

PRZEDSIĘBIORCZOŚĆ dla AMBITNYCH

PRZEDSIĘBIORCZOŚĆ dla AMBITNYCH

Jak uruchomić
własny biznes

Jerzy Cieślik

Wydanie drugie zaktualizowane



WYDAWNICTWA
AKADEMICKIE
I PROFESJONALNE

Wydawca: *Jolanta Maria Sheybal*

Redaktor merytoryczny: *Iwona Witt*

Projekt okładki, stron tytułowych i opracowanie typograficzne: *Jacek Staszewski*

ISBN 978-83-61408-61-1

© Copyright by Jerzy Cieřlik

© Copyright by Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne

Warszawa 2006, 2008, 2010

Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne Spółka z o.o.

Grupa Kapitałowa WSiP S.A.

00-696 Warszawa, ul. J. Pankiewicza 3

www.waip.com.pl

Spis treści

Przedmowa 9

I. Dlaczego własny biznes? 15

1. Przedsiębiorczość na świecie na przełomie XX i XXI wieku 17
2. Przedsiębiorczość w Polsce 25
3. Własny biznes jako opcja kariery zawodowej 30
4. Nowy ambitny biznes – determinanty sukcesu 42

II. Cechy i umiejętności liderów nowych przedsięwzięć 47

1. Kluczowa rola założycieli 49
2. Cechy osobowe 53
3. Uwarunkowania społeczno-kulturowe i demograficzne 55
4. Wykształcenie, doświadczenie praktyczne, udział w specjalistycznych szkoleniach 57
5. Motywy uruchamiania nowych przedsięwzięć biznesowych 60
6. Przedsiębiorczy styl zarządzania 65
7. Cechy operacyjne skutecznych liderów nowego biznesu 67
8. Sytuacja młodych kandydatów na przedsiębiorców 71

III. Od pomysłu do uruchomienia biznesu 77

1. Pomysł a koncepcja biznesu 79
2. Jak zidentyfikować dobry pomysł na biznes? 80
3. Od pomysłu do uruchomienia biznesu – ujęcie systemowe 99

IV. Źródła finansowania 113

1. Finansowanie nowego biznesu – generalne tendencje 115
2. Taktyka „stania na własnych nogach” 117
3. Kredyt bankowy 125
4. Fundusze pożyczkowe i fundusze poręczeń kredytowych 133
5. Środki na rozruch z funduszy strukturalnych Unii Europejskiej 135
6. Venture capital 138

7. Aniołowie biznesu (business angels) 142
8. „Składanie” finansowania nowego biznesu 143

V. Wybór formy prawnej dla nowego przedsięwzięcia 145

1. Forma prawna a koncepcja biznesu 147
2. Jakie formy mamy do dyspozycji? 148
3. Analiza porównawcza – kryteria 151
4. Wybór formy prawnej w przypadku dynamicznych firm 164

VI. System finansowo-księgowy 167

1. Kluczowe decyzje dotyczące systemu finansowo-księgowego 169
2. Alternatywne rozwiązania dotyczące księgowości w firmie 171
3. Wykorzystanie informacji z systemu finansowo-księgowego 177
4. Minimalizacja obciążeń podatkowych 179

VII. Zespół założycielski, kadry, kultura organizacyjna firmy na starcie 189

1. Specyfika problemów kadrowych na starcie 191
2. Lider biznesu czy zespół przywódczy? 192
3. Zatrudniamy pracowników 207
4. Kultura organizacyjna firmy 215
5. Standardy etyczne w nowej firmie 217

VIII. Jak zaistnieć na rynku? 221

1. Kluczowe działania związane z wejściem nowej firmy na rynek 223
2. Cechy dobrej nazwy firmy 224
3. Ograniczenia formalnoprawne w kształtowaniu nazw przedsiębiorstw 229
4. Rejestracja znaków towarowych 232
5. Rejestracja domeny internetowej 237
6. Promocja nowego biznesu 241
7. Jak zdobyć pierwszych klientów? 243
8. Nawiązanie podstawowych kontaktów biznesowych 244

IX. Franchising 253

1. Franchising a przedsiębiorczość 255
2. Franchising w Polsce 257
3. Zostajemy franczyzobiorcą 259
4. Przekształcenie biznesu w sieć franczyzową 267
5. Opcja franczyzy dla nowego biznesu – podsumowanie 273

X. Przedsiębiorczość międzynarodowa 275

1. Przedsiębiorczość w procesie globalizacji 277
2. Przedsiębiorczość międzynarodowa w Polsce 281
3. Opcja międzynarodowa dla nowego przedsięwzięcia 284
4. Eksporter w działaniu 287
5. Szanse w imporcie 297
6. Bezpośrednia obecność na zagranicznych rynkach 299
7. Pomoc publiczna dla rozwoju operacji międzynarodowych 301

XI. Wykorzystanie potencjału internetu 305

1. Technologie informacyjne a przedsiębiorczość 307
2. Internet w strategii rozwoju opartej na wiedzy 309
3. Jak zaistnieć na rynku za pośrednictwem internetu 313
4. Realizacja transakcji handlowych 317
5. Wykorzystanie technologii informacyjnych w usprawnieniu funkcjonowania nowej firmy 322
6. Warunki niezbędne do efektywnego wykorzystania internetu 327

XII. Specyfika nowych przedsięwzięć technologicznych 331

1. Nowe przedsięwzięcia technologiczne – istota i skala zjawiska 333
2. Inicjatorzy nowych przedsięwzięć technologicznych 335
3. Identyfikacja, selekcja i weryfikacja pomysłów opartych na innowacjach technologicznych 338
4. Ochrona patentowa 343
5. Alternatywne warianty wykorzystania innowacji technologicznych 348
6. Finansowanie przedsięwzięć technologicznych 351
7. Specyfika fazy rozruchu przedsięwzięć technologicznych 355

XIII. Uruchomienie firmy – i co dalej? 359

1. Założenie firmy 361
2. Rozruch działalności nowej firmy 363
3. Zakończenie procesu uruchomienia – osiągnięcie platformy stabilnego biznesu 369
4. Przygotowanie organizacyjne do stadium przyspieszonego wzrostu 372
5. Realizacja zysków z inwestycji 381

Aneks

AGAR – studium przypadku 389

Przedmowa

Pomysł napisania tej książki powstał na początku 2004 roku, gdy po 14-letniej przygodzie z prowadzeniem własnego biznesu w latach 1990–2003 powróciłem do działalności naukowo-dydaktycznej. W tych czasach miały miejsce bardzo interesujące zjawiska, które zachodziły i w gospodarce światowej, i w naszym kraju. Na przełomie XX i XXI wieku na całym świecie nastąpiło odrodzenie małych i średnich przedsiębiorstw (MSP), wcześniej pozostających poza głównym nurtem zmian w technologii i organizacji. W sektorze MSP wyodrębnił się dynamiczny segment firm tworzących z myślą o wdrożeniu nowoczesnych technologii, technik sprzedaży, organizacji i zarządzania. Firmy takie rozwijają się w bardzo szybkim tempie i w krótkim czasie osiągają znaczne rozmiary. W ich uruchomienie angażują się ludzie wykształceni, w tym także młodzi absolwenci wyższych uczelni, dla których nierzadko bywa to pierwsze doświadczenie zawodowe. Zjawisko takie przybrało masowe rozmiary, zwłaszcza w Stanach Zjednoczonych.

W tym samym czasie w Polsce nastąpiła głęboka transformacja ustrojowa. Po upadku ustroju komunistycznego zniesiono bariery blokujące inicjatywę i przedsiębiorczość. Spowodowało to, że miliony Polaków zdecydowały się wziąć sprawy w swoje ręce, angażując się w różne formy aktywności gospodarczej. Równolegle rozpoczęła się rewolucja edukacyjna. Liczba studentów osiągnęła w 2005 roku prawie 2 mln (ponad czterokrotnie więcej w porównaniu z 1990 rokiem). Dla wielu absolwentów wyższych uczelni uruchomienie własnego biznesu stało się atrakcyjną szansą kariery zawodowej, pozwalającą realizować ambicje i marzenia.

Tamte doświadczenia ściśle wiążą się z głównym tematem niniejszej pracy. Traktuje ona bowiem o działaniach zmierzających do uruchomienia własnego biznesu, problemach z tym związanych, regułach i zasadach postępowania oraz decyzjach, które muszą podejmować inicjatorzy takich przedsięwzięć.

Pierwotną motywacją do napisania książki była też chęć podzielenia się własnymi doświadczeniami nabytymi podczas uruchomienia i prowadzenia firmy Ernst & Young w latach 1990–2003. Brałem wówczas udział

w budowaniu firmy od zera i prowadzeniu jej aż do momentu, gdy osiągnęła znaczące rozmiary (ponad 1000 zatrudnionych) oraz pełny profesjonalizm i dojrzałość organizacyjną, porównywalną z mającymi kilkudziesięcioletnią tradycję europejskimi firmami audytorsko-doradczymi. Moją podstawową specjalnością zawodową było w tym czasie doradzanie innym, w jaki sposób mają uruchomić, a następnie rozwijać biznes. Trudno dziś zliczyć klientów, z którymi się spotykałem, tak samo jak liczbę spotkań roboczych, pytań, na które trzeba było znaleźć odpowiedź, i problemów, które trzeba było rozwiązać. Wierzę, że te doświadczenia będą przydatne dla wszystkich, którzy planują uruchomienie własnej firmy.

Jeśli chodzi o przekaz tych doświadczeń, powstaje kluczowa wątpliwość: czy można kogoś nauczyć skutecznych zachowań przedsiębiorczych? Czy o sukcesie w tej dziedzinie decydują raczej naturalne predyspozycje? Możemy w tym przypadku odwołać się do bogatego międzynarodowego dorobku, dotyczącego różnorodnych form szkolenia kandydatów na przedsiębiorców. Jest on, zwłaszcza w przypadku uczelni amerykańskich, rzeczywiście imponujący. Doświadczenia tych programów edukacyjnych rozstrzygnęły powyższą kwestię. Według prof. W.D. Bygrave'a z Babson College (USA), autorytetu w zakresie nauk o przedsiębiorczości, potrzeba i sens kształcenia kandydatów na przedsiębiorców są oczywiste:

„Tak, przedsiębiorczość może być przedmiotem nauczania, chociaż nie możemy gwarantować, że stworzymy nowego Billa Gatesa albo nową Donnę Karan, tak samo jak profesor fizyki nie ma gwarancji, że wykształci nowego Alberta Einsteina, a trener tenisa wychowa nową Serenę Williams. Ale dajcie nam studentów z predyspozycjami do założenia biznesu, a my zrobimy z nich lepszych przedsiębiorców”¹.

Przedsiębiorczość dla ambitnych jest adresowana w pierwszym rzędzie do studentów i absolwentów szkół wyższych, niezależnie od kierunku studiów. Chciałbym przy okazji obalić obiegową opinię, że tylko studia ekonomiczne przygotowują do uruchamiania biznesu na własną rękę. Praktyka pokazuje bowiem, że bardzo dobre efekty daje połączenie solidnej wiedzy z określonej dziedziny (np. nauk technicznych, rolniczych) ze znajomością zasad funkcjonowania biznesu. Polecam tę książkę szczególnie tym absolwentom, którzy w trakcie stałego zatrudnienia doszli do wniosku, że ich przeznaczeniem jest własny biznes, a nie praca na etacie. Lektura ta może być przydatna również dla uczniów klas licealnych, stojących przed wyborem drogi życiowej. Marzenia o własnej firmie staną się bardziej realne, jeśli tego rodzaju plany zostaną wzięte pod uwagę już podczas wyboru kierunku studiów.

¹ *The Portable MBA in Entrepreneurship*, red. W.D. Bygrave, A. Zacharakis, wyd. 3, John Wiley & Sons, Hoboken 2004, s. 2.

W mojej książce prezentuję podstawowe kwestie związane z uruchomieniem własnej firmy: od poszukiwania atrakcyjnych pomysłów biznesowych, ich analizy i weryfikacji oraz przygotowania koncepcji przedsięwzięcia, po stworzenie ram organizacyjnych dla funkcjonowania biznesu oraz przeprowadzenia go przez najtrudniejszą fazę rozruchu. Takie określenie przedmiotu analizy było podyktowane tym, że ze względu na nagromadzenie spraw i problemów, z którymi muszą sobie poradzić inicjatorzy przedsięwzięcia biznesowego, okres uruchamiania firmy jest powszechnie uznawany za najtrudniejszy. W tym czasie popełniane są typowe błędy wpływające na perspektywy firmy. Właściwe przygotowanie się i sprawna realizacja fazy startowej jest fundamentem, na którym można budować strategię ekspansji. Z tego powodu, analizując konkretne kwestie i problemy oraz możliwe warianty, zwracam szczególną uwagę na długookresowe implikacje podejmowanych decyzji.

Mówiąc o doświadczeniach ośrodków akademickich, nie sposób pominąć cennego dorobku badawczego, nagromadzonego w ostatnich kilkunastu latach. Dzięki badaniom empirycznym dotyczącym zakładania nowych firm wiemy obecnie znacznie więcej na temat różnorodnych aspektów tego procesu. Korzystam z tego dorobku i przytaczam najważniejsze ustalenia i wnioski, zwłaszcza wówczas, gdy mają one charakter uniwersalny i mogą znaleźć zastosowanie także w warunkach polskich.

Moją intencją jest przekazanie czytelnikom solidnej wiedzy w tej dziedzinie. Dlatego też *Przedsiębiorczość dla ambitnych* jest również poradnikiem wskazującym na efektywne sposoby rozwiązywania problemów. Kilkanaście lat funkcjonowania w zawodzie doradcy gospodarczego nauczyło mnie jednak, że ogólne wskazówki i zalecenia mają wątpliwą wartość, jeśli nie są osadzone w realiach konkretnej branży, lokalnego rynku czy też zasobów i możliwości, jakimi dysponują założyciele. Dlatego moje praktyczne porady polegają głównie na wskazywaniu zasad oraz kryteriów podejmowania decyzji dotyczących kluczowych kwestii. Nie obawiam się jednak proponowania konkretnych zaleceń, zwłaszcza tam, gdzie są one wynikiem ugruntowanych doświadczeń.

Niezależnie od własnych obserwacji, dla zilustrowania konkretnych sytuacji i problemów, z jakimi mogą się zetknąć kandydaci na przedsiębiorców, przytaczam w książce przykłady dynamicznych przedsięwzięć biznesowych uruchomionych w ostatnich latach przez młodych Polaków, które zostały opisane w prasie. Chcę w ten sposób przełamać stereotyp, według którego nowatorskie przedsięwzięcia mogą się udać tylko w USA i innych krajach wysoko rozwiniętych.

Przygotowując materiał i dokonując wyboru poruszanych w książce zagadnień, myślałem w pierwszej kolejności o tych czytelnikach, którzy rozważają uruchomienie własnego, ambitnego biznesu. Przymiotnik „ambitny” ma tu istotne znaczenie. Pozwala odróżnić formy aktywności gospodarczej zaplanowane na niewielką skalę, traktowane jako alternatywne źródło dochodów wobec możliwych do uzyskania z pracy najemnej, od przedsięwzięć, które w zamyśle inicjatorów mają prowadzić do czegoś większego. Czy uda się w efekcie stworzyć kilkunasto- albo kilkusetosobową firmę, to się dopiero okaże. Jednak wizja ambitnego biznesu jest ważna już podczas przygotowań. Można wtedy wybierać rozwiązania dynamiczne i unikać takich działań i decyzji, które utrudnią bądź zablokują rozwój w przyszłości.

Wierzę, że przedstawienie wiedzy o inicjowaniu nowych przedsięwzięć w sposób usystematyzowany, odwołując się przy tym do własnych doświadczeń, zachęci czytelników do rozważania tej możliwości wyboru ścieżki kariery zawodowej i szerzej – odnalezienia właściwego sposobu na życie. Nie ukrywam, że najbardziej zależy mi na tych, którzy zdecydują się przystąpić do działania. Z myślą o tej grupie podjąłem próbę uruchomienia programu edukacyjno-doradczego o nazwie identycznej z tytułem książki: *Przedsiębiorczość dla ambitnych*. Książka jest tak pomyślana, by mogła funkcjonować samoistnie, a jednocześnie, by stanowiła jeden z elementów tego programu. Jego trzonem jest portal edukacyjno-doradczy www.cieslik.edu.pl. Wortal ma przede wszystkim służyć jako pomocny instrument dla tych czytelników, którzy są zdecydowani założyć własny biznes i w tym celu chcą zdobyć wiedzę i informację. Z myślą o nich zamieszczone są tu narzędzia i formaty pozwalające krok po kroku przygotować koncepcję własnego przedsięwzięcia, zgodnie z przyjętą metodologią realizacyjną.

Funkcjonowanie portalu stwarza nowe możliwości realizacji procesu dydaktycznego. Na stronach portalu studenci znajdą dodatkowe materiały i informacje uzupełniające treść książki i pozwalające lepiej zrozumieć poszczególne kwestie w odniesieniu do realiów życia gospodarczego. Dostęp do stron informacyjnych wspomagających podręcznik jest możliwy ze strony głównej portalu bądź bezpośrednio www.nowy-biznes.edu.pl. Portal pozwala na połączenie formy wykładu z warsztatem, w trakcie którego studenci przygotowują koncepcje własnych przedsięwzięć biznesowych. Osobiste doświadczenia z realizacji programów dydaktycznych w tej formie w Akademii Leona Koźmińskiego w Warszawie w pełni potwierdzają skuteczność metody, powszechnie zresztą stosowanej w renomowanych uczelniach zachodnich. Ważnym sprawdzianem dla stosowanych metod i narzędzi dydaktycznych był realizowany od stycznia 2006 roku projekt *Jak uruchomić własny biznes – program szkoleniowo-doradczy dla studentów*, współfinansowany przez Unię Europejską

z Europejskiego Funduszu Strukturalnego oraz przez budżet państwa. W programie uczestniczyła grupa 120 studentów z 32 szkół wyższych różnych typów z województwa mazowieckiego.

Portal daje wykładowcom różnych uczelni duże możliwości prowadzenia zajęć z wykorzystaniem *Przedsiębiorczości...* jako podręcznika. Pozwala też skonfigurować materiał dydaktyczny stosownie do indywidualnych planów zajęć i potrzeb słuchaczy. Co więcej, portal może być też użytecznym sposobem wymiany doświadczeń i materiałów między wykładowcami z różnych ośrodków – i taką propozycję współpracy chciałbym złożyć wszystkim zainteresowanym. W części portalu przeznaczonej dla wykładowców mogą oni znaleźć dodatkowe materiały, wskazówki metodologiczne, tzw. dobre praktyki oraz inne narzędzia wspomagające proces dydaktyczny. Portal może również posłużyć jako forma wymiany doświadczeń i wsparcia doradczego dla tych wszystkich absolwentów programów edukacyjnych, którzy faktycznie uruchomią własny, ambitny biznes. Chodzi zwłaszcza o pomoc w przetrwaniu najtrudniejszego okresu działalności nowej firmy. Warunki techniczno-organizacyjne do takiej współpracy zostały stworzone, ale to, jak będą one wykorzystywane, zależy od inicjatywy samych zainteresowanych.

Uruchamianie, a następnie prowadzenie firmy wymaga podejścia holistycznego – połączenia elementów wiedzy i doświadczeń z różnych dziedzin. Bezcennym atutem mojej własnej przygody z biznesem było to, że mogłem współpracować z wieloma znakomitymi fachowcami. Mimo dużego obciążenia pracą nie odmówili mi oni pomocy i konsultacji w trakcie przygotowania tej książki, przekazując cenne wskazówki i uwagi do poszczególnych rozdziałów. Osoby te pełnią ważne funkcje w czołowych przedsiębiorstwach i instytucjach naszego kraju, ponieważ jednak ich pomoc miała wymiar osobisty, chcę im przekazać gorące podziękowania, wymieniając ich nazwiska w kolejności alfabetycznej (bez podawania tytułów i afiliacji): Alicja Adamczak, Sebastian Buczek, Renata Dłuska, Monika Dziedzic, Jan Hofmokr, Piotr Janicki, Piotr Jelski, Marcin Jurczak, Krzysztof Kwiecień, Marek Kulczycki, Marek Mondalski, Marcin Piołun-Nojszewski, Sławomir Piekar, Andrzej Stefański, Joanna Tchórz, Jan Wierzchoń, Michał Wiśniewski.

Chciałbym podkreślić szczególny wkład i pomoc Adama Kostrzewy. Adam ma bogate doświadczenie analityka finansowego, projektanta systemów wspomagających zarządzanie, a także konsultanta przy wdrażaniu nowych przedsięwzięć inwestycyjnych. To doświadczenie okazało się bezcenne przy opracowaniu metodologii realizacji nowego przedsięwzięcia. Adam jest współautorem narzędzi analitycznych² stosowanych w realizacji poszczególnych faz uruchomienia nowego biznesu.

² Narzędzia te są przedstawione w rozdziale III, a w wersji elektronicznej zostały zamieszczone na wortalu.

Koncepcja książki była przedmiotem ożywionej dyskusji z udziałem pracowników Katedry Przedsiębiorczości i Katedry Zarządzania Akademii Leona Koźmińskiego. Zgłoszone w trakcie jej tworzenia uwagi i sugestie, za które serdecznie dziękuję wszystkim Koleżankom i Kolegom, pozwoliły mi uzupełnić i uściślić wiele istotnych kwestii. Szczególne podziękowania należą się za cenne uwagi i wskazówki do pierwotnej wersji tekstu prof. prof. Andrzejowi Hermanowi oraz Andrzejowi K. Koźmińskiemu. Dziękuję prof. prof. Wojciechowi Gasparskiemu oraz Tadeuszowi Tyszcze za możliwość skonsultowania kluczowych zagadnień w dziedzinach, w których są oni wybitnymi specjalistami.

W pokonywaniu, naturalnej po kilkunastu latach funkcjonowania w biznesie, skłonności do nadużywania ekonomiczno-finansowego żargonu pomagali mi zawodowi dziennikarze – zaprzyjaźniony red. Marek Przybylik, a także moja żona Bożenna. Jeśli udało się przedstawić w niniejszej książce w sposób bardziej przystępny i zrozumiały wiele stosunkowo trudnych kwestii, to jest to niewątpliwie ich zasługa.

Zainteresowanie książką wśród czytelników sprawiło, że w ciągu kilkunastu miesięcy od pojawienia się jej na rynku potrzebne było drugie wydanie. Dokonano w nim aktualizacji podstawowych danych statystycznych oraz informacji o podstawowym znaczeniu, z punktu widzenia prowadzenia działalności gospodarczej.

Jerzy Cieślik

Konstancin, marzec 2010 r.

Rozdział pierwszy

Dlaczego własny biznes?

1. Przedsiębiorczość na świecie na przełomie XX i XXI wieku

Zmiany w sferze technologii

Przełomowe rozwiązania organizacyjne

Zmiany preferencji konsumentów

Postępująca globalizacja i konkurencja międzynarodowa

2. Przedsiębiorczość w Polsce

Uwarunkowania historyczne

Polska przedsiębiorczość na tle tendencji ogólnoświatowych

3. Własny biznes jako opcja kariery zawodowej

Rynek pracy dla absolwentów szkół wyższych w Polsce

Własny biznes – argumenty przeciw

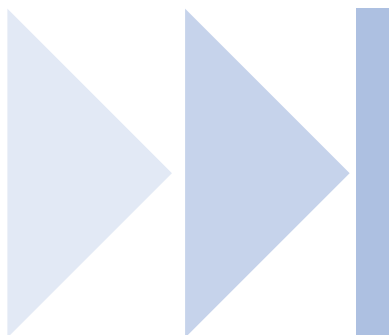
Własny biznes – argumenty za

Finansowy próg opłacalności własnego biznesu

Własny biznes – dynamiczny czy nastawiony głównie
na substytucję dochodów z pracy najemnej?

Alternatywne ścieżki dochodzenia do własnego biznesu

4. Nowy ambitny biznes – determinanty sukcesu



Najnowsze tendencje rozwoju przedsiębiorczości na świecie i w Polsce powodują, że uruchomienie własnego biznesu stało się atrakcyjnym kierunkiem realizacji kariery zawodowej, także – a może przede wszystkim – dla ludzi młodych i wykształconych. Podejmując taką decyzję, warto planować przedsięwzięcia dynamiczne, czyli mające perspektywę wzrostu. To, że podejmujemy się realizacji dynamicznego biznesu, niekoniecznie musi prowadzić do stworzenia imperium opartego na najnowocześniejszej technologii czy też przełomowych rozwiązaniach w sferze organizacji i marketingu. Czy tak się stanie, będzie zależało od wielu czynników i warunków działania już po uruchomieniu biznesu. Warto jednak, by taka wizja towarzyszyła adeptom nowego biznesu od samego początku, bo wtedy szanse na stworzenie czegoś większego – na miarę ambicji i umiejętności inicjatorów – będą znacznie większe.

Pytanie zawarte w tytule chcemy rozważyć z pozycji ludzi przygotowujących się do rozpoczęcia kariery zawodowej. Ambicje i pasje zawodowe można realizować w bardzo różnych formach, uruchomienie własnego biznesu jest tylko jednym z możliwych wariantów. Jakie najnowsze tendencje w gospodarce i jej otoczeniu decydują o względnej atrakcyjności opcji przedsiębiorczej na tle innych form aktywności zawodowej? Jak będzie się kształtował w najbliższych latach rynek pracy dla absolwentów szkół wyższych? Jakie ścieżki realizacji tzw. opcji przedsiębiorczej mają do dyspozycji ci, którzy się na nią zdecydowali? Na te pytania postaramy się odpowiedzieć poniżej.

1. Przedsiębiorczość na świecie na przełomie XX i XXI wieku

Analizując podejście do przedsiębiorczości i przedsiębiorców w ujęciu historycznym, można zauważyć wyraźną ewolucję poglądów wobec sektora małych przedsiębiorstw, tradycyjnie kojarzonego z przedsiębiorczością. J. Schumpeter w swej przełomowej rozprawie *Teoria rozwoju gospodarczego*, opublikowanej po raz pierwszy w 1911 roku, wskazywał na kluczową rolę przedsiębiorcy w procesie rozwoju gospodarczego. Rola ta polegała na kreatywnej destrukcji istniejących struktur przemysłowych przez przedsiębiorców-innowatorów, którzy wprowadzali nowe produkty i procesy technologiczne, burząc tym samym istniejący układ sił na rynku (Schumpeter, 1960). Praca Schumpetera zainicjowała kierunek postrzegania zjawiska przedsiębiorczości, zgodnie z którym działania przedsiębiorcze dotyczą przełomowych innowacji, nowych dziedzin i nowych pomysłów, a nie rozwiązań istniejących¹.

Tymczasem trendy rozwojowe nowych gałęzi przemysłu nie przebiegały zgodnie z koncepcją Schumpetera. Liczba uruchomionych firm była

¹ S. Kwiatkowski słusznie zwraca uwagę na kontekst analizy Schumpetera – okresu początków systemu wielkoseryjnej produkcji przemysłowej, w którym decydującymi czynnikami produkcji były kapitał i ziemia, a takie czynniki, jak praca i wiedza odgrywały uboczną rolę (Kwiatkowski, 2002, s. 81–82). Były to więc warunki zasadniczo odmienne od panujących we współczesnej gospodarce (szerzej na temat roli przedsiębiorcy i przedsiębiorczości w gospodarce patrz *Ekonomika i zarządzanie małą firmą*, 2001, s. 23–33).

w początkowej fazie bardzo duża, po czym następowała szybka konsolidacja, w efekcie której wykształciła się czołówka dominujących koncernów o światowym zasięgu, przy radykalnym ograniczeniu ogólnej liczby podmiotów w branży. Dla przykładu na przełomie XIX i XX wieku w USA powstało w branży samochodowej około 3 tys. niezależnych firm, podczas gdy w 1920 roku było ich już tylko 90 (Lambing, Kuehl, 2003, s. 16).

Nowe produkty, technologie i rozwiązania organizacyjne w coraz większym zakresie znajdowały zastosowanie w warunkach wielkoseryjnej produkcji. Mogły one powstawać jedynie w dużych organizacjach gospodarczych, przy zaangażowaniu znaczących nakładów na badania i rozwój, w doskonale wyposażonych laboratoriach, z udziałem wysoko kwalifikowanych specjalistów. Zjawisko to nasiliło się w drugiej połowie XX wieku i zdecydowało o prymacie wielkich koncernów, funkcjonujących w ramach oligopolistycznych struktur w nowoczesnych dziedzinach gospodarki. Ten kierunek myślenia o nieuchronnej ewolucji systemu gospodarczego w kierunku dominacji wielkich korporacji został ugruntowany w pracach J.K. Galbraitha (Galbraith, 1978) oraz A.D. Chandlera (Chandler, 1977), i był to główny pogląd w literaturze ekonomicznej aż do początku lat 80. ubiegłego stulecia.

Przekonanie o postępującej marginalizacji sektora małych i średnich przedsiębiorstw (MSP) w gospodarce doprowadziło do poddania w wątpliwość, czy słuszne jest utożsamianie tego sektora z przedsiębiorczością. Niewątpliwie „pójście na swoje” – uruchomienie własnego biznesu, połączone z rezygnacją z pracy na etacie, jest aktem odwagi i z perspektywy jednostki – zdarzeniem przełomowym. Wymaga bowiem zerwania z dotychczasowym stylem życia, zmiany priorytetów, konfrontacji z nieznanymi problemami i podejmowania ważnych decyzji w warunkach dużej niepewności.

Czy jednak każdy właściciel małego biznesu jest przedsiębiorcą? Typowy przedstawiciel tej grupy, czy to w Stanach Zjednoczonych, Wielkiej Brytanii, czy w Polsce, z pewnością nie jest twórczym destruktozem, tak jak widział to Schumpeter. Kwestia ta stała się przyczyną wielu sporów i doprowadziła do pewnego zamieszania pojęciowego. W wydanej w 1985 roku książce *Innowacja i przedsiębiorczość* P. Drucker pisał (Drucker, 1992, s. 30):

„Na pewno mąż i żona, którzy otwierają kolejne delikatesy czy następną restaurację meksykańską na amerykańskim przedmieściu, podejmują ryzyko. Czy jednak są przedsiębiorcami? Robią tylko to, co wcześniej robiono już wiele razy. Spekulują na rosnącej popularności jedzenia poza domem w swojej okolicy, lecz nie tworzą ani nowego popytu konsumenckiego, ani sposobu jego zaspokojenia. Patrząc z tej perspektywy, z pewnością nie są przedsiębiorcami, mimo że ich przedsięwzięcie jest nowe”.

Warto zwrócić uwagę, że podawany przez Druckera przykład małżeństwa restauratorów jest raczej wyjątkowy. Mimo braku innowacyjnych

cech w działaniu, dążą oni do rozwoju własnego biznesu. Tymczasem przyniatająca większość nowo uruchamianych firm po 2–3 latach wytraca impet i dalej funkcjonuje na niewielką skalę, co jest zresztą zgodne z początkową intencją właścicieli. Zgodnie z koncepcją zaproponowaną przez zespół badaczy amerykańskich na czele z J.W. Carlandem kluczowy czynnik wyróżniający prawdziwych przedsiębiorców spośród właścicieli small businessu wiąże się z podstawową motywacją, która popycha ludzi do założenia własnej firmy. Przedstawiciele tej drugiej grupy zakładają własną firmę z myślą o realizacji celów finansowych, ściśle powiązanych z potrzebami własnej rodziny. Natomiast przedsiębiorca to osoba, która przy podejmowaniu decyzji kieruje się motywem wzrostu i zysków. Cechuje ją zachowanie innowacyjne i stosowanie strategicznych metod zarządzania (Carland et al., 1984, s. 358)².

W latach 90. ubiegłego stulecia ujawniły się nowe zjawiska i tendencje, które zmusiły do zasadniczej rewizji myślenia o sektorze małych przedsiębiorstw. W efekcie możemy mówić o jakościowo nowym, dynamicznym i innowacyjnym obliczu przedsiębiorczości na przełomie XX i XXI wieku³.

1.1. Zmiany w sferze technologii

Podłożem tych zmian były w pierwszej kolejności radykalne zmiany technologiczne, zwłaszcza w dziedzinie technologii informatycznych i telekomunikacyjnych (ICT). Współczesne tendencje w postępie technicznym powodują, że wdrażanie przełomowych innowacji (nowych produktów, metod wytwarzania i rozwiązań organizacyjnych) przestało być domeną wielkich koncernów i stało się udziałem mniejszych firm o niewielkim stażu na rynku.

Dobłą ilustracją potwierdzającą tezę o rosnącym znaczeniu dynamicznego, innowacyjnego segmentu MSP są przełomowe wynalazki wdrożone w ostatnich dekadach przez firmy z tej grupy. Trudno sobie dzisiaj wyobrazić codzienne życie i biznesowe funkcjonowanie bez komputerów osobistych i ich oprogramowania, bez technologii poczty głosowej, elektronicznych systemów przywoływania, CD-ROM-ów czy telewizji kablowej. To właśnie tym firmom zawdzięczamy udogodnienia, które tak zmieniły świat.

² Współcześnie przeważa pogląd, że podział na przedsiębiorców i właścicieli small businessu nie oddaje całej złożoności zjawiska przedsiębiorczości. Przyznali to zresztą sami autorzy powyższej klasyfikacji, stwierdzając: „Próby odróżnienia przedsiębiorców od właścicieli małych firm lub klasyfikacja tych właścicieli w jakikolwiek inny sposób prowadzą do niepełnego obrazu przedsiębiorcy. Pełny portret musi uwzględniać, że przedsiębiorczość jest kontinuum i badaczom potrzebne są nowe pojęcia, by odróżnić jednostki objęte badaniem” (Carland et al., 2001, s. 75). Takie rozróżnienie było także kłopotliwe ze względu na to, że w większości krajów przedsiębiorca jest utożsamiany z osobą prowadzącą działalność gospodarczą.

³ Kompleksowe ujęcie czynników, które miały wpływ na odrodzenie sektora MSP zawiera praca P. Dominiaka (Dominiak, 2005, s. 52–63).

