nie jest to sytuacja zapewniająca efektywne działanie. Nadawanie pracownikom statusu tzw. biernego udziałowca nie jest w długim okresie rozwiązaniem sprzyjającym rozwojowi przedsiębiorstwa, gdyż nie wzmacnia się odpowiedzialności pracowników za losy firmy. Z drugiej strony rola tzw. aktywnego udziałowca może prowadzić do zbyt dużego zaangażowania pracownika w żywotnie interesy firmy, co może skutkować narastającymi konfliktami. Decydując się na przyjęcie polityki współwłasności połączonej ze współdecydowaniem w firmie należy więc bardzo dokładnie zastanowić się nad zakresem nabywanych przez nowych współwłaścicieli praw. Z punktu widzenia

menedżerskiego najmniej korzystną sytuacją jest kontrola przez mniejszość akcji występująca w sytuacji rozproszonej współwłasności i bardzo często powodująca paraliż decyzyjny. Warto pamiętać, że współudział pracowników w zarządzaniu przedsiębiorstwem ma pomóc w podejmowaniu kluczowych decyzji oraz wzmocnić zaangażowanie i lojalność pracowników w stosunku do firmy. Należy więc unikać sytuacji powodujących rozproszenie odpowiedzialności.

6.4.3. Współudział pracowników w zyskach przedsiębiorstwa (zysk finansowy, dywidenda, zysk z innowacji)

Partycypacja pracowników w zyskach firmy jest w dużej mierze uzależniona od uregulowania zakresu współwłasności i udziału w podejmowaniu decyzji. Najczęstszą formą udziału w dochodach jest udział w zysku rocznym. Przedsiębiorcy, którzy zdecydowali się na taką formę współudziału pracowników powinni pamiętać, że udział w zyskach powinien stanowić uzupełnienie wynagrodzenia i powinien być rozdzielony w sposób nie budzący jakichkolwiek wątpliwości na zasadach znanych i przyjętych przez pracowników. Współudział pracowników w zyskach jest elementem systemu motywacyjnego, gdyż mobilizuje on pracowników do efektywności kosztowej, oszczędności, a także inwestycji w przyszły rozwój przedsiębiorstwa. Co więcej współudział w zyskach oraz współwłasność są w praktyce powiązaniem systemem, gdyż firmy przekazują część zysków pracownikom nie w formie gotówki, lecz w formie akcji czasowo zamrożonych. Zawsze jednak posiadanie akcji przedsiębiorstwa i udział w jego zyskach powoduje trwałe związanie się pracownika z przedsiębiorstwem, wzrost jego zaangażowania i dbanie o stabilizację finansową przedsiębiorstwa. Wypłata części zysków w formie akcji czasowo zamrożonych jest rozwiązaniem szczególnie docenianym w okresach recesji, kiedy firma nie posiada środków finansowych. W tej sytuacji rekompensatą dla pracowników jest udział w zyskach w okresie wzrostu gospodarczego.

Elementem partycypacji w zyskach przedsiębiorstwa jest także udział w zyskach wynikających z wdrożenia innowacji objętej ochroną prawną. W tym zakresie przedsiębiorstwo powinno mieć określone procedury ustalania i podziału tej części zysku, tak by były one zgodne z polityką współwłasności pracowniczej.

Biorąc pod uwagę formę partycypacji pracowników w zyskach wyróżnia się następujące typy partycypacji:⁹³

1. Pod względem sposobu *udziału pracowników w zysku*:
 - wypłata w formie gotówki lub czekiem (programy bieżące),
 - wypłata w formie lokowania przypadających zysków w odpowiednich funduszach (programy odroczonej płatności),
 - poprzez przyjęcie różnych uprawnień związanych z akcjami (programy zmiany

⁹³ Baehr J., *Spółka z udziałem kapitałowym pracowników*, PDW „Ławica”, Poznań, 1993, s. 36-47.

- udziału w zyskach na akcje),
 - kombinacja wyżej wymienionych programów.
2. Pod względem sposobu *rozdysonowania kwot z zysku* - pod uwagę bierze się często wielkość udziału w zysku przypadającą na danego pracownika przy uwzględnieniu następujących kryteriów: wysokość wynagrodzenia, wkład pracy, szczególne osiągnięcie lub zasługi dla przedsiębiorstwa, staż pracy itp.
 3. Pod względem sposobu (*form prawnych*) *nabywanych przez pracowników akcji* w spółkach, w których są zatrudnieni:
 - mechanizmy podnoszenia kapitału akcyjnego ze względu na potrzebę sprzedaży akcji pracownikom,
 - reguły korzystania z „opcji” (*stock options plans*),
 - kupno akcji na zasadach preferencyjnych,
 - plany oszczędzania w spółkach,
 - nieodpłatne przekazywanie akcji pracownikom,
 - wykup akcji przez pracowników za pomocą kredytu (*leveraged buy-out*),
 - poprzez wydawanie obligacji zamienialnych na akcje (*obligations convertibles*),
 - mieszane wyżej wymienione sposoby nabycia akcji, najczęściej w ramach akcji pracowniczych prywatyzowanych spółek.

6.5. Korzystanie z publicznych programów szkoleń przydatnych w technologicznym MSP

Właściciele firm innowacyjnych muszą pamiętać, że stałe pogłębianie i aktualizowanie wiedzy to jedna z elementarnych podstaw funkcjonowania ich przedsiębiorstw. Rozwój nauk powoduje pojawianie się coraz to nowych rozwiązań, teorii i przykładów praktycznych, które mogą być z powodzeniem stosowane w celu usprawnienia procesów zachodzących w firmach. Polscy przedsiębiorcy od paru lat mogą korzystać z bardzo szerokiego wachlarza szkoleń, kursów i studiów współfinansowanych z Europejskiego Funduszu Społecznego w ramach konkursów organizowanych przez Polską Agencję Rozwoju Przedsiębiorczości, Urzędy Marszałkowskie, prywatne firmy szkoleniowe i wiele innych organizacji i instytucji.

Największe możliwości korzystania ze wsparcia daje Program Operacyjny Kapitał Ludzki. W ramach PO KL pracownicy przedsiębiorstw mogą wziąć udział w szkoleniach otwartych i zamkniętych, kursach oraz studiach podyplomowych. Informacje na temat aktualnych naborów znaleźć można na oficjalnej stronie programu <http://www.funduszeuropejskie.gov.pl> oraz na stronie poświęconej promocji różnych form wsparcia <http://www.inwestycjawkadry.info.pl>. W ramach projektów dofinansowanych z PO KL można znaleźć wiele specjalistycznych, jak i ogólnych szkoleń skierowanych do pracowników małych i średnich przedsiębiorstw. Na stronie poświęconej funduszom europejskim można także znaleźć aktualne informacje na temat wsparcia w ramach Pro-

gramu Operacyjnego Innowacyjna Gospodarka, który co prawda nie daje możliwości realizacji szkoleń, ale oferuje cykl szkoleń promujących tematykę ochrony własności intelektualnej i usług elektronicznych.

Atrakcyjne oferty szkoleniowe można również znaleźć w bazach uczelni wyższych, Parków Technologicznych oraz Akademickich Inkubatorach Przedsiębiorczości. Instytucje te oferują zazwyczaj cykle szkoleń poświęcone szeroko rozumianej przedsiębiorczości, w tym technologicznej. Źródłem informacji o aktualnych programach szkoleniowych dla biznesu są także strony Wojewódzkich Urzędów Pracy, Urzędów Marszałkowskich oraz organizacji zrzeszających przedsiębiorców np. www.kig.pl.



Finansowanie małej firmy technologicznej

Mieczysław Bąk

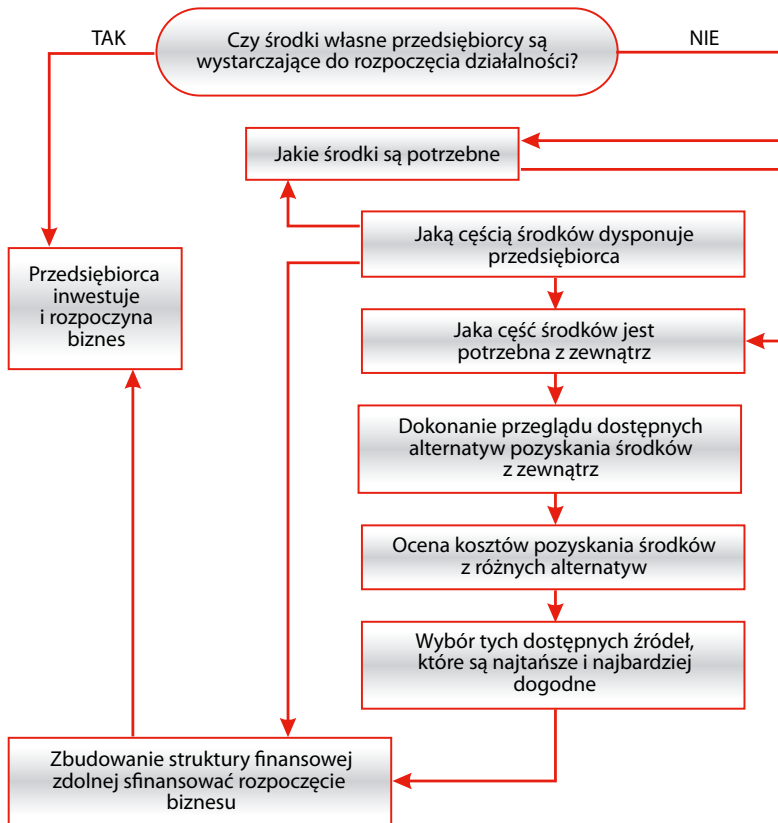
Pozyskanie środków na finansowanie przedsiębiorstw technologicznych, wywodzących się ze szkół wyższych stanowi jedną z głównych barier rozwojowych dla przedsiębiorczości akademickiej. Badanie przedsiębiorstw zlokalizowanych w Dolnośląskim Akademickim Inkubatorze Przedsiębiorczości pokazuje, że w przypadku 77% firm źródłem ich finansowania jest reinwestowany zysk, w przypadku 54% - fundusze rodzinne, a tylko w 46% programy rządowe i programy UE. Znikomy jest natomiast udział kredytów i pożyczek bankowych, a także środków pochodzących od tzw. aniołów biznesu czy funduszy *private equity* w finansowaniu działalności badanych firm.⁹⁴ Na trudny dostęp do finansowania firm rozpoczynających działalność, a zwłaszcza dla firm innowacyjnych wskazują także inni autorzy.⁹⁵ Na lukę w finansowych programach wsparcia innowacyjnych firm w sektorze MSP wskazuje m.in. D. Klonowski.⁹⁶ Zestawienie wspomnianych wyników badań pokazuje, że osoby zamierzające rozpocząć działalność gospodarczą stoją przed trudnym zadaniem. Celem prezentowanego rozdziału jest wskazanie dostępnych źródeł, a także pomoc w wyborze najbardziej optymalnej drogi finansowania planowanego przedsięwzięcia.

Przedsiębiorca, rozpoczynając działalność powinien ustalić w jaki sposób będzie finansowane planowane przedsięwzięcie. W podjęciu decyzji pomocny może być załączony schemat rysunek 24.

⁹⁴ dr Kwieciński L., op. cit., w: *Przedsiębiorczy Uniwersytet. Warunki skutecznej współpracy pomiędzy nauką a przedsiębiorcami*, Warszawa 2009, s.95-114.

⁹⁵ Mazurek-Kucharska B., Block A., Wojtczuk-Turek A., *Spoleczne determinanty innowacyjności Przedsiębiorstw*, Warszawa 2008, http://www.pi.gov.pl/upload/dokumenty/raporty/Bazy_raport/Spoleczne%20determinanty%20przedsiębiorczosci%20innowacyjnej_Pentor%29.pdf. s.112-114; Lewandowska L., *The Capital Barrier to Innovation In the Small and Medium Sized Enterprises*, Comparative Economic Research, Vol. 12, nr 1-2, s. 99-113.

⁹⁶ Klonowski D., *Innowacyjność sektora MSP w Polsce*, Ernst & Young Polska Sp. z o.o. sp. k., Warszawa 2009, s. 17-35.



Źródło: System doradztwa dla izb w zakresie uruchamiania działalności gospodarczej, KIG, Komputerowy Katalog Zagadnień, 2007, <http://kignet.kig.pl/>.

7.1. Techniki finansowania start upów. Wady i zalety

Firma rozpoczynająca działalność może korzystać z następujących źródeł kapitału:

1. finansowanie środkami własnymi przedsiębiorcy, rodziny i znajomych,
2. pożyczki prywatne nierejestrowane,
3. pożyczki prywatne rejestrowane,
4. prywatne wkłady kapitałowe – tzw. aniołów biznesu,
5. kapitał wysokiego ryzyka (*venture capital*),
6. mikropożyczki,
7. kredyty i pożyczki preferencyjne,
8. kredyty i pożyczki bankowe,
9. kredyt pod hipotekę,
10. kredyty objęte gwarancjami,
11. dotacje i granty inwestycyjne pochodzące ze źródeł publicznych.

Poniżej przedstawiono krótką charakterystykę wymienionych źródeł kapitału dla nowej firmy wraz z opisem kosztów i korzyści.

7.1.1. Finansowanie środkami własnymi przedsiębiorcy

Jak wykazują badania przytoczone na wstępie rozdziału, finansowanie środkami własnymi przedsiębiorcy, obok reinwestowanego zysku, pojawiającego się na dalszym etapie działania firmy, jest najbardziej rozpowszechnionym źródłem finansowania technologicznych przedsiębiorstw akademickich w Polsce. Często są to zasoby będące wynikiem wieloletniego oszczędzania i gromadzenia środków finansowych. Mogą to być środki pożyczone od najbliższej rodziny, co wymaga zawarcia i zarejestrowania w Urzędzie Skarbowym odpowiedniej umowy. Wobec bardzo ograniczonego dostępu do zewnętrznych źródeł finansowania, fundusze własne i środki pożyczone od najbliższej rodziny są wykorzystywane w pierwszej kolejności. Wykorzystanie funduszy własnych nie rodzi kosztów finansowych, o ile przyszły przedsiębiorca zgromadził kwotę wystarczającą do rozpoczęcia działalności. W praktyce jednak korzystanie z nich jest relatywnie kosztowne. Ich koszt dla przedsiębiorcy jest taki sam jak koszt kapitału własnego. Ze środków tych nie można odliczyć ich kosztów finansowych (np. procentu), czyli kosztu ich alternatywnego zastosowania (np. w formie alternatywnej inwestycji finansowej). Zastosowanie kapitału własnego zwiększa podstawę do opodatkowania w porównaniu do finansowania kapitałem obcym (pożyczonym), ze względu na brak kosztów finansowych. Ponadto, w przypadku większości osób rozpoczynających działalność gospodarczą wykorzystującą wyniki badań uczelni, środki te są zbyt skromne na sfinansowanie nawet wstępnych działań.

7.1.2. Pożyczki prywatne nierejestrowane

Jest to formuła pozyskiwania kapitału stosowana wówczas, gdy inne źródła zawodzą, a przedsiębiorca jest przekonany o wysokiej dochodowości planowanego projektu. Tego typu środki są najczęściej dostępne bez formalności i po znalezieniu osoby zainteresowanej udzieleniem pożyczki, mogą być szybko uruchomione. Najczęściej są to pożyczki na bardzo wysoki procent, nie poparte umową, ale ustnymi zapewnieniami. Spłacanie tych pożyczek jest z reguły bardzo kosztowne, ponieważ związane jest z elementem dużego ryzyka dla pożyczkodawcy. Warto zaznaczyć, że korzystanie z pożyczek prywatnych nierejestrowanych oznacza najczęściej złamanie prawa podatkowego. O ile tego typu źródło może być dostępne, wskazane jest dążenie do zarejestrowania pożyczki, co wyraźnie podnosi bezpieczeństwo przedsięwzięcia.

7.1.3. Pożyczki prywatne rejestrowane

Pożyczka prywatna rejestrowana powinna być zawarta w formie pisemnej umowy określającej warunki pożyczki, czyli przynajmniej kwotę pożyczki, warunki i termin zwrotu, a także oprocentowanie. Pożyczka taka powinna zostać zarejestrowana w urzędzie skarbowym. Z reguły pożyczki te są niezabezpieczone oraz bez poręczenia, co prowadzi do wyższych kosztów niż typowego kredytu bankowego. Wyjątkiem mogą być pożyczki od dobrych znajomych, którzy zgodzą się na niskie oprocentowanie, wysoko oceniając wiarygodność pożyczkobiorcy i przedsięwzięcia. Ich walorem jest możliwość odliczenia kosztów finansowych (oprocentowania) od kosztów uzyskania przychodu wówczas, gdy firma objęta jest ogólnymi zasadami opodatkowania. Wadą zaś, obok wysokich kosztów, są trudności ze znalezieniem pożyczkodawcy dysponującego odpowiednimi funduszami.

7.1.4. Korzystanie ze środków „aniołów biznesu”

Aniołami biznesu zostają najczęściej osoby zamożne, mające jednocześnie doświadczenie biznesowe i zamierzające to doświadczenie wykorzystać w nowym, ryzykownym, ale jednocześnie ciekawym przedsięwzięciu. Inwestycji dokonują z reguły indywidualne osoby, ale możliwe jest również inwestowanie przez grupy osób. Inwestowane są środki własne, co zwiększa zainteresowanie sukcesem przedsięwzięcia. Wkłady kapitałowe aniołów biznesu to udziały w przedsięwzięciu, co oznacza konieczność dzielenia się zyskiem wypracowanym przez firmę stosownie do ustaleń zawartych w umowie. Umowa wcale nie musi przewidywać udziału w zysku identycznego z wniesionym wkładem pieniężnym.

Poszukiwanie aniołów biznesu warto zalecić przy przedsięwzięciach innowacyjnych znajdujących się w pierwszej fazie rozwoju. Finansowanie udziałami aniołów biznesu wiąże się z dopuszczeniem ich do zarządzania, ale nie ma ryzyka, że szybko stracą zainteresowanie firmą. Należy jednak liczyć się z tym, że po osiągnięciu sukcesu mogą sprzedać udziały osobom zewnętrznym, co będzie oznaczać pojawienie się nowych przedsiębiorców, wpływających na decyzje strategiczne firmy. Z punktu widzenia przedsiębiorstwa akademickiego bardzo ważną zaletą posługiwania się tą formą finansowania jest korzystanie z doświadczenia osoby, która już odniosła sukces w biznesie i może bardzo ułatwić zbudowanie strategii firmy, opracować model biznesowy i wprowadzić firmę na rynek, dzięki kontaktom w środowisku przedsiębiorców.

Kolejną istotną zaletą tego źródła finansowania jest zainteresowanie samym projektem, w bardzo wstępnej fazie. Często aniołów interesują projekty będące w fazie biznes planu, koncepcji autorów, pomysłów, obiecujących wyników badań, mogących mieć komercyjne zastosowanie, a więc na tym etapie, kiedy inni inwestorzy nie są skłonni podjąć ryzyka.

Dotarcie do aniołów biznesu bardzo ułatwiają wyspecjalizowane sieci, działające także w Polsce. Jedną z nich jest POLBAN - Polska Sieć Aniołów Biznesu. Siecią inwestorów prywatnych dysponuje również Związek Pracodawców „Lewiatan” (Lewiatan Business Angels), a także Śląska Sieć Aniołów Biznesu (SiBAN). Sieci te często weryfikują dostarczone biznes plany, analizują potencjał zespołu mającego prowadzić firmę, badają stopień innowacyjności przedsięwzięcia, kwotę poszukiwanego kapitału i po wstępnej analizie kontaktują z właściwymi osobami.

7.1.5. Kapitał wysokiego ryzyka (*venture capital*)

Kapitał wysokiego ryzyka (*venture capital* -VC) to kapitał udziałowy wpłacany do przedsiębiorstwa przez firmę zarządzającą funduszem kapitałowym w zamian za przejęcie nad nim częściowej kontroli oraz uzyskanie wpływu na jego rozwój. Najczęściej inwestycja ukierunkowana jest na szybki zysk i możliwość wycofania się z inwestycji w okresie 4-5 lat. W przeciwieństwie do aniołów biznesu, firmy VC to inwestorzy instytucjonalni, inwestujący środki pozyskane na rynku od innych inwestorów, często dysponujących stosunkowo małymi kwotami, którzy zdecydowali się na duże ryzyko, w zamian za perspektywy proporcjonalnie dużego zysku. VC stanowią ważne źródło kapitału dla firm o dużym potencjale wzrostu, zwłaszcza w początkowym okresie ich działalności. Przedsiębiorstwa, którym uda się przygotować na tyle ciekawą ofertę, aby uzyskać finansowanie uzyskują szereg wymiernych korzyści, do których należy zaliczyć:

- uzyskanie kapitału przy zachowaniu stosunkowo dużej swobody działania przez inicjatora pomysłu;
- rozłożenie ryzyka inwestycyjnego na fundusz VC i inicjatora przedsięwzięcia, co pozwala na budowanie pozytywnego wizerunku firmy w oczach innych potencjalnych inwestorów; firma zwiększa swoją zdolność kredytową;
- poprawę postrzegania firmy w oczach klientów i kontrahentów;
- uzyskanie finansowania klarownej wizji rozwoju firmy przyczynia się do większego zaangażowania pracowników w działania prorozwojowe i tym samym do sukcesu przedsięwzięcia;
- zwiększenie produkcji i wprowadzenie produktów na rynek, a także podniesienie jakości wytwarzanych wyrobów;
- uzyskanie dostępu do najnowszej wiedzy z zakresu zarządzania strategicznego;
- wzrost konkurencyjności i udziału w rynku.⁹⁷

Świadomość wymienionych korzyści jest ciągle zbyt mała w Polsce. Przeważają opinie, że korzystanie z kapitału VC wiąże się dla firmy ze zbyt dużym ryzykiem utraty kontroli nad przedsięwzięciem. W rezultacie inżynierowie i przedsiębiorcy będący właścicielami patentów o dużym komercyjnym potencjale wolą działać na niewiel-

⁹⁷ *Finansowanie Biznesu technologicznego*, op. cit., s. 32-42.

ką skalę, zachowując jednak pełną kontrolę nad firmą, co opóźnia sukces rynkowy nowych produktów i powoduje, że potencjał związany z nowymi rozwiązaniami nie jest w pełni wykorzystywany. Zasadniczym problem w korzystaniu z tego źródła finansowania w Polsce jest stosunkowo niewielka dostępność dla firm rozpoczynających działalność. Firmy VC otrzymują rocznie wielokrotnie więcej biznes planów, niż mogą sfinansować i wybierają najbardziej pewne i dochodowe projekty. Przedsiębiorstwa technologiczne nie zawsze mogą spełnić te kryteria.

7.1.6. Mikropożyczki

Mikropożyczki, udzielane przez fundusze mikropożyczkowe, zabezpieczone są najczęściej poręczeniami osób trzecich. Z reguły są nieco wyżej oprocentowane niż kredyty bankowe, ale znacznie bardziej dostępne. Ich wadą jest nieduża wartość co generuje konieczność poszukiwania dalszych źródeł finansowania, zaletą jest większa dostępność. Zasadniczym kosztem związanym z wykorzystywaniem tego źródła finansowania jest duża uciążliwość pozyskiwania poręczeń osób trzecich.

W Polsce najbardziej znanym funduszem jest Fundusz MIKRO. Osoby rozpoczynające działalność gospodarczą mogą się ubiegać o pożyczki w kwocie od 1.000 do 150.000 zł. Wadą tego źródła jest także stosunkowo krótki okres, na jaki pożyczki mogą być zaciągane, maksymalnie na 42 miesiące. Konieczne jest zabezpieczenie majątkowe lub poręczyciele. Brak poręczycieli skutkuje ograniczeniem kwoty pożyczki do 10 tys. zł, co praktycznie uniemożliwia sfinansowanie nawet bardzo małych projektów firm technologicznych.⁹⁸

7.1.7. Kredyty i pożyczki bankowe

Kredyty i pożyczki bankowe, są na ogół w niewielkim stopniu dostosowane do potrzeb rozpoczynających działalność przedsiębiorstw technologicznych. Przedsięwzięcia te są najczęściej zbyt ryzykowne, aby uzyskać bankowe finansowanie. Banki znajdują jednak sposoby ograniczenia ryzyka, żądając zabezpieczeń (poręczeń), co o ile jest możliwe do uzyskania, podnosi koszty finansowania i wymaga uzyskania poręczenia lub gwarancji. Istniejące fundusze poręczeniowe oceniają, czy i w jakim zakresie dane przedsięwzięcie może być przez nie poręczone lub gwarantowane. Bardzo często już na etapie kontaktu z funduszem poręczeniowym następuje konieczność opracowania dokumentacji projektu. Poręczenie lub gwarancja może zwiększyć koszty kredytu od 1 do 3 punktów procentowych.

Oczywiście niezbędny jest również opis planowanego przedsięwzięcia oraz uproszczona kalkulacja opłacalności. Warto przejrzeć oferty banków w tym względzie, spo-

⁹⁸ www.funduszmikro.pl

tkać się z doradcami poszczególnych banków sieciowych i sprawdzić, czy któregoś z produktów dla małych firm nie uda się dopasować do planowanego przedsięwzięcia. Koszt dodatkowy dla przedsiębiorcy tego narzędzia to praca nad dokumentacją, ale dokumentacja ta może być wykorzystana u dysponentów innych potencjalnych źródeł finansowania. Jest już zwyczajową praktyką banku, że zanim podejmie decyzję o ewentualnym zainteresowaniu przedsięwzięciem, wymaga krótkiego opisu koncepcji biznesu.

Rozpoczynający działalność przedsiębiorcy mogą również korzystać z kredytów i pożyczek udzielanych na preferencyjnych warunkach. Poszukując źródeł finansowania przedsiębiorca powinien sprawdzić dostępność tego typu instrumentów. Kosztem stosowania kredytów i pożyczek preferencyjnych są ścisłe warunki, które muszą spełnić kredytobiorcy lub pożyczkobiorcy oraz zagrożenie wypowiedzenia umowy, jeżeli te warunki nie będą spełniane. Oznacza to, że poza terminowością spłat i wydatkowaniem funduszy na cele określone w umowie trzeba jeszcze dodatkowo spełniać wymogi związane z uzyskaniem preferencji. Informacje o działających w Polsce funduszach można znaleźć na stronie Polskiego Stowarzyszenia Inwestorów Kapitałowych.⁹⁹ Na wspomnianej stronie można wybrać odpowiedni do przedsięwzięcia fundusz i po skontaktowaniu się z nim, uzyskać informacje o możliwości sfinansowania projektu.