Nowoczesne technologie wpływają na funkcjonowanie całych branż, a także prowadzą do obniżki kosztów i zwiększenia rentowności. Co więcej, w ich wdrożeniu naturalną przewagę mają nowo powstające firmy, nieobciążone starą infrastrukturą i nawykami prowadzenia biznesu. Skalę zmian i możliwość konkurowania nowych firm z ustabilizowanymi „graczami” na rynku można porównać jedynie z początkiem ubiegłego stulecia, a więc okresem charakterystycznym dla schumpeterowskiej kreatywnej destrukcji.

Dobłą ilustracją może być porównanie parametrów ekonomiczno-finansowych supermarketów księgarskich w Stanach Zjednoczonych z internetowym supermarketem, jakim stał się Amazon.com (por. tabela 1).

Tabela 1. Porównanie modelu biznesowego supermarketów księgarskich funkcjonujących w USA z internetową księgarnią Amazon.com

Wyszczególnienie	Supermarkety księgarskie	Amazon.com
Liczba podmiotów w danym segmencie rynku	439	1
Średnia liczba tytułów w ofercie	175 000	2 500 000
Koszt powierzchni handlowej jako % wpływów ze sprzedaży	12%	<4%
Wartość sprzedaży na 1 zatrudnionego w USD	100 000	300 000
Cykl obrotu zapasów w skali roku	2–3X	50–60X
Sprzedaż na 1 m ² powierzchni sprzedaży w USD	2 750	22 000
Koszt najmu 1 m ² powierzchni w USD	220	88

Źródło: Laffey, 2004, s. 9. Dane dotyczą końca lat 90.

Możliwości uzyskiwania w wyniku zastosowania nowoczesnych technologii informacyjnych tak jakościowo korzystniejszych parametrów, jak w przykładzie Amazon, doprowadziły do gorączki internetowej pod koniec lat 90. Niestety większość tzw. dot.comów, stosunkowo łatwo uzyskujących finansowanie, oparta była na bardzo kruchych podstawach ekonomicznych. Doprowadziło to do załamania tego sektora w 2000 roku.

Pozytywne skutki rewolucji ICT, kojarzone w pierwszej kolejności z rozpowszechnianiem internetu jako narzędzia w prowadzeniu biznesu, dotyczą wszystkich sektorów gospodarki i rodzajów firm. Niewątpliwie jednak nowe technologie okazały się szczególnie przyjazne dla sektora MSP. Problematyce tej poświęcimy więcej uwagi w rozdziale XI. W tym miejscu ograniczymy się jedynie do wskazania generalnych tendencji:

- bogactwo informacji o pomysłach i produktach dostępnych nieodpłatnie bądź po bardzo niskim koszcie dla wszystkich, którzy planują rozpoczęcie własnej działalności

- ▶ nowe możliwości prezentacji i promocji firmy, jakie daje witryna i adres internetowy
- ▶ nowe możliwości sprzedaży za pośrednictwem internetu
- ▶ ułatwienia w budowaniu więzi kooperacyjnych, także z dużymi organizacjami.

1.2. Przełomowe rozwiązania organizacyjne

Klasycznym wyjaśnieniem niskiej wydajności tradycyjnego sektora small businessu była tzw. ekonomia skali⁴, przejawiająca się w tym, że zastosowanie efektywnych metod wytwarzania i organizacji pracy było możliwe jedynie przy wieloseryjnej produkcji. Nowe rozwiązania organizacyjno-prawne w zakresie prowadzenia działalności produkcyjnej i usługowej pozwoliły na połączenie dwóch pozornie sprzecznych efektów: prowadzenia działalności na wielką skalę, a jednocześnie dyskontowania korzyści z przedsiębiorczego stylu zarządzania i łączenia funkcji zarządczych z bezpośrednim zaangażowaniem właścicieli w prowadzenie biznesu. Takim przełomowym rozwiązaniem jest niewątpliwie rozwój sieci franczyzowych. Podobną rolę odgrywają ściśle powiązania kooperacyjne między niezależnymi podmiotami o różnej wielkości, obejmujące różne sfery działalności (współpraca B+R, zdobywanie rynków międzynarodowych, outsourcing). Tymi zjawiskami zajmujemy się szerzej w rozdziale VIII i IX.

1.3. Zmiany preferencji konsumentów

Zmiany preferencji konsumentów (zwłaszcza tych o wyższych dochodach) polegały generalnie na odchodzeniu od standardowych wyrobów produkowanych na wielką skalę w kierunku wyrobów zróżnicowanych, dostosowanych do indywidualnych preferencji. Otworzyło to rynki wielu nowych towarów i usług dla produkcji niszowej, oferowanej przez małych producentów.

1.4. Postępująca globalizacja i konkurencja międzynarodowa

Postęp w dziedzinie telekomunikacji i technologii informacyjnych w znacznym stopniu zniwelował barierę dostępu do rynków międzynarodowych, wynikającą z dystansu geograficznego i wysokich kosztów obsługi. W takich warunkach, począwszy od lat 90., mniejsze firmy wykazują dużą aktywność i zdolność do konkurowania na rynkach międzynarodowych, także w nowoczesnych gałęziach gospodarki opartej na wiedzy. To nowe zjawisko przedsiębiorczości międzynarodowej omawiamy szerzej w rozdziale X.

⁴ W literaturze używane jest równoległe określenie „korzyści skali”.



Poniedziałek, godz. 9. Duży dom na przedmieściach Koszalina, w oddali widać las. Pachnie rozkwitający bez. Dobiegający z tarasu stukot klawiszy laptopa przerywa pobrzękiwanie filiżanki. To jednoosobowe centrum dowodzenia firmy Psiloc, specjalizującej się w oprogramowaniu dla palmtopów. Dowodzi 38-letni Marek Filipiak – zdalnie kierujący pracą 40 informatyków, między innymi w USA, Kuwejcie, Kijowie i Warszawie. Psiloc należy do grona kilku polskich firm, które zawojowały międzynarodowe rynki i ani myślą o podbijaniu krajowego.

— Zaraz zaczną do nas dzwonić polscy klienci i tylko niepotrzebnie zawracać głowę — martwi się Filipiak. — Tu nic nie sprzedajemy, nie opłaca się. Ale niewyukluczone, że wejdziemy za dwa, trzy lata — dodaje.

Oprogramowanie autorstwa Filipiaka obsługuje obecnie blisko 3 proc. rynku telekomunikacyjnych urządzeń mobilnych na świecie. W tym roku firma liczy na 15 mln euro przychodów ze sprzedaży. Dziesięć lat wcześniej właściciel Psilocu był tylko nikomu nieznanym absolwentem poznańskiej politechniki, posiadaczem firmy składającej i sprzedającej tanie pecety. Międzynarodową karierę zawdzięcza hobby. Po pracy pisał oprogramowanie dla przywiezionych z zagranicy palmtopów – przenośnych, kieszonkowych komputerów. Wymyślał dla nich aplikacje edytorów tekstu, arkuszy kalkulacyjnych, programów do budowania baz danych. Pod koniec lat 90. standardowy model kosztował średnio 2 tys. euro. Nic dziwnego, że w Polsce mało kto się nimi interesował. Producenci, np. Hewlett-Packard, sporadycznie podsuwali je bogatym firmom. Tymczasem na całym świecie zaczęły robić furorę. Kupowali je głównie biznesmeni, ale w USA, Włoszech czy krajach arabskich stały się modnym gadżetem.

Na początku przychody były marne, 30–50 tys. zł miesięcznie. W roku 2000 już prawie zdecydował, że likwiduje interes, gdy nagle okazało się, że koncerny telekomunikacyjne: Nokia, Ericsson, Motorola i Matsushita (Panasonic), wprowadzając na rynek tzw. smartphony (telefony z możliwościami palmtopa), będą korzystać ze wspólnego systemu operacyjnego, który powstał na bazie Psiona. A ten Filipiak miał w małym palcu. Szybko napisał więc program dla pierwszego modelu Nokii 9210 Communicator i umieścił go w swoim sklepie internetowym Psiloc.com. Kosztował... 10 dolarów. Natychmiast namierzyli go fanatycy nowinek technologicznych. Zamówienia od użytkowników smartphonów posypały się lawinowo. W ciągu pierwszego tygodnia sprzedano kilkaset kopii oprogramowania.

I tak Filipiak wszedł na międzynarodowy rynek, właściwie nie ruszając się zza biurka. Podbudowany sukcesem stworzył oprogramowanie w języku arabskim. Producenci komórek i operatorzy nie kryli podziwu. Odezwali się dystrybutorzy z Kuwejtu, Kataru i Arabii Saudyjskiej z zamówieniami, dzięki którym PsiNT (od roku 2003 Psiloc) rokrocznie podwajał swoje przychody. Rósł razem z rynkiem: w roku 2001 na świecie było kilkanaście tysięcy smartphonów, w tym roku ich liczba przekroczy 10 milionów.

Kto nie wyjdzie za granicę, tego zagranica przejmie.

— Po co czekać, jeśli można zarabiać gdzie indziej — kwituje Filipiak.

Dokonania małych firm w dziedzinie opracowania i komercjalizacji nowoczesnych technologii zwróciły uwagę na możliwości i potrzebę stosowania przedsiębiorczych metod zarządzania w wielkich korporacjach. Niejednokrotnie okazało się to remedium na ewidentne słabości tych organizacji, funkcjonujących zgodnie ze zbiurokratyzowanymi procedurami. Taki system opóźniał reakcję na zmiany w otoczeniu i tłumił oddolną inicjatywę. W przedsięwzięciach nietypowych, realizowanych poza głównym nurtem działalności operacyjnej wielkich firm tworzone są ramy organizacyjne dla funkcjonowania zespołów wdrażających nowe projekty, które niejako symulują warunki samodzielnego biznesu (zawieszenie pewnej części reguł korporacyjnych dla danego projektu, zwiększony zakres uprawnień dla kierownika projektu, uzależnienie wynagrodzenia zespołu od ostatecznych wyników, odejście od szczegółowej kontroli poszczególnych faz realizacji itp.). W rezultacie mamy do czynienia ze szczególnym rodzajem przedsiębiorczości określanej w literaturze mianem intraprzedsiębiorczości (przedsiębiorczości korporacyjnej).

Podsumowując, można stwierdzić, że sektor małych i średnich przedsiębiorstw zyskał na przełomie XX i XXI wieku nowe siły witalne, wykorzystując niewątpliwie korzystne zmiany w sferze technologii, organizacji i w preferencjach konsumentów. W tym czasie w krajach wysoko rozwiniętych obowiązywała klasyczna doktryna ochrony sektora MSP wobec jego immanentnej słabości i niemożności konkurowania z wielkimi korporacjami. Dopiero w ostatnich latach obserwujemy interesującą ewolucję polityki w tej dziedzinie. Z jednej strony tradycyjne formy są nadal rozwijane i upowszechniane (ułatwienia procedur administracyjnych przy zakładaniu firm, uproszczenie systemu rozliczeń podatkowych, doradztwo w uruchomieniu i prowadzeniu biznesu, dostęp do źródeł finansowania na preferencyjnych warunkach, preferencje przy przetargach organizowanych przez agendy rządowe). Z drugiej podejmowane są nowe inicjatywy skierowane przede wszystkim do dynamicznego segmentu sektora MSP⁵. Chodzi tu o takie formy, jak organizacja centrów transferu technologii dla małych firm, różnorodnych form współdziałania między firmami a ośrodkami badawczo-rozwojowymi i uczelniami, wspieranie eksportu i innych form zaangażowania międzynarodowego i generalnie – wspieranie nowych biznesów o wysokim potencjale rozwojowym (*Fostering...*, 2004).

Istotne wsparcie nowo powstające firmy otrzymały ze strony sektora finansów; dotyczy to zwłaszcza tych funkcjonujących w sferze zaawansowanych technologii. Tego typu przedsięwzięcia oparte na przełomowych pomysłach, zakładane coraz częściej przez ludzi młodych, napotykały rzecz jasna na barierę w dostępie do podstawowego, zewnętrznego źródła

⁵ W efekcie można mówić o kształtowaniu się wyodrębnionego nurtu w polityce gospodarczej, skierowanego do dynamicznego sektora MSP. Przodują w tej dziedzinie kraje skandynawskie (por. Lundstrom, Stevenson, 2005).

finansowania, jakim jest kredyt bankowy. Tę lukę wypełniają po części nowe instytucje finansowe – fundusze wysokiego ryzyka (ang. *venture capital*) oraz inwestorzy nieformalni (ang. *business angels*).

Młode, dynamiczne i innowacyjne firmy znalazły też sojuszników w szeroko rozumianym sektorze edukacyjnym, w tym w szkolnictwie wyższym. Jeszcze w latach 80. wiodące szkoły biznesu oraz uczelnie politechniczne w Stanach Zjednoczonych i w Europie koncentrowały się na przygotowaniu kadr dla dużych firm, a czołówka absolwentów tych szkół tradycyjnie zasilala trzon kadry kierowniczej renomowanych globalnych korporacji. Programy kształcenia w dziedzinie przedsiębiorczości były nieliczne i traktowane trochę po macoszemu. Lata 90. przyniosły niebawem rozwój ilościowy i jakościowy tego typu programów w Stanach Zjednoczonych⁶. Jeśli chodzi o Europę, to niewątpliwie pozostała ona w tyle, aczkolwiek tu także obserwujemy rosnące zainteresowanie tego typu programami wśród studentów oraz wysiłki, także ze strony agend rządowych, mające na celu zmniejszenie dystansu wobec Stanów Zjednoczonych.

Pozytywny wpływ programów kształcenia w dziedzinie przedsiębiorczości na aktywność biznesową uczestników tych programów i szerzej – ich sukces zawodowy, został potwierdzony empirycznie. Przykładowe badania prowadzone wśród absolwentów uniwersytetu w Arizonie wykazały, że ci z nich, którzy ukończyli programy przedsiębiorczości, w porównaniu ze studentami, którzy nie brali udziału w takich programach:

- ▶ wykazywali trzykrotnie większą skłonność do zakładania własnych firm
- ▶ trzykrotnie częściej podejmowali pracę na własny rachunek
- ▶ ich roczne dochody były średnio 27% wyższe, a aktywa średnio o 62% wyższe
- ▶ ich poziom satysfakcji z wykonywanej pracy był wyższy (Charney, Libecap, 2000).

Rosnące zainteresowanie ośrodków akademickich problematyką przedsiębiorczości zaowocowało licznymi programami badawczymi, a w efekcie stosunkowo dobrym rozpoznaniem procesu uruchamiania nowych przedsięwzięć oraz czynników ich dynamicznego rozwoju. Doprowadziło to do obalenia pewnych stereotypów, jak chociażby przekonania, że powodzenie

⁶ A. Bhidé, uznany autorytet w dziedzinie badań procesu uruchamiania nowych przedsięwzięć, wspominał, że gdy w 1979 roku kończył program MBA na Harvard Business School z rocznika liczącego 800 studentów, mniej niż 100 uczestniczyło w zajęciach z zakresu przedsiębiorczości. W roku 1996 Harvard Business School oferowała 6 różnych przedmiotów z przedsiębiorczości, w których uczestniczyło łącznie 1400 studentów z rocznika liczącego 900 studentów (Bhidé, 2000, s. IX). W 1970 roku tylko 16 ośrodków akademickich w USA oferowało programy w dziedzinie przedsiębiorczości, podczas gdy w 2005 r. programy takie oferuje 1600 wyższych uczelni – nie tylko szkoły biznesu, ale także uczelnie techniczne, rolnicze itp. (Kuratko, 2005).

w biznesie mogą osiągnąć tylko jednostki o szczególnych, wrodzonych predyspozycjach. Obecnie zdecydowanie przeważa pogląd, że szanse osiągnięcia sukcesu w uruchomieniu i prowadzeniu biznesu, także na większą skalę, mają nie tylko urodzeni przedsiębiorcy, oraz że można zwiększyć prawdopodobieństwo odniesienia sukcesu, zdobywając niezbędną wiedzę, także w ramach sformalizowanych programów szkoleniowych.

2. Przedsiębiorczość w Polsce

2.1. Uwarunkowania historyczne

Rozwój przedsiębiorczości w Polsce wiąże się ze zmianami ustrojowymi, jakie nastąpiły w Polsce od 1989 roku. Warto jednak odnotować, że w porównaniu z innymi krajami Europy Wschodniej w naszym kraju istniały już wcześniej (ograniczone, co prawda) warunki do aktywności gospodarczej:

- ▶ Przez cały czas funkcjonowania scentralizowanej gospodarki planowej rolnictwo pozostawało w rękach prywatnych właścicieli. Prywatne gospodarstwa rolne musiały bilansować przychody oraz koszty i niewątpliwie były narażone na ryzyko.
- ▶ Na obrzeżu sektora państwowego zawsze istniał sektor prywatny, głównie rzemieślnicy, taksówkarze, drobny handel i usługi. Podlegał on specjalnym regulacjom prawnym i podatkowym. W skali całej gospodarki jego znaczenie było niewielkie. Przykładowo w 1988 roku udział sektora drobnej wytwórczości, bo tak go wtedy określano, w ogólnym zatrudnieniu wynosił tylko 7%. Z drugiej strony liczba podmiotów prywatnych poza rolnictwem była stosunkowo wysoka na tle innych krajów tego regionu, bo przekraczała 570 tys. (*Rocznik statystyczny 1989, 1990*, s. 401–402).
- ▶ W latach 70. i 80. stworzone zostały ograniczone warunki do zaangażowania kapitału zagranicznego, dzięki czemu zaczęły powstawać w Polsce tzw. firmy polonijne i spółki z udziałem kapitału zagranicznego (ang. *joint venture*). Pod koniec 1988 roku aktywną działalność prowadziło 765 podmiotów z udziałem kapitału zagranicznego (*Raport o systemie kierowania handlem zagranicznym w 1988 roku*, 1989, s. 83, 90).

Tak więc w momencie wprowadzenia zasadniczych zmian ustrojowych w Polsce w latach 1989–1990 istniała pewna grupa osób obeznanych w zasadach prowadzenia interesów na własną rękę. Na ile te ograniczone, ale istniejące tradycje przedsiębiorcze odegrały istotną rolę w inicjatywach podejmowanych w nowych warunkach ustrojowych? Trudno tu o jednoznaczną

ocenę, bo kwestia ta nie była przedmiotem szczegółowych badań⁷. W każdym razie tylko bardzo nieliczni „prywaciarze” z epoki komunistycznej wykorzystali wcześniejsze doświadczenia i odnieśli rzeczywisty sukces w nowych warunkach. Osoby, które zdecydowały się po 1989 roku wziąć sprawy w swoje ręce, nie miały najczęściej żadnego wcześniejszego doświadczenia biznesowego.

Ważnym czynnikiem ułatwiającym proces transformacji było istnienie infrastruktury prawnej do prowadzenia biznesu. Kodeks handlowy uchwalony w 1934 roku był w latach 1945–1988 faktycznie „nieczynny”, bo na przeszkodzie stały bariery systemowe. Jednakże nigdy nie został uchylony i w nowych warunkach ustrojowych jego regulacje mogły być od razu stosowane, na przykład przy zakładaniu spółek. Warto podkreślić, że Ustawa o działalności gospodarczej, zrównująca prawa wszystkich podmiotów gospodarczych, niezależnie od formy własności oraz wprowadzająca zasadę „co nie jest zakazane, jest dozwolone”, weszła w życie 1 stycznia 1989 roku, a więc tuż przed zmianą ustroju politycznego⁸.

Jaka była skala erupcji przedsiębiorczości po 1988 roku? Jakościowe zmiany w gospodarce związane z tzw. planem Balcerowicza zachwiały podstawą bytu wielu milionów Polaków, zwłaszcza tych zatrudnionych w wielkich przedsiębiorstwach, Państwowych Gospodarstwach Rolnych czy rozbudowanej administracji, będąc naturalnym bodźcem do uruchomienia własnego biznesu. Następujące w szybkim tempie w latach 1989–1993 zmiany podstawowych reguł systemowych (wprowadzenie wymienialności waluty i dewaluacja, otwarcie granic, nieznanych dotąd rozwiązań podatkowych – podatek VAT, otwarcie rynku kapitałowego) w warunkach galopującej inflacji z jednej strony stwarzały szczególne utrudnienia w prowadzeniu działalności, z drugiej zaś otwierały niebywale możliwości zrobienia interesu na wielką skalę. To w tym czasie można było zaobserwować, jak jedni tracą głowę w obliczu radykalnych zmian, a inni czują się jak ryby w wodzie, momentalnie wykorzystując pozytywny splot okoliczności do realizacji własnych celów. To właśnie w tym okresie wiele osób – początkujących adeptów biznesu, zrobiło (często zupełnie

⁷ Pewnym wyjaśnieniem może być swoiste „zakotwiczenie” ustrojowe tej grupy przedsiębiorców. O powodzeniu w tamtych warunkach decydował dostęp do rzadkich i reglamentowanych surowców, materiałów, maszyn i urządzeń, podczas gdy sprzedaż na wygłodzonym rynku nie była żadnym problemem. W normalnych warunkach rynkowych te doświadczenia i realizowana strategia okazały się całkowicie nieprzydatne. Z drugiej strony prywatni właściciele mieli mocno zakodowaną taktykę, by nie wychylać się, bo tylko wtedy mieli szansę być tolerowani na obrzeżach systemu gospodarki komunistycznej. Nawet wtedy, gdy zmieniły się radykalnie warunki ustrojowe, bardzo trudno było im zmienić tę mentalność.

⁸ Z tego względu uzasadnione jest przyjęcie dla celów porównawczych, że ostatnim rokiem funkcjonowania komunistycznego systemu gospodarki w Polsce był 1988 rok.

nieoczekiwanie) duże pieniądze. Tylko część z nich potrafiła wykorzystać tę sytuację do stworzenia solidnych podstaw do prowadzenia biznesu na wielką skalę.

W okresie transformacji ustrojowej radykalnemu zwiększeniu uległa liczba jednostek prowadzących działalność gospodarczą. Jeśli w 1988 roku było ich 572 tys., to na koniec 2009 roku liczba zarejestrowanych podmiotów gospodarczych wynosiła 3,7 mln, z czego tylko połowa to przedsiębiorstwa aktywne (liczbę firm aktywnych w 2008 r. GUS szacuje na 1 862 tys.). Podobnie jak w innych krajach ponad 99% podmiotów przypada na firmy małe i średnie a ponad 97% to mikroprzedsiębiorstwa, w których pracuje mniej niż 10 osób (*Raport o stanie ...*, 2007, s. 26–28). Liczba ok. 3,7 mln zarejestrowanych firm wskazuje na szeroką skalę inicjatyw przedsiębiorczych podejmowanych przez Polaków, mimo że nie wszystkie z nich kończą się sukcesem. W roku 2009 zarejestrowano 357 tys. nowych firm. Niestety od szczytowego 1996 roku, w którym zarejestrowano ponad 600 tys. nowych podmiotów, do 2004 roku liczba rejestracji w kolejnych latach systematycznie spadała (*Zmiany strukturalne grup podmiotów gospodarki narodowej w 2009 r.*, 2010, s. 26).

2.2. Polska przedsiębiorczość na tle tendencji ogólnoświatowych

Jeśli posłużyć się liczbą podmiotów jako miernikiem aktywności przedsiębiorczej, nasza pozycja na tle wysoko rozwiniętych krajów europejskich i Stanów Zjednoczonych nie wypada źle, biorąc pod uwagę stosunkowo krótki okres, w którym możliwa była realizacja tej aktywności w sposób nieskrępowany (por. tabela 2).

Tabela 2. Liczba aktywnych podmiotów gospodarczych w Polsce i wybranych krajach wysoko rozwiniętych w 2006 roku

Kraj	Liczba podmiotów gospodarczych w tys. ^a
Francja	2 717
Niemcy	4 304
Włochy	5 649
Wielka Brytania	3 647
Stany Zjednoczone	16 264
Hiszpania	3 257
Polska	1 715

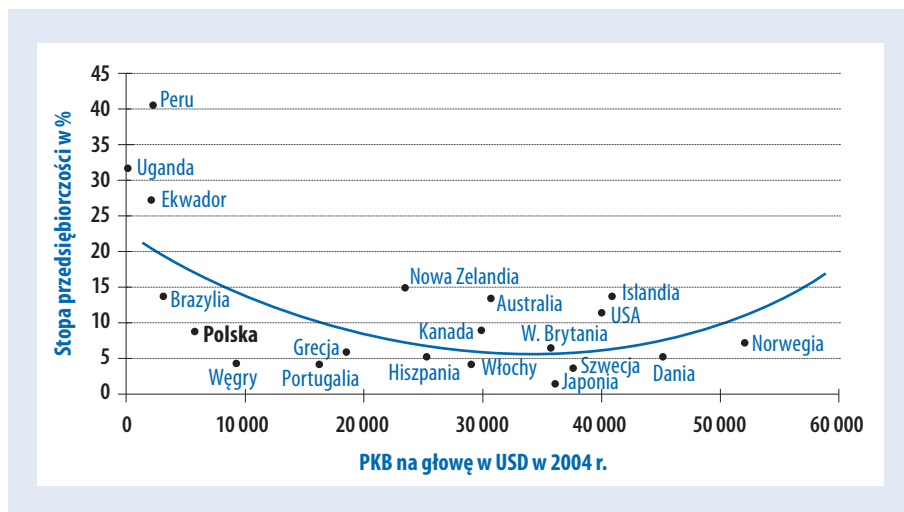
^a Dane dotyczą ogólnej liczby podmiotów, z których ponad 99% to firmy małe i średnie.
Źródło: EIM, 2008.

Interesujące dane dla porównań przynoszą wyniki prowadzonego od 1999 roku międzynarodowego projektu badawczego Global Entrepreneurship Monitor (GEM), do którego została włączona ostatnio Polska. W ramach tego projektu mierzona jest stopa przedsiębiorczości (ang. *total entrepreneurial activity*). Jest to procentowy udział osób przygotowujących się do uruchomienia działalności gospodarczej bądź ją prowadzących nie dłużej niż 3,5 roku, w populacji osób w przedziale wiekowym 18–64 lata. Wyliczona dla Polski stopa przedsiębiorczości wyniosła w 2004 roku 8,8% przy średniej dla wszystkich 34 krajów objętych badaniem – 9,3% (Acs et al., 2005, s. 17). Biorąc pod uwagę kraje europejskie, znajdujemy się pod tym względem w ścisłej czołówce.

Badania prowadzone od 1999 roku w ramach projektu GEM pozwoliły uchwycić interesującą zależność między stopą przedsiębiorczości a poziomem PKB na głowę mieszkańca. W krajach o niskim poziomie PKB stopa przedsiębiorczości jest relatywnie wysoka, głównie ze względu na presję ekonomiczną związaną z bezrobociem i ograniczonymi możliwościami zatrudnienia poza rolnictwem. Podjęcie działalności gospodarczej na własną rękę jest więc koniecznością, w celu substytucji dochodów, niemożliwych do uzyskania z pracy najemnej.

Wyższy stopień uprzemysłowieniu i towarzyszący mu wzrost PKB na głowę prowadzi do obniżki stopy przedsiębiorczości – głównie ze względu na zwiększone możliwości zatrudnienia. Od pewnego poziomu PKB na głowę stopa przedsiębiorczości zaczyna ponownie rosnąć. Przyczyny tego rosnącego trendu nie są do końca rozpoznane. Uważa się, że jednym z ważniejszych czynników jest tercjarizacja gospodarki krajów wysoko

Rysunek 1. Zależność między stopą przedsiębiorczości a poziomem PKB na głowę w 2004 roku



rozwiniętych, czyli wzrost znaczenia sektora usług, w którym to możliwości realizacji nowych inicjatyw biznesowych w ujęciu ilościowym są znacznie wyższe niż w przemyśle.

Uwzględniając czynnik poziomu dochodu narodowego, widzimy, że polska stopa przedsiębiorczości, choć wysoka na tle innych krajów europejskich, ustawia nas nieco pod kreską wyznaczoną przez trendy ogólnoświatowe w tej dziedzinie.

Podstawowa grupa polskich firm z sektora MSP funkcjonuje jako tradycyjny small business o niskim wyposażeniu kapitałowym, z zatrudnieniem rzadko przekraczającym kilka osób i ograniczonymi perspektywami wzrostu. Niewątpliwie poważną barierą w rozwoju tych firm jest bardzo ograniczony dostęp do zewnętrznych źródeł finansowania, utrudnienia administracyjne, wysokie obciążenia podatkowe czy też zbyt mało skuteczna polityka państwa i administracji lokalnej w zakresie wspierania przedsiębiorczości. Rzecz jasna, listę przeszkód i trudności można by mnożyć. Warto jednak pamiętać, że w innych krajach, także wysoko rozwiniętych, ocena sytuacji przez przedstawicieli small businessu jest podobna. Trzeba też obiektywnie stwierdzić, że w ostatnich kilku latach szeroko rozumiany klimat do prowadzenia własnego biznesu uległ istotnej poprawie. Zmniejszyły się obciążenia podatkowe, banki zaczynają dostrzegać także mniejsze firmy, fundusze UE stają się ważnym dodatkowym źródłem finansowania programów modernizacyjnych. Także bariery typu administracyjnego stają się mniej dotkliwe, a uchwalona ostatnio nowelizacja ustawy o swobodzie działalności gospodarczej powinna stać się skutecznym orężem w rękach przedsiębiorców w potyczkach z szeroko rozumianą administracją, w tym z aparatem fiskalnym.

Stosunkowo niewiele wiemy na temat rozmiarów i prawidłowości funkcjonowania dynamicznego segmentu polskiego sektora MSP. Nie pozwala na to dostępny zasób wiarygodnych danych statystycznych, który umożliwiałyby także porównania międzynarodowe. W porównaniu z zachodnimi odpowiednikami polskie małe i średnie firmy w znacznie mniejszym stopniu wprowadzają nowe produkty i technologie, co jest jednak pochodną ogólnego zapóźnienia polskiej gospodarki w porównaniu z krajami wysoko rozwiniętymi. Z drugiej strony mamy coraz liczniejsze przykłady spektakularnych sukcesów mniejszych firm, także na rynkach międzynarodowych. Liczba polskich firm zaangażowanych bezpośrednio w operacje eksportowe przekraczała w 2003 roku 51 tys., co jest zadziwiające, zważywszy, że przed 1989 rokiem polskie firmy (także państwowe) były w zasadzie odcięte od kontaktów zagranicznych na mocy obowiązującej wówczas doktryny monopolu handlu zagranicznego. Szerzej omawiamy te kwestie w rozdziale XIII.

Polskie firmy umiejętnie dostosowują się do zmienionych warunków konkurencyjnych po przystąpieniu Polski do Unii Europejskiej. Wciąż zbyt

mało mamy „gazeli”, choć ostatni ranking „Pulsu Biznesu” z 2004 roku, wzorowany na amerykańskim rankingu „Inc. 500”, napawa umiarkowanym optymizmem (*Podsumowanie pięciu edycji rankingu*, 2005). Niewątpliwie na ukształtowanie się stosunkowo licznej, dynamicznej grupy mniejszych polskich firm potrzeba trochę więcej czasu, zważywszy że znaczna część potencjalnych kandydatów do tej czołówki funkcjonuje na rynku zaledwie od kilku lat.

Paradoksalnie nasze uwarunkowane ustrojowo zapóźnienie może być swoistym atutem. Brak wielopokoleniowych tradycji biznesowych oznacza, że siły inercji i tradycyjnego funkcjonowania small businessu są relatywnie słabsze. Jednocześnie w dobie rewolucji informacyjnej mamy ułatwiony dostęp do nagromadzonych doświadczeń krajów wysoko rozwiniętych i szansę wykorzystania ich do skokowego pokonywania dzielącego nas dystansu.

3. Własny biznes jako opcja kariery zawodowej

W publicystyce na temat zachowań przedsiębiorczych najczęściej podkreśla się emocjonalny charakter decyzji o „pójściu na swoje”. Z pewnością pozytywne emocje, wiara w sukces, zapał i energia są bardzo przydatne. Jednakże warto równolegle przeprowadzić trzeźwą kalkulację alternatywnych możliwości realizacji kariery zawodowej, tak by decyzja o podjęciu działalności na własną rękę była w pełni przemyślana. Poniższe rozważania dotyczące tej kwestii prowadzone są z perspektywy absolwentów szkół wyższych.

3.1. Rynek pracy dla absolwentów szkół wyższych w Polsce

Punktem wyjścia do prawidłowej oceny atrakcyjności różnorodnych ścieżek kariery zawodowej po studiach musi być aktualna i perspektywiczna sytuacja na rynku pracy. Dopiero na tym ogólnym tle można uwzględnić indywidualne predyspozycje i szanse.

Po stronie podaży najważniejszym zjawiskiem ostatnich kilkunastu lat był gwałtowny wzrost liczby studentów (por. tabela 3). W rezultacie, jeśli chodzi o udział młodzieży studiującej w całej populacji ludności w grupie wiekowej 19–24 lata (tzw. współczynnik skolaryzacji) zbliżyliśmy się do przeciętnych standardów krajów wysoko rozwiniętych.

Czy polska gospodarka, administracja publiczna i samorządowa jest i będzie w stanie wchłonąć tak dużą liczbę absolwentów wyższych uczelni? Odpowiedź na to kluczowe pytanie nie jest łatwa, gdyż w pierwszej kolejności zależy od stanu koniunktury gospodarczej. Jeśli dynamika wzrostu będzie wysoka, można być umiarkowanym optymistą, biorąc pod uwagę chociażby to, że kraje o wyższym współczynniku skolaryzacji nie mają większych problemów z zagospodarowaniem własnych absolwentów. Unowocześnienie

Tabela 3. Studenci i absolwenci szkół wyższych w Polsce

Wyszczególnienie	1990–1991	1995–1996	2000–2001	2006–2007
Liczba studentów w tys.	403,8	794,6	1 584,8	1 941,4
Liczba absolwentów w tys.	56,1	89,9	342,2	394,0 ^a
Współczynnik skolaryzacji brutto ^b w %	12,9	22,3	40,7	49,9

^a Dane dotyczą lat 2005–2006.^b Współczynnik skolaryzacji brutto oblicza się jako stosunek liczby studentów, niezależnie od wieku, w stosunku do łącznej liczby ludności określonej dla grupy wiekowej, uznanej za odpowiednią dla danego poziomu edukacji, czyli w tym przypadku w przedziale wiekowym 19–24 lata.Źródło: *Szkoły wyższe i ich finanse w 2006 r.*, 2007, s. 17-21 oraz poprzednie roczniki dotyczące ubiegłych lat.

gospodarki i oparcie jej w większym stopniu na zasobach wiedzy powoduje wzrost zapotrzebowania na absolwentów wyższych uczelni. Jednak należy oczekiwać, że ujawnione w ostatnich latach zjawisko bezrobocia absolwentów szkół wyższych będzie występować także w przyszłości i okresowo będą się pojawiały niedostosowania między liczbą absolwentów na poszczególnych kierunkach studiów a potrzebami gospodarki.

To, co budzi największe obawy, jeśli chodzi o tendencje na rynku pracy, to niepewność znalezienia zatrudnienia, które byłoby satysfakcjonujące dla rosnącej liczby młodych wykształconych Polaków. Chodzi tu nie tylko o aspekty finansowe, ale także o możliwość podnoszenia kwalifikacji i realizacji ambicji zawodowych, co potwierdzałoby sens wieloletniego wysiłku oraz niemałych przecież kosztów studiowania.

Rozpatrzmy w pierwszej kolejności faktyczne możliwości uzyskania satysfakcjonującej pracy etatowej w sektorze korporacyjnym, tradycyjnie preferowanym przez absolwentów (filie zagranicznych koncernów, banki, duże firmy konsultingowe, duże polskie spółki giełdowe). W odniesieniu do tej grupy potencjalnych pracodawców istotne są tendencje wymienione poniżej, które ujawniły się w okresie ostatnich kilku lat.

Zakończenie burzliwej fazy transformacji ustrojowej

Na początku lat 90. absolwenci wyższych uczelni wchodziłi do firm przechodzących burzliwe przemiany: własnościowe, organizacyjne, kadrowe. Było to niewątpliwie stresujące, ale stwarzało dla osób dynamicznych i odważnych duże możliwości pokazania się. Można było w tym czasie zaobserwować liczne przypadki błyskawicznego awansu na najwyższe szczeble kierownicze. Obecnie, w dojrzałym etapie transformacji sytuacja jest bardziej uporządkowana. Polskie filie międzynarodowych koncernów funkcjonują w ramach obowiązujących w całej grupie jednolitych standardów i reguł. Absolwenci wchodzić do już utrwalonych struktur. Praca jest niewątpliwie bardziej zorganizowana, ale daje mniejsze możliwości do niekonwencjonalnych działań, swobody w podejmowaniu decyzji

i przyspieszonego awansu⁹. Przed nimi bowiem są wcześniejsze roczniki, które także czekają na przejście na wyższy szczebel.

Skutki globalizacji

Włączenie gospodarki polskiej w system gospodarki światowej powoduje, że na naszym rynku bardzo szybko ujawniają się globalne tendencje. Wśród nich tendencja do pracooszczędnego charakteru rozwoju nowoczesnych gałęzi przemysłu, a co za tym idzie, do ograniczania zatrudnienia. Dotyka to w pierwszej kolejności pracowników niższych szczebli, jednakże coraz częściej także osób z wyższym wykształceniem.

Bezpośrednie implikacje powyższych tendencji są dwojakiego rodzaju: po pierwsze liczba nowych miejsc pracy, jakie ma do zaoferowania absolwentom wyższych uczelni tzw. sektor korporacyjny, jest znacznie mniejsza, niż to było jeszcze kilka lat temu. Drugi istotny skutek dotyczy warunków funkcjonowania młodych wykształconych pracowników w strukturach wielkich organizacji. Wydłużenie ścieżki awansu, konsekwentne wdrożenie jednolitych procedur obowiązujących w skali globalnej, a jednocześnie presja na wyniki prowadzą do częstych frustracji z powodu braku możliwości zawodowego spełnienia się i braku akceptacji dla sztywnych reguł działania mimo ich ewidentnej nieefektywności. Stąd już tylko krok do cynicznego traktowania pracodawcy, braku faktycznego utożsamiania się z firmą i taktyki pozorowania pracy (ang. *downshifting*)¹⁰.

Sektor korporacyjny nie wyczerpuje możliwości zatrudnienia etatowego. Należy tu dodatkowo uwzględnić możliwości zatrudnienia w administracji państwowej i samorządowej, w mniejszych przedsiębiorstwach (choć tam ożywienie gospodarcze w nikły sposób przekłada się na wzrost zatrudnienia) czy też emigrację zarobkową. Pojawia się coraz więcej możliwości zdobycia atrakcyjnej pracy w wyuczonej profesji w krajach Unii Europejskiej. Jednak wobec dużej liczby absolwentów, opuszczających corocznie mury wyższych uczelni, pojawia się z całą ostrością niebezpieczeństwo nie tyle braku miejsc pracy, co braku pracy satysfakcjonującej, wychodzącej naprzeciw ambicjom i możliwościom młodych Polaków. W tym kontekście należy rozpatrywać alternatywny kierunek realizacji kariery zawodowej, jakim jest uruchomienie własnego biznesu.

3.2. Własny biznes – argumenty przeciw

Poczucie niepewności, dotyczące perspektyw zatrudnienia absolwentów, powinno być bodźcem do poszukiwania przez nich alternatywnych

⁹ Można powiedzieć, że korporacje międzynarodowe, które wchodziły na rynki Europy Wschodniej, w tym do Polski, w pierwszej połowie lat 90. postępowały zgodnie z zasadami intraprzedsiebiorczości.

¹⁰ Ciekawy opis tego zjawiska, napisany z przymrużeniem oka, zawiera książka C. Maier (Maier, 2005).

ścieżek kariery, a w pierwszej kolejności do uruchomienia własnego biznesu. Jakie są zalety, a jakie mankamenty tej ścieżki realizacji kariery zawodowej? Rozpocznijmy od tych ostatnich, czyli argumentów na nie.

Obiektywne trudności w uruchomieniu własnego biznesu

W procesie uruchomienia nowego przedsięwzięcia, a zwłaszcza w fazie rozruchu, mamy do czynienia z kumulacją problemów i spraw, które trzeba załatwić w stosunkowo krótkim czasie. Oprócz barier formalno-administracyjnych początkujący przedsiębiorca zazwyczaj boryka się z brakiem środków finansowych, musi stworzyć ramy organizacyjne nowego biznesu, zatrudnić ludzi, a co najważniejsze – zdobyć pierwszych klientów. W typowym układzie jest to walka o przetrwanie, wymagająca dużej odporności psychicznej oraz fizycznej. Wobec sporego ryzyka porażki zasadna jest wątpliwość, czy jesteśmy gotowi taki wysiłek podjąć.

Prozaiczność spraw do załatwienia, poczucie degradacji

Początkujący przedsiębiorca, zwłaszcza ten z wyższym wykształceniem, przeżywa w pierwszej fazie głębokie rozczarowanie, gdyż w początkowym etapie nie wykorzystuje w ogóle wyrafinowanej wiedzy zdobytej na studiach. Zamiast tego musi zmierzyć się z szarą rzeczywistością prowadzenia biznesu: ściąganiem pieniędzy od nierzetelnych kontrahentów, brakiem dyscypliny wśród pracowników, nieuczciwymi działaniami konkurencji itp. Ta proza życia biznesowego może działać deprymująco, a nawet rodzić poczucie merytorycznej degradacji, zwłaszcza na tle kolegów zatrudnionych w dużych korporacjach, którzy realizują ambitne projekty i uczestniczą w zaawansowanych szkoleniach.

Obciążenie pracą, stres

Prowadzenie własnego biznesu, zwłaszcza na starcie, wiąże się z kilkunastogodzinnym dniem pracy, także w czasie weekendów. Jakkolwiek długie godziny pracy nie są niczym wyjątkowym w dużych firmach międzynarodowych i konsultingowych, w przypadku prywatnej firmy dochodzi dodatkowy stres. Właściciel ma bowiem świadomość zagrożeń i negatywnych skutków tego, że konkretne działania nie zostały podjęte na czas. Rodzi to swoiste poczucie winy, że sprawy nie są prowadzone, tak jak powinny być. Stresujące jest również poczucie, że stan chronicznego przepracowania nigdy się nie kończy: w miejsce problemów rozwiązanych ciągle pojawiają się nowe, jeszcze groźniejsze dla przyszłości firmy.

Trudności pogodzenia sfery biznesowej ze sferą rodzinną

Jest to poważny problem ludzi uruchamiających własną firmę, szeroko opisywany w literaturze. Stąd zaleca się, by pytanie o wpływ na życie rodzinne postawić możliwie najwcześniej, a także odbyć szczerą rozmowę z członkami rodziny. Dla młodych ludzi startujących w biznesie

sytuacja w tej mierze jest tym bardziej utrudniona, że łączy się najczęściej z założeniem i powiększeniem rodziny. Połączenie obciążenia związanego z opieką nad dzieckiem w wieku niemowlęcym z kilkunastogodzinną harówką w trakcie rozruchu może być autentycznym wyzwaniem dla młodej rodziny.

Ryzyko porażki finansowej, odpowiedzialność prawna

Doświadczenia międzynarodowe pokazują wyraźnie, że ryzyko porażki jest bardzo duże w przypadku nowo powstałych przedsięwzięć biznesowych. Własne straty finansowe, a także straty innych podmiotów mogą być szczególnie dotkliwe, jeśli wiążą się z utratą reputacji, a co za tym idzie, niemożnością uzyskania kredytu czy pożyczki w przyszłości. Właściciel firmy ponosi odpowiedzialność nie tylko finansową, ale także i karną, co w określonych przypadkach wiąże się nawet z zagrożeniem karą pozbawienia wolności.

Niejasny status społeczny

Pomimo że w ustroju gospodarki kapitalistycznej funkcjonujemy już kilkanaście lat, status prywatnego biznesu nie jest dostatecznie wyklarowany w świadomości społecznej. Zaciążył tu niewątpliwie stereotyp prywatnicarza w ustroju komunistycznym oraz nie zawsze pozytywne doświadczenia lat 90. Stąd w wielu kręgach rodzinnych i towarzyskich możemy się spotkać ze zdziwieniem, że młoda wykształcona osoba decyduje się na ten model kariery, zamiast szukać zatrudnienia w dużej renomowanej korporacji. Co ciekawe, takie poglądy reprezentują niekiedy właściciele małych firm. Mając w pamięci własne ciężkie doświadczenia, chcą ich oszczędzić następnym pokoleniom. W odbiorze społecznym small business jest traktowany jako sektor, w którym często dochodzi do naruszenia zasad etycznych, ludzie przestrzegający tych zasad zaś nie mają większych szans na odniesienie sukcesu.

Trzeba jednak podkreślić, że społeczny wizerunek przedsiębiorcy ulega stopniowej poprawie. Badania ankietowe przeprowadzone w 2003 roku na zlecenie Instytutu Spraw Publicznych wykazały, że 59% ankietowanych zachęcałoby własnych synów do rozpoczęcia działalności gospodarczej. W przypadku córek wskaźnik ten wynosi 55% (*Świadomość ekonomiczna...*, 2004, s. 144–145).

Jak wynika z powyższego, życie przedsiębiorcy w każdych warunkach społeczno-ustrojowych nie jest z pewnością usłane różami. W krajach postkomunistycznych dodatkowo dochodzą utrudnienia i bariery, będące skutkiem niezakończonego procesu transformacji oraz ograniczonego jeszcze zasobu doświadczeń, wynikającego z tego, że w warunkach gospodarki rynkowej i swobody podejmowania inicjatyw gospodarczych działamy dopiero od kilkunastu lat.

3.3. Własny biznes – argumenty za

Jakie zatem argumenty mogą przesądzać o wyborze tej ścieżki mimo ewidentnych zagrożeń i ryzyka?

Satysfakcja z pracy na swoim, osiągnięcia sukcesu wyłącznie własnymi siłami

Wielu zdolnych młodych adeptów biznesu znajduje atrakcyjną pracę w renomowanych koncernach, ale nie odczuwa pełnej satysfakcji. Są to osoby, które ze względu na dynamizm i samodzielność źle znoszą ograniczenia funkcjonowania w sztywnych ramach struktur korporacyjnych. Dla nich z pewnością uruchomienie własnego biznesu jest atrakcyjną opcją.

Szansa na duże pieniądze

Jak pokazują doświadczenia krajów najwyżej rozwiniętych, zatrudnienie na szczeblach kierowniczych w wielkich korporacjach przynosi dochody pozwalające na wygodne życie. Jednakże poza ścisłą czołówką zarządów wielkich firm, zarówno krajowych, jak i międzynarodowych, nie są to tzw. duże pieniądze. Uruchomienie własnego biznesu jest obarczone ryzykiem, ale w przypadku sukcesu właściciel ma szansę na duże pieniądze.

Szansa na spełnienie się w kategoriach społecznych i obywatelskich

W warunkach polskich prywatna działalność gospodarcza rzadko postrzegana jest w kategoriach społecznych. Wręcz przeciwnie – traktowana jest jako przejaw indywidualizmu i niejako odwrócenia się od problemów społecznych. Tymczasem doświadczenia krajów o znacznie bogatszych tradycjach rozwoju przedsiębiorczości pokazują dobitnie, jak istotną rolę przedsiębiorcy mogą odgrywać w rozwiązywaniu problemów społecznych i jak silną satysfakcję może im to przynosić. Dla osób o pragmatycznej, pozytywistycznej naturze, a więc zazwyczaj mało zaangażowanych politycznie, jest to naturalny sposób przyczyniania się do rozwoju – początkowo na poziomie społeczności lokalnych, następnie regionu, a być może i w skali światowej. Satysfakcja wynika z możliwości dawania ludziom pracy traktowanej jako źródła dochodów, ale też zdobycia doświadczenia, z oferowania konsumentom produktów i usług, które poprawiają jakość życia. Szczególną satysfakcją może być dzielenie się sukcesem z innymi, zwłaszcza pokrzywdzonymi przez los, dzięki inicjowaniu różnorodnych form działalności filantropijnej.

3.4. Finansowy próg opłacalności własnego biznesu

Powyższa lista argumentów za i przeciw, dotyczących decyzji o uruchomieniu własnego biznesu, nie jest z pewnością wyczerpująca. Przy jej wykorzystaniu do podjęcia ostatecznej decyzji będą się, rzecz jasna, liczyły



— Być może to kogoś zdziwi, ale nasze ambicje zostaną zaspokojone, jeżeli będziemy numerem 2 w Polsce. To jest możliwe do osiągnięcia, a pyrrusowe zwycięstwo nas nie interesuje. Biorę przykład ze świata: nigdzie nie ma tak, że na tym rynku rządzi jedna firma. Dlaczego w Polsce miałyby być inaczej? — pyta Jerzy Grabowiecki (35 lat), prezes i główny akcjonariusz spółki giełdowej JC Auto.

W połowie lat 90. założył firmę sprowadzającą części do samochodów z Azji. Trafił w dziesiątkę. O ile w tamtym czasie sprzedawały się w Polsce pojedyncze sztuki toyoty, o tyle dziś japoński koncern jest numerem trzy na naszym rynku. Firma na tej fali urosła w błyskawicznym tempie. Dziś JC Auto (wcześniej Japan Cars) jest największą spółką handlującą częściami do azjatyckich aut w Europie Środkowej i Wschodniej.

— Cały pomysł na biznes pochodził od mojego kolegi. Ja i paru moich wspólników postanowiliśmy zająć się sprowadzaniem części, nie mając o tym zielonego pojęcia. Bez biznesplanu, badania rynku. Za to mieliśmy pojęcie, jakie to samochody kupimy sobie po 6 miesiącach działalności: same mercedesy i BMW. No i kupiliśmy – chusteczki na otarcie łez, bo po pierwszym roku chcieliśmy zamykać interes, tak „świetnie” nam szło. Przełom nastąpił po tym, jak w listopadzie 1995 r. poleciałem do Japonii na rozmowy z poważnym dostawcą. Nie wiem, jak udało mi się go przekonać do współpracy. Japończycy to naprawdę bardzo wymagający partnerzy. Jednak od tamtego czasu zaczęło się nam układać.

— Zaczynał pan jak firma Apple, od siedziby w garażu...

— A w nowej siedzibie, której budowę właśnie rozpoczęliśmy, będziemy mieć 3 tys. metrów powierzchni biurowej i 12 tys. magazynowej.

— Spełniło się pana marzenie?

— Po części tak, ale wie pan, moim marzeniem jest, żeby ten biznes rósł tak, jak rośnie — po 40% rocznie. To oczywiście zwiększa zasobność mojego portfela, ale serio – nie to jest najważniejsze. Jak pomyślę sobie, że dzięki tej firmie kilkuset pracowników może sobie kupować domy, mieszkania, samochody, utrzymać rodzinę, to mam satysfakcję, że stworzyłem coś, co przynosi i przyjemność, i pożytek. Ale nie stworzyłem tego sam. W naszym sukcesie ogromny udział mają pracownicy, a szczególnie obecni członkowie zarządu – Jerzy Józeffiak i Szymon Getka, którzy byli naszymi pierwszymi pracownikami.

A. Gajewski, *Niech żyje konkurencja!*,
„Businessman Magazine” 2004, nr 11.

indywidualne preferencje i waga przypisywana poszczególnym czynnikom. Natomiast dla tych, którzy są już zdecydowani „pójść na swoje”, wariant zatrudnienia etatowego ma znaczenie z punktu widzenia określenia kosztu utraconych możliwości zarobkowych, który w przypadku dobrze wykształconego absolwenta może być znaczny¹¹. Jakie minimalne dochody powinien generować dla właścicieli prywatny biznes w perspektywie następnych 5 lat, by były one konkurencyjne do dochodów uzyskiwanych z pracy najemnej? W celu rozstrzygnięcia tej kwestii posłużmy się prostym wzorem:

$$\text{MDB} = Z \cdot p \cdot i + K \cdot r$$

gdzie:

- MDB – minimalny dochód z biznesu dla pojedynczego właściciela w piątym roku funkcjonowania
- Z – oczekiwany dochód z pracy etatowej w piątym roku zatrudnienia, gdyby inicjator nowego biznesu zamiast tej ścieżki od początku zdecydował się na zatrudnienie zgodne ze swoimi kwalifikacjami i pokonywał kolejne szczeble kariery zawodowej
- p – wskaźnik pracowitości – średnia liczba godzin w działaniu biznesowym jako % średniej liczby godzin przy zatrudnieniu etatowym
- i – wskaźnik intensywności pracy jako % intensywności w przypadku pracy na etacie; chodzi tu nie tyle o obciążenie fizyczne, ale przede wszystkim psychiczne – stres towarzyszący działalności biznesowej, który może doprowadzić do obniżenia jakości życia, a także, co niestety także ma miejsce, do jego skrócenia
- K – poziom kapitału zaangażowanego w biznes w piątym roku funkcjonowania biznesu, w tym także reinwestowane zyski
- r – stopa procentowa dla określenia „kosztu utraconych możliwości” dla zaangażowanego własnego kapitału; w tym przypadku przyjmujemy oprocentowanie możliwe do uzyskania na długoterminowej lokacie.

Rzecz jasna, szczegółowe określenie indywidualnych parametrów będzie zależało od specyfiki planowanego przedsięwzięcia, a także oceny potencjalnych dochodów z pracy najemnej inicjatorów biznesu. Dla celów

¹¹ Problematyka kosztu utraconych możliwości (ang. *opportunity cost*) przy podejmowaniu decyzji o uruchomieniu własnego biznesu ma bogatą literaturę. Ekonomisci podejmowali próby konstruowania modeli i ich empirycznej weryfikacji. Przegląd dorobku w tej dziedzinie zawiera Audretsch, 2002, s. 32–33.

ilustracyjnych przyjmijmy parametry, które mogą odzwierciedlać współczesne realia gospodarcze (płaca absolwenta w dużej firmie po 5 latach – 6 tys. PLN miesięcznie, średnia liczba godzin pracy we własnej firmie wyższa o 15%, intensywność pracy wyższa o 15% w porównaniu z zatrudnieniem etatowym).

$$\begin{aligned} \text{MDB} &= 6\,000 \cdot 12 \text{ miesięcy} \cdot 115\% \cdot 115\% + 100\,000 \text{ PLN} \cdot 4\% = \\ &= 99\,220 \text{ PLN rocznie} = 8\,270 \text{ PLN miesięcznie} \end{aligned}$$

Tak więc, jeśli ktoś ocenia, że podejmując atrakcyjną pracę w dużej firmie i pokonując kolejne szczeble kariery, po pięciu latach ma szansę zarabiać 6 tys. PLN miesięcznie, nie powinien uruchamiać biznesu, który w piątym roku przyniesie mu średnio miesięcznie mniej niż 8 300 PLN. To bardzo ważny wniosek, bo takimi przeciętnymi dochodami (na osobę zaangażowaną w biznesie) obecnie nie może się pochwalić zdecydowana większość przedsiębiorców, funkcjonujących w tradycyjnym sektorze small businessu w Polsce¹².

W dyskusjach nad kondycją finansową drobnych przedsiębiorców często podkreśla się, że choć ich dochody nie są wysokie, to za to realizują inne istotne korzyści: praca na swoim, możliwość samorealizacji, elastyczny tryb pracy. Takie podejście rodzi jednak niebezpieczeństwo zbyt łatwego usprawiedliwiania niskiej rentowności. Lepiej, gdy wspomniane atuty są przyjemnym dodatkiem do biznesu opartego na zdrowych finansowych zasadach, a co więcej – rozwojowego.

3.5. Własny biznes – ambitny czy nastawiony głównie na substytucję dochodów z pracy najemnej?

W niniejszej książce koncentrujemy uwagę na uruchamianiu przedsięwzięć biznesowych, które w zamyśle ich inicjatorów będą się w przyszłości rozwijać. W żadnej mierze nie oznacza to podważania zasadności prowadzenia działalności na niewielką skalę. Wręcz przeciwnie – prowadzenie takich przedsięwzięć może być źródłem autentycznej satysfakcji i zawodowego spełnienia się, a także przyzwoitych dochodów, nierzadko na poziomie wyższym od tych możliwych do uzyskania z pracy etatowej. Jeśli dodamy do tego możliwość bardziej harmonijnego łączenia sfery zawodowej ze sferą życia osobistego i kultywowania więzi rodzinnych, pytanie o celowość wejścia na ścieżkę budowania czegoś większego jest jak najbardziej zasadne.

¹² Pośrednim, ale ważnym argumentem potwierdzającym tę tezę jest nadal ograniczona skłonność przedsiębiorców prowadzących samodzielną działalność gospodarczą do przechodzenia do 19-procentowego podatku liniowego, zamiast opodatkowania na zasadach ogólnych. Przy dochodach na poziomie 8 tys. PLN miesięcznie opodatkowanie liniowe jest korzystniejsze dla przedsiębiorcy, niezależnie od jego indywidualnej sytuacji (możliwość wspólnego opodatkowania z małżonkiem, korzystanie z innych ulg). Szerzej wyjaśniamy tę kwestię w rozdziale VI.

Zwróćmy przede wszystkim uwagę, że podstawowe zalety i przewagi własnego biznesu nad pracą etatową można zrealizować jedynie w jego dynamicznej wersji. Chodzi tu zwłaszcza o możliwości spełnienia się w kategoriach profesjonalnych. Prowadzenie firmy na ustabilizowanym niewysokim poziomie obrotów może z czasem prowadzić do pewnej rutyny, poczucia pozostawania na uboczu, a w konsekwencji braku satysfakcji z prowadzenia biznesu. Z drugiej strony w wielu dziedzinach i branżach może wystąpić dylemat: przymus wzrostu czy niebezpieczeństwo wyeliminowania z rynku.

Jeśli chodzi o uciążliwość, obciążenia czasowe i stres, to na etapie uruchamiania nie ma tu istotnych różnic, biorąc pod uwagę planowaną wielkość przedsięwzięcia. W kolejnych stadiach dla większych firm zwiększa się skala problemów i zagrożeń, ale istota wielu z nich pozostaje taka sama. Przykładem może tu być typowa zmora prowadzenia biznesu, jaką niewątpliwie jest windykacja należności i utarczki z klientami. W sumie więc można się chyba zgodzić z lapidarnie ujętą argumentacją za budowaniem czegoś większego, często przytaczaną w środowiskach biznesowych: „Jeśli już angażować wszystkie siły i środki w biznes, to lepiej robić to na dużą skalę i potencjalnie za duże pieniądze”.

3.6. Alternatywne ścieżki dochodzenia do własnego biznesu

Najbardziej oczywistym sposobem „pójścia na swoje” jest, rzecz jasna, założenie własnej firmy. Jak wykażemy w rozdziale VII, zwłaszcza w przypadku dynamicznych przedsięwzięć, bardzo często jest ona uruchamiana przez grupę właścicieli. To jednak dalece nie wyczerpuje wszystkich sposobów dochodzenia do ostatecznego celu, jakim jest własny biznes. Wymienimy tu najważniejsze z nich.

Włączenie się w istniejący biznes rodzinny

Szczególnym atutem jest tu niewątpliwie kwestia zaufania i lojalności. Młodzi adepci posiadający biznesowe tradycje rodzinne powinni z pewnością rozważyć w pierwszej kolejności tę opcję, zwłaszcza jeśli dzięki energii, a także profesjonalnej wiedzy jest realna szansa na rewitalizację firmy i przeniesienia jej na wyższą trajektorię obrotów i zysków.

Wejście do istniejącego biznesu (bez powiązań rodzinnych)

W ramach wariantów „miękkiego” wchodzenia w biznes warto zwrócić uwagę na możliwość przejścia od statusu pracownika najemnego do statusu współnika. Jest to wariant rzadziej stosowany, ale atrakcyjny, zwłaszcza dla ludzi dynamicznych, a jednocześnie dysponujących specyficznym zasobem wiedzy i doświadczenia. Wychodząc z oczywistego założenia, że łatwiej jest rozruszać funkcjonujący biznes, niż uruchamiać nowy od zera, pracownik (najczęściej menedżer) zawiera umowę z właścicielami firmy,



Bank odmawia kredytu? Musi być rozwiązanie – twierdzi Robert Marczak, doradca finansowy. I zawsze je znajduje. Gdy po studiach ekonomicznych na KUL i ukończeniu Wyższej Szkoły Handlu i Prawa rozpoczął pracę w bankowości, zorientował się, że biurokratyczna machina tych instytucji wielu klientom uniemożliwia prowadzenie interesów. Jako dyrektor do spraw sprzedaży, m.in. w Kredyt Banku, widział niejednego przedsiębiorcę, który bankrutował z powodu odmowy wsparcia finansowego przez bank. Doinwestowanie, nawet krótkotrwałe, lub pomoc w analizie sytuacji finansowej i obniżenie kosztów uratowałyby przedsiębiorstwo.

Z okien niewielkiego mieszkania na XII piętrze apartamentowca rozciąga się panorama warszawskiego Żoliborza. Tu znajduje się siedziba założonej siedem lat temu firmy Lavell. Ale widok z okien, zajmujących całą ścianę, jest jedyną oznaką luksusu. Biuro Roberta Marczała nie przypomina miejsca, w którym prowadzone są rozmowy o milionowych inwestycjach.

— W tym zawodzie trzeba być psychologiem — mówi Marczak. — Należy stworzyć odpowiedni klimat do tego, by ludzie powiedzieli to, czego nie powiedzą w bankowej sali, obawiając się, że inni usłyszą o ich kłopotach. Najważniejsze jest zbudowanie wzajemnego zaufania — uśmiecha się Marczak.

W małym pokoiku, przy kawie, ludzie szybko pozbywają się oporów i opowiadają. Często o tym, jak banki odmawiały im kredytów. Marczak nakłania ich do drobiazgowej analizy swoich finansów.

— Nie mogę sobie pozwolić na rekomendowanie klienta, którego sytuacji nie znam, a przede wszystkim takiego, który nie będzie spłacał zobowiązań — podkreśla.

Jeszcze do końca ubiegłego roku wśród klientów Marczała przeważały firmy i klienci indywidualni, którzy mieli już nóż na gardle i potrzebowali pieniędzy od zaraz. Od kilku miesięcy Marczak widzi jednak wyraźną zmianę sytuacji gospodarczej.

— Przychodzą do mnie już nie tylko ci, którzy mają kłopoty, ale również firmy pragnące inwestować także w inne branże. Modne są dziś usługi hotelarskie, ośrodki wypoczynkowe, domy dla seniorów. Na takie posunięcia decydują się nie tylko przedsiębiorstwa, które nigdy nie miały kłopotów, ale również te, które dzięki Marczakowi z nich wyszły. I takich jest coraz więcej.

Ze współpracy z Marczakiem zadowolone są również banki.

— Dokumentacja przygotowywana przez pana Marczała spełnia zarówno pod względem merytorycznym, jak i formalnym oczekiwania banku — podkreśla Anna Duma, dyrektor sprzedaży kredytów komercyjnych HypoVereinsbanku Banku Hipotecznego.

— Robert Marczak działa profesjonalnie i biorąc pod uwagę jego dotychczasową działalność, bank zamierza z nim współpracę kontynuować — dodaje Anna Duma.

P. Szubański, *Kredytowy Batman*,
„Profit” 2004, nr 8.

na mocy której uzyskuje szansę dołączenia do grona wspólników, pod warunkiem na przykład rozwinięcia nowej działalności, otwarcia nowych rynków czy też znaczącej poprawy rentowności w ramach dotychczasowego profilu działalności.

Franczyza

Kluczowym ryzykiem prywatnego biznesu jest to, że koncepcja jego inicjatorów nie sprawdzi się, gdyż oferowany produkt lub usługa nie przyjmie się na rynku. Bardzo atrakcyjnym i popularnym rozwiązaniem, zwłaszcza w Stanach Zjednoczonych, jest franczyza. Szerzej analizujemy ją w rozdziale IX. W skrócie chodzi tu o przejęcie (za opłatą) sprawdzonego i opracowanego przez inny podmiot pomysłu biznesowego, a następnie wdrożenie go na własną rękę, korzystając ze wsparcia inicjatora tego pomysłu.

Uruchomienie biznesu bez rezygnacji z pracy na etacie

Opcja ta polega na przygotowaniu i uruchomieniu przedsięwzięcia przy kontynuacji zatrudnienia etatowego. Rezygnacja z etatu następuje dopiero wtedy, gdy są wyraźne pozytywne rokowania dotyczące nowego przedsięwzięcia. Przy niewątpliwych zaletach warto zwrócić uwagę na istotne mankamenty tej opcji. Po pierwsze inicjator nowego biznesu nie może się zaangażować w jego przygotowanie i uruchomienie w pełnym wymiarze czasowym, ze względu na wykonywane obowiązki. Jako pracownik etatowy podlega różnym ograniczeniom, chociażby w dziedzinie wejścia na rynek i osobistego zaangażowania się w promocję. Nierzadko może dojść do konfliktu interesów, co w efekcie może pociągać niekorzystne konsekwencje prawne. W sumie, zwłaszcza przy planowaniu biznesu na większą skalę, przydatność tej ścieżki wydaje się dość ograniczona.

Uruchomienie własnego biznesu poprzedzone fazą praktykowania

Podstawową barierą w realizacji opcji przedsiębiorstwa dla młodych adeptów biznesu jest brak doświadczenia i umiejętności, które można zdobyć w ramach bieżącej działalności zawodowej. To poważne ograniczenie i nie można go lekceważyć. Świadczy o tym generalna tendencja do zakładania nowych firm w branżach i na rynkach, znanych wcześniej ich inicjatorom.

Rozwiązaniem może być długofalowa strategia dochodzenia do własnego biznesu, rozpoczynająca się od „praktykowania”. Na tym etapie kandydat na biznesmena podejmuje pracę najemną w branży i na stanowisku pozwalającym na zdobycie doświadczeń potrzebnych do uruchomienia własnego biznesu. Kluczem do sukcesu jest w tym przypadku strategiczny wybór pracodawcy, jednego bądź kilku w określonej sekwencji, nie tyle ze względu na poziom wynagrodzenia, ile ze względu na możliwość przyswojenia wiedzy i nawiązania kontaktów, które będą przydatne w uruchomieniu własnego biznesu.

4. Nowy ambitny biznes – determinanty sukcesu

Przedstawione w tym rozdziale tendencje rozwoju przedsiębiorczości w Polsce i na świecie wydają się uzasadniać tezę, że uruchomienie własnego biznesu może być atrakcyjnym kierunkiem realizacji kariery zawodowej, także – a może przede wszystkim – dla ludzi młodych i wykształconych. Podejmując taką decyzję, warto planować przedsięwzięcia dynamiczne, czyli mające perspektywę wzrostu. Książka ta traktuje o tym, jak zrealizować w praktyce wizję ambitnego biznesu, lecz niekoniecznie musi to prowadzić do stworzenia imperium opartego na najnowocześniejszej technologii czy też przełomowych rozwiązaniach w sferze organizacji i marketingu. Czy tak się stanie, będzie zależało od wielu czynników i warunków działania już po uruchomieniu biznesu.

Stosowane w niniejszej książce pojęcie ambitnego biznesu nawiązuje do koncepcji przedsięwzięć o potencjale wzrostowym (ang. *high-potential ventures*) opisywanej w cytowanym wcześniej międzynarodowym projekcie badawczym Global Entrepreneurship Monitor (GEM). Jako nowe przedsięwzięcia o potencjale wzrostowym traktuje się takie, które spełniają przynajmniej jedno z poniższych kryteriów (Autio, 2003, s. 3):

- ▶ Inicjatorzy planują osiągnąć poziom zatrudnienia minimum 19 osób przed upływem 5 lat od uruchomienia (w najnowszych badaniach GEM ten próg został ustalony na poziomie 20 zatrudnionych).
- ▶ Oferta rynkowa ma charakter innowacyjny, co definiowane jest jako brak bądź niewielka liczba konkurentów w danym wąskim segmencie rynku.
- ▶ Część grupy docelowej klientów firmy mieszka za granicą (eksport).
- ▶ Stosowane technologie były znane firmie krócej niż jeden rok (innowacyjność procesu technologicznego).