7.1.8. Dotacje i granty inwestycyjne

Pozyskanie grantów ze źródeł publicznych to zdecydowanie najlepsze rozwiązanie dla przedsiębiorcy rozpoczynającego działalność. Zaletą ich jest przede wszystkim niski koszt, ograniczony do kosztów pozyskania. Należy również pamiętać, że granty, finansując część inwestycji, wymagają montażu finansowego z innymi źródłami. Wadą jest przede wszystkim trudna dostępność. Ze względu na wagę tego źródła finansowania dla przedsiębiorstw akademickich, programy umożliwiające sfinansowanie projektów firm technologicznych będą bardziej szczegółowo omówione w dalszej części rozdziału.

7.2. Cele finansowe kluczowego właściciela i wybór strategii finansowania

Przegląd źródeł finansowania dostępnych dla firm akademickich pokazuje, że trudno jest uzyskać finansowanie bankowe na wstępnym etapie rozwoju przedsiębiorstwa. Jednocześnie koszty uruchomienia firmy technologicznej są na tyle wysokie, że tylko w nielicznych przypadkach projekt może być sfinansowany z funduszy własnych. W praktyce oznacza to konieczność poszukiwania inwestora indywidualnego lub

⁹⁹ www.ppea.org.pl

instytucjonalnego, a także poszukiwania grantów inwestycyjnych, finansowanych ze źródeł publicznych. Przykłady udanych przedsięwzięć akademickich pokazują, że ich rozwój nie może się odbywać wyłącznie w oparciu o fundusze własne właścicieli. Brak kapitałów zewnętrznych ogranicza rozwój firmy i powoduje, że zaprzepaszczone zostają przewagi konkurencyjne wynikające z wypracowanych innowacji, na których budowana jest strategia firmy. Równocześnie dostęp do kapitałów umożliwiłby znacznie szybszą trajektorię wzrostu. W takiej sytuacji najlepszym rozwiązaniem pozostaje montaż finansowy, najlepiej kapitału publicznego, uwiarygodniającego przedsięwzięcie, z funduszami prywatnych inwestorów. Poszukiwanie kapitałów prywatnych warto rozpocząć od poszukiwania funduszy wysokiego ryzyka lub aniołów biznesu, zainteresowanych sfinansowaniem naszego projektu.

W poniższej części przedstawione zostaną cele jakimi kierują się inwestorzy prywatni, czyli aniołowie biznesu i fundusze wysokiego ryzyka (*venture capital*). Dostrzeżenie ich pomoże zdaniem autorów w lepszym przygotowaniu projektu i pozyskaniu kapitału. Wymienionych inwestorów cechuje:

- podejmowanie zwiększonego ryzyka w zamian za oczekiwanie wysokich zysków, wyższych niż przy innych inwestycjach kapitałowych;
- zorientowanie na osiąganie zysku w okresie kilkuletnim;
- aktywne uczestnictwo w procesie zarządzania firmą, w której dokonano inwestycji, jak również pomoc w rozwijaniu nowych produktów czy usług; uczestnictwo w zarządzaniu jest szczególnie istotne, bowiem dzięki niemu rozwijające się firmy mają dostęp do wiedzy i doświadczenia z zakresu organizacji i zarządzania, marketingu czy finansów;
- ukierunkowanie na szybko rozwijające się branże działalności produkcyjnej lub usług.

Poszukując inwestora wśród aniołów biznesu lub firm *venture capital*, warto również pamiętać o różnicach wynikających z inwestowania własnych środków w ograniczoną liczbę przedsięwzięć, w przypadku aniołów i inwestowania środków innych inwestorów w zróżnicowane przedsięwzięcia przynoszące najwyższą stopę zwrotu. Fundusz VC może być ukierunkowany na inwestowanie w firmy reprezentujące różne sektory, zlokalizowane w różnych regionach, a także reprezentujące zróżnicowane fazy rozwoju. Takie fundusze określane są jako uniwersalne. Jednak fundusze tego typu działają obok funduszy inwestujących w oparciu o następujące kryteria:

- Branża. Dość powszechnie przyjmuje się, że VC inwestują w branże związane z nowymi technologiami, takimi jak np. produkcja oprogramowania, półprzewodniki, biotechnologie, technologie komunikacyjne, nanotechnologie. Obok nich funkcjonują także fundusze specjalizujące się w finansowaniu sieci dystrybucyjnych czy sieciowych firm hotelowych, restauracyjnych, w finansowaniu firm budowlanych, usług okołobiznesowych i innych. Tak więc nie zawsze fundusze VC ukierunkowane są na inwestycje w branże hi-tech. Na ogół jednak inwestują w przedsięwzięcia wykorzystujące nowoczesne technologie, także w tradycyjnych dziedzinach gospodarki.

- Obszar geograficzny. Firmy mogą wybierać inwestycje w określonym regionie świata (np. Europie Środkowo-Wschodniej), w poszczególnych krajach lub tylko w wybranych regionach danego kraju.
- Faza rozwoju firmy. Z punktu widzenia nowych firm technologicznych, najbardziej interesujące są fundusze VC inwestujące w firmy rozpoczynające działalność. Niektóre z nich mogą wybierać tylko nowe przedsięwzięcia w określonej branży. Znane są fundusze inwestujące tylko w nowe firmy, deklarujące zainteresowanie przedsięwzięciami „społecznie odpowiedzialnymi”. Jednocześnie obok funduszy inwestujących w firmy rozpoczynające działalność działają inne, inwestujące w przedsiębiorstwa, znajdujące się w fazie szybkiego rozwoju. Zainwestowane środki umożliwiają dokonanie skoku rozwojowego i przejście z grupy firm małych i średnich do firm dużych. Kolejne fundusze specjalizują się w dostarczaniu środków na osiągnięcie fazy rozwoju umożliwiającej wejście na rynek giełdowy i poszukiwanie kolejnych środków poprzez emisje akcji. Inne mogą specjalizować się w ułatwianiu przejść i łączenia się z innymi firmami. Tak więc środki z funduszy VC mogą być przekazywane na różne cele i w różnych fazach rozwoju przedsiębiorstwa. W warunkach polskich wiele z nich inwestuje w dobrze prosperujące firmy.

W firmach rozpoczynających działalność fundusze VC są wykorzystywane najczęściej na:

- Opracowanie pomysłu nowego przedsięwzięcia, opracowanie prototypów, przeprowadzenie dodatkowych badań;
- Założenie nowej firmy lub na wstępną fazę rozwoju, w czasie której przedsiębiorstwo dopiero rozpoczynają wprowadzanie produktu na rynek;
- Wczesny etap rozwoju. Środki inwestowane są w firmy, które wdrożyły nowy produkt i potrzebują dalszych funduszy, aby zwiększyć skalę produkcji.¹⁰⁰ W wielu wypadkach inwestycja jest dokonywana wspólnie z innymi funduszami VC (tzw. syndykacja). Dzięki temu firma może otrzymać więcej kapitału i jednocześnie więcej przewag konkurencyjnych, wynikających np. z uzupełniającego się doświadczenia różnych funduszy. Fundusze, dostarczając kapitał i doświadczenie w zakresie zarządzania, z reguły starają się uzyskać pozycje w radzie nadzorczej lub innych organach firmy, w której dokonują inwestycji. Dzięki temu mają wpływ na przyszły sukces przedsięwzięcia.

Specjalizacja funduszy VC ułatwia wykorzystanie nabytych doświadczeń przy kolejnych inwestycjach. Ułatwia także tworzenie powiązań i nawiązywanie współpracy pomiędzy poszczególnymi przedsiębiorstwami, znajdującymi się w portfelu inwestycyjnym danego funduszu. W ramach poszczególnych specjalizacji fundusze mogą dysponować niewielkim, np. kilkumilionowym portfelem inwestycyjnym, ale mogą to być również przedsięwzięcia inwestujące miliardy zł. Dostyc często w ramach jednego funduszu może funkcjonować kilka wyspecjalizowanych portfeli inwestycyjnych.

Celem działania zarówno funduszy, jak i indywidualnych inwestorów jest osiągnięcie jak najwyższego zysku i następnie wycofanie się z inwestycji. Tak więc korzystanie z tego

¹⁰⁰ *Finansowanie Biznesu technologicznego*, op. cit., s. 38.

typu kapitału oznacza konieczność opracowania takiego biznes planu, który zapewni jak najszybszy wzrost wartości firmy i szybkie generowanie zysku. Firma powinna działać na szybko rozwijającym się rynku, dysponować nowoczesną technologią i możliwościami szybkiego wprowadzenia produktów na rosnący rynek. Szybki wzrost rynku stwarza dobre perspektywy sprzedaży rosnącej produkcji lub sprzedaży nowych usług, wprowadzanych dzięki zastrzykowi finansowemu od zewnętrznego inwestora. Oznacza to, że możemy korzystać z omawianych form pozyskiwania kapitału w przypadkach, kiedy planowane przedsięwzięcie ma działać w sprzyjających warunkach zewnętrznych a technologia pozwala na szybkie wejście na rynek i szybki wzrost produkcji.

Wybierając strategię finansowania należy również pamiętać o konsekwencjach wyjścia z inwestycji zarówno inwestora indywidualnego, jak i instytucjonalnego. Możliwe są następujące formy wyjścia z inwestycji:

1. Sprzedaż akcji lub udziałów inwestorowi strategicznemu. Takim inwestorem może być inna firma działająca w danej branży, często konkurencyjna. Dla przejmowanej firmy może to oznaczać przekazanie technologii i *know how*, jak również podporządkowanie strategii marketingowej firmie przejmującej przedsięwzięcie. Może również w wariancie optymistycznym oznaczać nowe możliwości, związane z wejściem do sieci dystrybucji silnego partnera i dostęp do prac B+R, które umożliwią szybsze wprowadzanie innowacji. Nowym inwestorem strategicznym może być też instytucja finansowa, co ułatwi dostęp do środków rozwojowych, ale jednocześnie może oznaczać konieczność kontynuowania strategii szybkiego generowania zysku. Rozpatrując oferty inwestorów warto sprawdzić, jakie strategie wyjścia stosowali w poprzednich inwestycjach i przygotować się na ewentualne zagrożenia.
2. Sprzedaż udziałów założycielowi firmy, ewentualnie innym przedstawicielom kierownictwa. O ile założyciel przedsięwzięcia wygenerował dochód pozwalający na wykupienie udziałów lub akcji jest to rozwiązanie zapewniające w najwyższym stopniu utrzymanie wpływu na działanie firmy.

Środki pochodzące z funduszy VC są uruchamiane po znalezieniu odpowiedniej liczby inwestorów indywidualnych lub instytucjonalnych. Kluczowy właściciel funduszu z reguły wnosi tylko część wymaganej, docelowej kwoty portfela inwestycyjnego. Poszukiwanie inwestorów wymaga opracowania prospektu emisyjnego, zawierającego następujące informacje:

- przedstawienie funduszu, kapitałów zainwestowanych w przeszłości i inwestowanych obecnie, osiągnięte wyniki finansowe;
- wycenę niewycofanych inwestycji oraz stosowane metody wyceny;
- osoby zarządzające i ich doświadczenie, osiągnięcia zawodowe;
- docelową wielkość funduszu;
- honoraria związane z zarządzaniem funduszem;
- opis strategii inwestycyjnej funduszu i opis rynku;
- ocenę ryzyka i spodziewaną stopę zwrotu;
- metody sporządzania raportów i częstotliwość ich publikowania.¹⁰¹

¹⁰¹ Por.: *How to Invest in Private Equity*, British Venture Capital Association, s. 7-8.

Informacje zawarte w prospekcie emisyjnym stanowią dobre źródło informacji o działaniu funduszu nie tylko dla inwestorów, ale również dla przedsiębiorców poszukujących źródła finansowania inwestycji. Prospekt jest wysyłany bezpośrednio do potencjalnych inwestorów jak również przez pośredników, np. konsultantów inwestycyjnych. Oferta jest kierowana niemal wyłącznie do inwestorów instytucjonalnych. Wysokie ryzyko związane z inwestycjami VC, mała płynność inwestycji i wysokość minimalnych kwot powodują, że tego rodzaju inwestycje są najczęściej poza zasięgiem osób indywidualnych. Fundusze mogą mieć od kilku do około 100 inwestorów. Najczęściej fundusze zawiązywane są na okres do 10 lat, co determinuje strategię wyjścia z inwestycji w czasie funkcjonowania funduszu.

W oparciu o dane z prospektu inwestorzy deklarują zamiar zainwestowania określonych kwot, które następnie są wpłacane w uzgodnionych ratach. Inwestorzy, podejmując decyzje zdają sobie sprawę, że zwrot zainwestowanych nakładów rozpocznie się dopiero po 5-7 latach. Z reguły nie ma możliwości wcześniejszego wycofania się z inwestycji. W niektórych przypadkach istnieje możliwość skorzystania z usług tzw. funduszy II-go stopnia, które specjalizują się we wcześniejszym wykupie udziałów w funduszach VC. Oczekują jednak bardzo wysokiej stopy zwrotu, dlatego taka możliwość uzyskania większej płynności istnieje tylko w przypadku inwestycji dokonywanych przez dany fundusz w firmach ocenianych później jako niedowartościowane.

Opisana strategia gromadzenia środków wpływa na cele strategiczne funduszu. Fundusz stara się zapewnić możliwie najwyższy zysk inwestorom, a rynek VC w Polsce jest stosunkowo dobrze rozwinięty, co pokazują dane dotyczące pozyskanych funduszy, jak i rosnąca wartość inwestycji, a także liczba wyjść z inwestycji. Suma inwestycji funduszy w Polsce w latach 1990-2007 osiągnęła poziom 3,5 mld dolarów. Rosną również rozmiary transakcji - w roku 2000 wynosiły one nieco ponad 2 mln dolarów, a w roku 2007 już niemal 14 milionów dolarów. Równocześnie jednak maleje zainteresowanie funduszy inwestycjami w nowe firmy, ich wartość obniżyła się z około 20% w roku 2000 do 1% w roku 2007.¹⁰² Pomimo, że w wymienionym okresie wartość inwestycji funduszy wzrosła niemal czterokrotnie, to globalna wartość inwestycji w nowe przedsięwzięcia maleje. Fundusze stają się coraz mniej dostępne dla nowych przedsięwzięć. Dla funduszy atrakcyjne są projekty powyżej 10 mln zł. Nie oznacza to jednak, że przedsiębiorcy rozpoczynający działalność powinni zrezygnować z pozyskiwania funduszy VC. W dalszym ciągu działają fundusze wyspecjalizowane w mniejszych przedsięwzięciach.¹⁰³

Mniejsze projekty, o wartości od kilkuset tysięcy do kilku milionów zł są interesujące przede wszystkim dla aniołów biznesu. Jednak również i ta grupa inwestorów fi-

¹⁰² Klonowski D., op. cit., s.17-19.

¹⁰³ Przykładem tego typu funduszy może być np. MCI BioVentures, inwestujący w przedsięwzięcia biotechnologiczne o wartości 500 000 – 4 000 000 zł, <http://www.bioventures.pl/inwestujemy.html>. Inwestycjami w mniejsze przedsięwzięcia zajmuje się też MCI Management (<http://www.mci.pl/>) BBI Seed Fund, wyspecjalizowany w inwestycjach do 1,5 mln Euro (<http://www.bbiseed.pl/>) CARESBACK Polska, wyspecjalizowany w inwestycjach od 50 do 600 tys. dolarów USA (<http://firma.onet.pl/1281,1103291,poradnik.html>).

nansuje przede wszystkim przedsięwzięcia generujące szybki zysk i dające kilkuletnią perspektywę wycofania się z inwestycji. Aniołowie biznesu na ogół jednak angażują się bardziej osobiście w przedsięwzięcie i przy ciekawych projektach gotowi są podjąć większe ryzyko niż fundusze VC.

7.3. Realizacja strategii finansowania.

Typowe montaże finansowe

Pozyskanie środków z funduszu VC lub od aniołów biznesu może być uznane za ważny sukces planowanego przedsięwzięcia. Oznacza to, że dobrze ocenione zostały zarówno kwalifikacje zespołu zarządzającego przedsięwzięciem, jak również samo przedsięwzięcie, a przede wszystkim szanse na szybki wzrost wartości firmy. Jednak środki z funduszy, nawet jeżeli udało się je uzyskać, rzadko wystarczą na sfinansowanie całości przedsięwzięcia i konieczne jest ustalenie, jak sfinansujemy pozostałą część projektu. Ponadto konieczne jest zbudowanie planu finansowego, przynajmniej do czasu, kiedy wpływy z działalności wzrosną do poziomu, umożliwiającego finansowanie przedsiębiorstwa. Oznacza to konieczność opracowania montażu finansowego, zawierającego powiązanie kosztów ze źródłami finansowania.

Opis montażu finansowego, wskazującego możliwości sfinansowania projektu stanowi ważny element opisu planowanego przedsięwzięcia, ułatwiającego rozmowy z potencjalnymi inwestorami. Opis ten wskazuje wielkości udziałów poszczególnych źródeł w finansowaniu przedsiębiorstwa w określonym czasie. Przygotowując montaż, należy brać pod uwagę wszystkie dostępne źródła, wymienione w punkcie 7.1 tego rozdziału.

Przygotowanie montażu wymaga oszacowania środków, jakie będą potrzebne we wstępnym okresie działania firmy, z uwzględnieniem ewentualnych przychodów z działalności operacyjnej. Montaż finansowy przygotowujemy na etapie opisywania projektu, np. na potrzeby funduszy VC lub aniołów biznesu, ewentualnie na potrzeby banku, w którym zamierzamy ubiegać się o kredyt, a także na potrzeby instytucji zajmującej się dystrybucją środków publicznych. Najczęściej montaż finansowy stanowi element studium wykonalności, które powinno uwzględniać:

- Techniczny opis planowanej inwestycji z uwzględnieniem możliwych wariantów technicznych, w zależności od zgromadzonych środków.
- Koszty poszczególnych wariantów z uwzględnieniem informacji o wytwórcach urządzeń. Ustalając koszty poszczególnych wariantów warto pamiętać o sprawdzeniu cen urządzeń i usług od różnych dostawców, tak aby przy zachowaniu wymogów technicznych wybrać najlepsze cenowo rozwiązanie.
- Przepływy finansowe sporządzone dla poszczególnych wariantów.
- Harmonogram planowanej inwestycji.

Sporządzenie nawet wstępnego studium wykonalności pozwoli na ustalenie kosztów przedsięwzięcia i umożliwi rozmowy z inwestorami. Ustalając koszty przedsięwzięcia i przygotowując montaż finansowy, wskazane jest zarezerwowanie kwoty na nieprzewidziane wydatki i na ewentualny wzrost kosztów. Dopiero określenie kosztów projektu pozwoli nam przejść do poszukiwania źródeł ich sfinansowania. Jednym z nich powinny być kapitały własne, tj. środki z własnych oszczędności, które możemy przeznaczyć na planowane przedsięwzięcie. Brakujące środki powinniśmy pozyskać ze źródeł wymienionych na wstępie rozdziału. Powinniśmy więc przystąpić do analizy pozostałych źródeł, co pozwoli na sporządzenie listy tych, spośród nich, które potencjalnie mogą dostarczyć nam kapitału. Dla przyszłych inwestorów istotne jest to w jakim zakresie w montażu uwzględniono kapitały własne osób realizujących przedsięwzięcie, ponieważ odpowiednie zaangażowanie kapitałów własnych świadczy o naszym przekonaniu o powodzeniu projektu, jak również o determinacji w osiągnięciu sukcesu, co ogranicza ryzyko inwestorów zewnętrznych.

Analizując potencjalne źródła, powinniśmy zidentyfikować instytucje, które mogą dostarczyć funduszy i przeprowadzić sondaż ich zainteresowania naszym projektem. Pomocna może być w tym tabela zawarta w załączniku 1. Typowy montaż finansowy obejmuje najczęściej kapitały własne, środki publiczne oraz środki pochodzące od instytucji finansowych, funduszy lub inwestorów prywatnych. Przeprowadzony sondaż pozwoli na ustalenie wstępnej proporcji, w jakiej sfinansujemy projekt posługując się poszczególnymi źródłami, jednak w montażu powinniśmy również określić, w jakich terminach możemy spodziewać się splotu środków z poszczególnych źródeł i potwierdzić ich wysokość. Możliwe to będzie dopiero po uzyskaniu deklaracji o uczestnictwie w inwestycji. Ten etap wymaga wcześniejszego złożenia aplikacji do instytucji zajmujących się dystrybucją środków publicznych, a także złożenia wniosków i dokumentacji do instytucji finansowych (funduszy, inwestorów prywatnych) i często wielu miesięcy oczekiwania na odpowiedź. Przygotowując projekt powinniśmy brać pod uwagę, że środki uwzględnione w montażu mogą napłynąć w różnych fazach realizacji projektu.

Montaż finansowy umożliwi rozłożenie ryzyka pomiędzy kilku inwestorów. Najtrudniejsze jest więc pozyskanie pierwszego inwestora, bowiem ryzyko rozkładane jest tylko na właściciela i instytucję dostarczającą pierwszych środków. Bardzo ważne jest prowadzenie równoległych rozmów z kilkoma potencjalnymi instytucjami i wykorzystywanie w negocjacjach ewentualnych deklaracji wstępnych zainteresowania. Przyciągnięcie takich inwestorów jak fundusz wysokiego ryzyka (VC) czy anioł biznesu uwiarygodnia nasze przedsięwzięcie wobec banku lub instytucji zajmującej się dystrybucją środków publicznych. Także dla funduszu, nawet niewielki udział środków publicznych może być sygnałem o dobrych perspektywach nowego projektu, ograniczającym ewentualne ryzyko.

Uzyskanie odpowiedzi od potencjalnych inwestorów umożliwia nam przejście do kolejnego etapu tworzenia montażu. Powinniśmy podzielić projekt na etapy i ustalić, czy

w danym okresie wpływy pozwolą nam na realizowanie inwestycji (zapłatę faktur od firm dostarczających sprzęt czy modernizujących pomieszczenia, wypłatę wynagrodzeń pracowników, dostawy materiałów i usług). Inwestorzy zewnętrzni rzadko przekazują środki w jednej transzy. Fundusze VC inwestują w wybrane firmy najczęściej w kilku ratach, w ustalonych z firmą przedziałach czasowych.¹⁰⁴ Z kolei środki ze źródeł publicznych mogą być wypłacane na zasadzie refundacji lub zaliczek, również rozłożonych na raty. Tak więc w montażu finansowym powinniśmy uwzględnić nie tylko kwoty, otrzymane z różnych źródeł ale również określić czas spodziewanego wpływu i powiązać moment otrzymania danej kwoty z kosztami realizacji projektu.

7.4. Monitoring skuteczności finansowania małej firmy technologicznej

Jednym z zagrożeń firmy technologicznej, podobnie jak w innych grupach firm, jest utrata płynności. W trakcie przygotowywania projektu mówiliśmy o konieczności opracowania przepływów finansowych, umożliwiających ocenę płynności finansowej, zdolności do pozyskiwania finansowania i ściągania należności oraz możliwości regulowania zobowiązań wobec kontrahentów, pracowników i władz publicznych. Sporządzenie wspomnianych przepływów umożliwi nam przewidywanie zagrożeń dla płynności i odpowiednio wczesne przygotowanie się do tych zagrożeń. Tak więc, niezależnie od tego, czy w przypadku danego przedsiębiorstwa sporządzanie przepływów jest wymagane przez ustawę o rachunkowości, czy też nie, warto takie zestawienia przygotować.

Przepływy pieniężne sporządzane są w podziale na trzy podstawowe grupy:

1. Przepływy z działalności operacyjnej, czyli przepływy po uruchomieniu przedsięwzięcia, związane z prowadzoną produkcją lub dostawą usług. Pokazują nam skuteczność przedsiębiorstwa w generowaniu wpływów z działalności podstawowej, bez uwzględniania transakcji jednorazowych, takich jak np. zakupy inwestycyjne. Ta grupa przepływów obejmuje przede wszystkim wpływy ze sprzedaży dóbr i usług i wpływy z tytułu zapłaty kontrahentom za dostawy towarów, materiałów i usług oraz wypłaty dla pracowników.¹⁰⁵
2. Przepływy pieniężne z działalności inwestycyjnej, czyli przepływy z tytułu zakupu i sprzedaży środków trwałych, udzielonych pożyczek i otrzymywanych spłat oraz z tytułu zakupu i sprzedaży akcji i udziałów w innych przedsiębiorstwach.¹⁰⁶
3. Przepływy z działalności finansowej, czyli przepływy związane z finansowaniem

¹⁰⁴ Często Fundusze nie inwestują całego zebranego kapitału, lecz rezerwują część na późniejsze inwestycje w najlepiej rozwijające się firmy, znajdujące się w ich portfelu, o ile pojawiło się w nich kolejne zapotrzebowanie na kapitał. Por.: *Finansowanie Biznesu technologicznego*, op. cit., s. 38-39.

¹⁰⁵ Oprac. na podst.: *Rachunek przepływów pieniężnych*, Słownik Finansowy, <http://www.findict.pl/sownik/rachunek-przeplywow-pienieznych-cash-flow/>

¹⁰⁶ Tamże.

przedsiębiorstwa. Zaliczamy do nich przede wszystkim przychody z emisji akcji, sprzedaży udziałów (np. funduszom VC), z emisji papierów dłużnych, wypływy z tytułu dywidend, wykupu udziałów i akcji własnych przedsiębiorstwa oraz wypływy z tytułu spłaty kredytów i pożyczek.¹⁰⁷

W rachunkowości istnieją dwie metody sporządzania przepływów finansowych, różniące się sposobem przedstawiania przepływów z działalności operacyjnej: metoda bezpośrednia i metoda pośrednia. Najczęściej stosowana jest metoda pośrednia, wychodząca od zysku netto i korygująca go o elementy nie mające charakteru pieniężnego, a mające wpływ na wynik finansowy (np. amortyzacja, niepieniężne aktywa bieżące). Metoda bezpośrednia pokazuje rzeczywiste wpływy i wydatki pieniężne (np. wpływy z tytułu sprzedaży towarów i usług, wpływy z tytułu dostaw materiałów i wynagrodzeń). Obie metody dają taki sam wynik, a większa popularność metody pośredniej wynika z większych możliwości pokazania związku między rachunkiem zysków i strat a przepływami, akcentując elementy wpływające na rachunek wyników i nie mające charakteru pieniężnego. Wzory sporządzania przepływów finansowych znajdują się w ustawie o rachunkowości.

Sporządzenie przepływów finansowych pozwala przedsiębiorcy monitorować płynność firmy i projektować przyszłe wpływy, co umożliwi ustalenie ewentualnych zagrożeń wynikających z braku środków w określonym momencie.