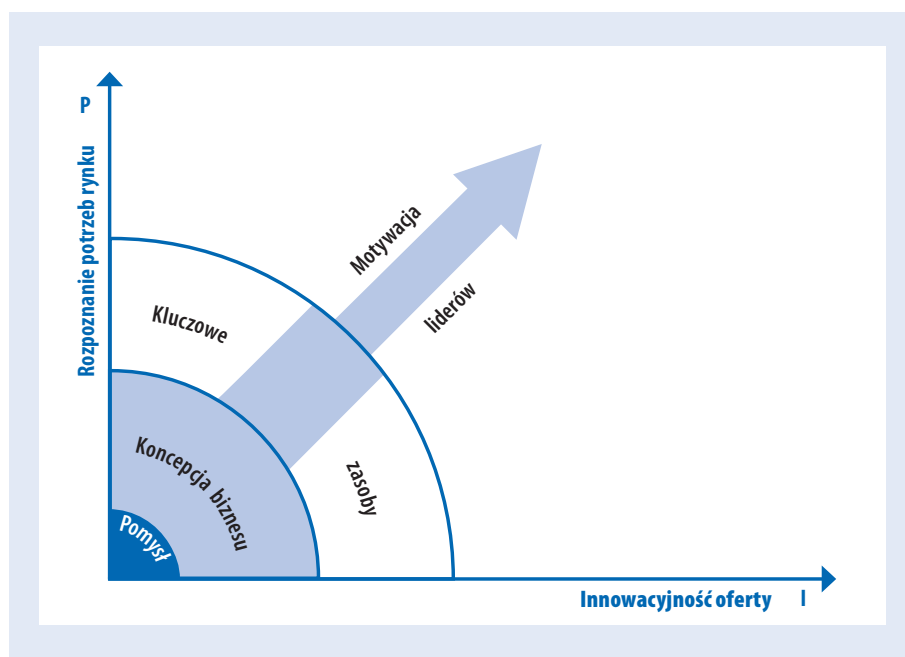
Jak wynika z powyższego zestawienia kryteriów, gama przedsięwzięć o potencjale wzrostowym jest definiowana bardzo szeroko i takie podejście stosujemy konsekwentnie w niniejszej książce.

Zgodnie z przyjętą koncepcją, którą ilustruje rysunek 2, kluczową rolę w przygotowaniu, a następnie uruchomieniu odgrywają następujące czynniki:

- ▶ pomysł na biznes
- ▶ koncepcja biznesu
- ▶ zasoby, którymi będzie dysponowała nowa firma
- ▶ motywacja inicjatorów nowego biznesu.

Przedział między osią pionową P (zidentyfikowane potrzeby rynku) a osią poziomą I (innowacyjność oferty) ilustruje na rysunku 2 spektrum

Rysunek 2. Uruchomienie nowego biznesu: determinanty sukcesu



Źródło: Opracowanie własne.

pomysłów przekształconych następnie w dojrzałe koncepcje biznesu, na bazie których budowane będą nowe przedsięwzięcia. Bliżej osi I będziemy mieli przedsięwzięcia bazujące na własnych przełomowych technologiach, rozwiązaniach w sferze marketingu i reklamy, bliżej osi P zaś bazujące na zidentyfikowanych potrzebach rynku. W praktyce najczęściej będziemy mieli do czynienia z kombinacją orientacji rynkowej i wdrożenia (przynajmniej w pewnym zakresie) rozwiązań innowacyjnych. Do uruchomienia przedsięwzięcia niezbędne będą określone zasoby, dostosowane w ujęciu ilościowym i jakościowym do rodzaju oraz przyjętej koncepcji biznesu. Chodzi tu o środki finansowe, aktywa materialne i niematerialne (znaki towarowe, patenty, renoma firmy), umiejętności kadry kierowniczej i pracowników, rozwiązania organizacyjne stosowane w firmie, a co najważniejsze – umiejętności przywódcze założycieli. Wektor ilustruje siłę motywacji liderów nowego biznesu.

Jak wynika z powyższego, rola inicjatorów (liderów nowego przedsięwzięcia) jest kluczowa i decyduje o powodzeniu nowego przedsięwzięcia. Identyfikują oni pomysły, i zazwyczaj także wnoszą kluczowe zasoby (wiedza, doświadczenie, talenty organizacyjne), a wreszcie ich silna motywacja jest napędem rozwoju nowej firmy.

Natomiast to, czy nowe przedsięwzięcie będzie miało dynamiczny charakter, będzie w znacznym zakresie zależeć od tego, czy:

- ▶ taka będzie strategiczna wizja i motywacja liderów
- ▶ na etapie identyfikacji, analizy i weryfikacji pomysłów biznesowych inicjatorzy będą koncentrować uwagę na tych dających możliwości szybkiego wzrostu
- ▶ gromadzenie/uzyskanie dostępu do kluczowych zasobów będzie prowadzone pod kątem możliwości uruchomienia i prowadzenia dynamicznego biznesu
- ▶ w zaprojektowany system funkcjonowania przedsięwzięcia wbudowane zostaną mechanizmy działające jako sprężyny wzrostu.

Praktyczne kwestie związane z tak zarysowaną koncepcją przygotowania i uruchomienia nowego dynamicznego biznesu będziemy omawiać w kolejnych rozdziałach książki.

Literatura

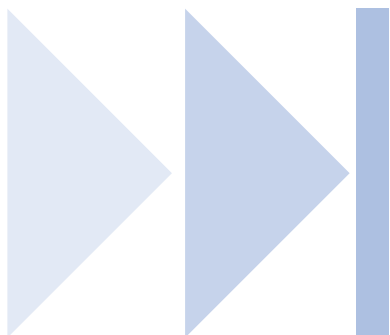
- Acs Z.J., Arenius P., Hay M., Minniti M., *Global Entrepreneurship Monitor 2004 Executive Report*. Babson College London Business School, Babson Park, MA 2005.
- Audretsch D.B., *Entrepreneurship: A Survey of the Literature*. Prepared for the European Commission, Enterprise Directorate General. Institute for Development Strategies, Indiana University & Centre for Economic Policy Research (CEPR), London 2002.
- Autio E., *High-Potential Entrepreneurship*. United Nations, 2003.
- Autio E., *2005 Report on High-Expectation Entrepreneurship*. Babson College and London Business School, Babson Park, MA 2005.
- Bhide A.V., *The Origin and Evolution of New Business*. Oxford University Press, Oxford 2000.
- Carland J.W., Carland J.C., Ensley M.D., *Hunting the Heffalump: The Theoretical Basis and Dimensionality of the Carland Entrepreneurship Index*. „Academy of Management Journal” 2001, t. 7, nr 2.
- Carland J.W., Hoy F., Boulton W.R., Carland J.A.C., *Differentiating Entrepreneurs from Small Business Owners: A Conceptualization*. „Academy of Management Review” 1984, t. 9, nr 2.
- Chandler A., *The Visible Hand. The Managerial Revolution in American Business*. Belknap Press, Cambridge, MA 1977.
- Charney A., Libecap G.D., *Impact of Entrepreneurship Education*. Kaufman Center for Entrepreneurial Leadership, Boston 2000.
- Dominiak P., *Sektor MSP we współczesnej gospodarce*, WN PWN, Warszawa 2005.
- Drucker P.F., *Innowacja i przedsiębiorczość. Praktyka i zasady*. PWE, Warszawa 1992.
- www.eim.nl, 15 maja 2008.

- Ekonomika i zarządzanie małą firmą*, red. B. Piasecki, wyd. 3. WN PWN, Warszawa 2001.
- Fostering Entrepreneurship and Firm Creation as a Driver of Growth in a Global Economy*, materiały z konferencji „2nd OECD Conference of Ministers Responsible for Small and Medium-sized Enterprises (SMEs)”. OECD, Istanbul 2004.
- Galbraith J.K., *The New Industrial State*, Houghton Mifflin, Boston 1978.
- Kuratko D.F., *The Emergence of Entrepreneurship Education: Development, Trends, and Challenges*. „Entrepreneurship Theory & Practice” wrzesień 2005, t. 29.
- Kwiatkowski S., *Przedsiębiorczość intelektualna*. WN PWN, Warszawa 2002.
- Laffey D., *The Rise and Fall of the dot com Entrepreneurs* (nr 54). Canterbury Business School, Kent 2004.
- Lambing P.A., Kuehl C.R., *Entrepreneurship*. Prentice Hall, Upper Saddle River 2003.
- Lundstrom A., Stevenson L.A., *Entrepreneurship Policy: Theory and Practice*. Springer, New York 2005.
- Maier C., *Witaj, lenistwo! O sztuce i konieczności obijania się w pracy*. Gruner + Jahr, Warszawa 2005.
- Podsumowanie pięciu edycji rankingu*, „Puls Biznesu” 21 lutego 2005.
- Raport o stanie sektora małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce w latach 2005–2006*. PARP, 2007.
- Raport o systemie kierowania handlem zagranicznym w 1988 roku*. Instytut Koniunktur i Cen Handlu Zagranicznego, Warszawa 1989.
- Rocznik statystyczny 1989*. GUS, Warszawa 1990.
- Schumpeter J., *Teoria rozwoju gospodarczego*. PWN, Warszawa 1960.
- Szkoły wyższe i ich finanse w 2006 r.* GUS, Warszawa 2007.
- Świadomość ekonomiczna społeczeństwa i wizerunek biznesu*, red. L. Kolarska-Bobińska. Instytut Spraw Publicznych, Warszawa 2004.
- Zmiany strukturalne grup podmiotów gospodarki narodowej w 2009 r.*, GUS, Warszawa 2010.

Rozdział drugi

Cechy i umiejętności liderów nowych przedsięwzięć

1. Kluczowa rola założycieli
2. Cechy osobowe
3. Uwarunkowania społeczno-kulturowe i demograficzne
4. Wykształcenie, doświadczenie praktyczne, udział w specjalistycznych szkoleniach
5. Motywy uruchamiania nowych przedsięwzięć biznesowych
6. Przedsiębiorczy styl zarządzania
7. Cechy operacyjne skutecznych liderów nowego biznesu
8. Sytuacja młodych kandydatów na przedsiębiorców



W wyniku prowadzonych w wielu krajach systematycznych badań, dysponujemy bogatą wiedzą o cechach i umiejętnościach skutecznych przedsiębiorców. Ze względu na wielowymiarowy charakter inicjatyw przedsiębiorczych, wspomniane badania nie doprowadziły do opracowania całościowych konstrukcji teoretycznych, pozwalających jednoznacznie określić wagę poszczególnych czynników w procesie uruchamiania i rozwoju nowych przedsięwzięć. W szczególności nie można jednoznacznie przesądzić, które z cech osobowych mają pozytywny wpływ na sukces przedsięwzięcia, a które nie. Jednakże uogólniona, dzięki licznym badaniom empirycznym, wiedza w tej dziedzinie może być cennym punktem odniesienia do porównawczej oceny własnych cech przez kandydatów na biznesmenów.

1. Kluczowa rola założycieli

Dlaczego cechy osobowe i umiejętności inicjatorów są tak ważne w fazie uruchomienia, a następnie poprowadzenia z sukcesem własnego biznesu? Analizy przypadków nie tylko spektakularnych sukcesów, ale i mniej eksponowanych przykładów inicjatyw przedsiębiorczych, wskazują jednoznacznie na kluczową rolę ich lidera bądź liderów w osiągnięciu powodzenia. W tej kwestii panuje powszechna zgoda w gronie badaczy zajmujących się problematyką przedsiębiorczości.

Szczególne znaczenie cech osobowych przedsiębiorców jest istotne zwłaszcza w fazie uruchamiania przedsięwzięcia. Jak wiadomo, wtedy właśnie dochodzi do wyjątkowej kumulacji trudności i zagrożeń, którym musi stawić czoło lider bądź cała grupa założycielska. Znaczenie cech osobowych liderów znajduje pośrednie potwierdzenie w tym, że najwięcej obiecujących inicjatyw ponosi porażkę w tej fazie. W tym przypadku sytuacja jest tu nieporównywalna z nowymi projektami uruchamianymi w strukturze wielkich korporacji. Ich kierownicy odgrywają tam istotną rolę, ale o ostatecznym sukcesie decydują kwalifikacje i umiejętności wielu ludzi na kierowniczych stanowiskach w poszczególnych pionach.

Właściciel (właściciele) nowej firmy jest natomiast jej wyłączną siłą napędową, odpowiedzialną za realizację kluczowych działań w fazie uruchomienia, z których najważniejsze to:

- ▶ zidentyfikowanie, zweryfikowanie i opracowanie koncepcji biznesu w formie nadającej się do wdrożenia
- ▶ zidentyfikowanie i uzyskanie dostępu do kluczowych zasobów, niezbędnych do uruchomienia przedsięwzięcia (istotne w tym przypadku jest, że wiedza i doświadczenie liderów niewątpliwie są takim kluczowym zasobem)
- ▶ podjęcie działań organizacyjnych związanych z założeniem firmy i prowadzeniem jej w niezwykle na ogół trudnej fazie rozruchu. Na tym etapie inicjatorzy muszą wykazać się umiejętnością zarządzania, ale także bezpośredniej realizacji działań operacyjnych. Zakasanie rękawów i wspólna praca właścicieli wraz z nieliczną

wtedy grupą pracowników nad rozwiązywaniem bieżących problemów są nieuniknione.

Obecnie, w wyniku systematycznych badań prowadzonych w wielu krajach, dysponujemy bogatą wiedzą o cechach i umiejętnościach skutecznych przedsiębiorców. Ze względu na wielowymiarowy charakter inicjatyw przedsiębiorczych, wspomniane badania nie doprowadziły do opracowania całościowych konstrukcji teoretycznych, pozwalających jednoznacznie określić wagę poszczególnych czynników w procesie uruchamiania i rozwoju nowych przedsięwzięć. W szczególności nie można jednoznacznie przesądzić, które z cech osobowych mają pozytywny wpływ na sukces przedsięwzięcia, a które nie. Jednakże uogólniona dzięki licznym badaniom empirycznym wiedza w tej dziedzinie może być cennym punktem odniesienia do porównawczej oceny własnych cech przez kandydatów na biznesmenów.

Pierwszy kierunek wykorzystania tej wiedzy jest oczywisty: należy skoncentrować uwagę na tych dziedzinach działalności gospodarczej, których cechy i umiejętności liderów będą odgrywać kluczową rolę, ewentualne braki zaś mogą nie być aż tak istotne. Z drugiej strony ważne jest, by zachować proaktywne podejście – jeśli samoocena wykaże, że pewne cechy i umiejętności są niedostatecznie rozwinięte, należy podjąć działania, by ten stan rzeczy zmienić.

Istnieje dość rozpowszechnione przekonanie, że jest coś tak wyjątkowego w osobowości przedsiębiorców, że natura obdarowuje pożądanymi cechami tylko nielicznych. Niezależnie od braku jednoznacznego potwierdzenia tej tezy w badaniach empirycznych, można ją podważyć, biorąc pod uwagę skalę zjawiska. Na podstawie wyników badań realizowanych w ramach cytowanego wcześniej projektu GEM w 34 krajach objętych badaniami, w 2004 roku własny biznes przygotowywało bądź prowadziło w początkowej fazie ponad 73 mln osób (Acs et al., 2005: 12, s. 12). Jeśli ekstrapolować tę liczbę na wszystkie kraje świata, to w skali globu liczbę początkujących przedsiębiorców można szacować na 500 mln (Reynolds, 2004, s. 3). Przypomnijmy też, że w Polsce po 1989 roku podjęto próbę uruchomienia ok. 3,5 mln nowych przedsiębiorstw, z czego około połowa funkcjonuje nadal (por. rozdział I).

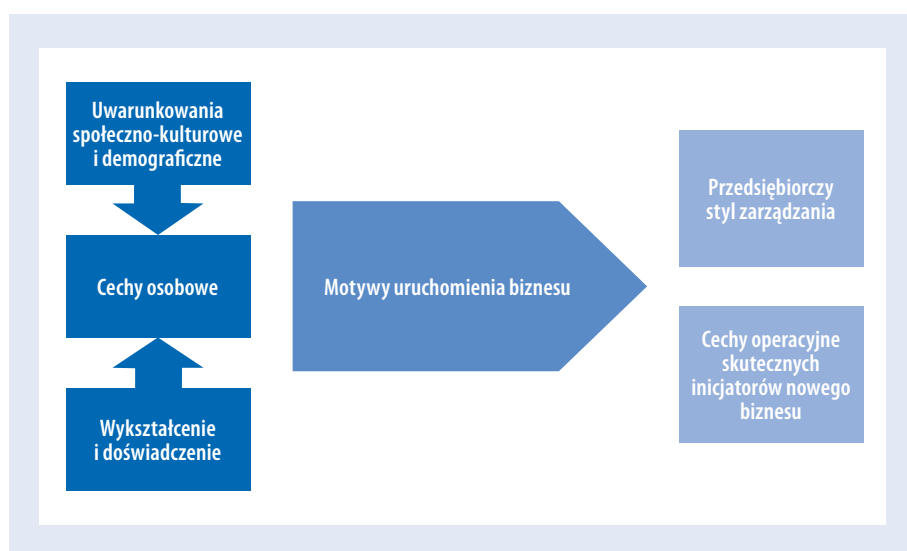
Czy można zatem zmienić i ukształtować własną osobowość, a zwłaszcza te cechy, które decydują o powodzeniu w działalności gospodarczej? W świetle argumentów i faktów przedstawionych w dalszej części niniejszego rozdziału odpowiedź na tak postawione pytanie jest zdecydowanie pozytywna i jest to kluczowe założenie całej koncepcji niniejszej książki. Jeśli chodzi o podstawowe umiejętności i doświadczenia niezbędne w uruchomieniu i prowadzeniu biznesu, to (zwłaszcza z perspektywy ludzi młodych, bez doświadczenia zawodowego), pewnych barier nie da się przeskoczyć. Jednak i tu istnieją duże możliwości uzupełnienia brakującej wiedzy

w trakcie programów szkoleniowych, samokształcenia, praktyk zawodowych itp. Szczegółowe sugestie w tej dziedzinie przedstawimy w końcowej części tego rozdziału.

W dalszej części rozważań przyjęliśmy kompleksowy (holistyczny) sposób podejścia do problematyki cech osobowych i umiejętności przedsiębiorców. Przyjmujemy zatem, że skłonność do inicjatyw przedsiębiorczych i odnoszenia sukcesów w tej dziedzinie może być nie tylko efektem naturalnych cech osobowych – może także wynikać z wpływu czynników społeczno-kulturowych i demograficznych lub też być pochodną przebytej ścieżki edukacyjnej oraz kumulacji doświadczeń praktycznych. Te z kolei mają wpływ na konkretne motywy inicjatorów podjęcia decyzji o uruchomieniu przedsięwzięcia. Analizując motywy, szczególną wagę przywiązujemy do najbardziej istotnych dla uruchamiania przedsięwzięć dynamicznych. W następnej kolejności analizujemy cechy i umiejętności przydatne do skutecznego prowadzenia nowo uruchomionego przedsięwzięcia. Są to cechy związane z tzw. przedsiębiorczym stylem zarządzania, a także cechy operacyjne, pomocne w bieżącym działaniu. Przyjęty sposób podejścia obrazuje rysunek 1.

Na obecnym etapie analizy cech osobowych celowo abstrahujemy od bardzo częstej sytuacji, w której inicjatorem przedsięwzięcia nie jest jedna osoba, ale zespół przywódczy, składający się z kilku, a niekiedy nawet kilkunastu osób. Stworzenie zespołu przywódczego, w którym poszczególni

Rysunek 1. Uwarunkowania społeczno-kulturowe, cechy i umiejętności oraz motywy podejmowania inicjatyw przedsiębiorczych



Źródło: Opracowanie własne.



Firma Grodno zaczynała 15 lat temu od małego sklepiku przy warszawskiej ulicy Dobrej.

— Otwierali go jeszcze rodzice, od lat związani z branżą

— mówi Jarosław Jurczak, wiceprezes zarządu.

Dziś, w 100 proc. polska, rodzinna firma Grodno, której nazwa nawiązuje do rodzinnych stron przodków, ma osiem oddziałów, w tym własną hurtownię, zatrudnia blisko 80 osób i sprzedaje osprzęt elektryczny hurtowo i detalicznie, na cały kraj. Jak się do tego dochodzi?

— Postawiliśmy na rozwój i podejście do klienta — mówi Jarosław Jurczak. Po pierwszym oddziale powstał drugi, na Wolskiej, trzy lata później centrala logistyczna i magazyn w miejscowości Michałów Grabina pod Nieporętem. Potem, co kilka lat, kolejne oddziały.

— Stosowaliśmy politykę przejmowania istniejących punktów sprzedaży, które miały już jakąś tradycję. Gdy prowadząca je firma przenosiła się gdzie indziej, wchodziliśmy na ich miejsce. Nie robiliśmy tego nagle, bo zwalniał się lokal, lecz w sposób świadomy, przemyślany, planowy.

Szukali punktów przy trasach przelotowych, gdzie jest duży ruch. Przyglądali się, zbierali informacje, badali otoczenie, analizowali sytuację, by mieć pewność, że klienci nie odejdą po zmianie szyldu. Czy to metoda do naśladowania?

— Może tak, ale raczej nie na początku działalności. My mieliśmy doświadczenie, firma Grodno była znana. To, że przejęte punkty zwykle funkcjonują lepiej niż poprzednie, jest na skutek przeniesienia tam naszych metod pracy i podejścia do klienta. Nasi ludzie są dobrze wyszkoleni, chcą sprzedawać, no i mają zaplecze w postaci własnej hurtowni, czyli towar od ręki. Bo firma to ludzie: jak pracują, jak się prezentują, jak potrafią przyciągnąć klienta. Samo przejęcie istniejącego punktu niczego nie gwarantuje — twierdzi Jarosław Jurczak.

Dziś Grodno należy do czołówki branży w Warszawie. Od 2000 r. przychody wzrosły ponad dwukrotnie i w ubiegłym roku osiągnęły 53 mln zł. (...)

Bardzo dokuczają problemy z płatnościami. Wśród firm instalacyjnych wiele jest takich, które nie dysponują odpowiednim kapitałem.

— Jeśli klient im nie zapłaci, one nie zapłacą nam, a my nie możemy zapłacić innym. To jest łańcuszek — mówi Andrzej Jurczak. — No i konkurencja – ogromna, zwłaszcza w Warszawie. To największy rynek, dużo inwestycji, więc każda hurtownia chce tu sprzedawać.

J. Domagała, *Z lampą na giganta*,
„Rzeczpospolita” 25 listopada 2005.

członkowie uzupełniają się doświadczeniem, umiejętnościami i predyspozycjami, a jednocześnie są podporządkowani wspólnej wizji i strategii rozwoju, to niewątpliwie kluczowy czynnik sukcesu nowej firmy. Problematyką tworzenia skutecznych zespołów przywódczych będziemy się zajmować szerzej w rozdziale VIII.

2. Cechy osobowe

Czy istnieją pewne naturalne (wrodzone) cechy osobowe, które występują ze szczególnym nasileniem u osób angażujących się w inicjatywy przedsiębiorcze i osiągających sukces na tym polu? Próby zidentyfikowania takich cech i predyspozycji podejmowane są zarówno na łamach popularnych czasopism, jak i rozlicznych poradników podających recepty na sukces, a także są przedmiotem poważnych analiz naukowych, których wnioski formułowane są na podstawie kompleksowych badań empirycznych. Poniżej podajemy najczęściej wymieniane cechy osobowe sprzyjające postawom przedsiębiorczym.

Potrzeba osiągnięcia czegoś znaczącego

Tradycyjnie ta cecha jest uznawana za szczególny przymiot, decydujący o powodzeniu w biznesie. Potrzeba dokonania czegoś wyjątkowego popycha bowiem ludzi do szczególnego wysiłku, a to w efekcie przynosi szczególne osiągnięcia. Pierwotna motywacja często nie dotyczy w ogóle działalności gospodarczej jako takiej. Przykładowo wynalazca oferujący przełomowe w swoim mniemaniu rozwiązanie techniczne, gdy stwierdza brak zainteresowania nim, decyduje się na wdrożenie go we własnym zakresie, angażując się w obcą mu sferę ekonomiczno-finansową i organizacyjną.

Na drugim biegunie potrzeba osiągnięcia ponadprzeciętnego sukcesu znajduje wyraz w czysto pieniężnym wymiarze ustalonego celu. Przedstawiciele klasy średniej zatrudnieni w dużych firmach nie kontentują się typowym dla tej warstwy poziomem zarobków i szukają dużych pieniędzy, co z kolei jest silnym bodźcem do uruchomienia własnego biznesu. Jednakże motywacje inicjatorów przedsięwzięć mają na ogół szerszy wymiar: chodzi im o stworzenie czegoś nowego od podstaw, pozostawienie trwałego, namacalnego efektu własnego wysiłku i zaangażowania.

Zachowanie kontroli nad własnym losem

W przeciwieństwie do osób uznających, że ich los zależy głównie od czynników zewnętrznych, splotu okoliczności i generalnie – sił pozostających poza kontrolą, ludzie o cechach przedsiębiorczych uważają, że klucz do przyszłości i sukcesu zależy w pierwszej kolejności od ich własnych decyzji i działań. Co więcej, tego rodzaju osoby wręcz dążą do zachowania kontroli nad kluczowymi etapami własnego życia. Stąd tylko krok od spełnienia się dzięki kontroli nad własną firmą i zespołem pracowników.

Pewną odmianą wspomnianej cechy jest potrzeba zachowania niezależności. Typowym przejawem są tu postawy właścicieli małych firm należących do tradycyjnego sektora small businessu: preferują oni samodzielne podejmowanie decyzji, niechętnie delegują uprawnienia, chcą zachować pełną kontrolę nad finansami firmy.

Dążenie do zachowania niezależności znajduje szczególne odzwierciedlenie w decyzjach wysoko kwalifikowanej i wysoko opłacanej kadry menedżerskiej wielkich korporacji o porzuceniu intratnej posady i uruchomieniu własnej działalności gospodarczej. To właśnie brak autonomii w poprzednim miejscu pracy popycha te osoby do podjęcia nowych wyzwań. Nawet jeśli ich dochody na początku są niższe, właściwą rekompensatą jest szczególna satysfakcja wynikająca z poczucia niezależności.

Sklonność do ryzyka

W świadomości społecznej przyjęła się opinia, że osobnicy o cechach przedsiębiorczych łatwo angażują się w decyzje i działania o wysokim poziomie ryzyka. Zachowując się jak hazardziści, grają o wysoką stawkę, co daje im możliwość odniesienia spektakularnego sukcesu, lecz grozi także równie spektakularną porażką. Tymczasem badania empiryczne nie potwierdzają tego zjawiska. Wskazują raczej na umiarkowaną skłonność do ryzyka inicjatorów nowych przedsięwzięć. Bardzo często unikają oni angażowania większych środków aż do momentu, gdy potwierdzą się pozytywne rokowania dotyczące szans przetrwania nowego biznesu. Ważne jest także rozróżnienie rodzajów podejmowanego ryzyka. Tam, gdzie dotyczy ono zdarzeń o charakterze losowym, przedsiębiorcy nie różnią się w sposób istotny od innych grup społecznych. Wykazują natomiast większą skłonność do ryzyka tam, gdzie ostateczny rezultat działań dotyczy ich własnej sprawności, co należy także wiązać z omawianą niżej typową dla tej grupy wiarą we własne możliwości¹.

Wiara we własne siły i możliwości realizacji określonego zadania (celu)

Teza o kluczowej roli wiary we własne siły w kształtowaniu skłonności do podejmowania konkretnych działań, a w konsekwencji samych działań, została zaczerpnięta z psychologii społecznej do interpretacji zachowań przedsiębiorczych (Boyd, Vozikis, 1994). Zgodnie z nią osoby o pozytywnym przekonaniu o własnych możliwościach mają większą skłonność do uruchomienia własnych przedsięwzięć i uzyskania sukcesu na tym polu, gdyż:

- wiara we własne siły powoduje, że takie osoby stosunkowo wcześniej decydują się na wybór przedsiębiorczej ścieżki kariery zawodowej

¹ Omówienie literatury dotyczącej skłonności przedsiębiorców do ryzyka, jak również wyniki badań przeprowadzonych przez autorów, zawiera artykuł M. Macko i T. Tyszki (Macko, Tyszka, 2005).

- ▶ stosunkowo wcześniej angażują się w inicjowanie przedsięwzięć biznesowych
- ▶ uzyskane pozytywne doświadczenia wzmacniają ich przekonanie o możliwości osiągnięcia sukcesu w kolejnych przedsięwzięciach
- ▶ im wyższy poziom wiary we własne siły, tym ambitniejsze są cele stawiane sobie przez przedsiębiorcę i tym większe zaangażowanie przy ich realizacji. Oznacza to, że wspomniana cecha odgrywa szczególnie istotną rolę w procesie uruchamiania przedsięwzięć zaplanowanych na większą skalę i osiągnięcia wysokiej dynamiki wzrostu.

3. Uwarunkowania społeczno-kulturowe i demograficzne

Ta grupa czynników, obok kwestii stricte demograficznych, obejmuje uwarunkowania rodzinne i szerzej – funkcjonowanie danej jednostki w społeczeństwie.

System społeczno-polityczny

Uważa się powszechnie, że system kapitalistyczny (zwłaszcza jego liberalna odmiana), oparty na regułach wolnego rynku, połączony z solidnymi tradycjami demokratycznymi stwarza najkorzystniejsze warunki dla przedsiębiorczych inicjatyw. Rzecz jasna, należy uwzględniać szerszy kontekst społeczno-polityczny: systemy wartości, religię, zwyczaje. W wielu krajach mogą one skutecznie blokować inicjatywy przedsiębiorcze obywateli, np. system kastowy w Indiach czy też uznawanie określonych praktyk gospodarczych za niezgodne z zasadami islamu (pobierania odsetek od udzielonego kredytu).

System komunistyczny oparty na zasadach dominacji własności państwowej i biurokratycznego systemu zarządzania gospodarką, który panował w Polsce i innych krajach Europy Środkowej i Wschodniej przed rokiem 1989 zdecydowanie nie tworzył klimatu dla rozwoju prywatnej przedsiębiorczości. Transformacja ustrojowa, która dokonała się po tym okresie, spowodowała w krótkim czasie erupcję inicjatyw zmierzających do uruchomienia własnego biznesu (o czym wspominaliśmy w rozdziale I). Mamy tu zatem szczególną sytuację inicjatyw w warunkach braku tradycji przedsiębiorczych w tym regionie bądź ich przerwania w sytuacji nieukształtowanych jeszcze mechanizmów rynkowych i rozwiązań instytucjonalnych.

Płeć

Badania populacji przedsiębiorców przeprowadzone podczas realizacji projektu GEM pokazują generalny światowy trend, zgodnie z którym relacja przedsięwzięć uruchamianych przez mężczyzn i przez kobiety kształtuje się jak 2:1 (w przypadku Polski te proporcje są bardzo zbliżone; Acs et al., 2005:12). Udział kobiet jest znacznie wyższy w krajach o niskim poziomie rozwoju, co wynika z konieczności zapewnienia podstaw bytu rodzinie.

Działalność biznesowa kobiet wykazuje wiele cech swoistych, innych niż męskie, i jest przedmiotem oddzielnych studiów². Również z tego względu w wielu krajach organizowane są specjalistyczne programy wspierania przedsiębiorczości kobiet. Powszechnie uważa się, że niższa aktywność kobiet w tworzeniu nowych przedsięwzięć nie musi oznaczać ich słabszych predyspozycji przedsiębiorczych, lecz przede wszystkim odzwierciedla wciąż tradycyjny podział ról w społeczeństwie, co nadal ma swoje odbicie w wielu sferach życia (polityka, gospodarka, nauka itp.).

Tradycje przedsiębiorcze w rodzinie

Badania statystyczne prowadzone w Stanach Zjednoczonych potwierdziły, że osoby o rodzinnych tradycjach biznesowych wykazują większą inicjatywę i mają większą szansę na powodzenie niż osoby o braku tego rodzaju tradycji (Coulter, 2003, s. 18). Wśród psychologów toczą się dyskusje, czy decydują tu czynniki genetyczne czy też ważniejszy wpływ ma w tym przypadku przebywanie od najmłodszych lat w otoczeniu biznesowym. Ta prawidłowość nie wydaje się jednak znajdować potwierdzenia w warunkach radykalnej transformacji ustrojowej, która miała miejsce w Polsce po 1989 roku. Jak wskazywaliśmy w rozdziale I, można było wtedy oczekiwać, że osoby prowadzące działalność prywatną na wiele lat przed 1989 rokiem będą liderami i odniosą największe sukcesy, dyskontując wcześniejsze doświadczenia w fazie transformacji. Tak się na ogół nie działo, a inicjatorami wielu przebojowych firm były osoby bez tradycji rodzinnych w samodzielnym prowadzeniu biznesu.

Status materialny

Ograniczona skłonność banków do kredytowania nowych przedsięwzięć biznesowych stawia w korzystniejszej sytuacji tych, którzy mają do dyspozycji własne środki bądź mogą liczyć na pomoc rodziny. Takie osoby mają też większą swobodę w podejmowaniu ryzykownych decyzji biznesowych, jeśli ewentualna porażka nie zagraża podstawom bytu rodziny.

Sieć kontaktów i więzi społecznych

Tradycje i kontakty rodzinne mogą być pomocne nie tylko wtedy, gdy opierają się na doświadczeniach w prowadzeniu biznesu. Młodzi ludzie wywodzący się z rodzin wykształconych, zamożnych i mocno zakorzenionych w społeczności lokalnej mają niewątpliwie łatwiejszy start w dostępie do środków finansowych, ulg, zezwoleń udzielanych przez lokalne władze itp. Nie chodzi tu wyłącznie o załatwianie spraw po znajomości, ale o pozytywne nastawienie decydentów, dla których tradycje rodzinne są w pewnej mierze rękojmią solidności inicjatorów przedsięwzięcia.

² Na przykład specjalny raport projektu GEM poświęcony aktywności przedsiębiorczej kobiet (Minniti et al., 2004).

Niesatysfakcjonująca pozycja w środowisku i w społeczeństwie

Różne względy powodują, że ludzie znajdują się nieoczekiwanie poza strukturami społecznymi, rodzinnymi i towarzyskimi, co z kolei stwarza poczucie silnego dyskomfortu. Przykładem może być sytuacja osoby, która straciła pracę, bądź osoby rozwiedzionej czy też mającej status imigranta. Takie osoby są bardziej skłonne wybrać ryzykowną drogę własnego biznesu. Jest to przejaw prawidłowości wskazującej, że negatywne zdarzenia i okoliczności są bodźcem do podjęcia radykalnych decyzji życiowych, które mogą zaowocować odniesieniem sukcesu.