7.5. Korzystanie z publicznych programów wspierania technologicznych MSP

Władze publiczne w Polsce oferują głównie programy wspierające małe i średnie przedsiębiorstwa, co wynika ze znaczenia tej grupy firm dla gospodarki, jak również z konieczności niwelowania ich gorszej pozycji konkurencyjnej w porównaniu do firm dużych. Programy te, poza dostępem do finansowania, oferują również inną pomoc, przydatną dla firm technologicznych związanych ze szkołami wyższymi, taką jak usługi doradcze, finansowanie prac badawczo-rozwojowych czy szkolenia. Dostęp do wymienionych usług może obniżyć koszt planowanego przedsięwzięcia o ile firma uzyska dofinansowanie np. do prac badawczych, niezbędnych dla uruchomienia projektu czy do niezbędnych usług z zakresu zarządzania jakością lub zasobami ludzkimi. Jednak dla firmy technologicznej najważniejsze jest pozyskanie środków na inwestycje, które umożliwią uruchomienie firmy a ponadto uwiarygodnią przedsięwzięcie wobec innych inwestorów lub instytucji finansowych. W tym zakresie można korzystać z programów centralnych i regionalnych.

¹⁰⁷ Tamże.

Najwięcej programów prowadzą dwa ministerstwa – Ministerstwo Gospodarki i Ministerstwo Nauki i Szkolnictwa Wyższego, przy czym programy MNiSW ukierunkowane są najczęściej na pomoc uczelniom, centrom transferu technologii oraz parkom technologicznym. Działania ukierunkowane na pomoc przedsiębiorstwom realizowane są za pośrednictwem Polskiej Agencji Rozwoju Przedsiębiorczości (PARP). Z punktu widzenia firmy technologicznej istotne mogą być następujące programy:

Program Operacyjny Innowacyjna Gospodarka

Działanie 1.4. W ramach działania można uzyskać środki na projekty badawcze i rozwojowe, wsparcie projektów obejmujących przedsięwzięcia techniczne, technologiczne lub organizacyjne (badania przemysłowe i prace rozwojowe) prowadzone przez przedsiębiorców (samodzielnie lub we współpracy z jednostkami naukowymi), do momentu stworzenia prototypu.¹⁰⁸

Działanie 4.1. udostępnia środki na przygotowanie do wdrożenia i wdrożenie wyników prac B+R finansowanych w ramach działania 1.4 lub z Inicjatywy Technologicznej, poprzez inwestycje (zakup środków trwałych lub/i wartości niematerialnych i prawnych) niezbędne do wdrożenia wyników prac B+R.¹⁰⁹

Działanie 4.2. umożliwia finansowanie projektów w zakresie prowadzenia prac B+R, w tym opracowanie i aktualizację oprogramowania, wprowadzenie innowacji, opracowanie wzorów przemysłowych i użytkowych, strategii przekształcenia przedsiębiorcy w centrum badawczo-rozwojowe (CBR).¹¹⁰

Działanie 4.4. jest ukierunkowane na projekty inwestycyjne związane z zastosowaniem nowych rozwiązań technologicznych, produktowych, usługowych lub organizacyjnych (rozwiązania technologiczne i organizacyjne stosowane na świecie nie dłużej niż 3 lata); na projekty szkoleniowe oraz doradcze niezbędne dla realizacji projektów inwestycyjnych oraz na tworzenie nowych miejsc pracy związanych z nowymi inwestycjami.¹¹¹

Informacje o naborze wniosków można uzyskać na stronach PARP. W załączniku 2 zawarty został harmonogram naboru wniosków na 2010 r. Na wspomnianych stronach można również uzyskać informacje o pozostałych działaniach PO IG dotyczących m.in. wsparcia działań związanych z ochroną własności intelektualnej, rozwojem eksportu, usług badawczo-rozwojowych na potrzeby małych i mikroprzedsiębiorstw, pożyczek na zakup prac badawczo-rozwojowych dla małych i średnich firm.

Dla firm zlokalizowanych w województwie lubelskim dostępne jest również wsparcie w ramach Programu Operacyjnego Rozwój Polski Wschodniej (PO RPW). Szczególnie interesujące dla przedsiębiorstw technologicznych mogą być następujące działania:

¹⁰⁸ <http://poig.parp.gov.pl/index/index/588>

¹⁰⁹ Tamże.

¹¹⁰ Tamże.

¹¹¹ Tamże.

Działanie 1.3. Wspieranie innowacji. W ramach działania wsparcie można uzyskać m.in. na budowę obiektów i realizację innych robót budowlanych w obiektach przeznaczonych na prowadzenie w sposób ciągły badań naukowych lub prac rozwojowych oraz wyposażenie tych obiektów, zwane „wsparciem na wyposażenie”, a także na tworzenie infrastruktury zaplecza badawczo-rozwojowego w przedsiębiorstwach, zwane „wsparciem na tworzenie zaplecza”.¹¹²

W ramach PO IG przedsiębiorcy mogą korzystać również z programu „Kredyt Technologiczny” (**Działanie 4.3.**). Program ułatwia finansowanie inwestycji polegającej na zastosowaniu nowej technologii, zarówno własnej jak i nabytej oraz uruchomienie produkcji nowych wyrobów lub modernizacji wyrobów produkowanych w oparciu o tę technologię. Kredyt może być udzielany m.in. na zakup, leasing lub najem środka trwałego, nieruchomości, wartości niematerialnych i prawnych. Część inwestycji, sfinansowana kredytem technologicznym może być refundowana, ze środków publicznych w formie premii technologicznej, do wysokości 4 mln zł. Kredyt udzielany jest przez banki komercyjne, które podpiszą umowę z BGK, natomiast premia technologiczna wypłacana jest przez BGK w oparciu o wyniki sprzedaży.¹¹³ Podstawą wyliczenia premii jest 100% wartości netto (bez VAT) faktur sprzedaży towarów, procesów lub usług wyprodukowanych w wyniku wdrożenia nowej technologii. Jeżeli przedsiębiorca osiągnął sprzedaż o wartości 2 mln zł netto, to może otrzymać 2 mln zł premii technologicznej, jednak nie więcej niż stanowi umowa o dofinansowanie i limit ustawy, tj. 4 mln zł.¹¹⁴

Ciekawym programem jest *Cambridge PYTHO*, realizowany przez Ministerstwo Nauki i Szkolnictwa Wyższego, University of Cambridge, Ambasadę Brytyjską w Polsce oraz wiele przedsiębiorstw, takich jak m.in. Giełda Papierów Wartościowych, Mc Kinsey & Company i inne. Program jest skierowany głównie do młodych pracowników naukowych i studentów, zainteresowanych wykorzystaniem swoich pomysłów w przedsięwzięciach z dziedziny ICT i przekształceniem tych pomysłów w projekty interesujące dla inwestorów prywatnych. Wprawdzie w ramach programu nie można uzyskać bezpośrednio środków na finansowanie projektu, jednak korzystanie z programu może pomóc dopracować pomysł tak, aby mógł on liczyć na uzyskanie finansowania od wyspecjalizowanych instytucji.¹¹⁵

Firmy technologiczne województwa lubelskiego mogą również korzystać z Regionalnego Programu Operacyjnego Województwa Lubelskiego, a zwłaszcza z osi priorytetowej I „Przedsiębiorczość i innowacje”. W ramach wspomnianego obszaru realizowanych jest siedem działań:

¹¹² <http://porpw.parp.gov.pl/index/index/1136/>

¹¹³ <http://www.bankier.pl/wiadomosc/Kredyt-technologiczny-z-BRE-Banku-1984594.html/>

¹¹⁴ <http://www.bgk.com.pl/index.php?module=site&controller=site&artId=1129/>

¹¹⁵ Informacje o programie można uzyskać na: http://www.cambridgepython.pl/index.php?option=com_content&task=view&id=44&Itemid=97

1. Dotacje dla nowopowstałych mikroprzedsiębiorstw na zakup wyposażenia niezbędnego do prowadzenia i rozwoju działalności gospodarczej lub modernizację środków produkcji prowadzącą do zwiększenia zdolności inwestycyjnej i innowacyjności przedsiębiorstwa; zastosowanie i wykorzystanie technologii informatycznych i komunikacyjnych w procesach zarządzania przedsiębiorstwem; dostosowywanie technologii i produktów do wymagań dyrektyw unijnych, zwłaszcza norm zharmonizowanych i prawodawstwa w zakresie BHP; dywersyfikację produkcji zakładu poprzez jego rozbudowę celem wprowadzenia nowych produktów/usług; zasadniczą zmianę dotyczącą procesu produkcyjnego istniejącego zakładu i rozbudowę przedsiębiorstwa (produkcyjnego/usługowego).¹¹⁶
2. Z podobnego wsparcia, w ramach działania 1.2. mogą korzystać mikroprzedsiębiorstwa działające dłużej niż 3 lata, realizujące innowacyjne projekty inwestycyjne.¹¹⁷
3. Dotacje inwestycyjne dla małych i średnich przedsiębiorstw przeznaczone na budowę, rozbudowę, przebudowę przedsiębiorstwa (produkcyjnego/usługowego); dywersyfikację produkcji zakładu poprzez wprowadzenie nowych produktów/usług (rozszerzenie zakresu działalności gospodarczej); zasadniczą zmianę dotyczącą procesu produkcyjnego istniejącego zakładu; wsparcie innowacyjności produktowej, procesowej i organizacyjnej; dostosowywanie technologii i produktów do wymagań dyrektyw unijnych, zwłaszcza norm zharmonizowanych i prawodawstwa w zakresie BHP; zastosowanie nowoczesnych technologii, w tym technologii informacyjnych (ICT).¹¹⁸
4. Dotacje inwestycyjne w zakresie dostosowania przedsiębiorstw do wymogów ochrony środowiska oraz w zakresie odnawialnych źródeł energii.¹¹⁹
5. Dotacje inwestycyjne w zakresie turystyki.¹²⁰
6. Badania i nowoczesne technologie w strategicznych dla regionu dziedzinach. Środki w ramach tego działania przeznaczone są na badania przemysłowe, których kluczowym celem jest zdobycie nowej wiedzy przydatnej w opracowaniu nowych produktów, procesów i usług lub które przyczynią się do znacznej poprawy istniejących produktów, procesów i usług oraz na badania pre-konkurencyjne/eksperymentalne, których celem jest tworzenie nowego, zmienionego lub ulepszanego produktu, procesu lub usługi, niezależnie czy one są przeznaczone do sprzedaży lub wykorzystania, wraz z wdrożeniem.¹²¹
7. Działanie 7 umożliwia przedsiębiorstwu z terenu lubelskiego dostęp do usług konsultingowych, m.in. w zakresie wprowadzania innowacji i nowych technologii, a także pozyskiwania zewnętrznego finansowania.¹²²

Przedstawione zestawienie informuje jedynie o najbardziej przydatnych, zdaniem autorów,

¹¹⁶ <http://www.rpo.lubelskie.pl/front/page/get/182/>

¹¹⁷ <http://www.rpo.lubelskie.pl/front/page/get/183/>

¹¹⁸ <http://www.rpo.lubelskie.pl/front/page/get/184/>

¹¹⁹ <http://www.rpo.lubelskie.pl/front/page/get/185/>

¹²⁰ <http://www.rpo.lubelskie.pl/front/page/get/186/>

¹²¹ <http://www.rpo.lubelskie.pl/front/page/get/187/>

¹²² <http://www.rpo.lubelskie.pl/front/page/get/188/>

programach, mogących ułatwić finansowanie przedsięwzięć technologicznych. Zawarte w tekście odsyłacze do stron internetowych umożliwiają dotarcie do dokładnego opisu programów, terminów konkursów i warunków, jakie powinny spełniać najlepsze projekty. Korzystanie z wymienionych powyżej możliwości uzyskania środków publicznych wymaga przygotowania opisu projektu zgodnie z wymogami danego konkursu. Z reguły alokacja na wspomniane działania jest znacznie mniejsza niż wartość projektów złożonych przez przedsiębiorców, tak więc na uzyskanie finansowania mają szanse projekty dobrze przygotowane, zapewniające realizację jak największej liczby wskaźników wyznaczonych w danym działaniu, projekty z czytelnie przedstawionymi celami, działaniami i rezultatami. W takiej sytuacji warto rozważyć współpracę przy przygotowywaniu projektu z jedną z wyspecjalizowanych firm.

Eksperti oceniający wniosek badają nie tylko cele działania i zakładane rezultaty, ale również szanse na powodzenie projektu i szanse na trwałość w okresie po ukończeniu przedsięwzięcia. Badana jest również wykonalność projektu, a przede wszystkim, czy beneficjent dysponuje możliwością sfinansowania całego projektu, w tym wydatków niekwalifikowanych oraz wkładu własnego, a także w przypadku projektów finansowanych na zasadzie refundacji, czy ma wystarczające środki na zapewnienie płynności w okresie inwestycji i oczekiwania na refundację. Ponadto, jeżeli wnioskodawca jest płatnikiem VAT, wówczas po uzyskaniu dotacji, od należnego podatku od wartości dodanej odejmuje podatek naliczony. Firma powinna więc dysponować środkami na sfinansowanie podatku VAT w okresie oczekiwania na zwrot tego podatku z Urzędu Skarbowego.

W obecnej perspektywie finansowej (2007-2013) przedsiębiorcom znacznie trudniej jest uzyskać kredyty pomostowe na prefinansowanie inwestycji. Dlatego zamiast kredytów można uzyskać zaliczki w formie refundacji już poniesionych kosztów w realizowanym projekcie lub w formie dofinansowania przyszłych kosztów projektu.

Uzyskanie dotacji ze środków publicznych wymaga również sprostania obowiązkowi sprawozdawczym, zarówno merytorycznym, jak i finansowym. Sprawozdania merytoryczne i finansowe są najczęściej wymagane w odstępach kwartalnych i powinny zawierać informacje o przebiegu prac, pojawiających się problemach oraz działaniach planowanych w następnym okresie sprawozdawczym. Przebieg prac i wydatki powinny być zgodne z harmonogramem i budżetem projektu. Sprawozdanie powinno także informować o poziomie realizacji wskaźników określonych w projekcie. Na przedsiębiorstwie realizującym projekt spoczywa również obowiązek promocji projektu realizowanego z wykorzystaniem środków unijnych. Zasady promowania udziału UE w finansowaniu projektu zawiera rozporządzenie Komisji Europejskiej 1159/2000. Po zakończeniu realizacji projektu, czyli po wykonaniu ostatniej płatności z nim związanej, beneficjent zobowiązany jest do przedstawienia instytucji zarządzającej prawidłowo sporządzonego wniosku o płatność, w terminie określonym w umowie o dofinansowanie projektu.

Realizacja projektu finansowanego ze źródeł unijnych stawia nowe wyzwania zarówno przed kierownictwem firmy, jak i przed działem księgowości, zajmującym się rozliczeniami finansowymi oraz przygotowaniem sprawozdań finansowych i wniosków o płatność. Warto więc umożliwić osobom, które będą rozliczać projekt, udział w specjalistycznych szkoleniach, a przede wszystkim opiekę mentora, który już takie rozliczenia prowadził. Korzystanie z pomocy publicznej, przy finansowaniu inwestycji może wyglądać na skomplikowane, jednak doświadczenie tysięcy firm, które z tej pomocy korzystają wskazuje, że opanowanie przygotowania, realizacji i rozliczania projektów jest możliwe. Warto podjąć ten wysiłek, bo jak wspomiano, pozyskanie środków publicznych uwiarygodnia projekt i ułatwia rozmowę z innymi instytucjami, mogącymi dofinansować firmę technologiczną.



Zarządzanie produkcją produktów technologicznych w spółkach spin off

Przemysław Kulawczuk

Mała firma technologiczna czy też nowopowstała spółka *spin off* z reguły oferują wykonanie produktów lub usług dla konkretnych odbiorców. Specyfika tego typu firm z punktu widzenia zarządzania produkcją różni się istotnie od specyfiki zarządzania produkcją w dużych przedsiębiorstwach. W tych ostatnich stosuje się typowe narzędzia zarządzania produkcją takie jak planowanie produkcji, budżetowanie, przygotowanie i sterowanie produkcją.¹²³ Mała firma *spin off* z reguły nie potrzebuje całego szczegółowego oprzyrządowania zarządzania produkcją, może natomiast stosować wybrane i dostosowane do swoich potrzeb techniki i narzędzia tego systemu.

Do zasadniczych potrzeb małej firmy technologicznej w zakresie zarządzania produkcją należy zaliczyć:

- Uzyskanie dostępu do wiarygodnych źródeł zaopatrzenia materiałowego i sprzętowego w ilościach i momentach potrzebnych do wykonania produkcji czy usług.¹²⁴
- Zapewnienie powierzchni lokalowych czy warsztatowych o odpowiednich warunkach do wykonywania produkcji.
- Zatrudnienie odpowiedniej kadry technicznej, która odpowiedzialnie będzie w stanie wykonać zlecenia produkcyjne oraz zapewnienie przejrzystego i sprawiedliwego systemu wynagrodzenia.
- Budżetowanie niezbędnych zasobów: rzeczowych, finansowych i ludzkich do wykonania określonych zleceń.
- Określenie prostych harmonogramów zadań w celu kontroli terminowości procesu produkcji, w tym w szczególności logicznej kolejności wykonywania czynności technologicznych.

¹²³ Por. np.: Pająk E., *Zarządzanie produkcją*, WN PWN, Warszawa 2009.

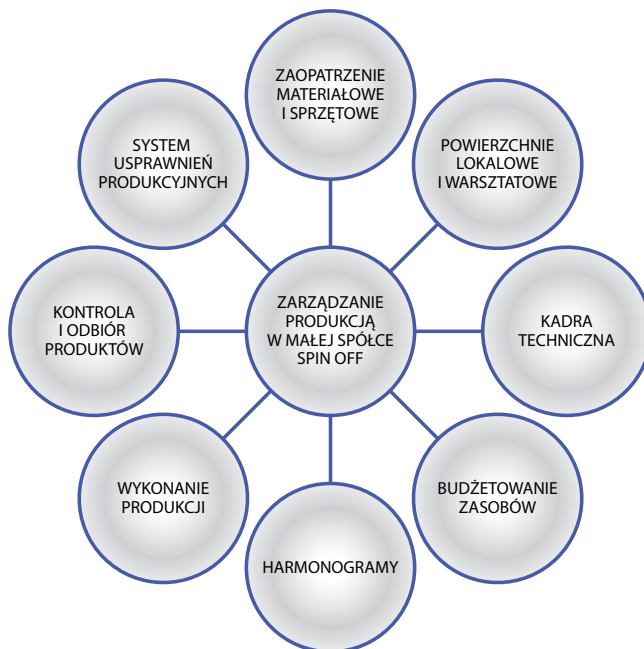
¹²⁴ Czasami zaopatrzenie wyodrębnia się od produkcji, jednak w małej firmie technologicznej wskazana jest integracja tych procedur.

- Ustalenie metod komunikowania rozwiązań technologicznych pracownikom w sposób zrozumiały i dostosowany do ich możliwości, wykonania produkcji oraz monitoringu wykonania.
- Dokonywanie odbiorów wytworzonej produkcji i kontrola wykonania.
- Zorganizowanie prostego systemu komunikowania możliwości usprawnień zarówno samego procesu produkcji, jak i wytwarzanych produktów technologicznych.

Przedstawiony spis ośmiu kluczowych potrzeb odpowiada zakresom czynności zarządzania produkcją. Nie obejmuje on np. logistyki i innych czynności ściśle powiązanych z procesem produkcji ani szeregu szczegółowych prac związanych np. z projektowaniem procesów produkcyjnych, wychodząc z założenia, że albo te wielkości są dane (wypracowana technologia) albo przedsiębiorca może je uzupełnić we własnym zakresie w zależności od potrzeb. Warto jednak zwrócić uwagę, że działania określone w punktach 1-3 związane są z pozyskiwaniem zasobów do produkcji, działania 4 i 5 związane są z planowaniem wykorzystania zasobów, działania 6 i 7 dotyczą realizacji produkcji, a działanie 8 dotyczy zapewnienia systemu doskonalenia produkcji. W przedstawionych poniżej podrozdziałach omówiono trzy podstawowe systemy zorganizowania produkcji w małej firmie technologicznej. Na rysunku 25 przedstawiono składniki zminimalizowanego systemu zarządzania produkcją w małej spółce *spin off*.

Rysunek

25

Zminimalizowany zakres zarządzania produkcją w małej spółce *spin off*

Źródło: Opracowanie własne.

Analizując podstawowe potrzeby w zakresie zarządzania produkcją w małej spółce technologicznej warto zwrócić uwagę na fakt, iż wyszczególnione elementy nie muszą występować w podanej kolejności. Dla małej spółki technologicznej również mniej istotne jest posiadanie zasobów (aktywów) od posiadania dostępu do nich, wtedy gdy są one potrzebne.

8.1. Model produkcji własnej

Produkcja własna polega na takim zorganizowaniu procesu produkcyjnego, aby w całości lub prawie w całości był on realizowany przy wykorzystaniu własnych zasobów produkcyjnych. Sytuacja taka istnieje w szczególności wtedy, gdy spółka *spin off* dysponuje łatwym (tanim) dostępem do zasobów, zwłaszcza do laboratoriów czy pomieszczeń warsztatowych oraz kadry technicznej, co niejako z góry, przynajmniej na początku przesądza zorganizowanie procesu produkcji przy maksymalnym wykorzystaniu zasobów własnych albo uczelni.

Model produkcji własnej opiera się na założeniu wykonywania maksimum działań produkcyjnych przy wykorzystaniu własnej kadry technicznej, która jest przygotowana do realizacji tego typu działań. Czasami kadrę techniczną pozyskuje się wśród obecnych pracowników technicznych uczelni, którzy w pierwszym okresie mogą wykonywać prace zlecone, co znacząco ogranicza koszty produkcji.

W modelu produkcji własnej z reguły daje się wykonać 80-90% czynności produkcyjnych we własnym zakresie, podzlecając nie więcej niż 10-20% wartości produkcji. Zastosowanie tego typu systemu nie jest tylko pochodną łatwego i taniego dostępu do zasobów, ale także konsekwencją rachunku ekonomicznego. Na produkcji własnej warto koncentrować się również wtedy, gdy istnieje duże ryzyko naruszenia własności intelektualnej (IP) przez potencjalnych kooperantów i produkcja własna jest ważnym czynnikiem ograniczania ryzyka naruszenia IP.

8.2. Model produkcji outsourcingowanej

Model produkcji outsourcingowanej polega na maksymalnym podzleceniu działań związanych z produkcją jednostkom zewnętrznym (zleceniobiorcom lub kontraktorom) oraz zatrzymaniu u siebie tylko niektórych faz produkcji (przynajmniej odbioru jakości i nadzoru nad technologią) w celu kontroli kluczowego elementu technologicznego. Model ten ma sens wtedy, gdy powołana spółka *spin off* nie dysponuje zasobami do produkcji albo wtedy, gdy pozyskanie tych zasobów u zleceniobiorców byłoby tańsze niż z uczelni.

Model ten reprezentuje zupełnie inną filozofię biznesową i wymaga innych działań niż model produkcji własnej. Przede wszystkim wymaga bardzo dużej kooperacji w produkcji, co oznacza konieczność nawiązania szeregu kontaktów biznesowych, zapoznania się ze specyfiką poszczególnych partnerów biznesowych oraz koordynacji współpracy pomiędzy nimi. Model ten jest trudniejszy niż model produkcji własnej, ale w sposób radykalny ogranicza zapotrzebowanie na zasoby co ogranicza wymagania kapitałowe. Budując harmonogramy kooperacji i osiągania rezultatu końcowego w tym modelu z reguły trzeba zarezerwować znacznie więcej czasu na opóźnienia i trzeba liczyć się z trudniejszym nadzorem technologicznym. Kluczem do sukcesu zarządzania produkcją w ramach tego modelu jest zrównoważenie wysiłku koordynacyjnego z ceną półproduktów czy usług uzyskiwanych od zleceniobiorców. Zazwyczaj bardziej wiarygodni i renomowani zleceniobiorcy są drożsi, niż mniej znani lub dopiero wchodzący na rynek.

Podstawowy dylemat decyzyjny w modelu outsourcingu polega na tym, że z reguły im mniejszy koszt usług kooperacyjnych, tym większy wysiłek w zakresie nadzoru technologicznego i odwrotnie. Model zlecenia na zewnątrz całości produkcji może charakteryzować się bardzo dużą wydajnością i efektywnością, jednak zawsze istnieje ryzyko obniżania się jakości wytwarzanej produkcji.

8.3. Model mieszany z zachowaniem kluczowych elementów procesu

Model mieszany polega na zatrzymaniu u siebie wszystkich kluczowych elementów procesu produkcyjnego, a outsourcingowaniu tylko tych najmniej opłacalnych. Model ten zapewnia pełną kontrolę nad procesem technologicznym, ale z drugiej strony pozwala pozbyć się elementów najbardziej kłopotliwych czy czasochłonnych.

W modelu tym spółka *spin off* dzieli proces produkcyjny na fazy i koncentruje się na tych, które gwarantują jej uzyskiwanie maksymalnej wartości dodanej, przesuując działania produkcji pomocniczej czy uzupełniającej na kontrahentów zewnętrznych. Model ten zakłada, że większość działań produkcyjnych z punktu widzenia wartości będzie zrealizowana w spółce, a większość działań o największym stopniu uciążliwości zostanie zlecona na zewnątrz. Ten sposób myślenia pozwala na maksymalizację wewnętrznego tworzenia wartości dodanej z jednoczesnym pozbyciem się realizacji uciążliwych czynności o małej wartości.

Model mieszany wydaje się być najlepszym rozwiązaniem dla małej firmy technologicznej w warunkach polskich, jednak w bardzo dużym stopniu ostateczny wybór modelu zależy od szeregu dodatkowych okoliczności (np. związanych z wyposażeniem założycielskim spółki *spin off*).

8.4. Porównanie trzech modeli zarządzania produkcją w małej firmie technologicznej

W zamieszczonej tabeli 5 przedstawiono porównanie trzech systemów zarządzania produkcją w małej firmie technologicznej. Porównanie to dotyczy w szczególności spółek *spin off* tworzonych na podbudowie uczelni wyższej.

Tabela 5 Porównanie trzech modeli zarządzania produkcją w małej spółce technologicznej

Charakterystyka elementu	Model produkcji własnej	Model produkcji outsourcingowej	Model produkcji mieszanej
Zaopatrzenie materiałowe i sprzętowe	Zaopatrzenie musi być w pełni zorganizowane, firma poszukuje półproduktów i sprzętu o określonych parametrach i właściwościach, istnieje pełna gwarancja uzyskania właściwych półproduktów czy sprzętu. Może być duża lub istotna pracochłonność zaopatrzenia.	Przy niemal pełnym outsourcingu produkcji można określać wykonawcom produktów lub ich części wymagania w zakresie surowców czy wykorzystywanego sprzętu, ale nie ma możliwości pełnej kontroli czy będą się do nich stosowali. Istnieje więc ryzyko, że zleceniobiorcy będą kupowali tańsze półprodukty czy sprzęt, aby zaoszczędzić na kosztach co może odbić się na jakości. Rozwiązaniem może być przerób usługowy (czyli zlecenie tylko przerobu).	Model ten z reguły zachowuje kontrolę nad kluczowymi elementami zaopatrzenia, pozostawiając w rękach zleceniobiorców tylko mniej ważne elementy zaopatrzenia, które nie mogą istotnie wpłynąć na ewentualne pogorszenie jakości wyrobów.