Sytuacja „na rozdrożu”

Sytuacja „na rozdrożu” występuje, gdy w sposób naturalny kończy się jakiś etap w życiu człowieka i trzeba podjąć decyzję o wyborze dalszej drogi. Jest to naturalny impuls do rozpoczęcia czegoś zupełnie nowego, w tym do założenia własnego biznesu. Przykłady takich okoliczności to zakończenie służby wojskowej czy też uzyskanie dyplomu ukończenia studiów wyższych.

4. Wykształcenie, doświadczenie praktyczne, udział w specjalistycznych szkoleniach

Korelacja między formalnym wykształceniem a postawami przedsiębiorczymi

Badania przeprowadzone w Stanach Zjednoczonych wykazały, że absolwenci szkół średnich mieli większą skłonność do uruchamiania własnego biznesu niż osoby bez wykształcenia średniego (Reynolds, 1997). Natomiast badania zrealizowane w ostatnich latach w krajach skandynawskich wskazują na pojawienie się interesującej tendencji do podejmowania inicjatyw przedsiębiorczych przez osoby z wyższym wykształceniem. W 1998 roku F. Delmar i P. Davidsson przeprowadzili kompleksowe badania statystyczne w Szwecji, porównując populację osób przygotowujących się do uruchomienia działalności gospodarczej z grupą osób bez takich planów. W pierwszej grupie udział osób z wykształceniem wyższym³ wynosił 41,2% wobec 26,4% w grupie bez aspiracji przedsiębiorczych. Potwierdza to tendencję do angażowania się w działalność gospodarczą ludzi stosunkowo dobrze wykształconych. Kontrastuje to ze stereotypem, obowiązującym jeszcze w połowie ubiegłego wieku, zgodnie z którym najlepsi studenci planowali karierę w wielkich korporacjach bądź w wolnych zawodach (prawnicy, lekarze, architekci), natomiast sił w small businessie próbowali ci mniej zdolni. Wspomniane badania potwierdziły równocześnie istnienie tendencji angażowania się w działalność gospodarczą ludzi młodych. W badanej populacji osób uruchamiających własny biznes

³ W porównaniu uwzględniono w obu grupach zarówno osoby, które uzyskały dyplom ukończenia szkoły wyższej, jak i osoby bez dyplomu.



Historie większości polskich firm IT, prosperujących na Zachodzie, zaczynają się od poszukiwań pracy bądź inwestora za granicą.

Waldemar Waligóra, analityk systemów informatycznych z Politechniki Warszawskiej, 16 lat temu wyjechał do USA, bo w kraju nie mógł znaleźć pracy w swoim zawodzie. Przez półtora roku pracował w firmie IT jako programista i analityk. W roku 1989 poznał tam człowieka z Soft Computer Consultants, koncernu zajmującego się sprzedażą oprogramowania głównie dla branży medycznej. Amerykańskie szpitale i laboratoria poszukiwały dobrego systemu archiwizacji wyników badań pacjentów, łatwego w obsłudze dla lekarzy i pielęgniarek. Waligóra przygotował go ekspresowo. Zachwyceni Amerykanie zamówili u niego następny – dla stacji krwiodawstwa pod Nowym Jorkiem.

Sam Waligóra pracowałby nad nim kilka lat, dlatego wrócił do Polski i zatrudnił sześciu informatyków. Zamówiony przez Amerykanów program napisali w kilkanaście miesięcy, w wynajętej willi w Zalesiu pod Warszawą. Tak powstał Softsystem, firma, w którą Waligóra włożył wszystkie oszczędności – kilka tysięcy dolarów. Kolejne kilkadziesiąt tysięcy dolarów pożyczył znajomy z SCC. Pieniądze z pierwszego kontraktu wystarczyły na wynajem nowej siedziby w Warszawie, nowe komputery, nowych zdolnych ludzi. Już w roku 1992 przystąpili oni do pisania kolejnych programów dla laboratoriów medycznych.

Kiedy w połowie lat 90. Federalna Agencja Leków wprowadziła w USA standaryzację usług informatycznych, produkt Softsystemu jako jeden z pierwszych otrzymał branżowy certyfikat jakości. Kupowało go coraz więcej szpitali, przychody firmy, podobnie jak zatrudnienie, rosły o 20–30 procent rocznie. W roku 2002 wyniosły 11 mln złotych.

Jednak co zdolniejsi informatycy wyjeżdżali z Zalesia do Stanów robić karierę. W ciągu 14 lat firmę opuściło prawie 50 osób. Ale jej właściciel znalazł radę na odpływ pracowników. Namówił przyjaciela, rektora Politechniki Rzeszowskiej, by uczył studentów języków oprogramowania, którymi posługiwał się Softsystem. Waligóra przeniósł siedzibę firmy do Rzeszowa, gdzie w 1998 r. dla 200 informatyków wybudował przeszklony biurowiec o powierzchni 1600 m².

— Udało nam się w Stanach, bo stworzyliśmy niezawodny produkt, a tamtejszy rynek był na początku lat 90. bardzo rozdrobniony, i mając dobrego dystrybutora łatwo było się wybić — mówi Waligóra.

Teraz SCC plasuje się w pierwszej trójce informatycznych dostawców dla branży medycznej w USA. Koncern wyręcza Softsystem w kontaktach z klientami i w marketingu.

I. Kokoszka, *Eksportowa elita polskiego IT*,
„Profit” 2004, nr 5.

43,2% należało do grupy wiekowej 25–34 lata, podczas gdy w grupie osób bez ambicji biznesowych w tej grupie wiekowej 33,8% (Delmar, Davids-son, 2000, s. 12–13).

Rola specjalistycznych kursów i programów szkoleniowych dotyczących uruchomienia nowego biznesu

Rosnąca popularność poglądu, że przedsiębiorczość może być przedmiotem szkolenia, doprowadziła do powstania rozmaitych inicjatyw edukacyjnych, programów i kursów. W wielu krajach (także w Polsce) szkolenie kandydatów na przedsiębiorców traktowane jest jako najskuteczniejsza forma walki z bezrobociem. Tego rodzaju programy są na ogół wspierane przez agendy rządowe odpowiedzialne za walkę z bezrobociem i promocję aktywności gospodarczej małych i średnich przedsiębiorstw. Odrębnym nurtem są różnorodne programy z dziedziny przedsiębiorczości oferowane studentom szkół biznesu, a także w coraz szerszym zakresie na uczelniach nieekonomicznych.

Wcześniejsze doświadczenia biznesowe

Wcześniejsze doświadczenia biznesowe niewątpliwie pomagają w uruchomieniu własnego biznesu nawet wtedy, gdy poprzednie próby zakończyły się porażkami. Interesujące wyniki przyniosła próba zmierzenia łącznego oddziaływania wykształcenia i wcześniejszego doświadczenia biznesowego na inicjatywy uruchomienia nowych przedsięwzięć, przeprowadzona w latach 1996–1997 w Norwegii przez B. Rotefoss i L. Kolvereida. Wyższe wykształcenie okazało się być istotnym czynnikiem w osiągnięciu etapu przygotowania do uruchomienia biznesu, nie miało natomiast istotnego znaczenia dla przejścia do następnego etapu, czyli faktycznego uruchomienia biznesu. Wcześniejsze doświadczenia biznesowe wpływają natomiast pozytywnie na zaangażowanie biznesowe we wszystkich etapach, a zwłaszcza podczas faktycznego uruchomienia biznesu (Rotefoss, Kolvereid, 2005, s. 120). Powyższe wyniki można zinterpretować w ten sposób, że zainteresowane własnym biznesem osoby z wyższym wykształceniem łatwiej niż ich odpowiednicy bez takowego wykształcenia podejmują próby rozpoczęcia działalności własnej firmy. Jeśli w parze z wykształceniem nie idzie wcześniejsze doświadczenie biznesowe, to faza przygotowań może się wydłużać, a część inicjatyw zostanie zaniechana, zanim dojdzie do uruchomienia.

Bardzo istotne są też doświadczenia zawodowe wyniesione z pracy etatowej. Wynika to z możliwości akumulacji doświadczeń dotyczących praktycznych aspektów funkcjonowania konkretnej branży, a także nawiązania cennych kontaktów, które będą mogły być wykorzystane w przyszłości. Wcześniejsze doświadczenie w konkretnej branży jest kluczowym źródłem inspiracji w procesie identyfikacji atrakcyjnych pomysłów biznesowych, o czym będziemy szerzej mówić w rozdziale III.

5. Motywy uruchamiania nowych przedsięwzięć biznesowych

Co motywuje jednostki do podjęcia próby rozpoczęcia własnej działalności gospodarczej, a co za tym idzie, do wyboru określonej drogi życiowej? Pomimo licznych badań i prób systematyzacji nie udało się uzyskać jednoznacznej odpowiedzi na to pytanie. Z pewnością konkretna decyzja przedsiębiorcy jest pochodną wielu czynników. Są wśród nich dyskutowane wcześniej cechy osobowe, warunki społeczno-kulturowe oraz zgromadzona wiedza i doświadczenia. Z perspektywy jednostki podejmującej decyzje mamy na ogół do czynienia z całą wiązką motywów. Dla potrzeb niniejszej pracy będziemy wyróżniać następujące grupy motywów składających się do inicjowania działalności gospodarczej, zaznaczając, że linie podziału między tymi grupami nie są sztywno zakreślone:

- ▶ **Konieczność zabezpieczenia bytu sobie i rodzinie.** W skrajnej postaci może ona wystąpić przy braku alternatywnych źródeł dochodów (zwolnienie z pracy w warunkach wysokiego bezrobocia) bądź też sytuacji, w której nie grozi bezrobocie, lecz uzyskiwane dochody z pracy są zbyt niskie, by utrzymać rodzinę. Z taką przymusową sytuacją mamy do czynienia również wtedy, gdy rezygnacja z pracy etatowej wynika z czynników pozaekonomicznych – złych stosunków w pracy, konfliktu z przełożonym itp.
- ▶ **Dążenie do niezależności (autonomii) na niwie zawodowej,** bez względu na to, czy warunki pracy etatowej są korzystne czy nie. Jest to jeden z głównych motywów zakładania własnej firmy przez ludzi, którzy nie mają kłopotów w pracy i osiągają satysfakcjonujące dochody w wielkich korporacjach. Jednakże silna potrzeba bycia niezależnym powoduje negatywne reakcje na typowe przejawy funkcjonowania dużych organizacji i postrzeganie ich jako bezsensowne.
- ▶ **Chęć osiągnięcia sukcesu stricte materialnego** (zarobienie „dużych pieniędzy”).
- ▶ **Zamiar spełnienia własnych marzeń i ideałów,** osiągnięcia znaczącego efektu, uznawanego powszechnie za sukces, dzięki czemu można zyskać uznanie społeczne.
- ▶ **Dążenie do zaspokojenia zidentyfikowanej potrzeby na rynku.** Ten motyw może być traktowany jako swoisty integrator czynników niewynikających z przymusowej sytuacji. Przykładowo wynalazca zdecydowany wdrożyć własne oryginalne rozwiązanie do produkcji może być zainteresowany sukcesem ekonomicznym, a także dążyć do zyskania uznania otoczenia. Może on także występować samoistnie: samo zidentyfikowanie niezaspokojonej potrzeby rynkowej jest bodźcem do podjęcia działalności gospodarczej.

W cytowanym wcześniej globalnym programie badawczym GEM (kolejna edycja z 2004 roku objęła 34 kraje) respondenci są proszeni o określenie motywów w dychotomicznym układzie, jako wyniku przymusowej sytuacji z powodu braku satysfakcjonujących, alternatywnych możliwości zarobkowych bądź wykorzystanie zidentyfikowanej szansy biznesowej. Jakkolwiek występuje tu spore zróżnicowanie między poszczególnymi krajami, przeciętnie $\frac{2}{3}$ ankietowanych określa poszukiwanie szansy biznesowej jako główną motywację (Acs et al., 2005, s. 13). Ponieważ mamy tu do czynienia z subiektywną oceną ankietowanych, można sądzić, że kategoria wykorzystania szansy biznesowej rozumiana jest przez respondentów jako agregat, obejmujący sytuacje, w których mamy do czynienia z grupą motywów, wśród których część ma charakter stricte ekonomiczny, ale wiąże się z innymi (np. zyskanie uznania w lokalnej społeczności).

Czy i w jakim zakresie motywety przedsiębiorców działających w krajach postkomunistycznych przechodzących transformację ustrojową różnią się od tych występujących w krajach o ukształtowanych systemach gospodarki rynkowej? W rozdziale I wskazywaliśmy na skutki transformacyjnego szoku, który stworzył szczególny klimat do podejmowania radykalnych decyzji o zmianie drogi życiowej i zajęcia się prywatnym biznesem. W krajach bardziej rozwiniętych, takich jak Czechy, Polska czy Węgry, możemy mówić o stopniowym wygaszeniu efektu transformacji, oczekując tym samym, że motywety podejmowania działalności gospodarczej przez kolejne pokolenia adeptów biznesu będą zbliżone do tych, które kierują ich zachodnimi odpowiednikami. Zmienia się także na korzyść społeczny wizerunek przedsiębiorców, także w odniesieniu do ich motywów. W cytowanych wcześniej badaniach przeprowadzonych w 2003 roku na zlecenie Instytutu Spraw Publicznych respondenci jako motywety do uruchomienia własnego biznesu wymieniali najczęściej: chęć dorobienia się (60%), chęć bycia niezależnym (58%) i sytuację przymusową wynikającą z braku pracy (43%) (*Świadomość ekonomiczna...*, 2004, s. 146). Natomiast ci respondenci, którzy mieli kontakt z przedsiębiorcami i znali realia ich funkcjonowania, podawali inną kolejność motywów: chęć bycia niezależnym (60%), chęć dorobienia się (58%) i przymus związany z brakiem pracy (45%).

W tych krajach postkomunistycznych, które są mniej zaawansowane niż wymieniona wyżej czołówka, możemy obserwować zjawiska i prawidłowości charakterystyczne dla Polski pierwszej połowy lat 90. Początkujący przedsiębiorcy z Ukrainy, Białorusi i Mołdawii, objęci badaniami przeprowadzonymi przez D. Smallbone'a i F. Welter, jako motywety wyboru ścieżki biznesowej wskazywali najczęściej chęć powiększenia dochodów (73%), niezależność (71%) i uzyskanie osobistej satysfakcji (61%). Bardziej szczegółowa analiza wskazywała duże znaczenie takich czynników, jak chęć skorzystania z wolności ekonomicznej, jaka pojawiła

się po kilkudziesięciu latach⁴, czy zerwanie z funkcjonowaniem w ramach biurokratycznych mechanizmów (Smallbone, Welter, 2003).

Jakie motywy kierują przedsiębiorcami, by już na etapie planowania myśleć w kategoriach dynamicznego biznesu? Po pierwsze trzeba zaznaczyć, że w wielopłaszczyznowej palecie zachowań przedsiębiorczych uruchomienie dynamicznego biznesu może być całkowicie niezamierzone. Ktoś, kto zdecydował się na otworenie lokalnej restauracyjki, by realizować ukrytą wcześniej pasję kucharską, może w wyniku pozytywnego splotu okoliczności wylądować jako właściciel dobrze prosperującej sieci, podbijającej także rynki zagraniczne. Również rodzaj działalności i konkretny projekt może w sposób naturalny wymuszać dużą skalę. W przypadku wielu przedsięwzięć opartych na zaawansowanych technologiach, wymagających dużych nakładów inwestycyjnych, uzyskanie wysokiej rentowności możliwe jest jedynie przy uruchomieniu produkcji na dużą skalę – i inna ścieżka prowadzenia biznesu po prostu nie występuje.

Dla osób o naturalnym dążeniu do osiągnięcia czegoś znaczącego i zyskania społecznego uznania myślenie w kategoriach dużego, dynamicznego biznesu jest naturalną konsekwencją tych dążeń. Motyw finansowy (chęć zrobienia dużych pieniędzy) w sposób oczywisty kieruje uwagę ku większym przedsięwzięciom. Także taka cecha, jak wiara we własne siły (naturalna bądź wykształcona w wyniku wcześniejszych doświadczeń), sprzyja angażowaniu się w ambitniejsze przedsięwzięcia.

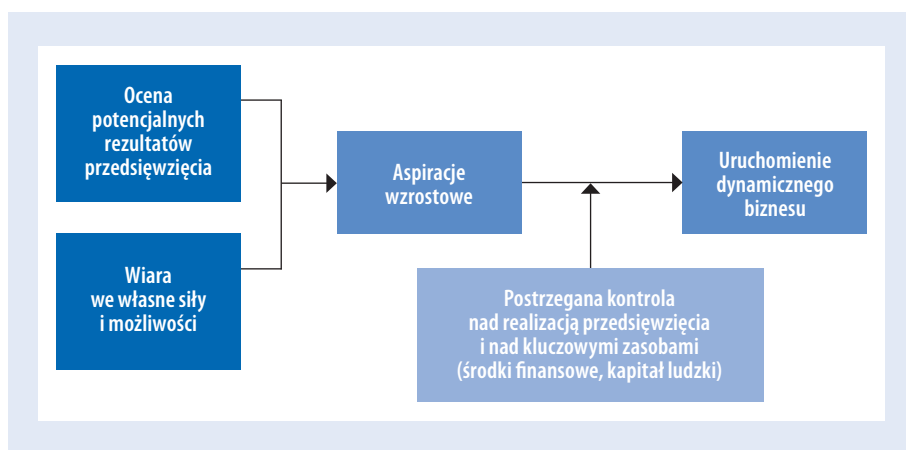
Interesującą próbę wyjaśnienia motywów wzrostu małych firm podjęli D.A. Shepherd i J. Wiklund, którzy zaadaptowali do tego celu stworzoną na gruncie psychologii społecznej teorię I. Ajzena⁵ o planowanym zachowaniu (Wiklund, Shepherd, 2003)⁶. Rysunek 2 ilustruje kluczowe elementy tej koncepcji.

Planowana dynamika wzrostu (aspiracje wzrostowe) jest w tym modelu pochodną wiary we własne siły (wiara w możliwość osiągnięcia założonego celu) oraz oceny rezultatów przedsięwzięcia z uwzględnieniem preferencji

⁴ Warto pamiętać, że na znacznej części kraju, takiego jak Ukraina, nie istniała praktycznie możliwość prowadzenia prywatnego biznesu od lat 20. ubiegłego stulecia. Warunki takie powstały dopiero w 1992 roku. Jest to sytuacja nieporównywalna z sytuacją polską, gdzie prywatny sektor rozwijał się w okresie międzywojennym, funkcjonował w ograniczonym zakresie po 1945 roku, a Ustawa o prowadzeniu działalności gospodarczej weszła w życie w 1989 roku.

⁵ Szczegółowa prezentacja teorii planowanego zachowania wykracza poza ramy niniejszej pracy. Zainteresowanych odsyłamy do oryginalnego sformułowania tej teorii przez jej twórcę I. Ajzena (Ajzen, 1991).

⁶ Wcześniejszą próbę wykorzystania teorii planowanego zachowania w odniesieniu do podejmowania inicjatyw przedsiębiorczych podjęli N.F. Krueger i D.V. Brazeal (Krueger, Brazeal, 1994). Koncepcja D.A. Shepherd i J. Wiklunda odnosi się do szerszej problematyki wzrostu małych firm. Rysunek 2 prezentuje zmodyfikowaną koncepcję odnoszącą się do procesu inicjowania nowych dynamicznych biznesów.

Rysunek 2. Uruchamianie dynamicznych przedsięwzięć biznesowych

Źródło: Opracowanie własne będące propozycją połączenia modelu N.F. Kruegera i D.V. Brazeal (Krueger, Brazeal, 1994) oraz J. Wiklund i D.A. Shepherd (Wiklund, Shepherd, 2003).

decydentów. Czynnikiem korygującym aspiracje wzrostowe jest postrzegana kontrola nad realizacją przedsięwzięcia oraz dostęp do kluczowych zasobów, niezbędnych do uruchomienia przedsięwzięcia: zasobów ludzkich i źródeł finansowania. Istnienie dostępności (kontroli) tych zasobów wzmacnia poczucie inicjatora, że przedsięwzięcie się powiedzie, bądź działa moderująco, jeśli dostępność ta jest niedostateczna. Jeśli chodzi o zasoby ludzkie, na tym etapie kluczową rolę odgrywa wykształcenie ogólne oraz wcześniejsze doświadczenia biznesowe założycieli, dotyczące uruchamiania biznesu oraz zarządzania dynamicznymi organizacjami.

J. Wiklund i D.A. Shepherd podjęli próbę statystycznej weryfikacji modelu na próbie 326 małych szwedzkich przedsiębiorstw (Wiklund, Shepherd, 2003). Kluczowe wnioski z tych badań są następujące:

- ▶ Istnieje korelacja między wyższymi aspiracjami wzrostowymi a faktycznie osiągniętą dynamiką. Innymi słowy założenie ambitnych celów w fazie planowania sprzyja realizacji wyższej dynamiki wzrostu.
- ▶ Dynamika wzrostu jest bardziej zbliżona do faktycznie osiągniętej w przypadku liderów, którzy są lepiej wykształceni i mają większe doświadczenie w zakładaniu firm i zarządzaniu dynamicznymi organizacjami.
- ▶ Brak jest wyraźnego wpływu dostępności do środków finansowych na relację między planowaną a osiągniętą dynamiką wzrostu.

Warto podkreślić, że teza o kluczowym znaczeniu poziomu wykształcenia dla skłonności do inicjowania dynamicznych biznesów znajduje potwierdzenie także w warunkach polskich. Badania empiryczne prowadzone



Założony w 1992 r. Astor to jeden z liderów rynku automatyzacji i zarządzania produkcją. Zajmuje się sprzedażą sterowników, systemów automatyzacji i zarządzania produkcją, a ostatnio także robotów.

— Kiedy zaczynałem, o zarządzaniu nie wiedziałem nic poza tym, że firma każdego roku powinna zarabiać więcej niż w poprzednim — opowiada Stefan Życzkowski, absolwent Politechniki Krakowskiej, prezes Astora. Brat, znany fachowiec w finansach, przekazywał mu wiedzę o tej dziedzinie przez telefon. A on uparł się, że nie będzie „handlował cukrem” – jak nazywa branżę, w której sukces zależy od dużego obrotu towarami po niskich cenach. Postawił na zasadę, że towar musi nieść ze sobą wartość dodaną.

— Na pierwszego klienta czekaliśmy dziewięć miesięcy. Ale to dobrze. Uważałem, że jeśli nam było trudno go zdobyć, konkurencji będzie jeszcze trudniej — wspomina Stefan Życzkowski.

Sprzedał wtedy system sterujący zmianą świateł drogowych w całym Rzeszowie.

— Nie jesteśmy tani, ale nie chcemy konkurować ceną. Mamy dobre produkty — mówi. A po namyśle dodaje:

— I jeszcze jeden atut, którego do tej pory nie podrobił nikt na naszym rynku. Otóż na początku firma proponowała klientom 24-godzinny serwis. Ale przecież w razie awarii nikt nie chce czekać na fachowca. Nikt nie chce też płacić za serwis, kiedy nic się nie dzieje.

— W tej sytuacji, jako jedyni na rynku, sprzedając produkt, szkolimy pracowników klienta tak, żeby sami potrafili usunąć problem. Dzielimy się całą wiedzą, jaką mamy. Ba, nieustannie ją aktualizujemy! — zapewnia prezes. To podejście przyniosło sukces. Od 1993 r. obroty firmy co roku rosną o 20–30 procent, powstało już osiem oddziałów w całej Polsce, a od 2000 r. Astor nie współpracuje z nikim, kto nie zdecyduje się na podpisanie umowy dystrybucji na wyłączność na terenie Polski.

— Jeszcze kilka lat temu średnia wieku w firmie wynosiła 27 lat — wspomina Stefan Życzkowski. Teraz się podniosła, bo mało kto odchodzi. Ale pracowników prezes i tak wyszukuje już na studiach. Mówi, że jego inżynierowie „należą do światowej czołówki”, ale nie lubi gwiazdorstwa. Sukces to praca „zespołu zespołów”, jak nazywa Astora. Stara się zarządzać tak, by w firmie panowała atmosfera współpracy, a nie rywalizacji. Zarządzanie wspomaga program napisany specjalnie na potrzeby firmy. Pozwala każdemu pracownikowi dowolnego oddziału korzystać z całej zgromadzonej w firmie wiedzy na temat danego klienta.

A. Więcka, *Robota z robotami*,
„Puls Biznesu” 17 sierpnia 2005.

w latach 90. ubiegłego stulecia wykazały, że wśród właścicieli firm wzrastających znacznie więcej było osób z wyższym wykształceniem niż wśród pozostałych właścicieli (*Przetrwanie i rozwój...*, 2004, s. 130).

Zaprezentowana wyżej koncepcja ma istotne znaczenie dla wyjaśnienia mechanizmu inicjowania dynamicznych przedsięwzięć biznesowych. Z jednej strony potwierdza, przy zastosowaniu metod naukowych, zdrowszą regułę „Think big – myśl o rzeczach wielkich, jeśli chcesz osiągnąć sukces”. Po drugie jest kolejnym potwierdzeniem tezy o kluczowym znaczeniu ogólnego wykształcenia i doświadczeń biznesowych założycieli w uruchamianiu dynamicznych przedsięwzięć.

6. Przedsiębiorczy styl zarządzania

Liderzy nowych przedsięwzięć odgrywają różne role na etapie uruchomienia i prowadzenia biznesu, w tym także menedżerów. Występuje tu jednak wyraźna specyfika przedsiębiorczego stylu zarządzania, odróżniającego się od stylu charakterystycznego dla dużych korporacji. Interesującą próbę usystematyzowania kluczowych cech przedsiębiorczego stylu zarządzania przedstawił P.A. Wickham (Wickham, 2004, s. 19–20).

Ciągłe poszukiwanie nowych możliwości biznesowych

- ▶ **Ciągłe poszukiwanie nowych pomysłów.** Przedsiębiorczy menedżerowie stale poszukują możliwości, by zrobić coś lepiej i/lub w inny sposób. Ujawnia się to w kreatywnym nastawieniu i postawie ciągłego poszukiwacza, który postrzega otaczający go świat, myśląc o znalezieniu kolejnej okazji.
- ▶ **Identyfikacja atrakcyjnych, nośnych biznesowo pomysłów.** W wyniku ciągłego poszukiwania dochodzi do identyfikacji pomysłów nadających się na przekształcenie w rentowny projekt biznesowy. Na tym etapie bierze się pod uwagę bardzo wiele pomysłów i koncepcji. Bardzo istotne znaczenie ma w tym przypadku specyficzna umiejętność, określana jako „czujność przedsiębiorcza”, polegająca na dostrzeżeniu bez nadmiernego wysiłku poszukiwawczego, możliwości biznesowych przeoczonych przez innych⁷.
- ▶ **Dążenie do wykorzystania pomysłów.** To co, wyróżnia przedsiębiorczego menedżera od innych osób, mających niekiedy bardzo interesujące pomysły biznesowe, to postawa proaktywna: najciekawsze zidentyfikowane pomysły są natychmiast rozpracowywane w formie mniej lub bardziej rozwiniętych koncepcji, po ostatecznym potwierdzeniu wykonalności – przeznaczane do wdrożenia.

⁷ Szerzej na temat czujności przedsiębiorczej patrz: Gaglio, Katz, 2001.



— Chciałem produkować bombki z najwyższej półki — mówi Tomasz Lis. — W każdym możliwym kształcie: samochodu, zamku, łódki, ryby, psa.

Odkąd skończył 20 lat, robił mnóstwo rzeczy: prowadził sklep spożywczy, handlował środkami czystości, był jednym z założycieli serwisu Grono.net. Jednak prawdziwą miłością Tomasza Lisa są bombki choinkowe. Tomasz Lis ma 29 lat. Z TYM Lisem łączy go kilka rzeczy. Również jest przystojny i pewny siebie. Nosi niebieskie koszule. Ma podobne brzmienie głosu.

Lis o robieniu bombek zaczął myśleć cztery lata temu, kiedy przeniósł się z małej wioski spod Leszna do Warszawy.

— Spotkałem się razem z moimi trzema przyszłymi współnikami na imprezie — wspomina. — Kombinowaliśmy, w jaki sposób zarobić pierwsze 10 mln dol. Rzucałem pomysł – bombki.

Ponieważ interes od samego początku miał być nastawiony na eksport, Tomasz Lis zdecydował się otworzyć sklep internetowy.

— Sprzedaż przez sieć nie jest w Polsce jeszcze popularna — opowiada. — Rodzimi przedsiębiorcy boją się nowoczesnych technologii. W USA, gdzie znajduje się większość moich kontrahentów, jest na odwrót.

Lis wykorzystał również to, że spora część jego konkurencji ma problemy z biegłym posługiwaniem się angielskim w mowie i piśmie. Firmę razem ze współnikami nazwał Luxorna od angielskiego „luxurious ornaments” – luksusowe ozdoby. Lis (największy udziałowiec) został jej prezesem. Cały team siadł i zrobił stronę internetową, bo jak wspomina Lis, „na tym się najlepiej znaliśmy”.

Ogłoszenie o nowej firmie i jej działalności Lis umieścił w kilkuset międzynarodowych internetowych bazach danych typu business to business. Pierwsze zamówienie pojawiło się już po trzech tygodniach. Złożyła je amerykańska firma z branży turystycznej. Zamówiła tysiąc bombek.

Lis na początku był pośrednikiem. Kupował bombki od producentów i sprzedawał dalej. Po dwóch latach działalności Luxorna z firmy czysto handlowej przekształciła się w zakład produkcyjno-handlowy.

— Doszedłem do wniosku, że nie ma sensu płacić innym za to, co mogę zrobić sam — wyjaśnia krótko Lis.

Na początek zatrudnił trzy osoby. Do pracy u dwudziestoparolatka przekonał ich, jak twierdzi, urokiem osobistym. Luxorna obecnie zatrudnia już dziewięć osób, przy większych zamówieniach liczba ta rośnie do kilkunastu. Aby zwiększyć liczbę zamówień w przyszłym roku, w styczniu chce jednak wysłać kogoś z firmy na specjalistyczne targi ozdób świątecznych we Frankfurcie. To najważniejsza impreza dla tej branży, ale udział jest w niej potwornie drogi – kosztuje kilkadziesiąt tysięcy złotych.

P. Miączyński, *Bombki? Dla mnie bomba*,
„Gazeta Wyborcza” 5 listopada 2005.

Umiejętność działania w warunkach szybkich zmian w otoczeniu

- ▶ **Brak obawy przed zmianą.** Na ogół ludzie boją się radykalnych zmian w swojej firmie, branży czy też w całej gospodarce. Tak nie jest w przypadku osobników zdradzających inklinacje przedsiębiorcze, którzy czują się w takich warunkach, jak przysłowiowe ryby w wodzie. Z tym wiąże się umiejętność i naturalna łatwość funkcjonowania w warunkach niezdefiniowanych struktur. Struktura organizacyjna biznesu w fazie inicjalnej ulega ciągłym przeobrażeniom, co znajduje także odzwierciedlenie w braku ustalonych procedur i reguł postępowania. Przedsiębiorca-menedżer musi czuć się dobrze w takim otoczeniu, mimo jego negatywnej oceny przez pracowników.
- ▶ **Dążenie do zmian w celu osiągnięcia przewagi konkurencyjnej.** Przedsiębiorcy na ogół dążą do osiągnięcia sukcesu poprzez tworzenie nowych podmiotów i struktur lub wprowadzanie radykalnych zmian w istniejących organizacjach. Postrzegają zatem zmiany jako coś normalnego i wręcz koniecznego do uzyskania trwałej przewagi konkurencyjnej.

Podjęcie holistyczne (całościowe)

- ▶ **Spojrzenie na cały biznes, a nie poszczególne działy.** Przedsiębiorczy menedżer zarządza swoją firmą, mając na względzie funkcjonowanie organizacji jako całości. Zainteresowanie funkcjonowaniem poszczególnych działów zawsze wynika z ich miejsca i roli w strukturze całego biznesu.
- ▶ **„Skanowanie” otoczenia w celu uchwycenia całokształtu zjawisk.** Przedsiębiorczy menedżerowie w szczególny sposób postrzegają otoczenie własnej firmy – niejako skanują je w celu uchwycenia całokształtu zjawisk. W rezultacie postrzegają rzeczywistość w sposób kompleksowy, podczas gdy inni koncentrują się na wybranych aspektach. Taka umiejętność jest szczególnie przydatna do analizy długofalowych trendów i oceny pozycji konkurencyjnej firmy w danej branży.

7. Cechy operacyjne skutecznych liderów nowego biznesu

Analiza zachowań skutecznych liderów nowo uruchamianych przedsięwzięć – zarówno dokonywana na podstawie prostej obserwacji indywidualnych przypadków, jak i będąca wynikiem kompleksowych badań empirycznych, pozwoliła na sporządzenie listy typowych cech, predyspozycji i umiejętności przydatnych w bieżącym działaniu. Należy pamiętać, że na etapie przygotowania i rozruchu założyciele są nie tylko właścicielami czy menedżerami, ale także wykonawcami podstawowych czynności o charakterze operacyjnym. Poniżej prezentujemy najważniejsze z nich.



Zaczął od pracy w szkole, ale z pensji nauczyciela nie dało się utrzymać rodziny. Dwanaście lat temu postanowił to zmienić. Grzegorz Jarzyński, właściciel Elpigazu, zaczynał od warsztatu w garażu, a dziś jego firma jest w pierwszej trójce branży w kraju. Ma certyfikat jakości ISO 9001 i roczne obroty na kilkanaście milionów euro.

— Przyjaciół opowiedział mi o firmie przerabiającej samochody w napęd na gaz. Była w Poznaniu. Pojechałem, zobaczyłem, a po powrocie przebudowałem garaż na warsztat — opowiada.