Charakterystyka elementu	Model produkcji własnej	Model produkcji outsourcingowej	Model produkcji mieszanej
<p>Powierzchnie lokalowe i warsztatowe</p>	<p>Istnieje konieczność zapewnienia tych powierzchni we własnym zakresie. Ma to szczególne uzasadnienie, gdy uczelnia dysponuje tego typu powierzchniami, wtedy można liczyć na bardziej ulgowe potraktowanie kosztowe. W przypadku konieczności wynajęcia na zewnątrz wszystkich pomieszczeń i powierzchni na warunkach komercyjnych warto rozważyć, outsourcingowanie części produkcji.</p>	<p>W tym modelu nie ma konieczności wynajmowania pomieszczeń produkcyjnych, niezbędne są natomiast pomieszczenia do koordynacji i ewentualnie projektowania. Rozwiązanie to przerzuca na zleceniobiorców problemy związane z zapewnieniem odpowiednich powierzchni produkcyjnych.</p>	<p>Model ten warto zastosować wtedy gdy, spółka <i>spin off</i> dysponuje dostępem do specjalistycznych laboratoriów i warsztatów co oznacza, że może w nich wykonywać kluczowe i specjalistyczne czynności produkcyjne, przerzucając działania wielkogabarytowe, uciążliwe, czy niemożliwe do realizacji na uczelni do podmiotów zewnętrznych. Model ten charakteryzuje się maksymalnym wykorzystaniem tych zasobów uczelni, które dają przewagi konkurencyjne i lokowaniem w zewnętrznych pomieszczeniach tych działań, które są związane z największymi obciążeniami.</p>

Charakterystyka elementu	Model produkcji własnej	Model produkcji outsourcingowej	Model produkcji mieszanej
Kadra techniczna	<p>Model ten wymaga zatrudnienia w większości własnej kadry, co stwarza problemy w sytuacji dużych wahań zamówień. Konieczne jest zatem opracowanie systemu dopasowania wysokości wynagrodzeń do wkładu pracy i do zakresu wykonywanych zleceń produkcyjnych. System ten niekoniecznie musi się sprawdzać podczas rozpoczynania działalności gospodarczej.</p>	<p>Outsourcingowanie wykonawstwa nie oznacza zmniejszenia wysiłku w zakresie komunikowania technologii i nadzoru nad pracą. Nawet jeżeli prace produkcyjne wykonują zleceniobiorcy, co zapewnia wysoką elastyczność systemu kadrowego to będzie istniała ciągła konieczność nadzoru technicznego nad wykonawstwem. W modelu tym warto jednak przynajmniej kadre kierowniczą zatrudnić na stałe (nawet na ułamki etatów).</p>	<p>Model mieszany polega najczęściej na zatrudnieniu kadry kierowniczej i kluczowej kadry wykonawczej w spółce (mogą to być np. 1-3 osoby), dla których można zapewnić stały dopływ pracy (zleceń produkcyjnych) oraz dodatkowym zatrudnieniu zleceniobiorców w okresach spiętrzeń czy też w określonej proporcji do zatrudnienia stałego. Rozwiązanie to zapewnia stabilność kadry kluczowej i elastyczność w okresach dużych zleceń.</p>
Budżetowanie zasobów	<p>W tym modelu konieczne jest pełne budżetowanie wszystkich kluczowych zasobów: finansowych, rzeczowych i ludzkich.</p>	<p>Model ten pozwala ograniczyć własne budżetowanie do finansowego. Wymusza natomiast wprowadzenie budżetowania kooperacji, które jest znacznie prostsze niż budżetowanie produkcyjne.</p>	<p>Model ten wymusza prowadzenie budżetowania własnej działalności w pełnym wymiarze i budżetowania kooperacji (uproszczonego).</p>

Charakterystyka elementu	Model produkcji własnej	Model produkcji outsourcingowej	Model produkcji mieszanej
Harmonogramy	Konieczne dokładne harmonogramy produkcji własnej.	Konieczne dokładne harmonogramy kooperacyjne. Warto zwrócić uwagę, że harmonogramy przy wykorzystaniu zleceniobiorców zewnętrznych z reguły powinny przewidywać dłuższe okresy realizacji i większe rezerwy czasowe niż w przypadku produkcji własnej.	Niezbędne są harmonogramy produkcji własnej, jak i zaopatrzenia kooperacyjnego. Ważnym zadaniem jest zgranie obu typów harmonogramów.
Wykonanie produkcji	Proces produkcji jest realizowany bezpośrednio przez spółkę <i>spin off</i> . Istnieje więc pełna możliwość nadzoru wykonawczego i technicznego. Szybki przepływ informacji.	Istnieje problem nadzoru nad wykonywaniem produkcji, co wymaga odbywania szeregu wizyt i kontaktów w celu zapewnienia właściwego efektu. Konieczność ta znacząco zmniejsza się w przypadku większej powtarzalności produkcji.	Istnieje konieczność wykonywania głównego nadzoru produkcyjnego w spółce oraz uzupełniająco u kooperantów. Ponieważ jednak produkty kooperantów nie mają kluczowego znaczenia, dla powodzenia całości nadzór ten może być znacznie mniejszy niż w przypadku produkcji całkowicie outsourcingowej.
Kontrola i odbiór produktów	Przeprowadzane bezpośrednio w firmie. Możliwość natychmiastowych korekt i usprawnień	Przeprowadzane u kontrahentów. Korekty i usprawnienia wymagają więcej czasu i są trudniejsze do zrealizowania niż w wariantach produkcji własnej.	Przeprowadzane bezpośrednio w firmie. Możliwość natychmiastowych korekt i usprawnień. Tam też powstaje produkt końcowy. Dostarczane półprodukty traktowane jak zaopatrzenie.

Charakterystyka elementu	Model produkcji własnej	Model produkcji outsourcingowej	Model produkcji mieszanej
System usprawnień produkcyjnych	Model produkcji własnej ułatwia wdrażanie usprawnień produkcyjnych pod warunkiem odpowiedniego zmotywowania pracowników.	Model outsourcingowy zachęca do wdrażania usprawnień ograniczających koszty ale często ze szkodą dla jakości. Sytuacja ta wymaga bardzo dużej czujności zleceniodawcy i przeciwdziałania wykorzystywaniu gorszych materiałów czy sprzętu.	Model mieszany umożliwia wdrażanie usprawnień skoncentrowanych na kluczowych procesach, produktach czy technologiach. Wymaga odpowiedniego zmotywowania pracowników.

Źródło: Opracowanie własne.

Przedstawione porównanie trzech modeli zarządzania produkcją małej spółki technologicznej, którą w szczególności może być spółka *spin off* wyłoniona z uczelni, nie wyczerpuje tematu. Pozwala jednak nowym przedsiębiorcom przeprowadzić podstawową analizę, jak zorganizować proces produkcji w ich małym przedsiębiorstwie.



Taktyka ochrony własności intelektualnej

Mieczysław Bąk, Przemysław Kulawczuk¹²⁵

9.1. Typowe naruszenia praw do własności intelektualnej i szkody dla przedsiębiorstwa technologicznego

W działalności przedsiębiorstw technologicznych jedną z najważniejszych przewag konkurencyjnych jest wypracowana własność intelektualna. Może to być zarówno własność przemysłowa, taka jak np. posiadane patenty, znaki towarowe, wzory przemysłowe i użytkowe, jak i prawa autorskie. Funkcjonujące na rynku przedsiębiorstwo jest narażone na następujące ryzyka, związane z naruszeniem praw do własności intelektualnej (IP):

- nielegalne kopiowanie i naśladownictwo,
- kradzież lub przywłaszczenie IP,
- ubiegnięcie w ochronie IP,
- ryzyka związane z przepływem informacji,
- ryzyka związane z wadliwym zarządzaniem IP,
- ryzyka prawne.¹²⁶

Nielegalne kopiowanie

Nielegalne kopiowanie może przybierać postać podrabiania naszych produktów pod innymi markami, jak również podrabiania naszych produktów z wykorzystaniem marki naszej firmy. To ostatnie zagrożenie jest szczególnie niebezpieczne, bo obok utraty przychodów z tytułu sprzedaży produktu, prowadzi, poprzez niższą z reguły jakość podróbki, do budowy negatywnego postrzegania marki i w konsekwencji do utraty rynku. Kopiowanie pod obcymi markami naraża nas na utratę znacznej części rynku.

¹²⁵ Punkty 9.1-9.2 opracował Mieczysław Bąk, Punkty 9.3-9.4 opracował Przemysław Kulawczuk.

¹²⁶ Bąk M., Kulawczuk P., *Przedsiębiorczość intelektualna...*, op. cit., s.48.

W tym przypadku producent najczęściej bierze pod uwagę możliwość dochodzenia praw do własności intelektualnej na drodze prawnej i próbuje wprowadzić pewne wyróżniki, mające odróżnić jego produkt od produktu oryginalnego. Warto podkreślić, iż nie tylko samo kopiowanie czy podrabianie jest poważnym naruszeniem IP. W wielu krajach obowiązują przepisy karne przewidujące, że przestępstwem jest również prowadzenie obrotu nielegalnie wyprodukowanymi towarami (nawet nieświadome) oraz współpraca produkcyjna, usługowa, logistyczna czy wręcz nawet wynajmowanie powierzchni w galeriach handlowych dla jednostek handlowych prowadzących obrót nielegalnie wprowadzonych na rynek towarów.

Kradzież własności intelektualnej

Kradzież może dotyczyć dokumentacji technicznej, przywłaszczenia znaku, nazwy czy wzoru użytkowego, danych komputerowych lub *know how*. Przywłaszczenie znaku, nazwy lub wzoru użytkowego może mieć miejsce wtedy, gdy dany przedmiot IP został ukradzony, a następnie podjęto próbę jego zastrzeżenia na dowolnym rynku. Sytuacja taka jest szczególnie niebezpieczna ze względu na fakt, iż nie tylko własność intelektualna wytworzona przez przedsiębiorstwo ulega zagarnięciu przez obcy podmiot, ale także zastrzega on wykorzystanie tej własności przez twórcę oryginału na danym rynku. Oznacza to, że stwierdzając kradzież dokumentacji, projektów czy też wytworzonych wzorów użytkowych można się spodziewać prób zastrzeżenia ich lub bardzo zbliżonych wersji w różnych krajach na szkodę oryginalnego twórcy.

Kradzież danych komputerowych może dotyczyć danych klientów, parametrów materiałów stosowanych w produkcji, szablonów, wzorów lub danych dotyczących wykonawców. Często znaczna część dorobku intelektualnego firmy jest przechowywana w zasobach komputerowych i narażona na przywłaszczenie przez nieuczciwych konkurentów.

Ubiegnięcie w ochronie IP

Ubiegnięcie w ochronie najczęściej może dotyczyć domen lub znaków zastrzeżonych przez osoby, które dostrzegły znaczenie danego oznaczenia i dokonały zastrzeżeń wcześniej. Zachodzi wtedy konieczność nabycia od właścicieli zastrzeżeń ich praw lub przeorientowania polityki sprzedażowej na danym rynku. Możemy mieć również przypadki wcześniejszego uzyskania patentu na wynalazek przez konkurencyjny zespół, narażając się na straty wynikające z utraconych zysków z eksploatacji patentu, dodatkowe koszty zakupu licencji lub na długotrwałe i kosztowne działania prawne.

Niewielkie zainteresowanie krajowych firm ubieganiem się o ochronę własności intelektualnej wynika często z założenia, że podjęcie działań ochronnych to zachęta do naśladownictwa. Działając w ten sposób firm naraża się na ryzyko ubiegnięcia w ochronie IP. Ryzyko ubiegnięcia w ochronie IP polega na tym, że inny podmiot zastrzega nazwę, wzór użytkowy, znak handlowy czy inny element IP blokując rozwój rynkowy przedsiębiorstwa - twórcy oryginału.

Zwlekanie z zastrzeżeniem domen, znaków towarowych nazw prowadzi do zwiększenia kosztów marketingowych firmy. Czasami odzyskanie IP, nawet za opłatą, jest niemożliwe i wówczas trzeba na danych rynkach tworzyć nowe tożsamości rynkowe, co zwiększa koszty reklamy i sprzedaży, wymusza dodatkowy wysiłek promocyjny (np. przygotowanie innych wersji reklam, opakowań, naklejek itp.). W wielu przypadkach ubiegnięcie w ochronie IP prowadzi do konieczności wystąpienia z powództwem do jednostki, która zastrzegła IP i z pozwem o podważenie zastrzeżenia prawnego. Czasami miejscowe przedsiębiorstwo wygrywa i powstaje ryzyko unieważnienia już posiadanej patentu lub innego zastrzeżenia IP przedsiębiorstwa.

Ryzyka związane z przepływem informacji

Ryzyko związane z przepływem informacji obejmuje przede wszystkim wypływ tajnych informacji z firmy, który często jest związany z nonszalancją w zabezpieczaniu informacji, z wadliwym kwalifikowaniem informacji dla celów publicznych czy też brakiem polityki upubliczniania informacji o firmie. W szczególności ryzyko to może przybrać niebezpieczne formy, kiedy w ogóle brakuje systemu kontroli informacji w firmie. Praktyka pokazuje, że wiele firm niepotrzebnie lub wadliwie informuje opinię publiczną o pracach prowadzonych w firmie dla celów PR, które mogą naprowadzać konkurencję na podejmowanie podobnych działań i w efekcie doprowadzić albo do ubiegnięcia w zastrzeżeniu nowo tworzonej własności intelektualnej, albo też do niedozwolonego naśladownictwa.

Ryzyko uzyskania dostępu do informacji wrażliwych jest szczególnie groźne w przypadku nieuprawnionego dostępu do informacji poufnych. Dotyczy bowiem informacji szczegółowej i specyficznej w tym kontekście, że może być on wykorzystany bezpośrednio do wrogich działań przeciwko przedsiębiorstwu. Ryzyka nieuprawnionego dostępu są z reguły wadą systemów zabezpieczeń fizycznych i systemów kontroli.

Ryzyka związane z wadliwym zarządzaniem IP

Ryzyka te związane są przede wszystkim z nieefektywnym systemem ochrony własności intelektualnej i nieskutecznym systemem kontroli wypracowanych wartości intelektualnych. Nieefektywny system może oznaczać np. podjęcie działań ochronnych na niewłaściwych rynkach i zrezygnowanie z nich na tych rynkach, gdzie zagrożenie nieuprawnionym wykorzystaniem IP jest szczególnie duże. Jeżeli przedsiębiorstwo analizuje ryzyko związane z własnością intelektualną, to z reguły podejmuje się zorganizowania określonego systemu ochrony IP. Jeżeli system ten zostanie zorganizowany nieefektywnie, systemy kontroli okażą się nieskuteczne, nie będzie prowadzony monitoring naruszania IP, to przedsiębiorstwo, które istotną część swojej działalności opiera na własności intelektualnej, znajdzie się w niebezpieczeństwie. Grozi to w szczególności wadliwymi alokacjami środków finansowych na niepotrzebne rodzaje ochrony oraz brakiem ochrony tam, gdzie jest ona rzeczywiście potrzebna.

Ryzyka prawne

Ryzyka prawne wynikają zarówno z naruszenia naszych praw do własności intelek-

tualnej, jak i z zagrożenia oskarżeniem naszego przedsiębiorstwa o naruszenie praw do własności intelektualnej, będącej własnością innej firmy. Te ostatnie wiążą się ze znacznymi kosztami postępowań prawnych, zagrożeniem dużymi karami pieniężnymi i mogą prowadzić do utraty reputacji. Wśród kosztów prawnych warto zwrócić uwagę na te koszty, które wynikają ze spowolnienia i uciążliwości postępowania prawnego. Długie postępowanie sądowe może wstrzymać działalność gospodarczą, co często jest znacznie bardziej kosztowne niż bezpośrednie koszty prawne.

9.2. Ochrona prawna

Wykorzystanie wynalazków, innowacji, opracowanych wzorów, a także zbudowanie tożsamości rynkowej firmy technologicznej jest związane z dużymi nakładami na badania, opracowanie nowych technologii, wprowadzenie innowacyjnych rozwiązań organizacyjnych jak też na promocję marki. Nakłady te powinny być chronione poprzez uzyskanie wyłącznego prawa do gospodarczej eksploatacji własności intelektualnej firmy. W Polsce, podobnie jak w innych krajach przedsiębiorcy, a także inne organizacje i osoby mogą uzyskać ochronę prawną, poprzez uzyskanie praw do własności przemysłowej, jak również chronione są ich prawa autorskie. W rozdziale zarysowano możliwości podjęcia działań mogących ochronić firmę przed przedstawionymi powyżej zagrożeniami.

9.2.1. Taktyka ochrony patentowej

Patent to prawo do wyłącznego korzystania z danego wynalazku, przy uwzględnieniu uwarunkowań prawnych, obowiązujących w danym kraju. Patent jest zbywalnym podmiotowym prawem wyłącznym, udzielanym przez Urząd Patentowy danego kraju. Właściciel patentu otrzymuje monopol na gospodarczą eksploatację opatentowanego rozwiązania. Korzystanie z patentu przez inne podmioty bez uzyskania zezwolenia właściciela stanowi naruszenie prawa i roszczenia z tytułu naruszenia praw wyłącznych mogą być dochodzone przed sądami powszechnymi.

Przedsiębiorca, podejmując decyzję o ubieganiu się o ochronę patentową powinien wybrać kraje, na terenie których chce uzyskać prawa wyłączne. Ochrona wynalazku obejmująca swoim zasięgiem tylko terytorium Polski okazuje się zazwyczaj niewystarczająca. Wykorzystanie potencjału danego wynalazku wymaga uzyskania analogicznej ochrony na tych rynkach, gdzie wykorzystanie wynalazku niesie największy potencjał. Najczęściej są to kraje Europy, Stany Zjednoczone, Japonia i inne rynki mogące okazać się rynkami docelowymi dla naszego wynalazku. Należy jednak pamiętać, że 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 uzy-

skania ochrony dopiero po zgłoszeniu go w Urzędzie Patentowym RP. Ochrona patentowa nowego wynalazku trwa 20 lat od daty zgłoszenia w Urzędzie Patentowym. Uzyskanie patentu przynosi korzyści, jeżeli efekty ekonomiczne z jego eksploatacji są wyższe niż nakłady na ochronę. Wskazana jest więc wcześniejsza wycena wartości wynalazku. Dysponujemy całym szeregiem metod wyceny, a jedną z najprostszych jest metoda praktykowanych reguł (*Rule of Thumb* 25%). W tej metodzie konieczne jest określenie możliwej do uzyskania rentowności patentu i kosztów komercjalizacji. Licencje można wówczas wycenić na 25% możliwych do uzyskania dochodów z eksploatacji patentu.¹²⁷ Metoda ta może być przydatna do bardzo wstępnej wyceny wynalazku, nie bierze bowiem pod uwagę takich czynników jak to, czy nowa technologia stanowi niewielki krok naprzód, czy też ma charakter przełomowy, czy pozwoli na wytwarzanie wyjątkowych produktów, mogących mieć wyjątkową pozycję na rynku, czy można ją stosować w obecnej formie, czy wymaga kolejnych badań. Zasadniczą zaletą tej metody jest jednak konieczność oszacowania spodziewanych przychodów i kosztów wdrożenia, co może ułatwić późniejsze kontakty z inwestorami. Metoda ta wymusza przygotowanie wstępnego biznes planu, który później może bardzo ułatwić negocjacje z potencjalnymi nabywcami licencji. Ponadto wspomniana metoda jest stosunkowo prosta w zastosowaniu i może dobrze funkcjonować np. dzięki przeszkoleniu jednego z pracowników w zakresie jej stosowania.

Jeżeli spodziewana wartość patentu przewyższa koszty działań ochronnych, należy podjąć działania ochronne. Zgłoszenie wynalazku w Urzędzie Patentowym RP wymaga przygotowania następujących dokumentów:

- podania zawierającego oznaczenie zgłaszającego, określenie przedmiotu zgłoszenia oraz wniosek o udzielenie patentu lub patentu dodatkowego,
- opis wynalazku obejmujący jego istotę,
- zastrzeżenie lub zastrzeżenia patentowe,
- skrót opisu,
- rysunki, jeżeli są niezbędne do zrozumienia wynalazku.¹²⁸

Ochronę patentową można uzyskać również stosując procedurę europejską (EPC) lub międzynarodową, w trybie PCT. Jest to najczęściej bardziej opłacalne, niż uzyskiwanie ochrony w wybranych krajach (z wyjątkiem wynalazków wymagających ochrony w 2-3 krajach). Obecnie układem PCT objętych jest 139 państw, w tym wszystkie kraje Europejskie, a do Konwencji o Patencie Europejskim przystąpiły 34 państwa. Zarówno europejskiego zgłoszenia patentowego, jak i międzynarodowego zgłoszenia PCT można dokonać w Urzędzie Patentowym RP, który nadaje im datę i numer zgłoszenia.¹²⁹

¹²⁷ Podszywałow A., *Wycena patentu w warunkach wysokiego ryzyka na wczesnym etapie procesu komercjalizacji*, Prezentacja podczas konferencji: Własność przemysłowa w innowacyjnej gospodarce, Kraków, 4-5 września 2008.

¹²⁸ *Poradnik wynalazcy*, Warszawa 2009, s. 14.

¹²⁹ Tamże, s.159.

9.2.2. Taktyka ochrony wzorów przemysłowych

Ustawa „Prawo własności przemysłowej” definiuje wzór przemysłowy jako nową i posiadającą indywidualny charakter postać wytworu lub jego części, nadaną mu w szczególności przez cechy linii, konturów, kształtów, kolorystykę, strukturę lub materiał wytworu oraz przez jego ornamentację.¹³⁰ Wskazuje to na możliwość ochrony wyglądu zewnętrznego danego produktu a nie na ochronę samego produktu. Wytworem jest każdy przedmiot wytworzony w sposób przemysłowy lub rzemieślniczy, obejmujący w szczególności opakowanie, symbole graficzne oraz kroje pisma typograficznego, z wyłączeniem programów komputerowych. Za wytwór uważa się także:

- przedmiot składający się z wielu wymiennalnych części składowych umożliwiających jego rozłożenie i ponowne złożenie (wytwór złożony);
- część składową, jeżeli po jej włączeniu do wytworu złożonego pozostaje widoczna w trakcie jego zwykłego używania, przez które rozumie się każde używanie, z wyłączeniem konserwacji, obsługi lub naprawy;
- część składową, jeżeli może być przedmiotem samodzielnego obrotu.¹³¹

Firma technologiczna może wypracować nowe rozwiązania dotyczące kształtów, kolorystyki czy struktury, które warto chronić, ponieważ bardzo często wygląd zewnętrzny, przy dużej porównywalności cech technicznych, decyduje o atrakcyjności produktu. Właściwym sposobem ochrony jest uzyskanie prawa z rejestracji na wzór przemysłowy w Urzędzie Patentowym RP lub w odpowiednim urzędzie w innym państwie. Ochrona, podobnie jak w przypadku patentów, jest ograniczona do określonego terytorium. Na terytorium Polski chronione są wspólnotowe wzory przemysłowe, rejestrowane w Urzędzie Harmonizacji Rynku Wewnętrznego w Alicante (OIHM). W Unii Europejskiej można uzyskać ograniczoną w czasie ochronę na wzór, który nie jest rejestrowany na okres 3 lat od daty ujawnienia wzoru w UE. Pozwala to przedsiębiorstwom zbadać popyt na dany wzór jeszcze przed podjęciem działań ochronnych i w ten sposób ograniczyć ryzyko inwestowania w ochronę wzorów, które nie odniosły sukcesu na rynku.¹³² Nie zawsze jednak warto czekać aż trzy lata na podjęcie działań ochronnych. Jeżeli sukces produktu wynika w dużym stopniu z jego wyglądu zewnętrznego, należy podjąć działania ochronne.

9.2.3. Taktyka ochrony wzorów użytkowych

Zgodnie z artykułem 94 ustawy „Prawo własności przemysłowej”, wzorem użytkowym jest nowe i użyteczne rozwiązanie o charakterze technicznym, dotyczące kształtu, budowy lub zestawienia przedmiotu o trwałej postaci. Wzór użytkowy powinien

¹³⁰ *Prawo własności przemysłowej*, art. 102, ust. 1.

¹³¹ Tamże, art. 102, ust. 2 i 3.

¹³² *Wzory przemysłowe w działalności Małych i średnich Przedsiębiorstw*, Krajowa Izba Gospodarcza, Urząd Patentowy Rzeczypospolitej Polskiej, Warszawa 2009, s.3-9.

być rozwiązaniem technicznym, odnoszącym się do materialnych przedmiotów trójwymiarowych. Niekiedy ochroną w formie wzorów użytkowych obejmowane są wynalazki, które uznano za zbyt oczywiste, aby objąć je ochroną patentową. Wzór użytkowy uważa się za rozwiązanie użyteczne, jeżeli pozwala ono na osiągnięcie celu mającego praktyczne znaczenie przy wytwarzaniu lub korzystaniu z wyrobów.

Zgłoszenie wzoru użytkowego może obejmować tylko jedno rozwiązanie. Wymóg ten nie ogranicza jednak ujęcia w zgłoszeniu różnych postaci przedmiotu, posiadających te same istotne cechy techniczne zastrzeżanego rozwiązania, jak również przedmiotu składającego się z części organicznie lub funkcjonalnie związanych ze sobą.¹³³ Zgłoszenie rozwiązania w celu uzyskania prawa ochrony wzoru użytkowego powinno być złożone w Urzędzie Patentowym. Prawa ochronne uzyskuje się na 10 lat.

Ochronę wzorów użytkowych warto podjąć, jeżeli mamy wątpliwości, czy dane rozwiązanie techniczne ma tzw. zdolność patentową, czyli że jest to rozwiązanie nowe, nieoczywiste i możliwe do przemysłowego stosowania. W tych przypadkach lepszym rozwiązaniem jest ochrona wzoru użytkowego. Wprowadzie okres ochronny jest znacznie krótszy, ale ponosimy niższe koszty i nie ryzykujemy odrzucenia naszego zgłoszenia patentowego.