W tym czasie w Trójmieście można było zatankować LPG tylko w jednym miejscu, a w Polskę należało jechać z wykazem gazowych stacji. Mimo to coraz więcej ludzi chciało jeździć taniej. Pierwszy samochód wjechał do warsztatu zaraz po przykręceniu szyldu. Na przeróbkę leciwego fiata 125p konieczne były trzy dni. Dopiero przy piątym aucie montaż instalacji gazowej udało się zrobić w jedno popołudnie. Szybko pojawił się problem. W kraju dostępne były jedynie proste instalacje do samochodów z gaźnikiem. Rozwiązań do nowoczesnych aut brakowało. Dylemat — odsyłać klientów z kwitkiem czy postarać się o odpowiedni towar?

Jarzyński pojechał do Włoch, do jednego z potentatów w produkcji instalacji gazowych.

— Najgorzej było ze znalezieniem pieniędzy na hurtowy zakup — wspomina. — Producent nie chciał rozmawiać o mniejszej ilości niż 100 instalacji. Zaryzykowałem. Sprzedałem wszystko, co się dało, łącznie z nowym „maluchem”, wówczas moją dumą i dorobkiem całego życia. Ale interes był uratowany.

W 1997 roku Elpigaz pojawił się na Międzynarodowych Targach Poznańskich, a cztery lata później zdobył tam złoty medal za prezentowany po raz pierwszy w Polsce sekwencyjny wtrysk gazu. Potem przyszła pora na rozbudowę sieci dilerów. Jarzyński kupił poloneza i przemierzał nim wszystkie zakątki Polski w poszukiwaniu partnerów handlowych. Zaczął wydawać bezpłatną gazetkę tłumaczącą przeciętnemu zmotoryzowanemu korzyści i problemy związane z autogazem. Z czasem ilość partnerów handlowych rozrosła się do ponad 500 warsztatów.

A więc pasmo sukcesów? Nie tylko. Była śmierć wspólnika i zmiany kolejnych dostawców instalacji. Podział firmy, majątku, pracowników. Był też moment, gdy przy największym poziomie sprzedaży rozeszła się po kraju plotka o akcyzie na gaz. Na kilka miesięcy wszystko stanęło. Elpigaz przetrwał długie miesiące z pełnymi po sufit magazynami. Trudne doświadczenia z dostawcami spowodowały, że Jarzyński sam zaczął projektować elementy, a z czasem całe instalacje gazowe.

— Stwierdziliśmy, że wiele rzeczy można zrobić lepiej. Projektowaliśmy, poprawialiśmy i wdrażaliśmy jako swoje konstrukcje — wspomina. — Dziś większość elementów poza elektroniką to nasz produkt.

B. Gondek, *Nauczyciel instalatorem*,
„Gazeta Wyborcza” 15 lutego 2005.

Pasja w działaniu

Skuteczni przedsiębiorcy są na ogół w pełni zaangażowani w to, co robią. Widać to po sposobie, w jaki opowiadają o swoich pomysłach, planach i oczekiwanych rezultatach. To, że mają entuzjazm w działaniu, pomaga im pokonywać rozmaite przeszkody po drodze. Równocześnie zarażają tym entuzjazmem pracowników i w pewnym stopniu klientów i partnerów biznesowych.

Bez zaangażowania i pełnego poświęcenia dla własnego projektu w początkowej fazie sukces jest w zasadzie niemożliwy. To istotna bariera dla ludzi, którzy swe emocje i pasję chcieliby zarezerwować wyłącznie dla sfery życia rodzinnego, hobby, sportu itp.

Przyzwyczajenie do ciężkiej pracy

Jak wykazywaliśmy wcześniej, lider nowej firmy musi być przygotowany na kilkunastogodzinny dzień pracy, często zarywając wieczory i noce. Zwyczaj okres uruchamiania nowego biznesu jest poważnym obciążeniem dla życia rodzinnego i z tego względu wskazane jest wcześniejsze przedyktowanie skutków nowej sytuacji z członkami rodziny, by uzyskać ich akceptację i zrozumienie.

Umiejętność budowania zespołów i pracy w zespole

Ponieważ o powodzeniu inicjatyw przedsiębiorczych w coraz większym stopniu decydują silne zespoły przywódcze, skuteczni przedsiębiorcy to tacy, którzy umiejętnie budują zespoły i sprawnie w nich funkcjonują. Silna osobowość i predyspozycje przywódcze są niewątpliwie potrzebne, ale dopiero w połączeniu z umiejętnością pracy zespołowej nabierają szczególnego znaczenia.

Umiejętności negocjacyjne, postawa asertywna

W praktyce prowadzenia biznesu z negocjacjami będziemy mieli do czynienia praktycznie na każdym kroku – z klientami, kontrahentami, z bankiem, pracownikami, a także odbywającymi się w gronie współników. W kontaktach zewnętrznych szczególną umiejętnością jest negocjowanie z pozycji słabszego, a z taką sytuacją mamy do czynienia na starcie. Bardzo często będziemy się stykać z bezwzględnym wykorzystywaniem tej sytuacji przez kontrahentów w celu wymuszenia znaczących ustępstw⁸. Jak w tak trudnych warunkach zachować postawę asertywną? Ta trudna sztuka słusznie kojarzona jest z sukcesem w biznesie, i nie tylko. Sprawdzonego sposobem działania jest cierpliwe budowanie relacji z partnerami i stopniowe odchodzenie od stosunków opartych na konfrontacji w kierunku

⁸ W skrajnym przypadku możemy się zetknąć z sytuacją, że kupujący dąży do uzyskania znaczących upustów cenowych nie po to, by dokonać zakupu, lecz by szantażować obecnego dostawcę i wymusić na nim obniżkę ceny.

powiązań o charakterze kooperacyjnym. To nie wygrana konkretnej batalii negocjacyjnej, ale nawiązanie trwałej współpracy z silniejszym partnerem, mającym ustabilizowaną pozycję na rynku, powinno być głównym wyznacznikiem sukcesu w prowadzonych negocjacjach⁹.

Upór w dążeniu do celu mimo porażek

Znaczenie tej postawy w znacznej mierze wynika z obiektywnej sytuacji, a mianowicie częstego załamywania się na starcie nowych przedsięwzięć biznesowych. Jednocześnie typowe jest również i to, że wielu biznesmenów odnoszących znaczące sukcesy miało na swym koncie kilka wcześniejszych porażek. To właśnie te przykłady dobitnie pokazują znaczenie uporczywego dążenia do celu, mimo porażek po drodze. Istotna jest też umiejętność dyskontowania wcześniejszych niepowodzeń dla przyszłych sukcesów, co zawiera się w stwierdzeniu, że skuteczni biznesmeni nie ponoszą porażek, mają tylko kolejne doświadczenia poznawcze w drodze do ostatecznego sukcesu.

Brak tej istotnej cechy może być poważnym ograniczeniem dla osób o silnym ego. Tacy ludzie odczuwają silny stres z powodu potencjalnej negatywnej reakcji środowiska na porażkę danej osoby. W efekcie blokuje to chęć podejmowania kolejnych prób, może także prowadzić do załamania nerwowego.

Poczucie szybko mijającego czasu

Skuteczny przedsiębiorca ma świadomość szybko upływającego czasu i tego, że konkretny pomysł może prowadzić do sukcesu tylko wtedy, gdy określone działania zostaną podjęte we właściwym momencie. Stąd częsta wśród ludzi biznesu postawa pewnej niecierpliwości.

Perfekcjonizm i przywiązywanie do szczegółu

Pasja w działaniu i zaufanie do własnych pomysłów znajduje zazwyczaj wyraz w przywiązaniu do detalu i w swoistym perfekcjonizmie. Może to być dodatkowym źródłem przewagi konkurencyjnej, gdy dbałość o szczegóły pozytywnie wyróżnia towary i usługi danego oferenta na tle konkurencji.

Odpowiedzialność

Na zakończenie warto wspomnieć o jednej z kluczowych cech skutecznych przedsiębiorców, a więc o pełnej odpowiedzialności właściciela za cały biznes i jego załogę. To warunek niezbędny do budowania długofalowych związków z klientami, dostawcami i bankami. Tak samo ważna jest odpowiedzialna postawa w stosunkach z pracownikami. Należy jednak zachować ostrożność, by asertywne i proaktywne działania właściciela-menedżera nie kojarzyły się z zachowaniem egoistycznym.

⁹ Orędownikami tej strategii negocjacyjnej są R. Fisher i W. Ury, którzy spopularyzowali ją w publikacjach książkowych przetłumaczonych także na język polski (Fisher, Ury, 1994 oraz Ury, 1995).

8. Sytuacja młodych kandydatów na przedsiębiorców

Ludzie młodzi, rozpoczynający karierę w prywatnym biznesie mają niewątpliwie szereg atutów: są otwarci na ryzyko oraz zmiany, łatwiej przyswajają sobie nowe idee i koncepcje. Wobec braku doświadczenia zawodowego nie mieli okazji, by popaść w rutynę, i łatwiej znoszą funkcjonowanie w niestabilnych ramach organizacyjnych.

Przywilejem młodego wieku jest energia, dynamizm i optymistyczne spojrzenie w przyszłość. To niewątpliwie cechy bardzo przydatne w bieżącej operacyjnej działalności biznesowej. Jednocześnie absolwenci szkół wyższych, którzy właśnie ukończyli studia, są typowym przykładem „ludzi na rozdrożu”, a to stanowi bodziec do uruchomienia własnego biznesu.

Związana z młodym wiekiem fizyczna wytrzymałość i odporność na stres bardzo się przydaje, zwłaszcza w pierwszym, najtrudniejszym okresie, gdy trzeba pracować po kilkanaście godzin na dobę i umieć radzić sobie z kumulacją niekorzystnych zdarzeń i szybko regenerować siły po kolejnych porażkach.

Po stronie czynników niekorzystnie wpływających na możliwość realizacji kariery biznesowej przez ludzi młodych wymienić należy w pierwszej kolejności brak doświadczenia zarówno zawodowego, jak i (szeroko pojmowanego) życiowego. Trudno oceniać ich cechy osobowe i predyspozycje biznesowe, gdy wcześniej nie było możliwości ich weryfikacji w działaniu. Chodzi przykładowo o takie cechy operacyjne, jak odpowiedzialność, upór w dążeniu do celu czy umiejętność pracy w zespole.

Dodatkowym ograniczeniem może być także, uwarunkowana kulturowo i wynikająca z tradycji, negatywna percepcja młodych kandydatów na biznesmenów wśród potencjalnych klientów, kontrahentów i instytucji finansowych. Tego rodzaju uprzedzenia mogą być zróżnicowane w zależności od branży. Przykładowo odbiorcy pewnych kategorii towarów i usług mogą preferować dostawców dojrzałych wiekowo, niezależnie od jakości i innych parametrów oferty. Podobnie jest w przypadku instytucji finansowych, które z natury nieufnie postrzegają młodych kredytobiorców, uznając młody wiek za element podwyższonego ryzyka, zanim zostanie przeprowadzona analiza projektu.

Wspomniane wyżej braki doświadczenia i umiejętności, wynikające z młodego wieku i samego faktu rozpoczynania kariery zawodowej, stanowią poważne ograniczenia w podejmowaniu samodzielnej działalności biznesowej i z pewnością nie można ich lekceważyć. Czy można coś zrobić, by już na starcie poprawić bilans atutów i braków, konkretnie odnoszących się do możliwości rozwinięcia biznesu na własną rękę? Odpowiedź na to pytanie jest zdecydowanie pozytywna. A więc co można zrobić? Przed podjęciem konkretnych kroków na rzecz uruchomienia własnego biznesu

można znacznie zwiększyć szanse jego powodzenia, sięgając w sferę cech i predyspozycji osobowych, a także wzbogacając zasób wiedzy i doświadczeń. Oto kierunkowe propozycje i sugestie w tej dziedzinie:

Poczucie upływającego czasu

Paradoksalnie punktem wyjścia do efektywnego programu, o którym mowa wyżej, jest świadomość przemijania drogiego czasu, jakim dysponujemy. W realiach życia studenckiego namacalnym przejawem tej świadomości jest podjęcie osobistej decyzji o wyborze przedsiębiorczej ścieżki kariery już na początkowym etapie, tak by maksymalnie wykorzystać okres studiów do podjęcia długofalowych działań przygotowawczych.

Samoocena

Kolejnym krokiem jest dokonanie kompleksowej oceny indywidualnych cech i predyspozycji, jak też poziomu wiedzy i doświadczenia, które są niezbędne do uruchomienia i prowadzenia biznesu. By uniknąć nieporozumień – nie chodzi tu o to, by odkryć w sobie jakieś szczególne zadatki bądź zupełny brak dyspozycji przedsiębiorczych. Służą temu rozmaite testy zawarte w popularnych poradnikach czy publikacjach. Ich wynik należy oceniać z bardzo dużą dozą ostrożności. Samoocena służy przede wszystkim identyfikacji sfer i dziedzin, które wymagają poprawy. Na podstawie obiektywnej diagnozy będziemy w stanie opracować konkretny program naprawczy.

Zdobywanie w czasie studiów wiedzy szczególnie przydatnej do prowadzenia biznesu

Mamy tu na myśli zarówno wybór przedmiotów specjalizacyjnych dotyczących problematyki uruchomienia i prowadzenia biznesu, jak również zwrócenie uwagi na te przedmioty ogólne, które mogą być szczególnie przydatne w późniejszej karierze biznesowej. Jako przykład przedmiotów niezbyt lubianych przez studentów zarówno szkół ekonomicznych, jak i pozostałych, można wymienić rachunkowość i analizę finansową¹⁰. Kłopot w tym, że solidne podstawy w obydwu tych dziedzinach są niezbędne w samodzielnym prowadzeniu biznesu. Szefowie i właściciele firm muszą znać język liczb, którymi posługują się księgowi i finansiści, by móc prowadzić z nimi skuteczny dialog. Oczywiście w rozwiązywaniu kwestii szczegółowych będziemy posługiwać się fachowcami. Trudno jednak wyobrazić sobie, by na spotkaniu z przedstawicielami banku czy potencjalnymi inwestorami właściciel wykazywał niewiedzę na temat podstawowych parametrów finansowych własnego biznesu. Paradoksalnie to, jak solidnie i konsekwentnie podejmiemy do zdobywania wiedzy szczególnie przydatnej w prowadzeniu

¹⁰ Rachunkowość i finanse budzą niewytłumaczalną obawę wśród nieekonomistów. Tymczasem są to dziedziny oparte na klarownych regułach i zwłaszcza przedstawiciele nauk ścisłych nie powinni mieć żadnego problemu z ich opanowaniem.

biznesu, będzie pierwszym testem dla decyzji o wyborze przedsiębiorczej opcji kariery zawodowej. Musimy bowiem odejść od charakterystycznego dla osób młodych i życiowo niedojrzałych myślenia w kategoriach tego, co lubię bądź nie, do podejmowania decyzji wyboru specjalizacji i koncentracji na tych dziedzinach wiedzy, które mogą być szczególnie przydatne w przyszłej karierze zawodowej. Jakkolwiek uruchomienie i rozwijanie własnego biznesu przynosi ich inicjatorom wiele satysfakcji w codziennym działaniu, będą oni angażować się w działanie niekoniecznie przez nich lubiane, ale po prostu niezbędne do osiągnięcia sukcesu.

Doskonalenie podstawowych umiejętności przydatnych dla przedsiębiorczego stylu zarządzania

Czy można kształtować cechy przydatne w przedsiębiorczym stylu zarządzania, nie prowadząc własnego biznesu? W pewnym zakresie trening „na sucho” jest możliwy. Po pierwsze można i trzeba kształtować nawyki ciągłego poszukiwania i polowania na okazje, zachowując pewną czujność i umiejętność obserwowania otaczającego nas świata biznesu. Przykładowo, spotykając w kręgu rodziny bądź znajomych osoby, które odniosły autentyczny sukces w prywatnym biznesie, można zainteresować się nie tylko parametrami technicznymi ich samochodu czy wyposażeniem i urządzeniem domu, ale też próbować poznać główne czynniki sukcesu oraz uzyskać podstawowe informacje organizacyjne i na tej podstawie mieć całościowy obraz biznesu, który prowadzą.

Po wstępnym określeniu branży, w której zamierzamy funkcjonować, powinniśmy na bieżąco śledzić najnowsze tendencje i trendy w niej panujące, ze szczególnym uwzględnieniem jakościowych zmian otwierających szansę dla nowych graczy na rynku. Dobrym źródłem praktycznej wiedzy mogą być dostępne w fachowej literaturze studia przypadków opisujące konkretne przedsięwzięcia, pod warunkiem, że zostały one przygotowane w sposób profesjonalny.

Niewątpliwie podstawą do efektywnego obserwowania otaczającej rzeczywistości biznesowej jest opanowanie umiejętności poszukiwania i sprawnego zdobywania informacji. Dotyczy to w pierwszej kolejności korzystania z zasobów informacyjnych internetu oraz pewnej intuicji w szybkim dotarciu do wartościowych źródeł, właściwego kojarzenia częściowych informacji z różnych źródeł w spójną całość czy weryfikacji jakości zbieranych informacji. Ta swoista intuicja i ogólna sprawność w posługiwaniu się informacją jest przede wszystkim wynikiem naturalnych predyspozycji.

Kształtowanie cech operacyjnych skutecznych przedsiębiorców

Co zrobić, jeśli w wyniku samooceny okaże się, że pewne istotne cechy operacyjne skutecznych biznesmenów występują w niedostatecznym natężeniu? Po pierwsze trzeba mieć świadomość, że w młodym wieku jest to sytuacja całkowicie naturalna. Po drugie pożądane cechy można kształtować

i niejako wzmacniać jeszcze przed podjęciem działalności biznesowej w różnych przejawach aktywności akademickiej, rodzinnej, sportowej itp.

Oprócz świadomości własnych niedostatków ważna jest też proaktywna postawa i przekonanie o możliwości i potrzebie dokonania zmian. Jeśli łatwo zrażamy się do konkretnej inicjatywy przy pierwszej porażce, to przy kolejnej sytuacji życiowej trzeba wykazać większy upór i determinację w przetrzymaniu trudnego etapu. Jeśli w życiu codziennym jesteśmy bałaganiarzami i brak nam perfekcji w bieżących czynnościach, to po prostu trzeba to zmienić! Dobre nawyki życia codziennego z pewnością przydadzą się w kierowaniu ludźmi i wymaganiu od nich podobnych zachowań.

Niektóre cechy można kształtować także w wyniku specjalistycznych programów szkoleniowych. Przykładem mogą być szkolenia doskonalące umiejętności negocjacyjne, których znaczenie omawialiśmy wcześniej. Jeśli analizujemy tendencje rozwojowe dynamicznych firm, które osiągnęły sukces, bardzo często pojawia się efekt pierwszego dużego kontraktu, po którym nastąpiły dalsze zamówienia. Na ogół nie jest to przypadek, lecz wynik dobrego przygotowania i szczególnych umiejętności negocjacyjnych, do których zaliczyć należy dar przekonywania.

Zdobywanie praktycznych doświadczeń, przydatnych w biznesie

Jak podkreślaliśmy, wcześniejsze doświadczenie zawodowe ma fundamentalne znaczenie dla osiągnięcia sukcesu w prowadzeniu własnego biznesu i fakt ten został potwierdzony empirycznie. Chodzi tu nie tylko o znajomość technik różnorodnych operacji, ale także o wiedzę na temat specyfiki funkcjonowania danej branży czy rynku, dostępu do informacji, kontaktów itp.

Co można zrobić, by usunąć bądź zniwelować tę oczywistą barierę w uruchamianiu własnego biznesu przez ludzi młodych? W przypadku studentów niezbędne działania można realizować na różnych poziomach zaangażowania w praktyczne aspekty funkcjonowania biznesu.

P i e r w s z y p o z i o m dotyczy omawianej wcześniej aktywności w zdobywaniu informacji, czyli gromadzenia informacji o interesujących przedsięwzięciach, bieżącej analizy trendów w konkretnych branżach, bezpośrednich kontaktów z właścicielami przedsiębiorstw. Nie jest to bezpośrednie zderzenie z realiami biznesu, ale w pewnym zakresie umożliwia asymilację niezbędnych doświadczeń.

D r u g i p o z i o m odnosi się do programu praktyk zawodowych realizowanych w trakcie studiów. Zakładając, że praktyka:

- ▶▶ będzie trwała co najmniej kilka miesięcy
- ▶▶ realizowana jest w firmie dobranej specjalnie pod kątem zainteresowań przyszłego przedsiębiorcy (branża, właściciel, historia firmy)
- ▶▶ jej program jest zorientowany na przekazanie wiedzy i doświadczenia niezbędnego w prowadzeniu własnego biznesu,

można oczekiwać znaczącego efektu z punktu widzenia praktykanta – młodego adepta w biznesie. Jednakże kluczem jest dobre przygotowanie programu, zgodnie z kryteriami określonymi wyżej. Bez tego praktyka może się sprowadzić do typowego rozglądania się po firmie, a tym samym do minimalnego pożytku, jeśli chodzi o asymilację praktycznej wiedzy i doświadczenia.

Kolejny poziom dotyczy założenia własnej firmy już w czasie studiów. To niewątpliwie radykalny sposób zderzenia się z realiami prowadzenia biznesu. Nawet jeśli przedsięwzięcie z konieczności uruchamiane jest na niewielką skalę, zdobyte doświadczenia mogą być bezcenne dla uruchomienia czegoś większego i bardziej ambitnego już po zakończeniu studiów.

Na podstawie analizy szeregu przypadków studenckich inicjatyw biznesowych warto zwrócić uwagę na ich mankamenty. W pewnym zakresie są one podobne do sytuacji łączenia pierwszego etapu prowadzenia biznesu z pracą na etacie: nie można poświęcić całego czasu na rozruch firmy, gdyż przeszkadzają w tym obowiązki studenckie. Istnieje też obawa, że podjęcie działalności na niewielką skalę i przy ograniczonym zaangażowaniu czasowym może doprowadzić do petryfikacji przedsięwzięcia na poziomie small businessu.

Dotychczas prezentowane kierunki działań dotyczyły okresu studiów. Najbardziej długofalowa koncepcja zdobycia doświadczenia niezbędnego do samodzielnego prowadzenia biznesu opiera się na „strategii długiego marszu”. Po skończeniu studiów absolwent zatrudnia się w firmie funkcjonującej w branży, którą się interesuje. Zdobywając praktyczne doświadczenie branżowe, jednocześnie interesuje się kwestiami prowadzenia biznesu, uczestniczy w szkoleniach itp. Po kilku latach rezygnuje z pracy i zakłada własną firmę. Jak każde rozwiązanie i to nie jest bez wad. Dostęp do specjalistycznej wiedzy branżowej (w tym wiedzy technicznej) można uzyskać, pracując w dużych korporacjach. Funkcjonując w ramach sformalizowanych struktur, można stopniowo utracić ducha przedsiębiorczości na rzecz wygodnego życia członka kadry kierowniczej dużej organizacji. Mówimy o wadach w cudzysłowie, gdyż w tym przypadku rezygnacja z opcji przedsiębiorczej, mimo wcześniejszych planów i przygotowań, pozwala na realizację innej, także atrakcyjnej drogi kariery zawodowej.

Literatura

- Acs Z.J., Arenius P., Hay M., Minniti M., *Global Entrepreneurship Monitor 2004 Executive Report*. Babson College London Business School, Babson Park, MA 2005.
- Ajzen I., *The theory of planned behaviour*. „Organizational Behaviour and Human Decision Process” 1991, t. 50.

- Boyd N.G., Vozikis G.S., *The Influence of Self-Efficacy on the Development of Entrepreneurial Intentions and Actions*. „Entrepreneurship Theory and Practice” 1994.
- Coulter M., *Entrepreneurship in Action*, Prentice Hall, Upper Saddle River 2003.
- Delmar F., Davidsson P., *Where do they come from? Prevalance and characteristics of nascent entrepreneurs*. „Entrepreneurship & Regional Development” 2000, t. 12.
- Fisher R., Ury W., *Dochodząc do TAK*. PWE, Warszawa 1994.
- Gaglio C.M., Katz J.A., *The psychological basis for opportunity identification: Entrepreneurial alertness*. „Small Business Economics” 2001, t. 16, nr 2.
- Krueger N.F., Brazeal D.V., *Entrepreneurship Potential and Potential Entrepreneurs*. „Entrepreneurship Theory and Practice” wiosna 1994.
- Macko A., Tyszka T., *Przedsiębiorczość i ryzykowanie*. „Decyzje” grudzień 2005, nr 4.
- Minniti M., Arenius P., Langowitz N., *GEM 2004 Report on Women and Entrepreneurship*. The Center for Women’s Entrepreneurship at Babson College, Babson Park 2004.
- Przetwarzanie i rozwój małych i średnich przedsiębiorstw*, red. F. Bławat. Scientific Publishing Group, Gdańsk 2004.
- Reynolds P.D., *Who starts new Firms? Preliminary explorations of firms-in-gestation*. „Small Business Economics” 1997, t. 9, nr 5.
- Reynolds P.D., *Understanding Entrepreneurship: Achievements and Opportunities – A Personal Assessment*. Swedish Foundation for Small Business Research, Stockholm 2004.
- Rotefoss B., Kolvereid L., *Aspiring, nascent and fledgling entrepreneurs: an investigation of the business start-up process*. „Entrepreneurship & Regional Development” marzec 2005, t. 17.
- Smallbone D., Welter F., *Entrepreneurship in Transition Economies: Necessity or Opportunity Driven?*, materiały z konferencji Babson College-Kaufmann Foundation Entrepreneurship Research Conference. Babson College, Babson Park 2003.
- Świadomość ekonomiczna społeczeństwa i wizerunek biznesu*, red. L. Kolarska-Bobińska. Instytut Spraw Publicznych, Warszawa 2004.
- Ury W., *Odchodząc od NIE*. PWE, Warszawa 1995.
- Wickham P.A., *Strategic Entrepreneurship*. Pearson Education, Harlow 2004.
- Wiklund J., Shepherd D.A., *Aspiring for, and achieving growth: the moderating role of resources and opportunities*. „Journal of Management Studies” 2003, t. 40, nr 8.

Rozdział trzeci

Od pomysłu do uruchomienia biznesu

1. Pomysł a koncepcja biznesu

2. Jak zidentyfikować dobry pomysł na biznes?

Nośny pomysł na biznes – czego szukamy?

Typowe źródła inspiracji dla pomysłów biznesowych

Generowanie atrakcyjnych pomysłów biznesowych
jako wynik systematycznych poszukiwań

Poszukiwanie atrakcyjnych pomysłów biznesowych
w przypadku ludzi młodych i niedoświadczonych

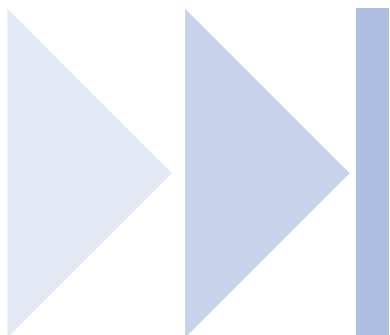
3. Od pomysłu do uruchomienia biznesu – ujęcie systemowe

Od pomysłu do wstępnej koncepcji biznesu

Od wstępnej do rozwiniętej koncepcji biznesu (biznesplanu)

Przygotowania do uruchomienia biznesu

Założenie firmy i rozruch nowego biznesu



Działania związane z wyszukiwaniem atrakcyjnych (nośnych) pomysłów, a także przekształcaniem zidentyfikowanych pomysłów w dojrzałe koncepcje zakończone uruchomieniem nowego biznesu, powinny być realizowane zgodnie z dokładnie przemyślanym planem, z wykorzystaniem sprawdzonych narzędzi i procedur. Takie systematyczne podejście może budzić wątpliwość, jako że dotyczy przecież tych kreatywnych i innowacyjnych zachowań, które z zasady nie poddają się sztywnym regułom. Jednakże i tego typu działania muszą być ujęte w ramy organizacyjne, zapewniające sprawne dochodzenie do zadowalających rezultatów. Nie jest to łatwe, bo w procesie poszukiwań mamy do czynienia ze zderzeniem dwóch sprzecznych ze sobą reguł postępowania. Z jednej strony istnieje potrzeba dokonywania oceny przydatności pomysłów biznesowych na podstawie solidnej bazy informacji i kompleksowej analizy. Z drugiej strony zaś ważne jest, by proces poszukiwań prowadzony był efektywnie, co wiąże się chociażby z ograniczaniem nakładu czasu na analizę pomysłów nierokujących większych nadziei.

1. Pomysł a koncepcja biznesu*

„Masz pomysł, a nie wiesz, jak założyć firmę. Przyjdź do nas, my ci pomożemy” – tak najczęściej formułowane są rozmaite programy wspierania inicjatyw przedsiębiorczych obywateli, w tym także młodzieży. W takim zaproszeniu ogniskują się kluczowe nieporozumienia dotyczące uruchamiania przedsięwzięć biznesowych. Po pierwsze zawarta jest w nim sugestia, że najtrudniejszym ogniwem są formalności związane z założeniem firmy. Każdy, kto zetknął się z działalnością gospodarczą, wie, że mimo oczywistej mitręgi administracyjnej są to sprawy nieporównywalnie łatwiejsze niż na przykład zdobycie ważnego klienta, przekonanie banku, by udzielił nam kredytu, a jeszcze wcześniej – opracowanie całościowej, dojrzałej koncepcji funkcjonowania nowego biznesu.

Przytoczona propozycja zawiera także niebezpieczny skrót myślowy: oto mamy ciekawy pomysł, a więc przystępujemy do działania. Tymczasem podstawą do rozpoczęcia nie jest pomysł, ale opracowana koncepcja biznesu¹. Pomysł na biznes, powstający w wyniku skojarzenia czy nagłego oślnienia bądź systematycznego poszukiwania, jest dopiero zaczynem rozwiniętej koncepcji. W przeciwieństwie do pomysłu nie jest ona wynikiem

* Praktyczną ilustracją całego cyklu realizacyjnego nowego przedsięwzięcia biznesowego jest zamieszczone w aneksie studium przypadku *AGAR na dobre i na złe*. W załączonym materiale znalazły się również: wypełnione arkusze oceny pomysłu biznesowego, wstępna koncepcja biznesowa oraz biznesplan w wersji bazowej.

¹ W literaturze przedmiotu, a zwłaszcza w literaturze amerykańskiej, powszechnie stosuje się pojęcie „szansa biznesowa” (ang. *business opportunity*). Używanie tego pojęcia, zastępczo do pojęcia „pomysł na biznes”, nastrocza jednak wielu problemów. Przede wszystkim pojęcie szansy zawiera wskazówkę co do pozytywnego rokowania idei biznesowej, co nie jest przecież wiadome na wstępnym etapie poszukiwań. To wskazanie występuje znacznie silniej w wielu innych językach (także polskim) niż w języku angielskim. Jednocześnie powszechnie uznaje się, że szanse biznesowe muszą być wynikiem szczegółowego rozpracowania, by stać się zaczynem nowego biznesu („business opportunities are made not found”), a to znów nastrocza kolejnych kłopotów językowych. Czy szansa może podlegać opracowaniu? Autor podziela wątpliwości w tej kwestii czołowego szwedzkiego badacza zajmującego się zjawiskiem przedsiębiorczości, prof. P. Davidssona (Davidsson, 2005, s. 26–28). Z tego względu w pracy konsekwentnie używamy pojęcia „pomysł na biznes”, który to pomysł po skrótovej analizie zostaje przekształcony we wstępną koncepcję biznesu, a po pogłębionej analizie i opracowaniu, w rozwiniętą koncepcję (biznesplan).

odkrycia, lecz rezultatem analiz oraz wysiłku intelektualnego inicjatorów nowych przedsięwzięć biznesowych.

Uwagi te nie podważają w żadnym stopniu znaczenia samych pomysłów. Wręcz przeciwnie, bez określenia nośnych pomysłów biznesowych nie ma możliwości przejścia do następnego etapu – opracowania dojrzałej koncepcji biznesu. Im wyższa jakość tych pomysłów i sprawniejszy cykl poszukiwań, tym większa możliwość uzyskania zadawalającego efektu.

W niniejszym rozdziale przedstawiamy kluczowe zagadnienia związane z wyszukiwaniem atrakcyjnych (nośnych) pomysłów, a także całościową koncepcję procesu przekształcania zidentyfikowanych pomysłów w dojrzałe koncepcje, którego finałem jest decyzja o uruchomieniu biznesu. Takie systematyczne podejście może budzić wątpliwość, jako że dotyczy przecież kreatywnych i innowacyjnych zachowań osób, które to zachowania z zasady nie poddają się sztywnym regułom. Jednakże i takie działania muszą być ujęte w ramy organizacyjne, zapewniające sprawne dochodzenie do zadawalających rezultatów. Nie jest to łatwe, bo w procesie poszukiwań mamy do czynienia ze zderzeniem dwóch sprzecznych ze sobą reguł postępowania. Z jednej strony mamy potrzebę dokonywania oceny przydatności pomysłów biznesowych na podstawie solidnej bazy informacji i kompleksowej analizy. Z drugiej zaś ważne okazuje się, by proces poszukiwań prowadzony był efektywnie, co przejawia się chociażby w ograniczaniu nakładów czasu na analizę pomysłów nierokujących większych nadziei. W którym momencie zarzucić konkretny pomysł i zająć się innym, bardziej obiecującym? A może kontynuować analizy i sprawdzenia, wprowadzając kolejne warianty i modyfikacje? Będziemy się starali przedstawić podstawowe zasady postępowania, z góry zaznaczając, że bardzo wiele będzie zależało od konkretnych warunków wdrożenia nowego przedsięwzięcia.

2. Jak zidentyfikować dobry pomysł na biznes?

Problem ten jest jednym z najbardziej frapujących zagadnień, żywo dyskutowanych przez pokolenia aktualnych bądź potencjalnych przedsiębiorców, badaczy tej problematyki, a także jest źródłem popularnych analiz i publikacji przeznaczonych dla przeciętnego zjadacza chleba. Wśród tych ostatnich, wiele zawiera propozycje zbioru gotowych i atrakcyjnych pomysłów biznesowych, które przysły przedsiębiorca może od razu wprowadzić w życie².

Ze względu na różnorodność środowiska biznesowego (wielość branż, rynków, zróżnicowanie produktów i usług) nie jest możliwe przedstawienie

² Należy zachować szczególną ostrożność w stosunku do licznych autorów „gotowych recept”, obiecujących (za darmo lub za opłatą) cudowne efekty po wprowadzeniu w życie oferowanych przez nich pomysłów.

dokładnego przepisu na wyszukiwanie owocnych pomysłów biznesowych. Możliwe jest natomiast określenie ramowych procedur dochodzenia do dobrych pomysłów, na podstawie doświadczeń zebranych w trakcie realizacji udanych przedsięwzięć. Dzięki rozwiniętych w czasie ostatnich 20–30 lat badaniom nad zjawiskiem przedsiębiorczości, dysponujemy obecnie bogatym materiałem empirycznym, który pozwala na uchwycenie generalnych prawidłowości i tendencji.

Należy pamiętać, że nie można mówić o procesie generowania pomysłów w oderwaniu od cech osobowych, umiejętności i doświadczenia przyszłego przedsiębiorcy. Jedno jest jasne – to przedsiębiorca pozostaje tym, który musi przeprowadzić proces myślowy, rozpoznać atrakcyjne idee, które mogą być następnie przekształcone w sposobności, a w końcu zmaterializować się w postaci dobrze prosperującego biznesu. Stąd w podsumowaniu tej części formułujemy pewne sugestie dotyczące techniki poszukiwań pomysłu na dobry biznes, w przypadku gdy inicjatorami są ludzie młodzi o ograniczonym doświadczeniu zawodowym.

2.1. Nośny pomysł na biznes – czego szukamy?

Wyjaśnienie tej kwestii to, rzecz jasna, punkt wyjścia uruchomienia efektywnego procesu poszukiwań. W tradycji analizy inicjatyw przedsiębiorczych bardzo silnie zakorzeniony jest nurt upatrujący sukces nowych przedsięwzięć we wdrażaniu przełomowych innowacji, którego prekursorem był cytowany wcześniej J. Schumpeter. Nie negując znaczenia inicjowania przedsięwzięć rewolucjonizujących funkcjonowanie konkretnych branż, a nawet całej gospodarki, nie sposób abstrahować od faktu, że współcześnie ponad 90% dynamicznych i rentownych przedsięwzięć biznesowych nie dysponuje nowatorskimi rozwiązaniami technologicznymi. Przykładowo, spośród przebadanych przez A. Bhidé'a 100 firm należących do elitarnej grupy „Inc. 500” – najszybciej rozwijających się firm amerykańskich – tylko 6% dysponowało unikalnymi produktami lub procesami (Bhide, 2000, s. 32). Próby wyjaśnienia przyczyn sukcesu tej przeważającej reszty poszły w kierunku uwzględnienia oprócz innowacji produktowych także innowacji procesowych, dających możliwość wyprodukowania istniejącego produktu bądź usługi niższym kosztem i/lub w sposób zapewniający lepsze walory użytkowe dla odbiorców. Kolejne rozluźnienie definicji innowacji polegało na uwzględnieniu nowych rozwiązań w sferze zarządzania i strategii bądź zmian w produkowanych wyrobach polegających na twórczej modyfikacji (np. estetyki wyrobu)³.

³ Najszersza definicja innowacji za działania innowacyjne uważa wdrażanie nowych rozwiązań, które co prawda są już znane, ale nie były dotychczas stosowane w danej firmie. Taka definicja stosowana jest między innymi w celu badań statystycznych dotyczących innowacyjności przedsiębiorstw, zgodnie z metodologią OECD. Patrz *Nauka i technika w 2003 r.*, 2005, s. 89.



Gartner Group to amerykańska firma konsultingowa, której opinie nie podlegają dyskusji. Kiedy więc jej wiceszef Adrian Quayle orzekł publicznie na czerwcowych targach informatycznych w 2005 r. we Frankfurcie, że cała branża lada moment będzie szukać informatyków nad Wisłą, Aleksander Lewicki i Tomasz Podoba mogli sobie tylko pogratulować. Właściciele firmy Rinf dwa lata temu odeszli z paliwowego koncernu BP i zajęli się leasingiem informatyków. Rinf zatrudnia na etatach specjalistów i wypożycza ich korporacjom do konkretnych zadań. Firmie udało się podpisać już kilka kontraktów wartych od 50 tys. do kilku milionów złotych.

Zaczęło się też we Frankfurcie. W czerwcu 2003 r. Lewicki i Podoba sprzedali fordą focusa i za te pieniądze razem z dziesiątką informatyków zwierzbowanych z ogłoszenia w prasie pojechali na targi Cebit. Wrócili z plikiem 50 wizytówek przedstawicieli największych firm informatycznych. Od ludzi z Siemensu dowiedzieli się, że należące do tej firmy Centrum Rozwoju Oprogramowania we Wrocławiu będzie szukać informatyków do pracy nad projektem telefonów komórkowych trzeciej generacji, które na rynku pojawią się za dwa lata.

— Po kilku tygodniach dzwonienia udało mi się umówić z osobą odpowiedzialną za projekt — opowiada Lewicki. Olaf Diker z działu telefonii komórkowej Siemensu potrzebował ponad 100 osób, chętnie przystał więc na propozycję Rinfu wyleasingowania mu dziesięciu. Nie miał nic do stracenia. Projekt był tak zaawansowany technologicznie, że informatycy musieli doszkalać się już na miejscu.

Wspólnicy podeszli do sprawy profesjonalnie: zatrudnili łowców głów i przesiali 200 kandydatów. Opłaciło się – referencje z Siemensu pozwoliły zdobyć podobne kontrakty, m.in. w Comarchu oraz IBM.

Dziś na etacie we wrocławskiej firmie pracuje 200 informatyków. Każdy z nich ma stałą pensję od 3 do 60 tys. złotych. Kontrahenci rozliczają się z Rinfem za przepracowane godziny. Rinf nastawia się na duże projekty, m.in. dla firm telekomunikacyjnych, spedycyjnych czy instytucji finansowych. Właściciele firmy nie interesuje prosta obsługa serwerów i pomoc pracownikom, którym zawiesił się komputer (tzw. help desk). Im bardziej skomplikowany kontrakt, tym większe ryzyko nieznaalezienia odpowiednich ludzi.

Możliwe też, że ludzie z Rinfu zasilą krakowskie Centrum Oprogramowania Motoroli. Za kilka miesięcy kończy się tam rekrutacja 700 pracowników, a wtedy Kraków będzie drugim co do wielkości, po indyjskim Bangalore, działem rozwoju oprogramowania w strukturach koncernu. Kto by pomyślał, że Polska będzie informatycznym eldorado na taką skalę? Lewicki i Podoba pomyśleli i dziś zbierają żniwo.

*Wypożyczalnia informatyków,
„Forbes Polska” 2005, nr 8.*

Mimo tak elastycznego potraktowania innowacji w dalszym ciągu nie można za pomocą tej kategorii wyjaśnić źródeł sukcesu większości nowych dynamicznych przedsięwzięć, które nie dysponują żadnymi szczególnymi atutami. Dodajmy, że nie wchodzi tu w grę argumentacja związana z istniejącym już potencjałem rynkowym, pozycją monopolistyczną bądź quasi-monopolistyczną ani uprzywilejowanym dostępem do zasobów (w tym kapitału), która mogłaby znaleźć zastosowanie w przypadku firm mocno osadzonych na rynku.

Jak dotąd, nie mamy klarownego wyjaśnienia źródeł sukcesów nowych przedsięwzięć biznesowych, co podobnie jak w przypadku innych fundamentalnych kwestii wynika ze złożonego, wielopłaszczyznowego charakteru zachowań przedsiębiorczych. Nie ulega jednak wątpliwości, że nowa firma niedysponująca szczególnie atutami może osiągnąć sukces mierzony dynamiką wzrostu i rentownością, znajdując niezagospodarowane i/lub pomijane przez dotychczasowych dostawców nisze rynkowe, lepiej rozpoznając potrzeby klientów i zapewniając im bardziej komfortową obsługę. Cytowane wcześniej badania A. Bhide'a obejmujące najszybciej rozwijające się firmy z amerykańskiej listy „Inc. 500” potwierdziły kluczową rolę liderów nowo uruchamianego biznesu w kształtowaniu pozycji konkurencyjnej dzięki bezpośredniemu zaangażowaniu w sprawy klientów (Bhide, 2000, s. 47–52).

Tak więc szansę na prawdziwy sukces w biznesie mają również tzw. przedsiębiorcy imitacyjni, do których W. Baumol zalicza ambitne jednostki, które przy braku presji ekonomicznej podejmują inicjatywy przedsiębiorcze oparte na znanych wcześniej pomysłach i rozwiązaniach (Baumol, 2004). Pomimo że nie dysponują one unikalnymi produktami, usługami czy procesami, mogą się wykazać unikalną sprawnością działania w określonych dziedzinach. W rzeczywistości bowiem, podobnie jak w innych sferach życia (np. w sporcie), często wystarcza, że koncepcja prowadzenia biznesu, a zwłaszcza jej wdrożenia, była tylko nieznacznie lepsza od pomysłu konkurencji. Choć każdemu marzy się rewolucyjna technologia bądź przełomowe rozwiązanie organizacyjne, nie należy lekceważyć drobnych udoskonaleń, które dadzą wyraźną przewagę nad konkurencją i zaowocują sukcesem finansowym w przyszłości. Ponieważ przedsiębiorcy replikatywni znajdują się w zdecydowanej większości w porównaniu z autentycznymi innowatorami, jest to optymistyczna konkluzja, zwłaszcza dla osób stawiających pierwsze kroki w biznesie⁴.

⁴ Powyższe uwagi mogą sugerować, że o powodzeniu dynamicznych przedsięwzięć decyduje nie tyle jakość i oryginalność pomysłu, ile jego skuteczne wdrożenie. Stwierdzenie to jest tylko częściowo prawdziwe. W świecie biznesu niejednokrotnie zdarzało się, że bardzo atrakcyjne i cenne pomysły biznesowe zostały zmarnowane na skutek braku umiejętności czy słabego zarządzania i organizacji na wstępnym etapie implementacji. Z drugiej strony próby wprowadzania w życie złej lub przeciętnej koncepcji to czysta strata czasu i pieniędzy.

Dotychczasowe rozważania wskazują na konieczność zakreślenia szerokiego kręgu poszukiwań nośnych pomysłów biznesowych. W ramach usystematyzowanego procesu poszukiwań musimy w pierwszej kolejności określić możliwe zastosowania nowych pomysłów. Jak wynika z prezentowanego niżej zestawienia⁵, potrzebne jest w pierwszej fazie bardzo otwarte i kompleksowe podejście, tak by nie ograniczać się już na wstępie jedynie do niektórych oczywistych zastosowań (nowe produkty bądź usługi).

Nowy produkt lub usługa

To najbardziej oczywisty sposób wykorzystywania pomysłów w kreowaniu szans biznesowych. W tym przypadku nowość produktu czy usługi postrzegamy w szerszym kontekście, uwzględniając również modyfikacje istniejących rozwiązań rynkowych. Tak więc różnicowanie produktów poprzez branding lub wprowadzanie „starych” produktów na nowe rynki można zaliczyć do tej grupy. Idąc jeszcze dalej, uwzględnimy tu także sytuację, gdy na ustabilizowanym rynku i przy standardowych produktach pojawia się nowy konkurent skutecznie zagrażający czołowiec, chociażby dzięki lepszemu rozpoznaniu potrzeb klienta i sprawniejszej, zindywidualizowanej obsłudze.

Nowe metody wytwarzania produktów lub świadczenia usług

Nowe metody mogą zostać przekształcone w szanse biznesowe z chwilą wytworzenia wartości dodanej dla klienta, takiej jak niższy koszt, większa elastyczność czy nowe funkcje użytkowe.

Nowe sposoby docierania z produktem bądź usługą do klienta

W wielu branżach dystrybucja jest kluczowym czynnikiem determinującym sukces biznesowy. Udoskonalenia w tej dziedzinie mogą wiązać się z uproszczeniem systemu dystrybucji (np. przez wyeliminowanie pośredników), udoskonaleniem zarządzania (np. dzięki monitorowaniu tras samochodów dostawczych przy wykorzystaniu GPS i umożliwieniu klientom dostępu do informacji w systemie online).

Nowe sposoby przekazywania informacji klientom o produktach bądź usługach

Reklama i promocja to z reguły dosyć drogie kanały komunikacji z klientem. Metody uznawane za nowatorskie nastawione są na osiągnięcie dobrych rezultatów przy zerowych bądź też bardzo niskich kosztach. Przykładowo niektóre firmy osiągają duży rozgłos, podkreślając niekomercyjne aspekty własnej działalności (ochronę środowiska, standardy etyczne itd.).

⁵ W niniejszej pracy wykorzystujemy schemat klasyfikacji zakresów zastosowań proponowany przez P.A. Wickhama (Wickham, 2004, s. 183–187). Należy jednak zaznaczyć, że Wickham odnosi ten schemat do zastosowań szeroko rozumianych innowacji.

Nowe sposoby budowania i utrzymywania więzi wewnątrz- i międzyorganizacyjnych

Należy rozróżniać dwa typy więzi: wewnątrzorganizacyjne i międzyorganizacyjne. Najlepszym przykładem tej pierwszej jest rozwój franchisingu. Dzięki niemu możliwa stała się unikalna kombinacja efektywności wielkich organizacji i zalet małych przedsięwzięć biznesowych. Powstanie strategicznych aliansów należy do drugiej kategorii więzi innowacyjnych. Innym dobrym przykładem jest wdrożenie przez firmy doradztwa informatycznego zintegrowanych systemów informacyjnych, a następnie wspólne eksploataowanie tych systemów wraz z klientem na zasadach umowy joint venture bądź wydzielenia tzw. spółki celowej. Metody wykorzystywania powiązań sieciowych w skutecznym rozwijaniu biznesu prezentujemy w rozdziale VIII i IX.

Zastosowania w więcej niż jednej dziedzinie

Szczególnie atrakcyjne pomysły to takie, które mogą znaleźć zastosowanie równoległe w kilku dziedzinach, na przykład wdrożeniu nowego produktu towarzyszy całkowicie nowatorski sposób docierania z informacją do klientów.

Powyższe zestawienie możliwych dziedzin zastosowania nowych pomysłów biznesowych dokonane zostało z perspektywy producenta i usługodawcy. Określając główne kierunki poszukiwań, warto spojrzeć także przez pryzmat potrzeb klienta. Interesujące narzędzie do takiej analizy zostało zaproponowane przez W.C. Kima i R. Mauborgne'a (Kim, Mauborgne, 2000). Jest to tzw. mapa użyteczności produktu dla nabywcy – dwuwymiarowa

Tabela 1. Mapa użyteczności produktu dla nabywcy

Sześć sfer użyteczności	Sześć faz cyklu doświadczeń nabywcy z produktem					
	Zakup	Dostawa	Użytkowanie	Produkty dodatkowe	Konserwacja	Pozbycie się
Efektywność						
Prostota						
Wygoda						
Ryzyko						
Rozrywka, image						
Przyjazny dla środowiska						



Starą lodówkę trzeba pociąć na kawałki wielkości pudełka zapalek. Potem starannie posegregować je według rodzajów materiału i... sprzedać. Plastik chętnie kupują producenci doniczek i mebli ogrodowych, a huty – szkło, stal i aluminium. Z jednego

nikomu niepotrzebnego grata można wycisnąć nawet 50–60 zł.

Piotr Widuch, prezes firmy recyklingowej Thornmann, liczy już pieniądze, które z przerobu takich starych lodówek, pralek, telewizorów i komputerów popłyną wkrótce do jego kieszeni. Niedawno weszła bowiem w życie ustawa, która zabrania wyrzucania na śmietnik zużytego sprzętu domowego i biurowego. Tak jak w całej Unii Europejskiej trzeba oddawać go do utylizacji. Ekspersi z PricewaterhouseCoopers szacują, że za 2–3 lata do firm recyklingowych będzie trafiało ok. 150 tys. ton elektronicznego złomu rocznie, a zarobek na elektrycznych i elektronicznych śmieciach może przekroczyć nawet 300 mln zł.

— Od 10 lat czekałem na ten dzień — mówi Widuch. Teraz na trzech hektarach upadłej fabryki kabli w Ożarowie pod Warszawą buduje Ogólnopolskie Centrum Recyklingu, które będzie specjalizować się w utylizacji komputerów, lodówek, pralek, telewizorów. Dzięki tym inwestycjom Thornmann jako jedyna polska firma może się zmierzyć z zagranicznymi koncernami, jak Remondis, Sita i Stena, które pojawiły się w Polsce 3–4 lata temu i w ciągu ostatnich pięciu lat przejęły około 60 proc. rynku utylizacji odpadów.

Na pomysł śmieciowego interesu wpadł, jak to nierzadko bywa, przypadkiem. Pod koniec lat 80., gdy opłacalność branży jubilerskiej spadła prawie o połowę, Widuch sprzedał swoją firmę i z żoną oraz trójką dzieci pojechał pracować jako rzeczoznawca rynku brylantów do Niemiec. Trafił akurat na okres ekologicznego szaleń. Pod koniec dekady niemieckie organizacje ekologiczne i prasa zaczęły ujawniać, jak fatalne skutki ma oddziaływanie e-śmieci na środowisko naturalne i zdrowie ludzi.

Przy Remondisie czy Stenie, których łączne obroty w Polsce sięgają miliarda złotych, firma Widucha ze sprzedażą 3 mln zł jest jeszcze jak mrówka przy słoniu. Jednak rośnie z miesiąca na miesiąc, wygrywając z konkurencją niższymi cenami: za utylizację lodówki bierze trzy razy mniej niż zagraniczni potentaci. Do jego zakładów w Toruniu trafia już zużyty sprzęt z Coca-Coli, Pepsico, Whirlpoola, Helwett-Packarda i sieci handlowych Metro AG, Real czy Selgros. Śmieciowy biznes rozwija się coraz szybciej na całym świecie. IAER, czyli międzynarodowe stowarzyszenie firm zajmujących się recyklingiem sprzętu elektronicznego, szacuje, że do końca dekady na śmietnik trafi 3 mld sztuk różnych urządzeń. Dlatego Widuch jeszcze w tym roku otwiera biuro w Berlinie, a przy granicy z Niemcami stawia dwa zakłady utylizacyjne. Zamierza powalczyć o część rynku niemieckiego, wartego ok. 600 mln euro.

— Tak jak w kraju chcę konkurować niższymi cenami — mówi.

E. Wesołowska, *Skąpiec na śmietniku*,
„Newsweek Polska” 2005, nr 44.

macierz uwzględniająca z jednej strony sfery użyteczności dla klienta, z drugiej zaś strony etapy cyklu/doświadczenia nabywcy związane z danym produktem bądź usługą. Macierz ułatwia ocenę nowego pomysłu, gdyż pozwala w pierwszej kolejności ustalić, w jakich segmentach mapy koncentrują się wysiłki aktualnych dostawców, a następnie określić te potrzeby klientów, które mogą być zaspokojone w lepszy, a przynajmniej inny sposób w wyniku jego zastosowania. Ponieważ w ostatecznym rozrachunku to klient podejmuje decyzję, przyjmując nową ofertę bądź ją odrzucając, uwzględnienie jego punktu widzenia jest wręcz nieodzowne. Jednocześnie skłania potencjalnych kandydatów na biznesmenów do rozszerzenia kręgu poszukiwań, poza typowe myślenie w kategoriach nowego produktu bądź usługi.

Określając generalne kierunki poszukiwań atrakcyjnych pomysłów biznesowych, nie można pomijać celów i preferencji liderów nowego biznesu. W pierwszej kolejności musimy zwrócić uwagę, że chodzi tu o przedsięwzięcie biznesowe, a więc przynoszące zyski jego inicjatorom. Nie każdy atrakcyjny pomysł jest jednak zaczynem rentownego przedsięwzięcia, choć pozwala realizować szczytne cele społeczne, kulturalne, ekologiczne itp. Przykładowo niewątpliwie atrakcyjną koncepcją byłoby uruchomienie produkcji samochodów na paliwo wodorowe i wybawienie ludzkości od negatywnych skutków skażenia środowiska oraz nadmiernej zależności od bliskowschodnich zasobów ropy naftowej. Niestety, przynajmniej na razie nie da się tego przedsięwzięcia zrealizować w sposób rentowny. W poszukiwaniu atrakcyjnych pomysłów biznesowych takich przykrych zderzeń z rzeczywistością ekonomiczną będziemy doświadczali bardzo często. W efektywnych procedurach wyszukiwania chodzi między innymi o to, by cały czas koncentrować się na potencjalnych pomysłach na biznes, a nie pomysłach w ogóle.

Atrakcyjny, nośny pomysł powinien stworzyć szansę na uruchomienie biznesu o parametrach (cechach) akceptowanych przez inicjatorów. W pierwszej kolejności chodzi o odpowiednio wysoki poziom spodziewanej rentowności. Ważne jest też, czy planowany rodzaj działalności jest zgodny z pozaekonomicznymi celami i wartościami uznawanymi przez założycieli za istotne. Międzynarodowy handel z krajami arabskimi może się na przykład okazać bardzo atrakcyjny, ale ze względu na konieczność częstych wyjazdów na Bliski Wschód będzie pozostawał w konflikcie z preferencjami zapewnienia indywidualnego bezpieczeństwa. Dla wielu kandydatów na przedsiębiorców trudne do zaakceptowania mogą też być praktyki nieetyczne bądź balansujące na granicy prawa, bez stosowania których, ze względu na utarte zwyczaje panujące w danej branży, trudno jest funkcjonować. Podobny konflikt z hierarchią wartości inicjatorów może prowadzić na przykład do rezygnacji z uruchomienia, atrakcyjnego z ekonomicznego punktu widzenia, przedsięwzięcia ze względu na potencjalne zagrożenia ekologiczne.



Najnowszą książkę wydawnictwa Sonia Draga – *Travelera* Johna Twelve Hawksa – uznano za hit tego lata. Na sprzedaży best-sellerowego *Kodu Leonarda da Vinci*, który rozszedł się w Polsce w rekordowym nakładzie 650 tysięcy egzemplarzy, katowiczanka Sonia Draga zarobiła na czysto kilkaset tysięcy złotych.

Na rynku wydawniczym absolwentka ekonomii zadebiutowała w 2000 r. pozycją *Stereo w twoim samochodzie*.

— Pod koniec lat 90. handlowałam samochodowym sprzętem grającym — opowiada „Przekroju” Draga. — Na polskim rynku nie było wtedy książek o tej tematyce i będąc w Stanach, kupiłam licencję na *Stereo*.

Aby odnieść sukces wydawniczy, nie wystarczy zdaniem Dragi miłość do książek i znajomość języków obcych (sama zna trzy).

— Trzeba mieć intuicję i odrobinę szczęścia — dodaje.

Tego szczęścia nie zabrakło jej, gdy belgradzka agencja wydawnicza zaproponowała jej zakup *Aniołów i demonów* niejakiego Dana Browna. W pakiecie z *Aniołami* był właśnie *Kod Leonarda*. Za licencję na obie powieści mało znanego wtedy pisarza Draga zapłaciła zaledwie kilka tysięcy dolarów. Podpisała już umowę na zakup kolejnej książki pisarza, pod roboczym tytułem *Klucz Salomona*, której akcja ma się rozgrywać w kręgach amerykańskiej masonerii.

Kod sukcesu,
„Przekrój” 1 września 2005.



— Już 10 lat temu zauważyłam, że polskie wzornictwo nadaje się nie tylko do awangardowych galerii — mówi Beata Bochińska. Polacy płynęli wtedy na fali Ikei, zachwycając się każdym jej fotelem czy wazonikiem. Polskie meble i ceramikę odrzucali, ponieważ kojarzyły im się z siermiężnym socjalistycznym stylem. Bochińska szukała wówczas ciekawych produktów do swojej pracy dyplomowej z krytyki designu na historii sztuki UW. Szperała w piwnicach i warsztatach projektantów. Zauważyła, że polskie wzornictwo jest na wysokim poziomie, i postanowiła pokazać je światu. Zaczęła od szkła. Wystawa „Guerilla Glass”, sponsorowana przez Hutę Szkła Irena, pojechała do Meksyku i USA. Pojawiły się pozytywne recenzje.

— Amerykanie byli zachwyceni, gdyż nie wiedzieli, że w Polsce w ogóle projektuje się szkło dla przemysłu. Zawsze kojarzyli je z Czechami — wspomina szefowa Wzornika.

Czuła, że to zauroczenie można zamienić na biznes. Był rok 1995. Wartość rynku eksportu mebli wynosiła wówczas 55 mln złotych. Dziś jest 40 razy większa. Polska jest jednym z największych dostawców mebli dla całej Europy. Wyprodukowane według projektów Wzornika dają 10–12 mln zł obrotu rocznie.

Pani na projektach,
„Forbes Polska” 2005, nr 5.

2.2. Typowe źródła inspiracji dla pomysłów biznesowych

Zanim przystąpimy do poszukiwań atrakcyjnych pomysłów na biznes, warto ustalić, jakie są ogólne tendencje w tej dziedzinie wśród aktywnych przedsiębiorców. Źródła inspiracji pomysłów biznesowych były w okresie ostatnich kilkudziesięciu lat przedmiotem licznych badań empirycznych, przeprowadzanych głównie w Stanach Zjednoczonych i w Europie Zachodniej. Ich wyniki pozwalają na określenie podstawowych prawidłowości w tej dziedzinie.

Wcześniejsze doświadczenie w danej branży, specjalistyczne doświadczenie zawodowe

Wcześniejsze doświadczenie w branży wymieniane jest powszechnie jako główne i wiodące źródło inspiracji. Wydaje się to całkiem naturalne i zgodne ze zdrowym rozsądkiem. Ktoś, kto przez wiele lat aktywnie funkcjonuje w danej dziedzinie (np. jako pracownik etatowy), w sposób niejako naturalny mając możliwość obserwacji aktualnych tendencji, dostrzega mankamenty oraz słabości i w ten sposób może być zainspirowany do samodzielnego działania. Co jest również istotne, adepci biznesu z wcześniejszym doświadczeniem zawodowym są znacznie mniej podatni na tzw. infantylizm biznesowy, objawiający się w generowaniu pomysłów z pozoru atrakcyjnych, lecz niemożliwych do wdrożenia ze względu na oczywiste bariery techniczno-organizacyjne, które to ograniczenia mogą zostać łatwo przegapione przez osobę bez praktycznego doświadczenia.

Obserwacje działań biznesowych podejmowanych przez innych

W typowej sytuacji inspiracją są obserwacje przedsięwzięć biznesowych innych osób powiązane z pozytywnym przekonaniem, że obserwator jest w stanie realizować je lepiej. Warto tu podkreślić szczególnie dwa aspekty. Po pierwsze osoba niedoświadczona w danej dziedzinie ma możliwości obserwowania „prototypu biznesu” w działaniu. Po drugie pozytywna ocena własnych możliwości wynika z porównania z efektami właściciela „prototypu”.

Niewypełniona nisza rynkowa

Impuls przychodzi w tym wypadku z rynku. Przedsiębiorca identyfikuje zazwyczaj niszę, która z różnych powodów pozostawała do tej pory niewypełniona – została przeoczona przez aktualnych graczy bądź uznana przez nich za mało atrakcyjną. Często taki impuls przychodzi w sposób pośredni i wynika z obserwacji sytuacji na innym rynku (np. podczas podróży zagranicznej).



Andrzej Dawid i Wojciech Swatowski poznali się przed laty dzięki żonom, które razem studiowały. Świeżo upieczeni absolwenci – Andrzej po ekonomii na UMCS, Wojciech po mechanice na Politechnice Lubelskiej – postanowili się sprawdzić we własnym biznesie. W 1991 r. w podlubelskiej Mełgwi otworzyli sklep spożywczy. Dwa lata później spółka Anwo (nazwa powstała z pierwszych liter imion wspólników) rozbudowała się do sieci pięciu wiejskich sklepików.

Wtedy przejęli też sklep z firankami prowadzony przez żonę Swatowskiego. Dostrzegli, że nie ma kobiety obojętnej na wystrój okien swojego mieszkania. Podjęli męską decyzję: wyzbywają się sklepów spożywczych i koncentrują na hurtowym handlu firanami i zasłonami.

— To był biznesowy strzał w dziesiątkę, bo trafiliśmy w niszę rynkową — ocenia dziś Wojciech Swatowski.

W Lublinie wydierżawili działkę z budynkiem magazynowym. Zainwestowali w towar i w pierwszym roku działalności przeżyli najazd klientów. Przed świętami Bożego Narodzenia magazyn wyczyszczono niemal do zera. Rozentuzjasmowani uzupełnili towar – i nadeszło kilka tygodni zwątpienia. Szturm klientów na ich hurtownię zmalał.

— Nie wiedzieliśmy, że firany i zasłony to towar, którego sprzedaż w dużym stopniu rządzi sezonowość. Teraz już wiemy, że w kwietniu, a potem w listopadzie i grudniu ich sprzedaż rośnie. Przecież każda niemal gospodyni chce przed świętami coś w domu zmienić. A najłatwiej zmienić zasłony i firanki — mówi Andrzej Dawid.

Obaj ze Swatowskim wiedzą, że o powodzeniu w biznesie decyduje umiejętność szybkiego reagowania na upodobania klientów. Zaczęli więc sprzedawać elementy wykończeniowe okien – karnisze i przeróżne elementy dekorujące. W budynku hurtowni uruchomili własną szwalnię i farbiarnię. Idąc za ciosem, opracowali własny katalog wzorów z ponad 50 propozycjami. W regionalnej telewizji, na billboardach i w prasie przeprowadzili kampanię reklamową nowych usług. To podziałało. Zamówienia wzrosły. Firany z Anwo wiszą dziś w niemal wszystkich lubelskich hotelach i sporej części dyrektorskich biur w mieście.

Ich aktywność zauważył też znany producent mebli Piotr Kler. Zaprosił ich do aranżacji okien w swoim salonie wystawowym w Lublinie. Klientom najwidoczniej spodobał się pomysł, że w jednym miejscu mogą kupić nie tylko wysokiej klasy meble, ale też dobrać do nich firany i zasłony. Teraz podobny salon przygotowują w Gdańsku. Jeśli pomysł chwyci, właściciele Anwo chcą takie sklepy otworzyć w innych miastach.

R. Horbaczewski, *Biznes w firanach*,
„Rzeczpospolita” 27–28 listopada 2004.

Własne negatywne doświadczenia w znalezieniu produktu bądź usługi

Ten przypadek jest odmianą źródła inspiracji przykładowo przedstawionego powyżej. Mamy tu do czynienia z emocjonalnym rozczarowaniem jednostki połączonym z jej aktywnym podejściem do rozwiązywania problemu.

Przypadkowe odkrycie

Często przypadkowy wynalazca nie ma w ogóle planów biznesowych, ale ambicja i chęć wdrożenia własnego pomysłu popycha go w tym kierunku.

Hobby, zainteresowania w czasie wolnym

Własne zainteresowania to naturalna droga do rozpoczęcia działalności biznesowej. Przede wszystkim kandydat na przedsiębiorcę dysponuje na wejściu pewną wiedzą. Z punktu widzenia inicjatywy przedsiębiorczej jest to wiedza w pewnym sensie cenniejsza od uzyskanej w trakcie wcześniejszej pracy zawodowej, bo łącząca w sobie zaangażowanie emocjonalne. Tworzy to szczególnie korzystny klimat do generowania nośnych pomysłów biznesowych.

Pomysły dostępne na rynku

Współcześnie na rynku dostępne są bardzo różnorodne towary i usługi, a w tym gorzej lub lepiej opracowane pomysły na biznes bądź gotowe, dojrzałe koncepcje przedsięwzięć biznesowych, a także wynalazki, które mogą być przedmiotem komercjalizacji. Prawo do korzystania z tych ostatnich uzyskuje się na podstawie umowy licencyjnej, co wiąże się z ponoszeniem stosownych opłat. Udostępnienie za opłatą gotowej koncepcji przedsięwzięcia biznesowego jest kluczowym elementem organizacji biznesu w ramach sieci franczyzowych. Szerzej będziemy zajmować się tą kwestią w rozdziale IX.

2.3. Generowanie atrakcyjnych pomysłów biznesowych jako wynik systematycznych poszukiwań

Proces identyfikacji atrakcyjnych pomysłów biznesowych, na bazie których powstawały nowe firmy, wprowadzające przełomowe rozwiązania rewolucjonizujące funkcjonowanie całych branż, a nawet gospodarki jako całości, nadal pozostaje otoczony mgiełką tajemniczości. Daje to pole do powstawania stereotypów. Jednym z nich jest przekonanie, że decydującą rolę odgrywa tu przypadek, a atrakcyjne pomysły rodzą się w wyniku olśnienia. Drugi stereotyp dotyczy przekonania, że to właśnie atrakcyjny pomysł jest zaczynem nowego biznesu.

W praktyce można spotkać liczne przykłady, że tak jest w rzeczywistości. To nie odzwierciedla jednak całej gamy możliwych sytuacji. W pewnym sensie przypadek, że pomysł przekształcony w biznesową szansę popycha nas w kierunku uruchomienia własnego biznesu, jest prostszy,

bo spycha na dalszy plan dylematy związane z wyborem ścieżki kariery zawodowej. Jednak dla zdecydowanej większości początkujących adeptów biznesu, którzy nie mogą liczyć na olśnienie, ważna jest potwierdzona w praktyce możliwość wybrania jednego lub więcej atrakcyjnych pomysłów w wyniku planowych, systematycznych poszukiwań i na tej podstawie zbudowania solidnego, dynamicznego biznesu. Nie musimy również uzależniać decyzji o własnym biznesie od zdecydowania się na skorzystanie z atrakcyjnego pomysłu. Determinacja i konsekwencja w osiągnięciu tego celu będzie siłą motoryczną, sprzyjającą także wyborowi atrakcyjnych pomysłów⁶.

Mając na względzie omówione wyżej typowe źródła inspiracji dla nowych pomysłów biznesowych, warto na wstępie usystematyzować podstawowe kierunki poszukiwań. W układzie dychotomicznym można je podzielić na wypływające z inspiracji wewnętrznej oraz będące wynikiem inspiracji zewnętrznej⁷.