9.2.4. Taktyka ochrony znaków towarowych

Prawo własności przemysłowej, w art. 120 definiuje znak towarowy jako „(...) każde oznaczenie, które można przedstawić w sposób graficzny, jeżeli oznaczenie takie nadaje się do odróżnienia towarów jednego przedsiębiorstwa od towarów innego przedsiębiorstwa. Znakiem towarowym może być w szczególności wyraz, rysunek, ornament, kompozycja kolorystyczna, forma przestrzenna, w tym forma towaru lub opakowania, a także melodia lub inny sygnał dźwiękowy.”

Znaki towarowe umożliwiają konsumentom odróżnienie towaru jednego przedsiębiorstwa od zbliżonego lub identycznego towaru innej firmy, są kluczowe dla budowania wizerunku firmy, jej reputacji i zaufania odbiorców. Często znaki towarowe budują lojalność klientów i w rezultacie nowe produkty, oznaczone znanym znakiem towarowym mają większe szanse na sukces, niż produkty pochodzące od nieznanymi wytwórców. Warto pamiętać, że znaki towarowe są istotną częścią aktywów przedsiębiorstwa dochodzącą w przypadku najbardziej znanych marek do miliardów dolarów. Właściciel znaku towarowego może go wykorzystać do ubiegania się o zewnętrzne finansowanie, zarówno ze źródeł publicznych jak i prywatnych inwestorów i banków. Znak towarowy może być przedmiotem sprzedaży, zamiany, darowizny, a także zabezpieczeniem kredytu.

¹³³ Prawo własności przemysłowej, art. 96 i 97.

Przedsiębiorstwo technologiczne powinno na początku działalności opracować znaki towarowe i natychmiast podjąć działania ochronne. Zaniechanie tych działań, może doprowadzić do zastrzeżenia podobnego znaku przez naszych konkurentów, co skomplikuje działania marketingowe. Uzyskanie ochrony znaku towarowego jest możliwe w trybie krajowym, regionalnym lub międzynarodowym. Na terytorium Polski chronione są również wspólnotowe znaki towarowe, rejestrowane w Urzędzie Harmonizacji Rynku Wewnętrznego w Alicante (OHIM).¹³⁴

9.2.5. Taktyka ochrony praw autorskich

Ochrona własności intelektualnej nie ogranicza się do ochrony własności przemysłowej. Pracownicy badawczy, zakładając firmę technologiczną często w dalszym ciągu prowadzą prace naukowe i publikują wyniki tych prac. Wprawdzie wiedza opublikowana staje się własnością wszystkich zainteresowanych, jednak jest ona chroniona dzięki prawom autorskim. Umiejętne zarządzanie prawami autorskimi może generować strumień dotykowych przychodów dla przedsiębiorstwa, dzięki publikacjom pracowników poprzez np. podpisywanie umów z wydawnictwami, które z tytułu praw do publikacji atrakcyjnych wyników badań gotowe są zapłacić honoraria.

Generowaniu wpływów z tytułu honorariów autorskich służy odpowiednie planowanie tematów publikacji. W naukach społecznych generowaniu wpływów z tego tytułu służy podejmowanie badań, mogących zainteresować możliwie szerokie grupy czytelników, odnoszących się do bieżących wydarzeń czy też stymulujących debatę publiczną. Prowadzenie badań, których wyniki generują zainteresowanie publiczne pozwala na sprzedaż praw autorskich do publikacji, które mogą być sprzedawane w relatywnie dużych nakładach i tym samym pozwala na zwiększenie finansowania przedsiębiorstwa, a także budowy prestiżu, jako instytucji włączającej się w kluczowe dla całego społeczeństwa zagadnienia. Tego typu publikacje można wykorzystać w promowaniu wizerunku firmy, jako przedsiębiorstwa społecznie odpowiedzialnego.

Wskazane możliwości uzyskania dodatkowych wpływów z tytułu publikacji nie oznaczają oczywiście, że wszystkie publikacje powinny generować wpływy finansowe. Znaczna część publikacji może być udostępniana bezpłatnie, za pośrednictwem źródeł internetowych i pism branżowych, przy czym właściciele praw autorskich mogą rozstrzygnąć czy bezpłatnie powinny być udostępniane prawa autorskie do dzieła tylko przy wykorzystaniu niekomercyjnym, czy również z dzieła można korzystać w zastosowaniach komercyjnych.

Bardzo dobrym źródłem kontrolowania praw autorskich i ułatwiającym szybkie opublikowanie pracy w Internecie jest skorzystanie z licencji *Creative Commons*.¹³⁵ Dzię-

¹³⁴ *Znaki Towarowe w działalności Małych i średnich przedsiębiorstw*, Krajowa Izba Gospodarcza, Urząd Patentowy Rzeczypospolitej Polskiej, Warszawa 2009, s. 3-7.

¹³⁵ <http://creativecommons.org/license/>

ki tej licencji możemy publikować prace w taki sposób, że potencjalni użytkownicy wiedzą, w jaki sposób można publikację wykorzystać. Możemy określić np., czy zezwalamy na komercyjne wykorzystanie utworu, czy też nie, czy godzimy się na wprowadzenie modyfikacji, czy można publikacje dalej rozpowszechniać itp. Dokładne ustalenia odnośnie zakresu ochrony praw autorskich podawane są w formie prostych pytań, które mogą posłużyć również do oceny, jaki powinien być zakres bezpłatnego udostępniania. Oczywiście do występowania o ochronę praw autorskich upoważnieni są właściciele praw autorskich, można więc chronić utwory, co do których nie sprzedaliśmy jeszcze praw np. wydawnictwu.

Autorzy często stoją przed dylematem, w jakim zakresie i jakie rezultaty chronić, a jakie udostępniać bezpłatnie. Z jednej strony, sprawne i szybkie upowszechnianie wyników badań gwarantuje dalszy postęp wiedzy, zwiększa szanse na dużą liczbę cytowań i tym samym na budowanie pozycji zespołu w świecie akademickim. Z drugiej strony, przedsiębiorstwo, dzięki publikacji pracowników, powinno korzystać z szansy generowania dodatkowych wpływów finansowych. Możemy uznać, że sprzedaż praw autorskich powinna dotyczyć tylko publikacji mających wartość komercyjną, mogących zainteresować prestiżowe wydawnictwa czy też wzbudzić debatę publiczną.

9.2.6. Działania w zakresie stosowania innych form ochrony prawnej

Własność intelektualna może być również chroniona w oparciu o umowy. Przedsiębiorstwo technologiczne może dysponować własnością intelektualną w formie *know how*, czyli informacji o sposobie produkcji lub rozwiązań organizacyjnych, nieznanych innym podmiotom. *Know how* może mieć charakter przekazania parametrów technicznych, może też dotyczyć stosowania danej technologii. Za tym pojęciem może się kryć rozwiązanie, które nie jest chronione patentem, mające charakter nowości. Sprzedaż *know how* niezabezpieczonego ochroną patentową wiąże się z koniecznością zachowania tajemnicy. Jednak *know how* może być również przedmiotem obrotu gospodarczego i w takich przypadkach ochrona prawna skupia się na właściwie przygotowanej umowie sprzedaży. W umowie powinny być ściśle określone zasady ewentualnego, dalszego transferu praw do rezultatu. Należy pamiętać że brak patentu, oznacza że prawa do własności intelektualnej chronione są tylko zapisami danej umowy. Tego typu rozwiązanie jest wskazane w przypadkach, gdy wpływ z tytułu wykorzystania *know how* są silnie uwarunkowane czynnikami czasowymi, kiedy spodziewamy się, że wypracowane rozwiązanie może być stosunkowo szybko zastąpione rozwiązaniem lub technologią konkurencyjną.

Przewagą rozwiązania polegającego na zachowaniu wypracowanego rezultatu w tajemnicy i sprzedaży tylko *know how*, jest brak ograniczeń czasowych do praw do danego rozwiązania. Tego typu sprzedaż praw oznacza także niższe koszty. Często

również, w przypadku znalezienia zainteresowanej firmy, wpływy z tytułu *know how* pojawiają się szybciej, a dany wynalazek może być szybciej wykorzystany w działalności komercyjnej. Ta forma wykorzystania własności intelektualnej może być jednak stosowana do rozwiązań, które można utrzymać w tajemnicy. Może również uzupełniać sprzedaż licencji do stosowania opatentowanych wynalazków.

9.2.7. Wezwania do zaprzestania praktyk zabronionych, pozwy, postępowania sądowe i arbitrażowe

Naruszenie praw do własności intelektualnej przewiduje konsekwencje prawne wobec osób i organizacji dokonujących naruszeń. Roszczenia wynikające z naruszenia praw własności intelektualnej są z reguły dochodzone na drodze postępowania cywilnego. Zanim jednak zdecydujemy się na egzekwowanie naszych praw przy pomocy sądu, powinniśmy podjąć próbę polubownego rozwiązania sporu. W przypadku stosunków między przedsiębiorstwami wezwanie do zaniechania praktyk bezprawnych stanowi wręcz warunek konieczny dla późniejszego sądowego zaniechania roszczeń. Wezwanie do zaprzestania praktyk zabronionych powinno zawierać:

- organizację/osobę dokonującą naruszeń, opis praktyki naruszającej naszą własność intelektualną,
- wezwanie do zaniechania wskazanej praktyki w określonym terminie,
- informacje o skierowaniu sprawy do sądu w przypadku nie zastosowania się do wezwania.

Wezwanie może również zawierać żądanie do wydania bezpodstawnie uzyskanych korzyści lub wniosek o zapłatę odszkodowania na rzecz uprawnionego.

Negatywny wynik próby polubownego załatwienia sporu oznacza konieczność wniesienia pozwu i rozpoczęcia postępowania sądowego. Wymaga to ustalenia, jaki sąd jest właściwy dla rozpatrzenia naszej sprawy. W Polsce, pomimo wielu zapowiedzi, ciągle jeszcze brakuje sądów patentowych. Najczęściej roszczenia wynikające z naruszenia praw własności przemysłowej rozpatrywane są przez sady cywilne, które są właściwe w sprawach o naruszenia tych praw na podstawie ustawy z 1993 r. o zwalczaniu nieuczciwej konkurencji oraz ustawy z 2000 r. – Prawo własności przemysłowej. Roszczenia z tytułu naruszenia praw autorskich dochodzone są także przed sądami cywilnymi, w oparciu o ustawę z 1994 r. o prawach autorskich i prawach pokrewnych. Sądy cywilne orzekają, np. o odszkodowaniu za wykorzystanie podrobionej marki, zniszczeniu podrobionych towarów, odszkodowaniach z tytułu naruszeń praw wyłącznych do wynalazku chronionego patentem. Sądem właściwym w przypadku sporów związanych z naruszeniem praw do własności intelektualnej jest co do zasady sąd okręgowy, w którego okręgu pozwany ma siedzibę, bądź miejsce zamieszkania lub też znajduje się w nim jego majątek. Po ustaleniu właściwego sądu możemy przystąpić do pisania pozwu, który powinien zawierać:

- oznaczenie sądu,
- oznaczenie, że pismo stanowi pozew,
- oznaczenie powoda i pozwanego wraz z pełnymi danymi adresami,
- ewentualne wskazanie pełnomocników wraz z dołączonym pełnomocnictwem,
- dane osobowe świadków, których chcemy powołać (z ich aktualnym do doręczeń adresem),
- określenie roszczenia wraz z podaniem jego wartości,
- uzasadnienie roszczenia wraz z podaniem wszystkich dowodów,
- zestawienie załączników (w tym odpisy pozwu w odpowiedniej ilości),
- podpis.

Spór sądowy można prowadzić osobiście lub przez pełnomocnika. Oczywiście korzystanie z pełnomocnika mającego praktykę w zakresie naruszeń praw własności intelektualnej znacznie zwiększa nasze szanse, jednak koszt postępowania zwiększa się wówczas o jego wynagrodzenie. Często szybszym i tańszym wariantem ochrony naszych praw może być arbitraż. Sądy arbitrażowe działają przy izbach gospodarczych, w tym przy Krajowej Izbie Gospodarczej w Warszawie.

Korzystanie z sądu arbitrażowego jest możliwe, jeżeli strony w umowie zawarły zapis na ten sąd, określając, że spory, które powstały lub mogą powstać między nimi będą rozstrzygane przez wskazany sąd. Korzystanie z sądu arbitrażowego jest możliwe również wtedy, jeżeli strona pozwana, której został doręczony pozew wraz z wnioskiem powoda o poddanie się właściwości sądu arbitrażowego, wyraziła na piśmie zgodę na właściwość tego sądu. Wyrok sądu polubownego oraz ugoda przed nim zawarta mają moc prawną na równi z wyrokiem sądu powszechnego. Od wyroku sądu arbitrażowego przysługuje skarga o jego uchylenie, która powinna zostać skierowana do sądu powszechnego co do zasady w terminie do trzech miesięcy od dnia doręczenia wyroku. Wyrok oraz ugoda zawarta przed sądem arbitrażowym mają moc prawną na równi z wyrokiem sądu powszechnego po uzyskaniu klauzuli wykonalności nadawanej przez sąd powszechny na wniosek strony.

9.3. Ochrona IP przez system zarządzania i rynek

Ochrona własności intelektualnej nie jest jedynie domeną przepisów prawa własności intelektualnej np. autorskiego czy patentowego. Własność intelektualną można również chronić poprzez postanowienia umowne zawierane z użytkownikami czy kontrahentami udostępnianej technologii oraz poprzez odpowiednie zaprojektowanie systemów zarządzania przedsiębiorstwami. Własność intelektualna może być chroniona poprzez zastrzeżenia prawne praw do własności oraz egzekucję tych praw. Tego typu ochrona wymaga najpierw ujawnienia rozwiązań a następnie ich zastrzeżenia. Oznacza to, że ujawniając posiadane przez siebie rozwiązania udostępnia się również konkurencji ważne informacje na temat chronionych rozwiązań. Nie zawsze

tego typu działanie jest celowe, ponieważ może stanowić inspirację dla opracowania innych konkurencyjnych technologii czy produktów. Czasami więc lepiej jest trzymać wypracowane rozwiązania w tajemnicy przed konkurencją, narażając się na ryzyko, ale nie prowokując jednocześnie rynku. Z drugiej strony patentowanie wszystkich rozwiązań może być niecelowe, chociażby ze względu na koszty i czynnik ten też nie pozostaje bez znaczenia. Wywody te prowadzą do oczywistego wniosku, że istnieje duża sfera własności intelektualnej, której nie da się bezpośrednio chronić za pomocą prawa własności intelektualnej, a które wymaga ochrony. W szczególności pozaprawna ochrona własności intelektualnej wymaga z jednej strony odpowiednio funkcjonującego systemu kontroli i monitoringu własności intelektualnej w przedsiębiorstwie, a z drugiej strony polityki zawierania takich umów z kontrahentami, aby odpowiednio chroniły interesy właściciela własności intelektualnej.

Należy podkreślić, iż ochrona IP poprzez rozwiązania systemu zarządzania obejmuje w największym stopniu rozwiązania systemów kontroli i monitoringu. Badania Instytutu nad Demokracją i Przedsiębiorstwem Prywatnym w zakresie przeciwdziałania ryzykom korupcji, defraudacji i oszustwa wskazują, że:

- Stosowanie pogłębionych systemów kontroli sprzyja częstszemu prowadzeniu monitoringu ryzyk defraudacji, korupcji i oszustwa, sprzyja również częstszej wycenie tych ryzyk. Pogłębione systemy kontroli sprzyjają lepszemu monitoringowi ryzyk IP.
- Pogłębione systemy kontroli bardzo silnie zachęcają do określenia punktów krytycznych objętych ryzykami. Jest to jedna z najsilniejszych tendencji.
- W przedsiębiorstwach, w których nie funkcjonują pogłębione systemy kontroli rzadziej ustanawiano też zabezpieczenia formalne na stanowiskach kierowniczych, które mogłyby przeciwdziałać występowaniu tych ryzyk. Nie była to jednak bardzo silna tendencja.
- W przedsiębiorstwach, w których funkcjonują pogłębione systemy kontroli, kryteria podejmowania decyzji na stanowiskach zagrożonych ryzykami były częściej opisane niż w pozostałych przedsiębiorstwach.
- W grupie przedsiębiorstw, w których funkcjonują pogłębione systemy kontroli zaobserwowano niemal dwukrotnie niższą proporcję firm, w których kierownicy w ogóle nie są kontrolowani.
- Przedsiębiorstwa, w których funkcjonują pogłębione systemy kontroli w znacznie większym stopniu kontrolują swoich pracowników z punktu widzenia kryterium dawania i otrzymywani upominków. Tutaj różnice są niemal trzykrotne w obu grupach.
- Przedsiębiorstwa, w których funkcjonują pogłębione systemy kontroli częściej żądały rekomendacji od pracowników, zleceniobiorców czy dostawców i częściej je sprawdzały niż pozostałe przedsiębiorstwa.
- Przedsiębiorstwa, w których funkcjonują pogłębione systemy kontroli co najmniej dwukrotnie częściej stosują bezpośrednie mechanizmy przeciwdziałające korupcji

niż pozostałe przedsiębiorstwa. Istnieje zależność pomiędzy stosowaniem systemów kontroli a stosowaniem bezpośrednich mechanizmów antykorupcyjnych.¹³⁶

Uzyskane wyniki wskazują, że dobre zarządzanie znacząco wpływa na obniżenie poziomu ryzyka związanego z korupcją oszustwami i defraudacją (w tym związanymi z IP). Zasadniczym czynnikiem ograniczającym ryzyka korupcji, oszustwa i defraudacji (w tym wewnętrznych naruszeń IP) jest **właściwie zaprojektowany system zarządzania**, który w umiejętny sposób łączy system kontroli wraz z bezpośrednimi mechanizmami ograniczającymi ryzyka. Czynnikiem przeszkolenia etycznego jest co prawda ważny, jednak elementy kontrolne systemu zarządzania pełnią rolę zasadniczą.

9.3.1. Zaprojektowanie systemu kontroli z punktu widzenia ryzyka IP

Ryzyka naruszenia własności intelektualnej mogą mieć bardzo zróżnicowany charakter. Typowe zestawienie ryzyk IP może obejmować następujące grupy:

- ryzyka związane z nielegalnym kopiowaniem i naśladowaniem,
- ryzyka kradzieży lub przywłaszczenia IP,
- ryzyka ubiegnięcia w ochronie IP,
- ryzyka naruszenia wartości aktywów,
- ryzyka rynkowo-sprzedażowe,
- bezpośrednie straty i szkody finansowe,
- ryzyka związane z przepływem informacji,
- ryzyka nieuprawnionego dostępu do IP,
- ryzyka związane z wadliwym zarządzaniem IP,
- ryzyka związane z utratą reputacji,
- ryzyka prawne,
- nieuprawnione wykorzystanie IP (np. programów komputerowych).¹³⁷

Szczegółowe omówienie poszczególnych ryzyk w danych grupach zawarte jest w pracy: *Analiza ryzyk, kosztów i korzyści ochrony IP w rozwoju strategicznym przedsiębiorstwa* (wyd. cyt.). W tym miejscu warto podkreślić, iż zakres szczegółowych form naruszeń własności intelektualnej może być bardzo szeroki, co powoduje, konieczność opracowania własnej strategii ochrony IP przez przedsiębiorstwo technologiczne.

Budując system kontroli własności intelektualnej w przedsiębiorstwie, trzeba określić obszary wymagające szczególnej troski oraz obszary mniej ważne. Dla obszarów najważniejszych należy stworzyć tak zwane punkty szczególnej kontroli i określić zakres

¹³⁶ Bąk M. i Kulawczuk P., *Polscy przedsiębiorcy przeciw korupcji. Mechanizmy antykorupcyjne w praktyce przedsiębiorstw*, praca zbiorowa pod red. IBnDiPP, Warszawa 2008.

¹³⁷ Kulawczuk P., *Analiza ryzyk, kosztów i korzyści ochrony IP w rozwoju strategicznym przedsiębiorstwa* [w:] Bąk M., Kulawczuk P., *Przedsiębiorczość...*, op. cit.

kontroli dla tych punktów. System kontrolny powinien być powiązany z bieżącym monitoringiem, który powinien dawać wskazówki w zakresie obszarów kontroli, zakresu kontroli oraz częstotliwości kontroli. Systemy kontrolne powinny mieć zapewnione odpowiednie budżety ale ich funkcjonowanie powinno być niewidoczne i niedokuczliwe w obszarach, które dobrze dają sobie radę i szczegółowe oraz przyczynowo-skutkowe w obszarach zagrożeń czy niedomagania strategii. Pomiedzy systemem kontroli a systemem bezpośredniego kierowania ludźmi powinny istnieć bardzo silne więzi. Warto, aby system kontroli był w stanie przynajmniej wstępnie formułować propozycje usprawnień. Ważnym elementem systemu kontroli powinna być samokontrola. Samokontrola pozwala na szybsze zdiagnozowanie odchyłeń i podjęcie działań korygujących przez samych wykonawców strategii.

Projektowanie kontroli i monitoringu ochrony własności intelektualnej w spółce *spin off* wymaga spełnienia szeregu wymagań. Zaliczyć do nich można:

- budowę systemu kontroli uwzględniającego działania z zakresu monitoringu,
- dostosowanie szczegółowości systemu kontroli do jego celów,
- zdiagnozowanie obszarów o konieczności dużej i mniejszej częstotliwości kontroli,
- zidentyfikowanie kluczowych obszarów efektywności i punktów szczególnej kontroli,
- zapewnienie odpowiedniego budżetu dla kontroli i monitoringu,
- korekcyjne nastawienie systemu kontroli i monitoringu,
- określenie szczegółowych sposobów reakcji na ujawnione odchylenia,
- budujące zaangażowanie pracowników i procesowe podejście do kontroli,
- zrównoważone kreatywne i schematyczne sposoby rozwiązywania problemów ujawnionych w wyniku kontroli.

9.3.2. Ustalenie dokumentacji i informacji wrażliwych z punktu widzenia ochrony IP

Kontrola dokumentów posiada istotne znaczenie dla ochrony własności przemysłowej przedsiębiorstwa. Kontrola dokumentów obejmuje z jednej strony system kwalifikowania ważności dokumentów z punktu widzenia możliwości ich udostępniania różnym kategoriom osób, a z drugiej strony system monitorowania obiegu dokumentów z punktu widzenia bezpieczeństwa. Ważnym elementem jest również system obrotu dokumentów zużytych czy niepotrzebnych, w szczególności obejmuje on system ich niszczenia. System kontroli dokumentów pozwala ustalić jakie jest miejsce danego dokumentu i kto w procesie obiegu dokumentów ponosi odpowiedzialność za jego bezpieczeństwo. Ponadto przedsiębiorstwo w szeregu umowach handlowych wprowadza zapisy zabraniające kopiowania zarówno rozwiązań jak i procesów (metod produkcji) co wymusza na kontrahentach zachowanie wysokich standardów rzetelności. Jak wydaje się, powiązanie skutecznej kontroli dokumentów wraz z porozumieniami o poufności, treściami licencji oraz zastrzeżeniami patentowymi czy zakazami kopio-

wania, wytwarza spójny system ochrony własności intelektualnej. System fizycznej kontroli nad dokumentacją jest systemem, który uzupełnia system prawny, ale nie może go zastąpić.

9.3.3. Bezpieczny obieg dokumentów

Przestrzeganie praw do własności intelektualnej przedsiębiorstwa musi być związane z funkcjonowaniem skutecznego systemu kontroli obiegu dokumentów i upowszechniania informacji. Bardzo często przedsiębiorstwo traci bowiem swoje tajemnice handlowe w wyniku nieuważnego czy błędnego działania pracowników. Bardzo ważną i częstą przyczyną występowania naruszeń praw własności intelektualnej jest celowe i świadome działanie pracowników związane z kradzieżą własności intelektualnej, jej nieuprawnionym udostępnieniem osobom trzecim w celu uzyskania korzyści osobistych. Działania tego typu są zbliżone do korupcji czy defraudacji (wykorzystanie aktywów w sposób niezgodny z ich przeznaczeniem) na szkodę przedsiębiorstwa. W związku z powyższym właściwym wydaje się przeanalizowanie możliwości systemu zarządzania, w tym w szczególności, systemu kontroli i monitoringu w zakresie ograniczania ryzyka wewnętrznego.

Zasadnicze działania, które zapewniają bezpieczny obieg dokumentów wrażliwych z punktu widzenia ochrony własności intelektualnej obejmują:

- ustalenie kategorii dokumentów wrażliwych, mało wrażliwych i neutralnych z punktu widzenia IP,
- ustalenie kategorii osób, które mogą mieć dostęp do określonych kategorii dokumentów,
- ustalenie zasad fizycznej kontroli obiegu dokumentów oraz potwierdzania korzystania z nich albo poprzez system elektroniczny albo poprzez potwierdzenia papierowe,
- monitorowanie częstotliwości obiegu dokumentów wrażliwych i obserwowanie nieregularności lub nadmiernych częstotliwości w badanych okresach,
- rozpoznawanie sytuacji na zewnątrz przedsiębiorstwa z punktu widzenia informacji wychodzących z przedsiębiorstwa drogą oficjalną i nieoficjalnie,
- podejmowanie działań korygujących w przypadku wycieków informacji wrażliwej, w tym informowanie pracowników o wymaganiach systemu bezpieczeństwa,
- okresowe sprawdzanie fizycznego zabezpieczenia informacji wrażliwych.

Głównym celem systemu kontroli w przedsiębiorstwie jest zapewnienie, żeby rzeczywiste działania były zgodne z planowanymi.¹³⁸ Zgodnie z tym klasycznym określeniem system kontroli i nadzoru zapewniać ma przestrzeganie wszystkich istniejących procedur działania. Jednak tego typu podejście wydaje się idealistyczne. Nie wszystkie działania są regulowane procedurami, a część z nich wręcz wynika z istniejącej

¹³⁸ Stoner J., Freeman R., Gilbert D., *Kierowanie*, PWE, Warszawa 2001, s. 538.

w danej organizacji kultury organizacyjnej. Dlatego też warto proceduralne systemy ochrony informacji na temat własności intelektualnej wzmocnić pracą nad budową wysokiej kultury organizacyjnej.

9.3.4. Wewnętrzne umowy o poufności danych. Zapobieganie nielegalnemu kopiowaniu i sprzeniewierzeniom

Zagadnienie to zostało omówione na przykładzie norweskiej innowacyjnej firmy Thermtech, specjalizującej się w produkcji urządzeń utylizacji odpadów wiertniczych. Pomimo objęcia ochroną patentową kluczowej technologii tej firmy w głównych krajach świata: USA, Kanadzie, krajach Europy Zachodniej czy Azji, ochrona ta nie jest uważana za najlepsze i najskuteczniejsze narzędzie ochrony własności intelektualnej. Znaczenie patentów i innych form ochrony negatywnej (patenty to zastrzeżenia zakazu wykorzystania danej technologii) większe znaczenie posiadają metody ochrony pozytywnej. Szczególne znaczenie w tym zakresie odgrywają **porozumienia o poufności** (*confidentiality agreements*). Zawierane są one z pracownikami, licencjobiorcami, klientami (nabywcami urządzeń) oraz podwykonawcami urządzeń. Porozumienia te nakazują osobom, które je zawarły zachowanie poufności w zakresie szczegółów technologii, szczegółów budowy urządzeń, np. zakaz udostępniania osobom trzecim rysunków technicznych oraz nakazują informowanie Thermtechu o wszelkich formach naruszeń praw patentowych czy licencyjnych przez osoby trzecie. System ten doprowadza to tego, że większość partnerów biznesowych Thermtechu przykłada wagę do wypełnienia tych standardów a ponadto informują oni Thermtech o zaobserwowanych przez nich próbach naruszeń praw technologicznych. Dla kontroli skuteczności ochrony dokumentacji technicznej szczególne znaczenie posiadają tego typu umowy z klientami (zarówno licencjobiorcami, jak i nabywcami urządzeń).

9.3.5. Zabezpieczenia umowne w relacjach z kontrahentami: klientami, podwykonawcami, dostawcami, partnerami czy pracownikami

System ochrony własności intelektualnej nastawiony na uniemożliwienie nadużyć przez pracowników jak i osoby trzecie może być uzupełniony poprzez system ochrony własności intelektualnej wobec klientów i kontrahentów. Tutaj również przydatna będzie analiza doświadczeń firmy Thermtech. Teoretycznie działanie tego rodzaju wydaje się nielogiczne: kontrahenci nabywają licencje czy też same urządzenia i płacą za nie. Jednak w praktyce operacyjnej zdarzały się takie sytuacje, w których Ther-

metech wydał licencje na wytworzenie dwóch urządzeń a licencjobiorca wytworzył trzecie bez ponoszenia opłat licencyjnych. Po ustaleniu tego zdarzenia Thermtech wyperswadował klientowi tego typu postępowanie i doprowadził do zapłacenia przez niego licencji. Niestety początkowo Thermtech był zmuszony wyjść z powództwem sądowym. Następnie doprowadzono do porozumienia. Tego typu podejście, w którym twardo walczy się o swoje interesy, ale próbuje patrzeć w przyszłość, daje lepsze rezultaty niż niepotrzebna kontynuacja sporu sądowego. Niewykluczone, że przegrywający kontrahent straciłby ochotę na dalszą współpracę w przyszłości. Jednak doprowadzenie do porozumienia, a w szczególności zmuszenie kontrahenta do przyznania, że naruszył prawa własności intelektualnej pozwoliło na znalezienie rozwiązania polubownego, ale szanującego prawa Thermtechu. Oba przedsiębiorstwa dalej ze sobą współpracują.

W ramach swojej polityki licencyjnej Thermtech zabrania modyfikowania dostarczanych przez siebie urządzeń czy technologii, w której to modyfikacji ulega wykorzystanie mechanizmu podgrzewania opartego na tarcu jako źródle ciepła. Zakaz dotyczy zarówno licencji na produkcję urządzeń jak i modyfikowania samych urządzeń. Thermtech stosuje również *user license agreement* (porozumienie z użytkownikiem licencji), które zabrania odsprzedaży urządzeń kolejnemu użytkownikowi bez kolejnej licencji Thermtechu. Tego typu rozwiązania umowne zabezpieczają interesy prawne Thermtechu w sposób dość skuteczny.

W filozofii wykorzystania rynku i relacji rynkowych do ochrony własności intelektualnej mieszczą się również zachęty do zgłaszania innowacji przez pracowników, które bronią ich interesów oraz tworzą racjonalny system podziału korzyści pomiędzy przedsiębiorstwo a pracownika - wynalazcę. Przykładowo przedsiębiorstwo Thermtech AS zapewnia pomoc w skonstruowaniu umowy z pracownikiem w zakresie wspólnej ochrony wynalazku, jak i eksploatacji płynących z niego korzyści. Według filozofii firmy ten typ zabezpieczenia powoduje, że pracownicy chętnie zgłaszają się z propozycjami nowych udoskonaleń (czy usprawnień) zarówno urządzeń jak i metod, ponieważ mogą liczyć na korzyści w postaci udziału w opłatach licencyjnych. Z drugiej strony osobiście zainteresowani są jak najściślejszą ochroną tych wartości w przedsiębiorstwie. Tego typu rozwiązania chronią też przed wyciekiem danych, nieuprawnionym dostępem osób trzecich do tajemnic handlowych firmy, w tym zwłaszcza do dokumentacji i *know how*. Warto rozważyć ten typ ochrony, tj. ochrony przez rynek, w drodze umów cywilnych zobowiązujących strony do określonych zachowań, a z drugiej strony zachęcających je do podejmowania działań związanych z realizacją interesu przedsiębiorstwa w zakresie rozwoju i ochrony własności intelektualnej. Doświadczenia Thermtechu wskazują, że poprzez porozumienia umowne można bardzo istotnie wpływać na postępowanie rynkowe kontrahentów i klientów.

9.3.6. Strategia wykorzystania rynku i relacji rynkowych do ochrony własności intelektualnej

Jak wydaje się, formułowanie strategii wykorzystania rynku i relacji rynkowych do ochrony własności intelektualnej powinno być oparte na kreatywnej wizji, którą można wprowadzić w życie. Myślenie kreatywne powinno być zrównoważone podejściem logicznym, zwłaszcza w takim zakresie, w jakim jest to niezbędne do opanowania żywołości, która istnieje zawsze przy tworzeniu. W szczególności dla dobrego opracowania strategii wykorzystania rynku do ochrony IP warto dokładnie wyszczególnić wszystkie istotne relacje rynkowe, w których uczestniczy przedsiębiorstwo i przeanalizować ich znaczenie z punktu widzenia ochrony IP. Przy budowaniu współpracy w zakresie ochrony IP warto tak projektować wzorce i modele biznesowe, aby stworzyć jasne platformy korzyści, zwłaszcza dla własnej firmy, ale również płaszczyzny długofalowej współpracy partnerskiej. Przy budowie strategii warto rozważyć kwestie długookresowej eksploatacji praw do IP zamiast prostej ich sprzedaży. Poniżej sformułowano szereg wymagań związanych z formułowaniem strategii wykorzystania rynku i relacji rynkowych do ochrony własności intelektualnej w małym przedsiębiorstwie technologicznym.

Formułowanie strategii rozwoju IP w przedsiębiorstwie przy wykorzystaniu rynku – wybrane wymagania:

Wykorzystanie wyobraźni i stworzenie zintegrowanej wizji rozwoju IP uwzględniającej twarde zabezpieczenia prawne jak i rynkowe.

- Wielowariantowe rozpatrywanie strategii rozwoju IP w tym analizowanie alternatywnych możliwości układania ochrony IP z rynkiem.
- Planowanie poszczególnych kroków dochodzenia do wizji ostatecznej.
- Krytyczne, ale i adaptacyjne podejście do naśladownictwa w strategiach rozwoju IP.
- Eksperymentowanie z niekonwencjonalnymi i niepowtarzalnymi rozwiązaniami – zweryfikowane z punktu widzenia ich realności.
- Projektowanie własnych wzorców biznesowych ochrony rynkowej IP.
- Szacowanie i egzekucja pełnej własnej pozycji w partnerstwie eksploatującym IP.
- Preferencja zysku w dłuższym okresie zamiast małego teraz.
- Ostrożność w zakresie oceny miejscowych układów i rynku.
- Koncentracja na integrowaniu i organizowaniu zamiast na wykonawstwie i uczestnictwie.
- Przeprowadzenie racjonalnej oceny w zakresie zdolności organizacji łańcucha wartości IP i zarządzania nim.
- Racjonalna ocena własnej pozycji w ewentualnym aliansie strategicznym.
- Nigdy nie wycofywanie się poprzez sprzedaż praw do IP, gdy istnieją szanse na dalszy skuteczny rozwój IP.

Przedstawione zalecenia w zakresie formowania strategii ochrony IP opartej na rynku nie wyczerpują tematu i mogą być poszerzane o kolejne działania.

9.4. Stan docelowy ochrony IP a cele zarządzania spółką spin off

Bardzo często ochronę własności intelektualnej uzależnia się od jakości środowiska biznesowego, w ramach którego firma działa lub planuje działać. Tę jakość środowiska biznesowego z reguły utożsamia się z wielkością ryzyka naruszenia IP, na które naraża się przedsiębiorstwo prowadząc działalność na różnych rynkach. Tego typu podejście jest jednak jednostronne ponieważ ma charakter reaktywny na zewnętrzne bodźce. Aby zapewnić aktywny charakter ochrony IP w spółce *spin off* trzeba również wiązać tę ochronę z celami zarządzania.

Ochrona własności intelektualnej powinna być ściśle powiązana przynajmniej z celami zarządzania operacyjnego. Oznacza to konieczność zdefiniowania celów zarządzania operacyjnego przedsiębiorstwa technologicznego w kategoriach:

- wielkości sprzedaży,
- obsługiwanych rynków,
- oferowanych produktów na poszczególnych rynkach,
- zakresu obecności przedsiębiorstwa na poszczególnych rynkach (bezpośrednio, za pośrednictwem),
- wielkości dochodu (zysku) generowanego na poszczególnych rynkach przez poszczególne produkty,
- posiadanych i/lub eksploatowanych praw z IP na poszczególnych rynkach.

Listę celów zarządzania operacyjnego powiązanych ściśle z ochroną własności intelektualnej można byłoby wydłużyć o kilka kolejnych pozycji. Nie jest to jednak zabieg konieczny w przypadku małej firmy. Ochrona IP powinna być dostosowana do tych kluczowych celów zarządzania operacyjnego, na których osiągnięciu przedsiębiorstwu najbardziej zależy. Z drugiej strony szczegółowe działania z zakresu ochrony IP należy wiązać z wielkością ryzyka i wielkością możliwej straty lub wielkością utraczonych możliwości.

Uzyskany stan ochrony własności intelektualnej warto okresowo konfrontować z charakterem i wielkością ustalonych kluczowych celów zarządzania tak, aby na bieżąco dostosowywać stan ochrony IP do aktualnie istniejących celów zarządzania. Budowa stanu docelowego ochrony IP (wizji ochrony IP) w przedsiębiorstwie w poważnym stopniu zależy od celów zarządzania strategicznego. Cele te mogą być bardzo różne. Tworząc opis stanu docelowego ochrony IP w zależności od celów zarządzania strategicznego warto uzmysłowić sobie, że i te cele ulegają zmianie a poza tym bardzo dynamicznie zmienia się środowisko biznesowe (ryzyka). Występuje tutaj zjawisko pogoni za oddalającą się perspektywą i to przy dużej zmienności warunków otoczenia. Reasumując, należy stwierdzić, że spółka *spin off* powinna przynajmniej okresowo konfrontować osiągnięty stan ochrony IP z realizacją celów zarządzania operacyjnego a w sytuacji, kiedy posiada wypracowaną długookresową strategię, również z celami zarządzania strategicznego.



Modele biznesowe spółki spin off

Przemysław Kulawczuk

10.1. Istota i zasadnicze elementy modelu biznesowego spółki spin off

W ostatnich latach w praktyce akademickiej współpracy z przemysłem coraz większą rolę odgrywają spółki *spin off*, czyli spółki wyłaniające się z uczelni. Spółki tego rodzaju rozwinęły się znacząco w USA i niektórych krajach europejskich (np. w Niemczech), ale w innych krajach, zwłaszcza Centralnej Europy, w tym w Polsce, rozwiązania tego rodzaju znajdują się w fazie załóżkowej. Spółka *spin off* jest to przedsiębiorstwo wywodzące się z uczelni, zorganizowane w formie spółki, najczęściej na początku w formie spółki z o.o. oraz z udziałem uczelni i pracowników, rzadziej w innych formach prawnych i tylko z udziałem pracowników. Toczy się dyskusja, czy jednostki powołane przez absolwentów jakiś czas po zakończeniu edukacji uniwersyteckiej są spółkami *spin off* jeżeli korzystają z dorobku uczelni. W tym rozdziale przyjęto, że spółkami *spin off* są wszystkie jednostki powstałe w wyniku skorzystania z dorobku uniwersytetu przez absolwentów lub pracowników (w tym byłych), niezależnie od charakteru powiązań organizacyjnych czy własnościowych pomiędzy tymi osobami a uniwersytetem.

Podstawą tworzenia firm *spin off* jest z jednej strony przedsiębiorcza strategia uniwersytetu zmierzająca do zapewnienia jak największego praktycznego upowszechnienia dorobku uczelni, a z drugiej strony indywidualne dążenia poszczególnych pracowników uczelni czy też jej studentów zmierzające do usamodzielnienia się i realizacji koncepcji biznesowych. Możliwość tworzenia spółek *spin off* wymaga istnienia regulacji wewnątrz uniwersytetu, które byłyby przyjazne dla tego typu inicjatyw, dawałyby istotną pomoc naukowcom zwłaszcza w okresie rozwojowym. Tworzenie spółek *spin off* wymaga wyzbycia się psychologicznych obaw o generowanie nierówności na uczelni. Czynnikiem psy-

chologiczny jest szczególnie ważny, ponieważ środowiska uniwersyteckie charakteryzują się stosunkowo dużym egalitaryzmem i poczucie tego, że któryś z kolegów mógłby się wzbogacić wykorzystując do tego pośrednio czy też bezpośrednio zasoby uczelni bardzo boli środowisko akademickie.

Model biznesowy spółki *spin off* wyłaniającej się z uczelni wymaga rozstrzygnięcia szeregu problemów. Zaliczyć do nich można:

1. Stworzenie platformy wzajemnych korzyści dla indywidualnych udziałowców spółki jak również dla uczelni, służą temu sformalizowane zasady udziału w korzyściach z komercjalizacji, treść umowy spółki, strategia finansowania (pozyskiwania kapitału) i inne dokumenty.
2. Zbudowanie zasad korzystania przez spółkę *spin off* z zasobów materialnych uczelni: wyposażenia badawczego, pomieszczeń, laboratoriów, sal konferencyjnych itp.
3. Ustalenie zasad wzajemnej promocji i wspierania się w zakresie wykorzystania tożsamości marketingowej uczelni.
4. Ustalenie zasad współpracy w zakresie ochrony własności intelektualnej wytworzonej przez spółkę oraz zasad wykorzystania tej własności, która podlega ochronie jako wyłączna własność uczelni.
5. Określenia kierunków rozwoju firmy *spin off* w początkowym okresie przy wsparciu uczelni.¹³⁹

Te wymagania ramowe mogą tworzyć uczelnie w formie wewnętrznych regulacji sprzyjających przedsiębiorczości akademickiej.

Model biznesowy spółki *spin off* wyłaniającej się z uczelni polega na wykorzystaniu tych elementów zapewnianych przez szkołę wyższą, które stanowią wartość dla klientów oraz na wykorzystaniu zasobów uczelni, zwłaszcza materiałowych, sprzętowych czy związanych z wyposażeniem, do których przedsiębiorca – naukowiec nie miałby dostępu w każdych innych warunkach. Model biznesowy spółki *spin off* jest więc zarezerwowany dla tych rozwiązań, które wywołują poważną synergię w działaniach uczelni i indywidualnego naukowca lub zespołu naukowców. Jeżeli tej synergii nie ma – to nie istnieje jakakolwiek podstawa do zakładania spółek typu *spin off*. Można założyć, że z czasem niektóre przedsiębiorstwa wyłonione z uczelni będą mogły rozwijać się poza nią po osiągnięciu sukcesu. Część natomiast wyczerpie swój potencjał po realizacji pewnej liczby zleceń i ulegnie wygaszeniu.

Dla omówienia problematyki modeli biznesowych spółek *spin off* warto przytoczyć główne wątki dyskusji na temat tego czym w ogóle jest model biznesowy, toczony w ramach nauki zarządzania. Szeroką dyskusję na temat istoty modeli biznesowych przeprowadził zespół autorów ze Szkoły Głównej Handlowej w swojej pracy *Modele biznesu polskich przedsiębiorstw*¹⁴⁰.

¹³⁹ Bąk M., Kulawczuk P. (red.), *Przedsiębiorczy...*, op. cit., s. 165-166.

¹⁴⁰ Gołębiowski T., Dudzik T., Lewandowska M., Witek-Hajduk M., *Modele biznesu polskich przedsiębiorstw*, Szkoła Główna Handlowa, Warszawa, 2008.

„W często cytowanych definicjach modelu biznesu eksponuje się wątek „zarabiania pieniędzy” (*earning, making money*), a więc prowadzeniu rentownej działalności gospodarczej. T.W. Malone: model biznesu opisuje to, co przedsiębiorstwo robi i jak, robiąc to zarabia pieniądze”. (...) M. Rappa: model biznesu to metoda prowadzenia działalności gospodarczej (*doing business*), dzięki której przedsiębiorstwo może przetrwać. (...) F. Betz: model biznesu jest atrakcyjnym opisem tego jak zarabiać pieniądze prowadząc działalność gospodarczą. (...) A. Afullah i C. Tucci: model biznesu przedsiębiorstwa ukazuje, w jaki sposób powiększa ono i wykorzystuje zasoby w celu przedstawienia klientom oferty produktów, której wartość przewyższa ofertę konkurencji i jednocześnie zapewnia (firmie) dochodowość (...).”¹⁴¹ O. Petrovic i inni: „model biznesu nie powinien być opisem złożonego systemu społecznego z jego aktorami, relacjami i procesami. Powinien być natomiast opisem tego jak firma tworzy wartość budując logikę.”¹⁴²

Konkludując można stwierdzić, iż model biznesu jest opisem sposobu zarabiania pieniędzy przez przedsiębiorstwo. Jest to syntetyczny opis na czym polega biznes i jak zarabia się pieniądze, określający minimalny potencjał przychodowy i zasadnicze czynniki sukcesu (przewagi konkurencyjne). Problematykę ogólnych modeli biznesowych można rozciągnąć na innowacyjne firmy. Według klasycznej definicji Andrews’a z 1971 r. model biznesu w zakresie innowacji powinien pełnić sześć podstawowych funkcji:

- artykułować **propozycję wartości dla klienta**, np. konkretnej wartości użytkowej, sposobu rozwiązywania jego problemów itp.;
- identyfikować **segment rynkowy**, czyli użytkowników, dla których technologia czy rozwiązanie jest użyteczne i określić mechanizm generowania przychodu od uczestników tego segmentu dla firmy;
- zdefiniować **strukturę łańcucha wartości**, w ramach którego firma musi sprzedawać swoją ofertę, a także określić **niezbędne dodatkowe aktywa i zasoby** niezbędne do wsparcia pozycji firmy w tym łańcuchu;
- oszacować **strukturę kosztów i potencjału przychodów i zysków** wytwarzania oferowanego produktu czy usługi;
- opisywać **pozycję firmy w sieci tworzenia wartości**, która łączy dostawców i klientów, włączając w to potencjalnych kooperantów i konkurentów;
- sformułować **strategię konkurencyjną**, poprzez którą innowacyjna firma osiągnie zyski i utrzyma przewagę konkurencyjną wobec rywali.¹⁴³

¹⁴¹ Tamże, s. 20-21. Pomięto cytowanie źródeł pierwotnych, które zawarte są w wyżej wymienionej pracy.

¹⁴² Petrovic O., Kitel C., Teksten R. D., *Developing Business models for e-Business*, Working paper, evolaris eBusiness Competence Center, 2001 cyt za: Nielsen C., Bukh P., *What constitutes a Business model: The perception of financial analysts*, Working paper, Aalborg University, No.4, 2008, s. 7.

¹⁴³ Chesbrough H., Rosenbloom R. S., *The role of the business model in capturing value from innovation: evidence from Xerox Corporation’s technology spin-off companies*, *Industrial and Corporate Change*, Volume 11, Number 3, p. 529–555.

Przedstawione powyżej elementy składowe modelu biznesowego innowacyjnego przedsiębiorstwa pozwalają w sposób pełny określać modele spółek *spin off* z udziałem uczelni, w których zaangażowane aktywa uczelni są pokaźne. Jednak sytuacja tego rodzaju jest rzadkością. W większości przypadków *spin offy* są małymi przedsięwzięciami i wystarczy uproszczona analiza modelu biznesowego. Może ona obejmować:

1. **sposób zarabiania pieniędzy** (jak, na czym i na kim chcemy zarobić i dlaczego ma się nam udać?),
2. **niezbędne zasoby i technologie** do wykonania produktu czy usługi,
3. **możliwe koszty i przychody**,
4. **zasadnicze czynniki sukcesu** (przewagi konkurencyjne).

Te cztery podstawowe elementy składają się na prosty model biznesowy. Analiza Adrewsa niewątpliwie jest lepsza dla średnich czy istniejących firm. Analiza modelu prostego wydaje się być lepsza dla niewielkich firm rozpoczynających działalność, czyli większości *spin offów*.

10.2. Porównanie zasadniczych modeli biznesowych spółek *spin off*

Analizując zasadnicze modele spółek *spin off* można rozpatrywać je od strony praktyki akademickiej lub praktyki zarządzania. Naukowcy poszukują często własnej typologii do wydzielenia określonych typów *spin offów*. Jak pisze P. Tamowicz akademicy „Nicolaou i Birley oprócz elastycznego zdefiniowania *spin-off* poszli jednak nieco dalej. Uznając znaczną różnorodność tego zjawiska, zdefiniowali trzy typy *spin-off* różniące się sposobem zaangażowania i powiązania kluczowych czynników (człowiek, instytucja naukowa, powiązania własnościowe):

- ortodoksyjny – gdzie podmiot bazuje na akademiku-wynalazcy oraz transferowanej technologii;
- hybrydowy – gdzie podmiot bazuje na transferowanej technologii, podczas gdy akademicy (wszyscy zaangażowani w projekt lub tylko niektórzy) mogą nadal pozostać w ramach uczelni, pełniąc w spółce funkcje doradcze (rada naukowa), kontrolne (rada nadzorcza), itd.;
- technologiczny – gdzie podmiot bazuje na technologii przenoszonej z uczelni, jednakże akademik (wynalazca) nie ma żadnego kontaktu z nowo powstałą firmą. Może jednakże posiadać w niej udziały lub świadczyć na jej rzecz usługi doradcze.¹⁴⁴

Przedstawiona typologia jest niezwykle prosta i została oparta na roli pracowników naukowych w nowej spółce. Jej praktyczna użyteczność dla modeli biznesowych innowacyjnych *spin offów* z uczelni nie jest zbyt duża. P. Tamowicz podaje również czynniki wyróżniające *spin offy* według OECD. „Stopień różnicowania, jak i wspólne elementy różnych podejść w kwestii definicji najlepiej oddają badania prowadzone

¹⁴⁴ Tamowicz P., *Przedsiębiorczość akademicka. Spółki spin off w Polsce*, PARP, Warszawa, 2006.

pod koniec lat 90-tych przez OECD. Spośród pięciu czynników charakteryzujących spółki *spin-off* najczęściej wskazywano na trzy elementy wyróżniające te podmioty:

- wśród założycieli są pracownicy instytucji naukowej/badawczej (14 wskazań);
- podmiot bazuje na technologii przekazanej w formie licencji (dziewięć wskazań);
- podmiot taki został wsparty kapitałowo (w formie udziału we własności) przez sektor publiczny (osiem wskazań).¹⁴⁵

Modele biznesowe spółek *spin off* można podzielić z punktu widzenia nauki zarządzania, w oparciu o miejsce w łańcuchu tworzenia wartości i charakter innowacji. W oparciu o obserwację krajowych i zagranicznych sposobów powstawania i działania spółek *spin off*, można sformułować następującą listę typowych modeli biznesowych *spin offów* wyłaniających się z uczelni według nauki zarządzania:

1. **Model eksploatacji niszowej** - dostęp do istniejących, praktycznych rozwiązań technologicznych na uniwersytecie i eksploatacja istniejących nisz rynkowych.
2. **Model odkrywania nisz** - odkrywanie nisz użytkowych dla gotowych lub powstających rezultatów prowadzonych badań (patentów i technologii).
3. **Model outsourcingu** - outsourcing prac B+R prowadzonych przez zagraniczne jednostki i koncerny przez spółkę *spin off* wyłaniającą się z uniwersytetu i korzystającą z jego dorobku wiedzy oraz zasobów.
4. **Model komercjalizacji idei** - eksploatacja komercyjna wyników prac naukowych uczelni niezainteresowanej komercjalizacją lub nie potrafiącej nadać cech użytkowych opracowanym rozwiązaniom czy technologiom.
5. **Model technologicznego podporządkowania rynku** - podejmowanie eksploatacji rozwiązania (np. technologii) o ogromnym potencjale użytkowym lub rynkowym, w sposób który może znacząco przebudować istniejące łańcuchy czy sieci wartości.
6. **Model zagospodarowania potencjałów uczelni** - zagospodarowywanie wolnych rozwiązań nie wdrożonych do produkcji czy też niewykorzystanych potencjałów B+R, głównie poprzez świadczenie usług dla podmiotów zewnętrznych.
7. **Model odkrywania rynków** - odkrycie dużych rynków i poszukiwanie sposobów na ich zapełnienie własną produkcją i rozwiązaniami technologicznymi.
8. **Model komercjalizacji usług eksperckich** - eksploatacja istniejącego rynku eksperckiego (lub usług zleconych) w oparciu o zasoby materialne i ludzkie uczelni.
9. **Model odkrywania innowacji** - odkrywanie nowych procesów, rozwiązań ważnych problemów i poszukiwanie dla nich zastosowań praktycznych, nisz i rynków.
10. **Model rozwiązania kluczowego problemu** - obserwacja kluczowych problemów dużych decydentów i graczy gospodarczych i dostarczenie gotowych rozwiązań, procesów czy technologii.
11. **Model kreowania rynku i produktu** - kreowanie nisz czy rynków poprzez dostarczanie innowacyjnych produktów zaspokajających nowe potrzeby.

¹⁴⁵ Tamże.

12. **Model eksploatacji prestiżu** - eksploatacja wysokiej tożsamości rynkowej uczelni poprzez dostarczanie typowych produktów, ale podbudowanych marką (np. Oxford University Press).
13. **Model poddostawczy** - dostarczanie produktów technicznych niemasywowych, części i komponentów wymagających dużej precyzji itp., nie produkowanych przez duże przedsiębiorstwa.
14. **Inne modele.** Liczne modele szczegółowe związane ze specyfiką rynków lub produktów albo też wynikające ze specyficznego związku z uczelnią czy władzami państwowymi.

Poniżej przedstawiono opis poszczególnych modeli.

Model eksploatacji niszowej

Jest to typowy model spotykany w większości uczelni. Polega on najczęściej na wykorzystaniu istniejących rozwiązań technicznych czy technologicznych i eksploatacji istniejących nisz rynkowych w sposób lepszy i bardziej skuteczny niż czyni to uniwersytet. Rozwiązanie to ma sens w szczególności wtedy, gdy zaczynają pojawiać się konflikty interesów w realizacji celów naukowych i biznesowych poszczególnych zespołów badawczych i kiedy powstaje przekonanie, wśród części zespołu, że warto skoncentrować się na realizacji celów biznesowych. Model eksploatacji niszowej ma sens wtedy, gdy nisze się rozwijają i trzeba im zapewnić rosnącą dostawę produktów i usług, tak aby zaspokoić ich potrzeby. Bardzo trudno jest natomiast tworzyć spółkę dla obsługi zmniejszającego się segmentu rynkowego.

Model odkrywania nisz

Model ten polega na tym, że zespół badawczy opracowuje innowacyjne rozwiązanie a następnie dla powstających rezultatów prowadzonych badań (patentów, rozwiązań technicznych czy technologii) poszukiwane są nisze, dla których opracowane innowacje będą oferować istotną użyteczność. Powoływanie spółki *spin off* w takiej sytuacji pozwala na skoncentrowanie się na wysiłku marketingowo-sprzedażowym, którego celem jest odkrywanie nisz, czyli segmentów klientów, dla których rozwiązanie oferuje użyteczność. Bardzo często działania takie mogą skończyć się niepowodzeniem, jednak kreatywne i niekonwencjonalne myślenie daje czasami bardzo dobre rezultaty. Można oceniać, że tworzenie innowacyjnych produktów, dla których nie ma jeszcze jasnych zastosowań jest sprzeczne z zasadami ekonomii. Jednak wcale tak nie musi być. Świadczy o tym szerokie wykorzystanie technologii opracowanych w ramach mało użytecznych (lub wcale nieużytecznych) badań kosmicznych dla celów cywilnych.

Model outsourcingu

Model ten polega na tym, że jednostka uniwersytecka współpracując ze znaczącymi koncernami międzynarodowymi wykonuje dla nich część badań w ramach outsourcingowanej działalności B+R. Ponieważ na dalszą metę prowadzenie tego typu działań przez uczelnię nie jest celowe, dobrym rozwiązaniem jest powołanie spółki *spin*

off do prowadzenia tego typu outsourcingu badawczo-rozwojowego. Czasami spółkę powołuje się wyłącznie jako outsourcing B+R innych przedsiębiorstw, które dla zapewnienia wysokiego poziomu badań oczekują wkładu kadry uniwersytetu. Model ten posiada istotne zalety jako model uczenia się i nabywania kompetencji, które z czasem można zamienić na umiejętności oferowania własnych produktów i usług.

Model komercjalizacji idei

Komercjalizacja idei polega na eksploatacji komercyjnej wyników prac naukowych uczelni niezainteresowanej komercjalizacją lub nie potrafiącej nadać cech użytkowych opracowanym rozwiązaniom czy technologiom. Sytuacja tego rodzaju występuje relatywnie często. Opracowane gotowe rozwiązania czekają a nikt z uczelni nie jest w stanie ich wykorzystać czy udostępnić przemysłowi. Pojawiająca się spółka *spin off* pomaga zamienić rozwiązania koncepcyjne, prototypowe czy też ogólne na oferujące konkretną użyteczność dla kontrahentów. Rolą spółki jest więc nie tylko marketing, ale także przeobrażenie rezultatu z ogólnego i ideowego na konkretny i przynoszący przychody.

Model technologicznego podporządkowania rynku

Kiedy uczelnia czy zespół badawczy pracują nad rozwiązaniem o bardzo dużym znaczeniu technologicznym, które może zrewolucjonizować rynki, technologie, czy też sposoby zaspokajania potrzeb nabywców, możliwym i racjonalnym jest powołanie wyodrębnionej spółki do komercjalizacji tego typu rozwiązań. Z reguły tego typu rzadkie rozwiązanie posiada bardzo duży potencjał rynkowy, który może wpływać lub przebudowywać znacząco łańcuchy wartości. Do tego typu prac można zaliczyć badania dotyczące nowych źródeł energii, napędu, nowych technologii obronnych itp.

Model zagospodarowania potencjałów uczelni

Model ten polega na tym, że istniejące wolne rozwiązania nie wdrożone do produkcji czy też niewykorzystane potencjały B+R są zagospodarowywane, głównie poprzez świadczenie usług dla podmiotów zewnętrznych. Pierwotny w tym modelu jest wolny potencjał uczelni oraz istniejące już na rynku potrzeby za strony przedsiębiorstw. Model biznesowy polega na połączeniu istniejących potrzeb z posiadanymi potencjałami przerobowymi. Model ten pozwala na świadczenie wielu usług na zlecenie podmiotów gospodarczych.

Model odkrywania rynków

Podejście to polega na tym, że wychodzi się od odkrywania dużych nisz czy też rynków o znaczących potencjałach, a następnie poszukuje się sposobów na zapełnianie tych rynków czy nisz własną produkcją czy rozwiązaniami technologicznymi. Pierwotne w tym modelu jest rozpoznanie i odkrycie niezagospodarowanych rynków, a wtórnym czynnikiem jest dostarczenie rozwiązań lub produktów dla zaspokojenia tych potrzeb. Model odkrywania rynków jest bardzo dobrym podejściem dla spółki *spin off*, dającym potencjalnie duże korzyści ekonomiczne.

Model komercjalizacji usług eksperckich

Model ten polega na tym, że nowo tworzona spółka *spin off* zajmuje się usługami eksperckimi, dotychczas oferowanymi przez uczelnię. Celem tego typu postępowania może być poszerzenie grona klientów. Czasami powołanie specjalnej spółki do świadczenia ekspertyz zewnętrznych umożliwia uzyskiwanie większych cen, niż w przypadku, gdy usługi eksperckie są działalnością uboczną. Powołanie tego typu jednostki ma sens wtedy, gdy istnieje znaczący strumień ekspertyz opracowywanych przez uczelnię.

Model odkrywania innowacji

Model odkrywania innowacji polega na odkrywaniu nowych procesów, rozwiązań ważnych problemów a następnie na poszukiwaniu dla nich zastosowań praktycznych, nisz i rynków. Model odkrywania innowacji (model innowacyjny) jest o tyle słabą podstawą do powoływania spółki *spin off*, że rozwiązania praktyczne znajdują się dopiero w fazie powstawania, wynik tego postępowania jest niepewny. Powoływanie spółki *spin off* ma cel wtedy, gdy istnieje zewnętrzne źródło finansowania innowacyjnych badań, prowadzących do uzyskania gotowego rezultatu. Jak wydaje się oparcie powstania spółki *spin off* na modelu odkrywania innowacji jest niezwykle trudne, natomiast jeśli powołana spółka *spin off* w oparciu o inne modele przekształca się w spółkę odkrywającą innowacje (czyli stosuje model mieszany), pojawiają się większe szanse na uzyskanie pionierstwa i przewagi rynkowej w przyszłości.

Model rozwiązania kluczowego problemu

Zastosowanie tego typu rozwiązania polega na obserwacji kluczowych problemów dużych decydentów i graczy gospodarczych i dostarczeniu gotowych rozwiązań, procesów czy technologii. Podejście to oznacza wykrycie ważnych priorytetów istotnych graczy gospodarczych oraz dostarczenie gotowego rozwiązania. Jest charakterystycznym, że ciągle powstają duże problemy (technologiczne czy organizacyjne) i często pozostają nierozwiązane przez lata, ponieważ pomysły na wyeliminowanie tego typu problemów pojawiają się rzadko. Korzyści z wdrożenia rozwiązań kluczowych problemów mogą być bardzo duże i warto wokół tego typu problemów budować model biznesowy (te problemy mogą obejmować zanieczyszczenie środowiska, choroby, zagrożenia bezpieczeństwa i inne tematy).

Model kreowania rynku i produktu

Model kreowania rynku i produktu polega na kreowaniu nisz czy rynków poprzez dostarczanie innowacyjnych produktów zaspokajających nowe potrzeby. W modelu tym charakterystyczna jest równoczesność powstawania innowacji i tworzenia potrzeb, a więc nisz czy rynków na innowacyjne produkty. Aby tego typu proces miał miejsce trzeba równocześnie wraz z tworzeniem nowego produktu prowadzić marketing a czasami i promocję medialną produktu, który jeszcze nie istnieje. Wejście nowego produktu na rynek staje się często powodem do „wybuchu rynku”, który na oczach twórców rozszerza się gwałtownie. Tego typu wejścia miały np. takie produkty jak iPhone, iPod, MP3 i inne tego typu rozwiązania. Warto podkreślić, iż w wielu przypadkach wejścia były nieudane.

Model eksploatacji prestiżu

Polega on na eksploatacji wysokiej tożsamości rynkowej uczelni poprzez dostarczanie typowych produktów, ale podbudowanych marką, związanych z wydawnictwami, produktami biurowymi, komputerami itp. Typowym przykładem w tym zakresie jest Oxford University Press, wydawnictwo powiązane z uniwersytetem, eksploatujące jego markę.

Model poddostawczy

Czasami duże przedsiębiorstwa nie mogą lub nie są w stanie dostarczyć produktów produkowanych w skali laboratoryjnej lub małoseryjnych. Tę rolę może pełnić spółka *spin off* wyłaniająca się z uczelni, która może podjąć się tego typu zadań. Mogą one dotyczyć produkcji wyrobów niemasywowych, części i komponentów wymagających dużej precyzji itp., nie produkowanych przez duże przedsiębiorstwa. Model poddostawczy z sukcesem wykorzystują niektóre przedsiębiorstwa wyłonione z uczelni.

Inne modele

Są to najczęściej modele będące hybrydami wymienionych powyżej, związane z realizacją państwowych zadań specjalnych (np. obronnych) lub też wynikające z realizacji specjalnych państwowych programów badawczo-rozwojowych. O ich zastosowaniu decydują czasami władze uczelni lub ich pracownicy. Bardzo często istotny jest czynnik polityczny.

Przedstawione powyżej modele biznesowe z reguły formowane są w oparciu o kilka zasadniczych podejść, czyli sposobów budowy modelu biznesowego.

Sposoby formowania modelu biznesowego spółki spin off

- 1. Podejście od eksploatacji rynku** - wyjście od obserwacji rynku i poszukiwanie wolnych lub niezagospodarowanych nisz – dostarczenie produktu na odkryte nisze (najpierw rynek niszowy, potem pomysł).
- 2. Podejście od eksploatacji pomysłu użytkowego** - wyjście od pomysłu, idei czy rozwiązania i poszukiwanie nisz do ich wykorzystania (najpierw pomysł, potem rynek niszowy).
- 3. Podejście od rozwiązywania kluczowych problemów** - projektowanie rozwiązań z punktu widzenia rozwiązania istniejących, dużych problemów (najpierw rynek kluczowych odbiorców potem rozwiązanie praktyczne o dużej skali).
- 4. Podejście od eksploatacji zasobów** - optymalizacja wykorzystania zasobów uczelni (materialnych, ludzkich, wyników prac B+R, prestiżu) i próba komercjalizacji w postaci usług i produktów (najpierw zasoby, potem rynek niszowy, potem może nowe pomysły).
- 5. Podejście od kreacji rynku** - kreowanie nisz czy rynków poprzez innowacje produktowe (tworzenie nowych potrzeb), organizacyjne oraz technologiczne i dostarczenie im użytecznych produktów (równoczesne tworzenie idei, rynku i pomysłu praktycznego, może mieć charakter niszowy lub masowy).

- 6. Podejście od eksploatacji luk efektywnościowych** – poszukiwanie nisz produkcyjnych nieopłacalnych dla dużych przedsiębiorstw i oferowanie produktów czy usług małoskalowych czy dostosowanych do potrzeb małych grup klientów.

Oczywiście, przedstawiona powyżej lista sposobów formowania modeli biznesowych spółek *spin off* nie jest listą pełną i kompletną. Wydaje się jednak, że przedstawia ona najczęściej spotykane sposoby.

10.3. Konstruowanie własnego modelu biznesowego spółki *spin off*

Konstruowanie własnego modelu biznesowego powinno być w zasadniczym stopniu związane z charakterem innowacji i pomysłem na budowę rynku. Ogólny, prosty schemat konstruowania modelu biznesowego spółki *spin off* obejmuje następujące zakresy tematyczne:

Schemat modelu biznesowego prostej spółki *spin off*

- **Sposób zarabiania pieniędzy.** W tym zakresie definiuje się projektowany sposób zarabiania pieniędzy.
- **Zasoby i technologie.** Element ten określa niezbędne zasoby i technologie do wykonania produktu czy usługi.
- **Koszty i przychody.** W tym zakresie szacuje się możliwe koszty i przychody.
- **Zasadnicze czynniki sukcesu.** Ten kluczowy element opisu zawiera określenie zasadniczych czynników sukcesu a zwłaszcza przewag konkurencyjnych i korzyści ze współpracy.

Kluczowym czynnikiem budowy modelu biznesowego w oparciu o schemat prosty jest udzielenie jasnych odpowiedzi sposobu zarabiania pieniędzy. Chodzi o klarowne określenie, 1) co będziemy oferować, 2) jakie korzyści zapewni nasza oferta klientom, 3) kto będzie klientem i 4) dlaczego właśnie te osoby czy firmy. Określenie sposobu zarabiania pieniędzy zawiera w sobie elementarną logikę tłumaczącą jak mamy osiągać przychody oraz dlaczego klienci kupią nasze produkty czy usługi. Mówiąc o zasobach czy technologiach rozumiemy wszystkie aktywa ludzkie i materialne, które są niezbędne do osiągnięcia celu, w tym technologie i rozwiązania techniczne. Oszacowanie kosztów i przychodów w modelu biznesowym wytycza sens prowadzenia danego biznesu i wymaga przynajmniej, aby przychody przekraczały koszty. Uzmysłowienie sobie zasadniczych czynników sukcesu, a więc czynników budujących konkurencyjność naszych usług czy produktów, czy też korzyści ze współpracy z nami wyróżnia nas i nasze produkty czy usługi od ofert otoczenia i wywołuje zauważalność i zainteresowanie naszą ofertą.

Przedstawiony schemat prosty może być niewystarczający w przypadku biznesów czy innowacji o większym znaczeniu, czy też wymagających zaangażowania większych aktywów. Poniżej przedstawiono strukturę konstrukcji modelu biznesowego spółki *spin off* w oparciu o zmodyfikowaną koncepcję Andrews'a:

Schemat modelu biznesowego złożonej spółki *spin off*

- **Wartości dla klientów.** W tym zakresie określa się wartości użytkowe (materialne) i emocjonalne dla klienta.
- **Klienci (segmenty rynkowe).** Następuje tutaj identyfikacja docelowych segmentów rynkowych, czyli użytkowników, którym spółka ma dostarczać użyteczność w postaci swoich produktów czy usług.
- **Łańcuch wartości.** Ten element określa strukturę łańcucha wartości, w ramach którego firma musi sprzedawać swoją ofertę.
- **Aktywa i zasoby.** W ramach tego zakresu następuje określenie niezbędnych dodatkowych aktywów i zasobów niezbędnych do wsparcia pozycji firmy w tym łańcuchu.
- **Koszty i przychody.** W tym elemencie oszacowuje się strukturę kosztów i potencjału przychodów i zysków wytwarzania oferowanego produktu czy usługi.
- **Projektowana pozycja firmy.** Następuje tutaj określenie pozycji firmy w sieci tworzenia wartości, która łączy dostawców i klientów, włączając w to potencjalnych kooperantów i konkurentów.
- **Strategia konkurencyjna.** Część ta obejmuje sformułowanie strategii konkurencyjnej, poprzez którą innowacyjna firma osiągnie zyski i utrzyma przewagę konkurencyjną wobec rywali.

W modelu biznesowym kompleksowym, dla spółki bardziej złożonej, ważnym zadaniem jest wypełnienie treścią siedmiu elementów, które uwzględniają również istotne problemy zarządzania firmą. W ramach pierwszego elementu następuje określenie wartości dla klienta (najczęściej wartości użytkowych i emocjonalnych) oraz korzyści jakie one dają klientom. Dokonanie analizy wartości oferowanych klientowi daje odpowiedź na pytanie czy, oraz dlaczego klienci byliby skłonni kupować oferowane przez nas dobra i usługi. Kluczem sukcesu tego elementu jest dobre sformułowanie i zakomunikowanie korzyści z produktu czy usługi. W ramach drugiej procedury formowania modelu biznesowego następuje określenie segmentów rynkowych, do których zostanie skierowana nasza oferta. Segment rynkowy to w miarę jednorodna, czy charakteryzująca się podobnymi właściwościami grupa potencjalnych klientów. Zdefiniowanie segmentu powinno opierać się na poszukiwaniu podobieństw jednostek z punktu widzenia ich potrzeb wobec naszych produktów czy usług. Określenie struktury łańcucha wartości pozwala na zrozumienie całego procesu, do którego pragnie się włączyć nasze przedsiębiorstwo. W ramach schematu warto określić jaki jest zakres korzyści odnoszonych przez jednostki znajdujące się w kolejnych ogniwach łańcucha wartości oraz jakie jest ich usytuowanie. W ramach tego działania można wstępnie usytuować miejsce naszej firmy w łańcuchu tworzenia wartości.

Kolejnym działaniem jest określenie istniejących i dodatkowych aktywów niezbędnych do wsparcia pozycji spółki w ramach łańcucha wartości. Na przykład jeżeli chcemy pełnić nie tylko rolę wytwórcy, ale również dystrybutora – wówczas koniecznym staje się stworzenie potencjału sprzedażowego i zatrudnienie określonych kanałów dystrybucji. Celem oszacowania przychodów i kosztów (najpierw potencjalnych przychodów a potem kosztów) jest zbadanie czy dany model biznesowy jest w stanie generować nadwyżkę oraz czy jesteśmy tą nadwyżką usatysfakcjonowani, czy też będziemy musieli jeszcze raz przeanalizować koszty i przychody (zwłaszcza ceny). Projektowanie pozycji firmy w łańcuchu i sieci wartości od dostawców do klientów końcowych wymaga określenia czy opłacalne jest wchodzenie tylko w jedno czy też w więcej ogniw łańcucha wartości oraz jakie korzyści i nakłady generują rozwiązania alternatywne. Ostatnim działaniem jest określenie strategii konkurencyjnej, której celem jest zasadniczo projektowanie przewag nad konkurentami oraz podjęcie decyzji jak te przewagi będą komunikowane i wykorzystywane.

10.4. Przykład operacyjny w zakresie tworzenia modelu biznesowego spółki Wetfriend

Poniżej przedstawiono wirtualny przykład budowy modelu biznesowego przez spółkę Wetfriend, która wyłania się z Uniwersytetu Przyrodniczego. Przykład ten posiada charakter kompleksowy, w związku z tym zastosowano schemat budowy modelu biznesowego dla spółki złożonej.

Opis sytuacji

Katedra Odporności Zdrowotnej Zwierząt Uniwersytetu Przyrodniczego prowadzi badania nad odpornością zwierząt na różne czynniki zagrożenia chorobotwórczego oraz nad stymulatorami odporności. W ramach badań udało się wyizolować czynnik stymulujący zwiększenie odporności zwierząt domowych (Factor S), zwłaszcza psów, na namnażanie się różnych chorobotwórczych gronkowców, które prowadzą do chorób skóry oraz często do zakażenia całego organizmu psa. Factor S jest bezbarwnym i bezsmakowym płynem, który można dozować wraz z wodą dla zwierząt. Zastosowanie Factora S powoduje możliwość odstawienia antybiotyków (dozowanych w zastrzykach i tabletkach) oraz uzyskania długotrwałego dobrostanu psów domowych, wrażliwych na zakażenia bakteryjne, pod warunkiem powtarzania dwa razy do roku tygodniowych kuracji. Zakażenia gronkowcowe skóry psów domowych dotyczą z reguły ras hodowlanych takich jak labradory, beagle, mastiffy i golden retrievery. Uniwersytet może w dość szybkim czasie uzyskać odpowiednie zgody na wykorzystanie Faktora S do leczenia zwierząt hodowlanych, zwłaszcza psów domowych. Zespół badawczy Katedry spotkał się z Dziekanem i Rektorem ds. Nauki i Współpracy z Gospodarką i postanowiono utworzyć spółkę *spin off* z 40% udziałem Uniwersytetu i 60% udziałem członków zespołu badawczego. Przyjęto, że Factor S może być w pew-

nych ilościach produkowany przynajmniej przez pierwsze lata w laboratoriach Uniwersytetu. Spółka ta będzie nosiła nazwę Wetfriend.

A. Model biznesowy spółki Wetfriend. Wartości dla klientów.

Przedstawione rozwiązanie posiada walor uodporniania psów na chorobotwórcze gronkowce pod warunkiem powtarzalności kuracji. Rozwiązanie eliminuje uciążliwą terapię antybiotykową i walkę z zapaleniami skóry za pomocą silnych środków przeciwzapalnych (podawanych w zastrzykach). Z reguły terapie walki z zakażeniami bakteryjnymi skóry psów nie są bardzo opłacalne dla weterynarzy, natomiast są bardzo kłopotliwe i uciążliwe. Wprowadzenie do leczenia Faktora S pozwoliłoby weterynarzom na ograniczenie wizyt interwencyjnych w poważnych stanach zapalnych oraz zwiększenie pracy w zakresie profilaktyki zwierząt. Uzyskane rozwiązanie jest również wygodne dla właścicieli psów, ponieważ ogranicza liczbę ich wizyt z psem na zastrzyki oraz pozwala na leczenie w domu. Konieczność powtarzalności kuracji wymusza z kolei regularne wizyty u weterynarza, które połączone są z badaniem analitycznym skóry psa. Ten drugi czynnik zwiększa również pracę dla laboratoriów analitycznych. Analizując wartości dla klientów przyjęto, że koszt leczenia nie musi zmienić się, ale zwiększy się znacząco wygoda leczenia zarówno dla psa, jego właściciela, jak i weterynarza.

Korzyści dla klientów: 1) mniej interwencyjna kuracja dla psa, 2) wygoda dla właścicieli psów (mniej wizyt na zastrzyki), 3) możliwość przeprowadzenia większości kuracji w domu, 4) więcej pracy profilaktycznej dla weterynarzy i mniej interwencyjnej, 5) więcej pracy dla laboratoriów analitycznych.

B. Model biznesowy spółki Wetfriend. Klienci. Segmenty rynkowe.

Aplikować Faktor S mogą tylko weterynarze ponieważ jest to czynnik leczniczy. Z punktu widzenia rynku weterynaryjnego można wyróżnić: hurtownie weterynaryjne oraz indywidualnych weterynarzy oraz zbiorcze lecznice zwierząt. Końcowym klientem są właściciele psów, którzy płacą za leczenie. Z punktu widzenia wpływania na decyzje w zakresie leczenia, kluczowe zdanie mają weterynarze, natomiast dystrybucja środków leczniczych dla zwierząt odbywa się przez hurtownie weterynaryjne. Dlatego określono segment docelowy: weterynarze i lecznice, a kanał dystrybucji: hurtownie weterynaryjne.

C. Model biznesowy spółki Wetfriend. Łańcuch Wartości.

Łańcuch wartości obejmuje: 1) tworzenie i ochronę własności intelektualnej, 2) produkcję Faktora S, 3) marketing, czyli docieranie z wiedzą o produkcie do klientów (lecznic i indywidualnych weterynarzy), 4) dystrybucję fizyczną (logistykę i magazynowanie oraz sprzedaż hurtową), 5) sprzedaż detaliczną – wydawanie leku właścicielom zwierząt, 6) aplikowanie leku przez właścicieli zwierząt, 7) wizyty kontrolne i profilaktyczne u weterynarzy i w lecznicach, 8) wykonywanie pomocniczych badań przez laboratoria analityczne. W ramach projektowanej struktury łańcucha warto-

ści Wetfriend wstępnie jest zainteresowany swoją rolą w zakresie działań określonych w punkcie 1 i 2 i częściowo w punkcie 3. Decyzja o szczegółowym pozycjonowaniu spółki zapadne później.

D. Model biznesowy spółki Wetfriend. Aktywa i zasoby.

W ramach działalności Wetfriend niezbędne będzie wykorzystanie zasobów do produkcji Faktora S. Przewiduje się, że w pierwszym roku od wdrożenia konieczne będzie produkowanie około 3000 litrów Faktora S rocznie, w drugim około 6000 litrów a w trzecim i następnym po około 10000 litrów. W pierwszym i drugim roku będzie możliwe produkowanie płynu w całości w laboratoriach Uniwersytetu, w kolejnych latach koniecznym będzie pozyskanie dodatkowych laboratoriów. Do produkcji będzie potrzebnych 2 laborantów, surowce do produkcji można znaleźć w hurtowniach chemicznych i farmaceutycznych. Firma będzie potrzebowała dostępu do czasopism weterynaryjnych i portali internetowych dla weterynarzy, aby dotrzeć z informacją do nich. Pomieszczenia uniwersytetu będzie można również wykorzystać do kursów i prezentacji nowej metody leczenia dla weterynarzy, chociaż trzeba przyznać, że spotkania środowiskowe muszą odbywać w poszczególnych regionach kraju, co będzie wymuszało korzystanie ze środków transportu. Wydaje się, że do promocji będzie trzeba wykorzystać samochód osobowy. Kluczowym czynnikiem jest dostęp do laboratoriów Uniwersytetu, dostęp do innych zasobów uda się zdobyć w trakcie rozwoju firmy. Zasoby finansowe niezbędne do uruchomienia działalności nie są wysokie i pokrywają je wkłady udziałowców oraz dotacja PARP.

E. Model biznesowy spółki Wetfriend. Koszty i przychody.

W ramach pracy nad modelem biznesowym określono liczbę kuracji, które będzie można zrealizować za pomocą specyfiku: w pierwszym roku - 30000, w drugim - 60000 i w trzecim - 100000. Odpowiada to odpowiednio 6, 12 i 20% pokrycia tego typu usług w kraju. Przyjęto, że koszt kuracji wynosi 140 zł, w tym koszt leków 45 zł (na zasadzie analogii do kosztów antybiotyków), z czego 15 zł trafiałoby do dystrybutorów. W sumie potencjał przychodowy wynosi 0,9 mln zł w pierwszym roku, 1,8 mln zł w drugim i 3 mln zł w trzecim roku. Koszty operacyjne wyszacowano na 1,2 mln zł w pierwszym roku, 1,6 mln zł w drugim i 2,1 mln zł w trzecim roku. W tym celu sporządzono oszacowania głównych pozycji kosztów, przyjmując narzuty na koszty pozostałe w wysokości 20% kosztów głównych. Koszty główne obejmowały: 1) koszty surowców do produkcji Faktora S, 2) koszty osobowe: laborantów produkcyjnych, zarządzania i marketingu, 3) koszty dzierżawy laboratorium od Uniwersytetu, 4) koszty rzeczowe: marketingu i reklamy, w tym podróże i szkolenia weterynarzy oraz 5) koszty zakupu nowej aparatury i ochrony własności intelektualnej. Model biznesowy się bilansuje i można go zastosować w praktyce.

F. Model biznesowy spółki Wetfriend. Projektowana pozycja firmy.

Projektowana pozycja firmy w łańcuchu wartości obejmuje: 1) tworzenie i ochronę własności intelektualnej, 2) produkcję oraz 3) marketing. Rozważano przekazanie marketin-

gu agencji reklamowej wyspecjalizowanej w rynku farmaceutycznym, jednak uznano, że spółka jest w stanie zrealizować wiarygodny marketing poprzez nasilenie osobistych kontaktów członków zespołu badawczego z weterynarzami. Przyjęto więc, że w marketing i szkolenia weterynarzy w zakresie nowej metody leczenia psów będą musieli zaangażować się twórcy rozwiązania, którzy będą mogli osobiście podzielić się swoimi doświadczeniami. Rozważano również zorganizowanie specjalistycznej hurtowni, która dystrybuowałaby specyfik do weterynarzy, jednak odstąpiono od tego pomysłu, tak aby nie psuć kooperacji z hurtowniami weterynaryjnymi.

G. Model biznesowy spółki Wetfriend. Strategia konkurencyjna.

Konkurentem dla Wetfriend są producenci antybiotyków, jednak w większości są to antybiotyki wykorzystywane w leczeniu ludzi, nie uznano więc, że ze strony firm farmaceutycznych produkujących antybiotyki będzie istotne zagrożenie. Analizując czynniki konkurencyjne rozważono zagrożenie wejścia innego podmiotu z podobnym produktem i uznano, że niezbędne będzie zastrzeżenie patentowe w Europie, USA i Japonii, czyli w krajach o największych rynkach, na których trzyma się zwierzęta domowe dla przyjemności. Zasadniczym czynnikiem problemowym uznano przyzwyczajenie weterynarzy do stosowania określonych farmaceutyków i dotychczasowych metod leczenia. Jako główny czynnik zagrożenia sprzedaży przyjęto odmowę weterynarzy w zakresie stosowania nowej metody. Czynnikiem sukcesu to przekonanie weterynarzy do skuteczności nowej metody.

Wyszczególniono następujące przewagi konkurencyjne nowej metody wobec dotychczasowych metod leczenia:

- nieinwazyjność stosowanej metody dla psów,
- wygoda dla właścicieli w porównaniu do terapii antybiotykowych,
- wygoda dla weterynarzy, zmniejszenie liczby interwencji i zwiększenie dochodu z profilaktyki zwierząt,
- udział twórców metody leczenia w szkoleniu weterynarzy budujący wiarygodność metody leczenia.

Ponadto wyszczególniono czynniki sukcesu powodzenia takie jak:

- umiejętność nawiązania współpracy ze stowarzyszeniami weterynaryjnymi,
- umieszczanie reklam i artykułów na temat nowej metody w prasie fachowej i w portalach dla weterynarzy,
- poinformowanie o nowej metodzie leczenia wszystkich krajowych uniwersytetów przyrodniczych,
- stworzenie przekonującej argumentacji i uczciwego przekazu podczas szkoleń dla weterynarzy w ramach informacji pisemnej,
- zapewnienie liczego uczestnictwa weterynarzy w szkoleniach.

Strategia konkurencyjna polega więc na wykorzystaniu potrzeb już istniejących w aktualnych niszach rynkowych oraz zaferowaniu klientom produktu lepiej zaspokajającego te potrzeby.

Źródło finansowania	Osoby fizyczne lub instytucje mogące dostarczyć kapitału	Wymagania (biznes plan, dane finansowe, strategia rozwoju itp.)	Możliwa kwota dofinansowania	Udział % danego źródła w całym projekcie	Czynniki decydujące o użyciu finansowania
Środki własne					
Środki rodziny i znajomych					
Pożyczki prywatne					
Wkłady aniołów biznesu					
Fundusze kapitałowe wysokiego ryzyka					
Mikropożyczki					
Kredyty i pożyczki preferencyjne					
Kredyty i pożyczki bankowe					
Kredyt pod hipotekę					
Kredyty objęte gwarancjami					
Dotacje i granty inwestycyjne pochodzące ze źródeł publicznych					

Działanie	Rodzaj dotacji	Terminy naboru wniosków	Planowana alokacja
1.1.1.	Projekty badawcze z wykorzystaniem metody foresight	1 III – 31 III	17,2 mln zł
1.3.1.	Projekty rozwojowe	1 III – 31 III	137,0 mln zł
1.3.2.	Wsparcie ochrony własności przemysłowej	1 III – 31 III 1 IX – 30 IX	83,0 mln zł (obie rundy aplikacyjne)
1.4.	Wsparcie projektów badawczych realizowanych dla przedsiębiorstw	II – ogłoszenie naboru na IV VIII – ogłoszenie naboru na X	386,0 mln zł dla działania 1.4
2.1.	Rozwój ośrodków o wysokim potencjale badawczym	III – V	131,0 mln zł
2.3.1.	Projekty w zakresie rozwoju infrastruktury informatycznej nauki	II – IV	301,0 mln zł łącznie dla działania 2.3
2.3.2.	Projekty w zakresie rozwoju zasobów informatycznych nauki w postaci cyfrowej	II – IV	
3.1.	Inicjowanie działalności innowacyjnej	tryb ciągły, nabór wniosków: 8 III – koniec 2010 r. (do wyczerpania alokacji)	93,0 mln zł
3.3.1.	Wsparcie dla instytucji otoczenia biznesu	tryb ciągły, nabór wniosków: 29 III – koniec 2010 r. (do wyczerpania alokacji)	Kwota, która pozostanie z całkowitej alokacji po rozpatrzeniu odwołań
3.3.2.	Wsparcie dla MSP w wejściu na giełdę	tryb ciągły, nabór wniosków: 8 II – koniec 2010 r. (do wyczerpania alokacji)	21,0 mln zł

Działanie	Rodzaj dotacji	Terminy naboru wniosków	Planowana alokacja
4.1.	Wsparcie wdrożeń wyników prac badawczych w przedsiębiorstwach	II – ogłoszenie naboru na IV VIII – ogłoszenie naboru na X	1,4 mld zł* (do wyczerpania alokacji)
4.2.	Stymulowanie działalności badawczej przedsiębiorców oraz wsparcie w zakresie wzornictwa przemysłowego	nabór wniosków 15 II – 12 III 6 IX – 30 IX	105,0 mln zł na rundę
4.3.	Kredyt technologiczny	tryb ciągły, ogłoszenie naboru IV (do wyczerpania alokacji)	463,0 mln zł
4.4.	Nowe inwestycje o wysokim potencjale innowacyjnym	nabór wniosków 15 III – 15 IV	654,0 mln zł*
4.5.1.	Wsparcie dużych inwestycji w sektorze produkcyjnym	tryb ciągły I kw. – koniec 2010 r.	Pozostała do wykorzystania alokacja
4.5.2.	Wsparcie dużych inwestycji w sektorze usług nowoczesnych	do wyczerpania alokacji	3,9 mln zł dla działania 4.5
5.1.	Wspieranie powiązań kooperacyjnych między przedsiębiorcami	tryb ciągły, nabór wniosków: 8 III (do wyczerpania alokacji)	70, 0 mln zł
5.2.	Wspieranie instytucji otoczenia biznesu świadczących usługi proinnowacyjne oraz ich sieci	tryb ciągły do wyczerpania środków	69,0 mln zł
5.4.1.	Wsparcie na uzyskanie ochrony własności przemysłowej	tryb ciągły nabór wniosków: 1 II – koniec 2010 r. (do wyczerpania alokacji)	37,0 mln zł
6.1.	Paszport do eksportu	nabór wniosków: 15 II – 5 III 31 V – 18 VI 20 IX – 8 X	43,0 mln zł na rundę

Działanie	Rodzaj dotacji	Terminy naboru wniosków	Planowana alokacja
6.2.2.	Przygotowania terenów inwestycyjnych	nabór wniosków: 1 II – 26 II 4 V – 31 V 2 VIII – 31 VIII 1 X – 29 X	100,0 mln zł alokacja na 4 rundy łącznie
8.1.	Wspieranie działalności gospodarczej w dziedzinie gospodarki elektronicznej	II – VI	162,0 mln zł na rundę
8.2.	Wspieranie wdrażania elektronicznego biznesu	III – VI VII – X	162,0 mln zł na rundę
8.3.	Przeciwdziałanie o wykluczeniu cyfrowemu elnclusion	I poł. II I poł. V I poł. IX	361,0 mln zł na 3 rundy łącznie
8.4.	Zapewnienie dostępu do Internetu na etapie „ostatniej mili”	II – III V – VI IX – X	198,0 mln zł (na 3 rundy łącznie)

Źródło: Ministerstwo Rozwoju Regionalnego.

1. Test zrozumienia tematu

A. Poniżej opisano ideowo podstawowe modele biznesowe spółek *spin off*. Nazwij je:

1. - obserwacja kluczowych problemów istotnych decydentów i graczy gospodarczych i dostarczenie gotowych rozwiązań, procesów czy technologii.
2. - kreowanie nisz czy rynków poprzez dostarczanie innowacyjnych produktów zaspokajających nowe potrzeby.
3. - podejmowanie eksploatacji rozwiązania (np. technologii) o ogromnym potencjale użytkowym lub rynkowym, w sposób który może znacząco przebudować istniejące łańcuchy czy sieci wartości.
4. - zagospodarowywanie wolnych rozwiązań nie wdrożonych do produkcji czy też niewykorzystanych potencjałów B+R, głównie poprzez świadczenie usług dla podmiotów zewnętrznych.
5. - odkrycie dużych rynków i poszukiwanie sposobów na ich zapewnienie własną produkcją i rozwiązaniami technologicznymi.
6. - eksploatacja istniejącego rynku eksperckiego (lub usług zleconych) w oparciu o zasoby materialne i ludzkie uczelni.
7. - odkrywanie nowych procesów, rozwiązań ważnych problemów i poszukiwanie dla nich zastosowań praktycznych, nisz i rynków.
8. - eksploatacja wysokiej tożsamości rynkowej uczelni poprzez dostarczanie typowych produktów, ale podbudowanych marką (np. Oxford University Press).
9. - dostarczanie produktów technicznych niemasowych, części i komponentów wymagających dużej precyzji itp., nie produkowanych przez duże przedsiębiorstwa.
10. - dostęp do istniejących, praktycznych rozwiązań technologicznych na uniwersytecie i eksploatacja istniejących nisz rynkowych.
11. - odkrywanie nisz użytkowych dla gotowych lub powstających rezultatów prowadzonych badań (patentów i technologii).
12. - outsourcing prac B+R prowadzonych przez zagraniczne jednostki i koncerny przez spółkę *spin off* wyłaniającą się z uniwersytetu i korzystającą z jego dorobku wiedzy oraz zasobów.

B. Wyszczególnij przynajmniej 4 wymagania ramowe do zorganizowania spółki spin off na Twojej Uczelni:

- 1.....
- 2.....
- 3.....
- 4.....

C. Wytlumacz na czym polegają zasadnicze sposoby formowania modelu biznesowego spółki spin off

1. Podejście od eksploatacji zasobów –
2. Podejście od eksploatacji luk efektywnościowych –
3. Podejście od eksploatacji rynku –
4. Podejście od eksploatacji pomysłu użytkowego –
5. Podejście od rozwiązywania kluczowych problemów –
6. Podejście od kreacji rynku –

D. Określ, jakie działania są możliwe w ramach określania:

- Wartości dla klientów –
- Klientów –
- Łącucha wartości--
- Aktywów i zasobów–
- Kosztów i przychodów –
- Projektowania pozycji firmy –
- Strategii konkurencyjnej –

2. Test umiejętności

Sformułuj kompleksowy model biznesowy spółki *spin off* wyłaniającej się z uczelni na jeden z poniżej wybranych tematów, podając jednocześnie hipotetyczny opis rozwiązania:

1. Nową, skuteczną metodę motywowania pracowników w call centers eliminującą presję psychiczną i dużą rotację kadr;
2. Nowe rozwiązanie w zakresie sprawdzania kompetencji menedżerskich kierowników;
3. Nowe rozwiązanie spowalniające ruch na drogach w miejscach zagrożonych poprzez emisję hałasu do wnętrza samochodu;
4. Wzrokowe sterowanie komputera (zamiast myszki);
5. Indykator agresji u ludzi na odległość;
6. System pomiarowy dopasowania przedmałżeńskiego;
7. Urządzenie powstrzymujące płacz niemowlęcia;
8. Sucha żywność zaspokajająca pragnienie;
9. Alkohol nie wykazywany przez alkomaty policyjne;
10. Falsyfiktor fotoradar (urządzenie obniżające prędkość identyfikowaną przez radar);
11. Nieinwazyjny uspokajacz nastroju;
12. Inne propozycje.

Uwaga: model biznesowy tego typu spółki *spin off* powinien zawrzeć się co najwyżej na 1,5 strony (3000 znaków). Sugerowane jest zatem korzystanie z równoważników zdań.

Bibliografia:

1. Anderson D. M., *Build-to-Order & Mass Customization; The Ultimate Supply Chain Management and Lean Manufacturing Strategy for Low-Cost On-Demand Production without Forecasts or Inventory*, CIM Press, Cambria CA, 2004.
2. Augustyniak S., *Renesans japońskiej konkurencyjności*, cio.cxo.pl, 20.03.2004.
3. Baehr J., *Spółka z udziałem kapitałowym pracowników*, PDW „Ławica”, Poznań, 1993.
4. Banerski G., Gryzik A., Matusiak K. B., Mażewska M., Stawasz E., *Przedsiębiorczość akademicka. Raport z badania*, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa, 2009.
5. Bąk M., Kulawczuk P., Szcześniak A., Szczurek T., *Finansowanie biznesu technologicznego*, Instytut Badań nad Demokracją i Przedsiębiorstwem Prywatnym, Warszawa, Gdynia, Denver, marzec 2003.
6. Bąk M. i Kulawczuk P., *Polscy przedsiębiorcy przeciw korupcji. Mechanizmy antykorupcyjne w praktyce przedsiębiorstw*, praca zbiorowa pod red. Instytutu Badań nad Demokracją i Przedsiębiorstwem Prywatnym, Warszawa, 2008.
7. Bąk M., Kulawczuk P., *Przedsiębiorczość intelektualna i technologiczna XXI wieku*, Krajowa Izba Gospodarcza, Warszawa, 2009.
8. Bąk M., Kulawczuk P., *Przedsiębiorczy Uniwersytet*, Instytut Badań nad Demokracją i Przedsiębiorstwem Prywatnym, Warszawa, 2009.
9. Białasiewicz M., *Przedsiębiorczość – pożądana kompetencja*, Studia i Prace Wydziału Nauk Ekonomicznych i Zarządzania Uniwersytetu Szczecińskiego Nr 1, Szczecin, 2008.
10. Brown J. S., Duguid P., *The Social Life of Information*, Harvard Business School Press, Boston, 2000.
11. Bonoma T. V., Shapiro B. C., *Segmenting the industrial market*, Lexington Books, 1983.
12. Bonoma T. V., Shapiro B. P., *How to Segment Industrial Markets*, Harvard Business Review, Vol. 64, 1984.
13. Budziński M., *Od pomysłu do innowacji - podstawy planowania własnego biznesu*, <http://dlafirmy.info.pl>, 4.03.2009.
14. Chesbrough H., Rosenbloom R., *The role of the business model in capturing value from innovation: evidence from Xerox Corporation's technology spin-off companies*, Industrial and Corporate Change, Volume 11, Number 3.

15. Christensen C. M., Raynor M. E., *Innowacje. Napęd wzrostu*, Harvard Business School Press, Warszawa, 2008.
16. Cieślak J., *Przedsiębiorca technologiczny*, prezentacja, www.seipa.edu.pl.
17. Cooper R. G., Kleinschmidt E. J., *New Products: What Separates Winners from the Losers*, Journal of Product Innovation Management, Vol.4, 1987.
18. Dasher R. B., *Japan Entrepreneurship Update 2005*, Stanford University, <http://asia.stanford.edu/events/Spring05/ee402t/slides/050419-Dasher.pdf>, prezentacja, April 19, 2005.
19. Davis S., *Future Perfect, 10th anniversary edition*, Addison-Wesley Pub Co, Harlow, England, 1996.
20. Drucker P. F., *Praktyka zarządzania*, MT Biznes Sp. z o.o., Warszawa.
21. Dura P., *Zarządzanie łańcuchem dostaw*, Accenture, www.outsourcing.com.pl
22. *Entrepreneurship Survey of the EU (25 Member States), United States, Iceland and Norway*, The Gallup Organization, European Commission, April 2007.
23. Filipek J., *Pozycjonowanie firm, czyli budowanie przewagi przez tożsamość*, Warszawska Szkoła Reklamy, <http://www.szkolareklamy.pl/sections-viewarticle/>, 2000.
24. Gadomski W., Dlaczego Japonia nie rządzi światem?, wyborcza.pl, 31.08.2009, Kłosowski D., Bagiński J., *Przedsiębiorczość i sposoby jej pomiaru*, Innowacje Nr 11/2001.
25. Gilmore J. H., Pine II B. J., *The Four Faces of Mass Customization*, Harvard Business Review, January/February 1997.
26. Gołębiowski T., Dudzik T., Lewandowska M., Witek-Hajduk M., *Modele biznesu polskich przedsiębiorstw*, Szkoła Główna Handlowa, Warszawa, 2008.
27. *Green Paper „Entrepreneurship in Europe”*, European Commission, COM (2003) 27 final, 21/01/2003.
28. Gurba K., Łubnicka A., Miller B., *Od innowacji do wdrożenia*, przewodnik, Centrum Transferu Technologii i Rozwoju Uniwersytetu Jagiellońskiego, 2009, www.pi.gov.pl.
29. Grudzewski W. M., Hejduk I. K., *Zarządzanie technologiami. Zaawansowane technologie i wyzwanie ich komercjalizacji*, Centrum Doradztwa i Informacji Difin Sp. z o.o., Warszawa, 2008.
30. *How to Invest in Private Equity*, British Venture Capital Association.

31. *Key Figures 2007. Towards a European Research Area Science, Technology and Innovation*, EUROPEAN COMMISSION, Directorate-General for Research, Brussels, 2007.
32. Klonowski D., *Innowacyjność sektora MSP w Polsce*, Ernst & Young Polska Sp. z o.o. sp. k., Warszawa, 2009.
33. Kłodkowski P., Siewierska-Chmaj A., *Pragmatyczni krzyżowcy hinduizmu*, Tygodnik Powszechny nr 43/2005, 23.10.2005.
34. Kordus K., *Odkrywanie Ameryki - uwarunkowania skuteczności systemów motywacyjnych*, http://www.wsp.pl/index.php?dzial=poza_uczelnia&dzial2=publicystyka&dzial3=promenada2003-0405&podst=odkrywanie_ameryki.
35. Kotler P., *Marketing. Analiza, planowanie, wdrażanie i kontrola*, Gebethner i Ska, 1994.
36. Koźmiński A. K., Jemielniak D., *Zarządzanie od podstaw*, Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, 2008.
37. Krokosz E., Dąbrowska N., *Budowanie relacji z klientami kluczowymi*, Marketing w Praktyce, nr 12, 2001.
38. Kwiatkowski S., *Przedsiębiorczość intelektualna*, PWN, Warszawa, 2000.
39. Kwieciński L., *Aktywność innowacyjna i zakres internacjonalizacji przedsiębiorstw akademickich. Badania ilościowe przedsiębiorców zlokalizowanych w Dolnośląskim Akademickim Inkubatorze Przedsiębiorczości* w: Bąk M., Kulawczuk P. (red), *Warunki skutecznej współpracy pomiędzy nauką a przedsiębiorstwami*, Instytut Badań nad Demokracją i Przedsiębiorstwem Prywatnym, Warszawa, 2009.
40. Lachiewicz S., *Rola struktur sieciowych w rozwoju przedsiębiorczości technologicznej*, Problemy zarządzania vol. 7, nr 2 (24), Wydawnictwo Naukowe Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego, 2009.
41. Lewandowska L., *The Capital Barrier to Innovation In the Small and Medium Sized Enterprises*, Comparative Economic Research, Vol. 12, nr 1-2.
42. Maciaszek Z., *Strategia i polityka firmy*, <http://www.wsz-pou.edu.pl/biuletyn>.
43. *Marketing in Hypermedia Computer - Mediated Environmets: Conceptual Foundations*, Journal of Marketing, 1996, Vol. 60, No 3.
44. *Mass Customisation - Overview*, www.managingchange.com.
45. Matusiak K. B. (red.), *Innowacje i transfer technologii. Słownik pojęć*, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa, 2008.

46. Matusiak K. B., Matusiak M., *Pojęcie i ekonomiczne znaczenie przedsiębiorczości akademickiej*, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego NR 453, 2007.
47. Matusiak K. B., *Ośrodki innowacji i przedsiębiorczości w Polsce*, SOOIPP Raport – 2007, Łódź, Kielce, Poznań, 2007.
48. Mazurek-Kucharska B., Block A., Wojtczuk-Turek A., *Spoleczne determinanty innowacyjności Przedsiębiorstw*, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa, 2008.
49. Nielsen C., Bukh P., *What constitutes a Business model: The perception of financial analysts*, Working paper, Aalborg University No.4, 2008.
50. Obłój K., *Strategia organizacji*, PWE, Warszawa, 2007.
51. Pająk E., *Zarządzanie produkcją*, WN PWN, Warszawa, 2009.
52. Petrovic O., Kitel C., Teksten R., *Developing Business models for e-Business*, 2001, Working paper, evolaris eBusiness Competence Center.
53. Pine II B. J., *Mass Customization - The New Frontier in Business Competition*, Harvard Business School Press, Boston, Mass., 1993.
54. Pine II B.J., Peppers D., Rogers M., *Do You Want to Keep Your Customers Forever?*, Harvard Business Review, March-April 1995.
55. Podszywałow A., *Wycena patentu w warunkach wysokiego ryzyka na wczesnym etapie procesu komercjalizacji*, Prezentacja podczas konferencji: Własność przemysłowa w innowacyjnej gospodarce, Kraków, 4-5 września 2008.
56. *Poradnik wynalazcy*, Warszawa, 2009.
57. Porter M. E., *Competitive Advantage. Creating and Sustaining Superior Performance*, Free Press, 1985.
58. *Prawo własności przemysłowej*, art. 96 i 97.
59. *Prawo własności przemysłowej*, art. 102, ust. 1.
60. *Rachunek przepływów pieniężnych*, Słownik Finansowy, <http://www.findict.pl/sloownik/rachunek-przeplywow-pienieznych-cash-flow/>.
61. Reddington D., *Mass Customization*, prezentacja przygotowana na „Infotech Applications in Marketing” Group, University of Delaware, 31.10.2005.
62. Rosen C., Quarrey M., *How well employee ownership working?*, Harvard Business Review, 5/1987.
63. *Shell LiveWIRE Young Entrepreneurs of the Year Awards*, Finalists Report 2004, zamieszczony w Financial Times z 9 listopada 2004 r.

64. Stoner J., Freeman R., Gilbert D., *Kierowanie*, PWE, Warszawa, 2001.
65. *System doradztwa dla izb w zakresie uruchamiania działalności gospodarczej*, Polsko-Amerykańska Fundacja Doradztwa dla Małych Przedsiębiorstw, Warszawa, 2007.
66. Tamowicz P., *Przedsiębiorczość akademicka. Spółki spin off w Polsce*, PARP, Warszawa, 2006.
67. Targalski J., Kosala M., Pichur A., *Postawy przedsiębiorcze wśród studentów kierunku ekonomia Akademii Ekonomicznej w Krakowie*, Akademia Ekonomiczna, Kraków.
68. *The 2007 EU industrial R&D investment Scoreboard*, European Commission, Luksemburg, 2007.
69. Tkaczyk J., *Segmentacja i wybór rynku docelowego*, www.rynkologia.pl.
70. *Tradycyjne i współczesne Indie*, wywiad z ambasadorem Indii - Anilem Wadhwą przeprowadzony przez Beatę Steć, www.essence-magazyn.pl, maj/czerwiec 2007.
71. Ustawa o rachunkowości, Dz. Ustaw 2009 nr 152 poz. 1223.
72. Ustawa „Prawo o szkolnictwie wyższym” z dnia 27 lipca 2005 r. (Dz.U. Nr 164, poz. 1365 z późn. zm.).
73. Wachowiak P., Dąbrowski M., Majewski B. (red.), *Kształtowanie postaw przedsiębiorczych a edukacja ekonomiczna*, Fundacja Promocji i Akredytacji Kierunków Ekonomicznych, Warszawa, 2007.
74. Wiktor J. W., *Teoretyczne podstawy systemu komunikacji marketingowej*, Świat marketingu, Czasopismo Internetowe, Listopad 2001, <http://www.swiatmarketingu.pl>.
75. Wissema J. G., *TECHNOSTARTERZY, dlaczego i jak?*, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa, 2005.
76. *World Economic Forum, Executive Opinion Survey 2007, 2008*.
77. *Współzarządzanie. Własność pracownicza*, Rada Pracownicza ZE ELWRO, Wrocław, 1990.
78. *Wzory przemysłowe w działalności małych i średnich przedsiębiorstw*, Krajowa Izba Gospodarcza, Urząd Patentowy Rzeczypospolitej Polskiej, Warszawa, 2009.
79. Verloop J., *Insight in Innovation*, Elsevier/Shell Global Solutions, 2004.
80. *Znaki towarowe w działalności małych i średnich przedsiębiorstw*, Krajowa Izba Gospodarcza, Urząd Patentowy Rzeczypospolitej Polskiej, Warszawa, 2009.

Inne:

1. <http://www.bankier.pl/>
2. <http://www.bgk.com.pl/>
3. <http://www.cambridgepython.pl/>
4. <http://creativecommons.org/>
5. <http://encyklopedia.pwn.pl/>
6. <http://www.funduszmikro.pl/>
7. <http://mfiles.pl/>
8. <http://www.pi.gov.pl/>
9. <http://poig.parp.gov.pl/>
10. <http://porpw.parp.gov.pl/>
11. <http://www.ppea.org.pl/>
12. <http://www.rpo.lubelskie.pl/>
13. <http://sjp.pwn.pl/>

Partner projektu:



Lider projektu:



Polska Fundacja Ośrodków
Wspomagania Rozwoju Gospodarczego
„OIC Poland”



KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI

UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY



Publikacja współfinansowana przez Unię Europejską w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego.
Nr umowy: 166/POKL.08.02.01-06-025/09-00

MODELE BIZNESOWE

Publikacja jest dystrybuowana bezpłatnie