Inspiracja wewnętrzna

To podejście odzwierciedla kluczową rolę, jaką przypisuje się przedsiębiorcom w tworzeniu nowego przedsięwzięcia. Naturalne jest, że rozpoczynają oni poszukiwanie atrakcyjnych pomysłów biznesowych od analizy własnych umiejętności, cech charakteru, środowiska i interesów osobistych. Oto zagadnienia, które zazwyczaj uwzględnia się w ramach takiej samooceny:

- ▶ to, w czym jesteśmy dobrzy, i co nam sprawia przyjemność
- ▶ zakumulowana wiedza i zdobyte wcześniej doświadczenia zawodowe
- ▶ charakter oraz skala więzi i kontaktów o charakterze biznesowym i społecznym
- ▶ nasze słabości i rzeczy, których nie lubimy
- ▶ nasze wady i zalety widziane oczyma innych
- ▶ produkty i usługi, które są dla nas ważne
- ▶ nasze hobby i zainteresowania osobiste
- ▶ wartości uznawane przez nas za nadrzędne.

Inspiracja zewnętrzna

Podejście to opiera się na założeniu, że nowe przedsięwzięcie może odnieść sukces jedynie w przypadku, gdy jest odpowiedzią na konkretne zapotrzebowanie bądź też kreuje nowe potrzeby na rynku. Tym samym

⁶ Występowanie dwóch równoległych ścieżek prowadzących do uruchomienia biznesu, z których w jednej zaczynem jest pomysł, a w drugiej samoistna decyzja przedsiębiorcy, znalazł potwierdzenie także w sformalizowanych konstrukcjach teoretycznych. Por. Bhawe, 1994.

⁷ Koncepcja takiego dychotomicznego podziału źródeł inspiracji została zaczerpnięta z Lambing, Kuehl, 2003, s. 111–113.

podkreśla ono wagę starannej analizy ogólnych trendów rynkowych ze szczególnym uwzględnieniem konkretnych segmentów i branż. W tym kontekście należy odwołać się do umiejętności obserwowania otoczenia, będącej podstawowym elementem przedsiębiorczego stylu zarządzania.

Obok naturalnych umiejętności przeszukiwania środowiska skuteczny przedsiębiorca musi wypracować nawyk regularnego przeglądania istotnych informacji w prasie, magazynach branżowych, danych technicznych, a także w oficjalnych publikacjach rządowych – rzecz jasna, wykorzystując możliwości, jakie stwarza internet.

Połączenie obydwu podejść

Najczęściej obydwa podejścia do poszukiwania inspiracji są stosowane zamiennie i interaktywnie. Rozpoczynając od oceny własnych predyspozycji i możliwości, możemy wstępnie określić pewne pomysły, które aby przejść fazę selekcji i pogłębionej analizy, muszą być skonfrontowane z potrzebami rynku. Z kolei, identyfikując atrakcyjne pomysły związane na przykład z niewypełnioną dotąd niszą rynkową, musimy realistycznie ocenić, czy jesteśmy właściwą osobą do tego, by ze względu na kwalifikacje i osobiste preferencje z powodzeniem wejść w dany segment rynku.

Metody zwiększania efektywności poszukiwań

Czy można usprawnić proces identyfikacji atrakcyjnych pomysłów biznesowych? W jakim stopniu jest on uwarunkowany cechami osobowymi przedsiębiorców? W literaturze przedmiotu zwraca się uwagę na szczególną cechę, jaką dysponują niektórzy przedsiębiorcy, a mianowicie na umiejętność dostrzeżenia szansy biznesowej bez pogłębionych analiz i poszukiwań okazji, na którą inni nie zwrócili wcześniej uwagi. Ta umiejętność określana jest jako czujność przedsiębiorcza (ang. *entrepreneurial alertness*)⁸. Przeważa jednak pogląd, że umiejętność twórczego myślenia nie jest ściśle uwarunkowana genetycznie i dzięki specjalnym technikom i ćwiczeniom można skutecznie ją udoskonalić. W efekcie pojawiła się bogata literatura na ten temat, w tym także praktyczne poradniki⁹. Dotyczą one technik zwiększania indywidualnej kreatywności bądź wykorzystują stymulujące efekty wyzwalań zachowań kreatywnych poprzez ćwiczenia grupowe. Jeśli chodzi o kreatywność indywidualną, mamy tu całą paletę ćwiczeń i sposobów, których głównym zadaniem jest:

⁸ Badania w tej dziedzinie nie doprowadziły, jak dotąd, do pełnego wykrystalizowania koncepcji czujności przedsiębiorczej i faktycznego znaczenia tej cechy w procesie identyfikowania pomysłów biznesowych. Szerzej na ten temat patrz Gaglio, Katz, 2001.

⁹ W niniejszej książce nie ma możliwości szczegółowego omówienia różnorodnych technik stymulowania kreatywności. Zainteresowanych odsyłamy do fachowej literatury, np. Luecke, 2005.

- ▶ doprowadzenie do stanu zrelaksowania fizycznego i umysłowego, który to stan uznawany jest generalnie za sprzyjający kreatywnemu myśleniu
- ▶ uporządkowanie sposobu myślenia, stosowanie określonej sekwencji procesu myślowego i koncentracja uwagi na ostatecznym efekcie poszukiwań
- ▶ eliminacja wewnętrznych barier blokujących kreatywność jednostki.

Niewątpliwą zaletą wspomnianych metod zwiększania kreatywności indywidualnej jest zwrócenie uwagi zainteresowanych osób na procesy myślowe towarzyszące identyfikacji nowych pomysłów biznesowych, by tym samym skłonić do pozytywnej autorefleksji. Co do skuteczności wspomnianych technik trudno o jednoznaczną ocenę. Z pewnością jest to kwestia bardzo indywidualna. Sprawdzona przydatność konkretnej techniki dla pewnej grupy osób nie oznacza automatycznie jej pozytywnych skutków dla innych. Z własnych doświadczeń autora wynika, że bardzo istotna, acz niedoceniona, jest umiejętność związana z nawykiem regularnego śledzenia oraz przeszukiwania bogatych zbiorów informacji o sytuacji na rynkach, o nowych potrzebach, produktach, zjawiskach i tendencjach. Co ważne, umiejętności te można opanować. Tego rodzaju informacje przyswajane w sposób regularny i usystematyzowany są niejako pożywką dla kreatywnych skojarzeń i impulsów, a stąd już krok do atrakcyjnego pomysłu na biznes. Dzięki umiejętności swobodnego buszowania w zasobach informacyjnych unikamy niebezpieczeństwa, że nasza naturalna czujność przedsiębiorcza zostanie przytłoczona masą informacji płynących z rynku. W przypadku nowych przedsięwzięć biznesowych ta umiejętność jest niezmiernie cenna i może być z powodzeniem wykorzystana chociażby w omawianej dalej metodzie wyszukiwania pomysłów biznesowych – tzw. międzynarodowej inspiracji zewnętrznej.

Jeśli chodzi o techniki wykorzystujące potencjał grupowej kreatywności, to bazują one na zaobserwowanej i empirycznie potwierdzonej prawidłowości, że odpowiednio przygotowane grupowe inicjatywy zorientowane na generowanie nowych pomysłów przynoszą wyniki znacznie przewyższające efekty technik indywidualnych. Oto najpopularniejsze z nich¹⁰:

- ▶ **Tak zwana burza mózgów**, polegająca na tym, że grupa uczestników zamknięta w pomieszczeniu otrzymuje zadanie wymyślenia jak największej ilości pomysłów na rozwiązanie konkretnego problemu. Czynnikiem stymulującym w tym przypadku jest szczególnie sytuacja nieskrępowanej wymiany myśli, natychmiastowej reakcji uczestników na konkretne propozycje.

¹⁰ Szerzej na ten temat patrz Luecke, 2005.

- **Celowe grupy kreatywne.** Ich uczestnicy są specjalnie doborzeni z punktu widzenia posiadanej wiedzy i doświadczenia. Obok inicjatorów nowej firmy w skład grupy wchodzi eksperci rynkowi oraz osoby reprezentujące grupy potencjalnych odbiorców. Grupy kreatywne mają zazwyczaj na celu nie tylko generowanie nowych pomysłów i koncepcji, ale także ich wstępną selekcję i identyfikację tych najbardziej obiecujących¹¹.

Wyżej wspomniane techniki grupowe zwiększania kreatywności są powszechnie stosowane w dużych korporacjach. W warunkach przedsięwzięcia, które dopiero się rodzi, możliwości ich wykorzystania pozostają ograniczone, chociażby ze względu na ograniczony potencjał kadrowy oraz wysoki koszt wykorzystania zapraszanych do uczestnictwa ekspertów zewnętrznych. Z tego względu ważna jest inwencja w tej dziedzinie. Przykładowo, do uczestnictwa w omawianych wyżej inicjatywach grupowych mogą być angażowani członkowie rodziny, znajomi, a także potencjalni klienci i kontrahenci.

2.4. Poszukiwanie atrakcyjnych pomysłów biznesowych w przypadku ludzi młodych i niedoświadczonych

Które z podejść i metod omawianych wyżej są najbardziej odpowiednie dla młodych, wykształconych ludzi planujących założyć swoją własną firmę? Jak podkreślaliśmy wcześniej, poważną barierą w uruchamianiu własnego biznesu jest brak dostatecznego doświadczenia zawodowego młodych ludzi oraz wiedzy dotyczącej funkcjonowania konkretnych branż. Do tego dochodzi brak pewności siebie, gdyż ich predyspozycje i cechy osobowe nie mogły być wcześniej poddane praktycznej weryfikacji w twardych realiach biznesowych.

Z drugiej jednak strony młodzi adepci biznesu, zwłaszcza absolwenci szkół wyższych, mają oczywiste atuty: na ogół przyzwoite wykształcenie, dobrą znajomość języków obcych, umiejętność szybkiego uczenia się i przyswajania nowych idei, a także praktyczną znajomość obsługi komputera i internetu. Niejako ubocznym efektem braku doświadczenia jest mniejsza podatność na schematyzm w myśleniu i działaniu. Niewielka to pociecha, zważywszy na inne potencjalne zagrożenie – szczególną podatność na infantylność biznesową, a więc nieumiejętność rozróżnienia pomysłów wykonalnych od tych z gruntu niepraktycznych.

¹¹ O wykorzystaniu zalet grupowej kreatywności można mówić w szerszym kontekście. Jednym z atutów nowych przedsięwzięć biznesowych może być zróżnicowany skład zespołów przywódczych, jeśli chodzi o wykształcenie – wcześniejsze doświadczenie zawodowe, a także indywidualne predyspozycje. W takich warunkach potencjał grupowej kreatywności wykorzystywany jest nie tylko w fazie planowania, ale we wszystkich kolejnych fazach ewolucji biznesu. Problematykę budowania skutecznych zespołów przywódczych omawiamy szerzej w rozdziale VII.



Robert Podleś doskonale zdaje sobie sprawę, że w swojej, wydawałoby się mało poważnej branży, musi działać szybko. Dzieci lubią się bawić w to, co zaobserwują w telewizji czy w reklamie. Jest skuteczny: klocki sprzedaje w 22 krajach, a w zeszłym roku przychody jego firmy wyniosły 25 mln zł, co jak na rozdrobnioną branżę zabawkarską w Polsce jest rekordem. Choć siedziba firmy nadal mieści się w Radości, to samą produkcją klocków, którą Podleś przeniósł do Specjalnej Strefy Ekonomicznej w Mielcu, zajmuje się spółka Plastic Factory Cobi SA. W Radości pozostały pracowni projektowe i biuro handlowe. Cobi zatrudnia obecnie ponad 200 pracowników, a wraz z programistami, grafikami pracuje dla niej w całym kraju około 1000 osób. Firma Podleś wyrobiła sobie na tyle silną pozycję, że zaczęła spędzać sen z powiek menedżerom światowego potentata w produkcji klocków: duńskiego Lego.

Podleś otwarcie przyznaje, że jego klocki różnią się od zabawek Duńczyków – jedynie kolorystyką i niektórymi seriami – Lego z przyczyn etycznych nie ma w ofercie np. produktów nawiązujących do tematyki militarnej. Na popularność klocków Cobi ma także wpływ cena – są o połowę tańsze. Lego próbuje walczyć o rynek, nie tylko wytwarzając coraz bardziej wyrafinowane produkty, ale też za pomocą oskarżeń o plagiat, kwestionując prawa Podleśa i innych firm do samej formy klocka – plastikowego prostopadłościanu uzupełnionego wypustkami umożliwiającymi łączenie ich w większe konstrukcje.

— Nie spodziewałem się sądowego konfliktu z Lego. Przed przystąpieniem do produkcji w roku 1992 sprawdziłem w urzędzie patentowym, czy Duńczycy zastrzeżli wielkość klocka. Nie zastrzeżli — wspomina.

Lego, co prawda, miało patent na plastikowe klocki, ale ten wygaś w latach 80. Podleś uznał więc, że nie powinno być problemu. I przez pięć lat nie było. Jednak rosnąca sprzedaż klocków Cobi zdenerwowała w końcu duńskiego giganta, który zaskarżył firmę do sądu.

— Wówczas chodziło o nasze być albo nie być — wspomina Podleś. Lego domagało się bowiem nie tylko zaprzestania produkcji w Polsce konkurencyjnych klocków, ale także wycofania ich ze sklepów, zniszczenia zapasów oraz maszyn. Uspokoił się dopiero przy odczytywaniu wyroku: „Naśladownictwo takich cudzych produktów (wyrobów) samo przez się nie jest zjawiskiem nagannym, ponieważ postęp jest możliwy dzięki spuściźnie przeszłości. Rozwijanie i ulepszanie każdego produktu leży w interesie ogólnym”. Sąd Najwyższy oddalił tym samym kasację złożoną przez Lego od wyroków sądów niższych instancji.

Podleś zatem dalej, jak to określił sąd, „naśladuje” poczynania Lego. I to skutecznie.

A. Klim, *Jak się wygrywa w te klocki*,
„Profit” 2003, nr 10.

Oczywistym remedium na brak doświadczenia jest podjęcie kroków, by takie doświadczenie zdobyć. Może to być jednak proces długotrwały i w związku z tym nie warto odkładać prób identyfikacji atrakcyjnych pomysłów. W zależności od konkretnych warunków wachlarz stosowanych metod i procedur może być bardzo zróżnicowany. Poniżej chcielibyśmy zwrócić uwagę na szczególnie atrakcyjność, w warunkach współczesnej Polski, techniki poszukiwań, którą (wykorzystując terminologię wprowadzoną wcześniej) można określić jako międzynarodowa inspiracja zewnętrzna. W największym skrócie polega ona na systematycznym przeszukiwaniu źródeł informacji o trendach biznesowych w krajach wyżej rozwiniętych i wykorzystaniu dla identyfikacji pomysłów biznesowych, które mogą być efektywnie wdrożone w polskich warunkach.

O atrakcyjności tego sposobu poszukiwań decyduje w pierwszej kolejności aktualna pozycja Polski i szerzej – krajów Europy Środkowej i Wschodniej, które przeszły bądź przechodzą transformację ustrojową. Z jednej strony okres kilkudziesięciu lat, gdy powiązania z systemem gospodarki światowej zostały w znacznym stopniu ograniczone, a jednocześnie poddane wszechobecnej kontroli państwa, spowodował opóźnienie w rozwoju, brak wykształconych struktur i ogólnie mniejszą różnorodność dotyczącą obrotu gospodarczego, w tym także sfery konsumpcji. Z drugiej strony zmiany ustrojowe, które dokonały się w ostatnich latach, a znajdujące także instytucjonalne potwierdzenie w członkostwie najwyżej rozwiniętych krajów tego regionu w Unii Europejskiej, pozwalają z dość dużym prawdopodobieństwem przewidywać kierunek zmian w ciągu najbliższych kilkunastu, kilkudziesięciu lat. Wspomniane kraje będą stopniowo niwelować dystans dzielący je od najwyżej rozwiniętych państw. Jednocześnie będziemy obserwować stopniowe przejmowanie sprawdzonych form i metod stosowanych w szeroko rozumianym obrocie gospodarczym, jak również ujednolicenie zwyczajów i postaw konsumpcyjnych. Na tej drodze mogą pojawić się okresowe trudności i perturbacje, które jednak nie będą w stanie podważyć generalnego kierunku zmian.

Dlaczego nie przenieść i/lub zaadaptować na polski rynek koncepcji biznesowych sprawdzonych na rynkach Europy Zachodniej czy rynku Stanów Zjednoczonych? Trudno negować racjonalność takiego podejścia, zwłaszcza że wokół mamy liczne przykłady realizacji tej strategii. Dość wspomnieć o rozwoju franchisingu w Polsce, który przed 1990 rokiem był praktycznie nieznanymi¹². Co więcej, polski rynek ze względu na swoje rozmiary wydaje się być wyjątkowo odpowiedni do tych celów. Potencjał rynkowy kraju o 38,5 mln mieszkańców umożliwia z jednej strony uruchomienie produkcji i sprzedaży oraz świadczenia usług na wielką skalę, ale także uruchomienie biznesów zorientowanych na węższe grupy odbiorców. W tym przypadku jesteśmy w znacznie korzystniejszym położeniu

¹² Szerzej problematykę franchisingu zajmujemy się w rozdziale IX.

niż dużo mniejsze kraje regionu, takie jak Litwa, Łotwa, Estonia, Słowacja, Czechy czy Węgry.

Postępująca w ostatnim okresie rewolucja informacyjna dramatycznie zmieniła warunki i techniki poszukiwania atrakcyjnych pomysłów biznesowych. Mamy internet, który w ogromnym stopniu ułatwia poszukiwanie i obniża koszty. Przekazywanie przez internet szczegółowych informacji na temat produktów i usług stało się standardowym narzędziem komunikacji z klientami, a także dostawcami i kontrahentami, a to wymusiło daleko posuniętą otwartość informacyjną w obrocie gospodarczym. W konsekwencji przedsiębiorca planujący otwarcie nowego biznesu może zdobyć bardzo wiele cennych informacji, odwiedzając strony internetowe dostawców oferujących podobne produkty i usługi w różnych krajach.

Jak może przebiegać tak scharakteryzowany proces poszukiwań pomysłów biznesowych w praktyce? Oto kilka wskazówek:

- ▶ Należy rozpocząć od przeglądu rynku międzynarodowego w celu zidentyfikowania atrakcyjnych pomysłów, które zostały już sprawdzone w krajach rozwiniętych. Przeszukanie za pomocą internetu wydaje się być najbardziej efektywną metodą na tym etapie. Rzecz jasna, wcześniej należy zawęzić krąg poszukiwań do konkretnych branż, wyrobów bądź usług.
- ▶ Po wybraniu określonej liczby atrakcyjnych pomysłów należy ocenić możliwości ich wdrożenia w warunkach polskiego rynku. Przykładowo popyt na określone produkty bądź usługi może być silnie uwarunkowany czynnikami klimatycznymi. Podobnie niski poziom siły nabywczej w znaczących sferach polskiego społeczeństwa może również stanowić poważne ograniczenie. Zaleca się równoczesne przeprowadzenie podobnej analizy w odniesieniu do najbliższych rynków Europy Środkowej i Wschodniej, włączając Rosję. Ze względu na bliskość geograficzną i związki gospodarcze w przeszłości kraje te powinny być traktowane jako naturalny teren aktywności polskich przedsiębiorców.
- ▶ W końcowej fazie ocena możliwości wdrożenia powinna obejmować kluczowe elementy uwzględniane w ramach inspiracji wewnętrznej: posiadanie niezbędnych umiejętności i doświadczeń, cechy osobowościowe, motywacje i zainteresowania inicjatora przedsięwzięcia.
- ▶ W trakcie całego procesu poszukiwań należy szczególnie zwracać uwagę na jego sprawność i efektywność. Podejmując intensywne poszukiwania za pośrednictwem internetu, należy uważać, by nie stracić kontroli nad całym procesem. Olbrzymie ilości informacji, przez które trzeba przebrnąć, naturalna skłonność do śledzenia linków do kolejnych stron grożą tym, że nie osiągniemy zadawalających efektów, mimo spędzenia wielu godzin przed komputerem.

- ▶ Należy szczególnie zwracać uwagę na kwestie związane z ochroną własności intelektualnej. Metody wytwarzania, znaki towarowe, a także same pomysły biznesowe mogą być prawnie chronione, nawet jeśli nie zostały jeszcze wdrożone. W rezultacie, oceniając atrakcyjność konkretnego pomysłu łatwego do zaadaptowania w polskich warunkach, musimy uwzględnić dodatkowy koszt z tytułu opłat licencyjnych bądź też konieczność realizacji pomysłu we współpracy z właścicielem praw.
- ▶ Przed podjęciem wdrożeń warto dokonać dodatkowego sprawdzenia zidentyfikowanych pomysłów. Duże zainteresowanie inicjatywami przedsiębiorczymi i uruchamianiem własnych firm, zwłaszcza w Stanach Zjednoczonych, stworzyło szerokie pole dla wszelkiego rodzaju oszustów. Na stronach internetowych można znaleźć wiele pozornie atrakcyjnych ofert biznesowych, których jedynym celem jest wyłudzenie pieniędzy od naiwnych kandydatów na biznesmenów.

Dostrzegając zalety rozpoczęcia poszukiwań w myśl koncepcji międzynarodowej inspiracji zewnętrznej, warto zwrócić uwagę, że ta metoda jest niejako w odwróconej postaci dostępna dla potencjalnej konkurencji – małych i średnich firm zagranicznych stopniowo odkrywających atrakcyjność polskiego rynku bądź nawet takich, które uruchamiane są z myślą o wykorzystaniu potencjału polskiego rynku. Pomimo że przedsiębiorcy działający na własnym rynku mają naturalną przewagę w prowadzeniu działalności gospodarczej, nie można oczekiwać, że szanse realizacji zyskownych operacji na znaczącym europejskim rynku, jakim jest Polska, zostaną przegapione przez konkurentów zagranicznych. Można się tego spodziewać, zwłaszcza obecnie – po przystąpieniu do Unii Europejskiej i stosunkowo szybkim usuwaniu ostatnich barier w swobodnym przepływie towarów, usług, kapitału i ludzi.

3. Od pomysłu do uruchomienia biznesu – ujęcie systemowe

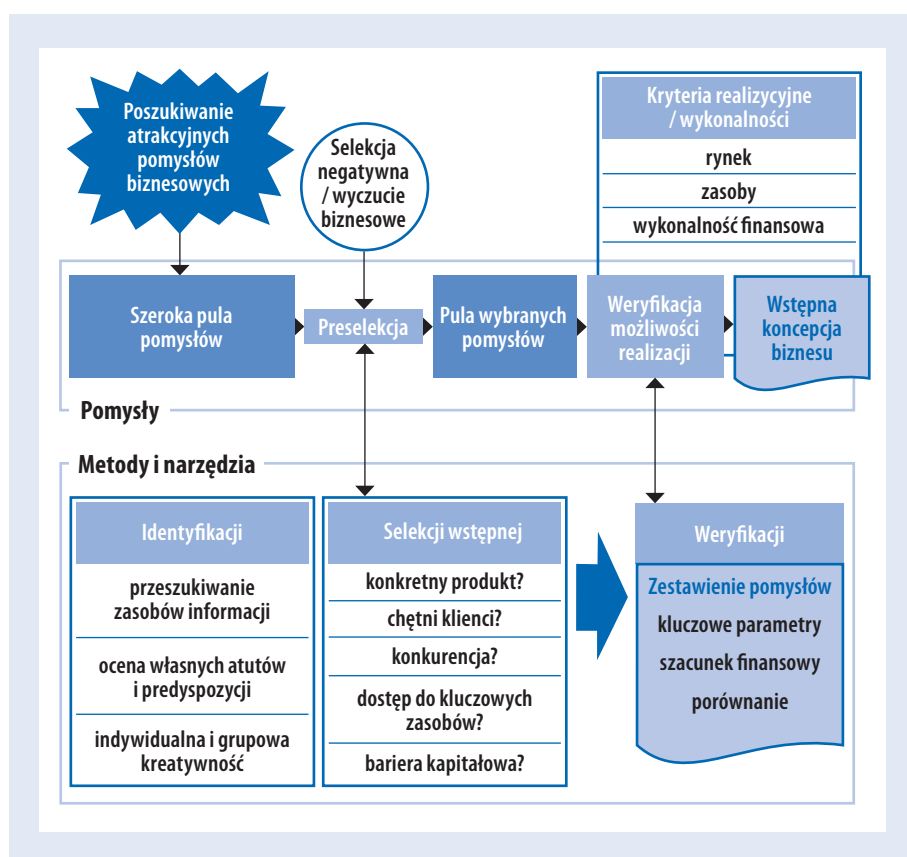
W niniejszym podrozdziale prezentujemy całościową koncepcję realizacyjną procesu identyfikacji pomysłów biznesowych, ich wstępnej oceny, następnie opracowania w formie rozwiniętej koncepcji biznesu, w taki sposób, by mogła ona być solidną podstawą uruchomienia nowego przedsięwzięcia. W koncepcji tej przyjmujemy robocze założenie, że inicjatorzy nowego biznesu nie dysponują konkretnym pomysłem na biznes, lecz przystępują do jego poszukiwania zgodnie z procedurą i zasadami omówionymi w poprzednim punkcie. Jednakże proponowany schemat działania może być z powodzeniem stosowany także wówczas, gdy to właśnie atrakcyjny (zdaniem jego twórców) pomysł jest początkiem myślenia o własnym biznesie. Nie ma żadnych przeszkód, by dokonać analizy i weryfikacji tegoż pomysłu, przechodząc przez kolejne fazy obróbki merytorycznej, z pominięciem etapu poszukiwań.

Proponowany schemat postępowania obejmuje cztery podstawowe fazy:

- ▶ faza początkowa od identyfikacji pomysłów, ich weryfikacji i selekcji, zakończona wstępnym rozpoznaniem, przedstawionym w formie wstępnej koncepcji biznesu
- ▶ faza opracowania rozwiniętej koncepcji biznesu w formie biznesplanu (w wersji bazowej)
- ▶ faza przygotowania do uruchomienia nowego przedsięwzięcia
- ▶ faza rozpoczęcia działalności – stworzenia ram organizacyjno-prawnych i rozruchu w sensie technologicznym i operacyjnym.

Zrealizowane w ramach pierwszych trzech faz działania przygotowawcze mają oczywisty związek z finalnym etapem, jakim jest założenie firmy i rozpoczęcie działalności. Już w trakcie opracowania koncepcji biznesu

Rysunek 1. Faza I. Od pomysłu do wstępnej koncepcji biznesu



faktycznie przesądzamy o wielu aspektach funkcjonowania nowej firmy. Poniżej omówimy sekwencję działań w ramach kolejnych faz uruchomienia nowego przedsięwzięcia.

3.1. Od pomysłu do wstępnej koncepcji biznesu

Znaczenie tej pierwszej fazy z punktu widzenia pochodzenia całego przedsięwzięcia jest nie do przecenienia. Chodzi tu z jednej strony o zapewnienie trafności wyboru pomysłu (pomysłów) do dalszej obróbki merytorycznej, a jednocześnie o sprawność i efektywność działania. Nadmierne angażowanie sił i środków, przeciąganie fazy poszukiwań powoduje typowe zjawisko ugrzęźnięcia projektu we wstępnej fazie. Niebezpieczeństwo takie występuje zwłaszcza w przypadku osób zorientowanych na zidentyfikowanie superpomysłu. Może to trwać miesiącami, a nierzadko i latami, bez widocznego efektu, podczas gdy inni zdążą w tym czasie uruchomić przedsięwzięcie, co prawda, mniej ambitne, ale przynoszące solidne efekty finansowe.

Analiza doświadczeń dotyczących uruchamiania nowych przedsięwzięć i sugestii pozwala na sformułowanie kilku praktycznych reguł i wskazówek, czyli tzw. dobrych praktyk działania odnoszących się do pierwszej fazy identyfikacji i selekcji pomysłów biznesowych.

Identyfikacja dużej liczby pomysłów

Pierwszą, niezmiennie istotną regułą skutecznego działania w tej fazie jest wybranie możliwie dużej liczby obiecujących pomysłów. Przy większej liczbie zwiększamy szansę trafienia na te najbardziej atrakcyjne, o dużym potencjale rozwojowym. Sprzyja temu umiejętność sprawnego przeszukiwania dostępnych zasobów informacyjnych, a także szczególny zmysł obserwacyjny – czujność przedsiębiorcza, pozwalająca dostrzec atrakcyjne możliwości biznesowe.

Wstępna selekcja

W przypadku wstępnej selekcji (preselekcji) chodzi po prostu o to, by nie zaprzętać sobie głowy koncepcjami, o których z góry wiadomo, że nie mają szans na wdrożenie. Ważne jest, by cały czas być świadomym głównego celu poszukiwań: szukamy nie tyle atrakcyjnych pomysłów, ile takich, które mają potencjał biznesowy. Na tym etapie kierujemy się głównie zdrowym rozsądkiem.

Operowanie dużą liczbą pomysłów podlegających wieloetapowej filtracji wymaga pewnej systematyczności i dyscypliny. Praktycznym rozwiązaniem jest utworzenie prostej bazy informacyjnej o zidentyfikowanych pomysłach oraz wdrożenie nawyku regularnego wprowadzania do niej coraz to nowych pomysłów, a także stałej aktualizacji danych.

Przechowywanie pomysłów odrzuconych

Nie podważając zasadności ostrej selekcji generowanych pomysłów, trzeba mieć świadomość, że nie zawsze można łatwo odróżnić pomysły atrakcyjne biznesowo od nierokujących sukcesu. Istnieje zatem niebezpieczeństwo odrzucenia pomysłu z pozoru absurdalnego, który może okazać się atrakcyjny, po bardziej pogłębionej analizie i/lub pewnej modyfikacji pierwotnej koncepcji. Doświadczenie pokazuje bowiem, że pewne koncepcje, które początkowo wydawały się absurdalne, na kolejnych etapach mogą okazać się obiecujące. Znacznie częściej jednak występuje sytuacja odwrotna: pozornie wyjątkowo atrakcyjne pomysły nie sprawdzają się w końcowej fazie analizy. Mając powyższe na względzie, należy skrupulatnie przechowywać pomysły odrzucone w kolejnych fazach selekcji, tak by w stosownym czasie można było do nich powrócić.

Ocena i selekcja pomysłów prowadząca do wstępnej koncepcji biznesu

W realiach gospodarczych proces identyfikacji, oceny i selekcji pomysłów powinien mieć charakter ciągły. Z jednej strony identyfikujemy kolejne pomysły, z drugiej uwzględniamy nowe informacje o wcześniejszych koncepcjach, które mają wpływ na ocenę ich potencjału biznesowego. W praktyce, by móc sprawnie przejść do następnych planowych działań wdrożenia, musimy w pewnym momencie dokonać oceny kończącej fazę selekcji pomysłów i w efekcie podjąć decyzję: które z pomysłów mają parametry uzasadniające przeprowadzenie dalszych pogłębionych analiz i sprawdzeń.

Znaczenie tej decyzji jest kluczowe. Do następnej fazy można bowiem zakwalifikować jeden bądź najwyżej kilka pomysłów, które będą podlegały czasochłonnej i w związku z tym bardziej kosztownej analizie, modyfikacji i szczegółowemu opracowaniu. Szczególne trudności w ocenie wynikają stąd, że musimy jej dokonać, dysponując ograniczonym jeszcze zasobem informacji i wiedzy. Trudno taki zasób zgromadzić dla kilkunastu czy nawet kilkudziesięciu ocenianych pomysłów.

Jakie parametry pomysłu biznesowego są tu najbardziej istotne:

- ▶ Oferowany produkt bądź usługa muszą zaspokajać realne potrzeby rynkowe, musi istnieć zidentyfikowana grupa odbiorców.
- ▶ Czas na wdrożenie musi być odpowiedni (istnieje niebezpieczeństwo przedwczesnego albo zbyt późnego wdrożenia).
- ▶ Uruchomienie działalności powinno zapewnić trwałą przewagę konkurencyjną. Muszą nastąpić między innymi ograniczenia prostej imitacji naszego pomysłu przez konkurentów.
- ▶ Parametry finansowe (marża zysku i stopa zwrotu zaangażowanego kapitału) muszą być relatywnie korzystne i spełniać oczekiwania inicjatorów.
- ▶ Nie powinny występować istotne ograniczenia dostępu do rynku danej branży. Mamy tu na myśli bariery zarówno strukturalne

(np. występujące korzyści skali), jak i wynikające z taktyki niedopuszczania nowych jednostek przez wiodących rywali w danej branży.

- ▶ Występować powinna harmonia między inicjatorami a charakterem nowego przedsięwzięcia. W szczególności inicjatorzy powinni dysponować cechami, umiejętnościami i doświadczeniami potrzebnymi w realizacji przedsięwzięcia, a przynajmniej mieć zapewniony łatwy dostęp do potrzebnej wiedzy i umiejętności.
- ▶ Wymagany poziom inwestycji nie powinien przekraczać możliwości finansowych inwestorów z uwzględnieniem aktualnej praktyki, polityki kredytowej banków i generalnie – dostępu do zewnętrznych źródeł finansowania na danym rynku. Przykładowo, jeśli do uruchomienia biznesu potrzeba 2 mln PLN, maksymalny kredyt bankowy może sfinansować do 50% wartości inwestycji, zaś z własnych środków i innych pozabankowych źródeł inwestor jest w stanie zgromadzić maksymalnie 100 tys. PLN, to jasne jest, że tego przedsięwzięcia nie da się zrealizować na obecnym etapie.

Opracowanie wstępnej koncepcji biznesu

Etap selekcji pomysłów o dużym potencjale wdrożeniowym kończy przygotowanie dla każdego z nich indywidualnej koncepcji przedsięwzięcia. Tym samym analiza o charakterze zbiorczym, porównawczym przechodzi do fazy zindywidualizowanej, projektowej. Koncepcja przedsięwzięcia jest syntetycznym dokumentem w formie pisemnej, który zawiera:

- ▶ kilkunastokrotny opis planowanego przedsięwzięcia
- ▶ uproszczony rachunek wyników i rachunek przepływów pieniężnych.

3.2. Od wstępnej do rozwiniętej koncepcji biznesu (biznesplanu)

Pozytywna ocena wstępnej koncepcji przedsięwzięcia przez jego inicjatorów otwiera drogę do dalszych pogłębionych analiz z wykorzystaniem dodatkowych źródeł informacji. W tym czasie dochodzi często do istotnych modyfikacji wstępnych założeń koncepcji. Opracowana w wyniku tych prac koncepcja przyjmuje postać pisemnego dokumentu, określanego w żargonie ekonomiczno-finansowym jako biznesplan.

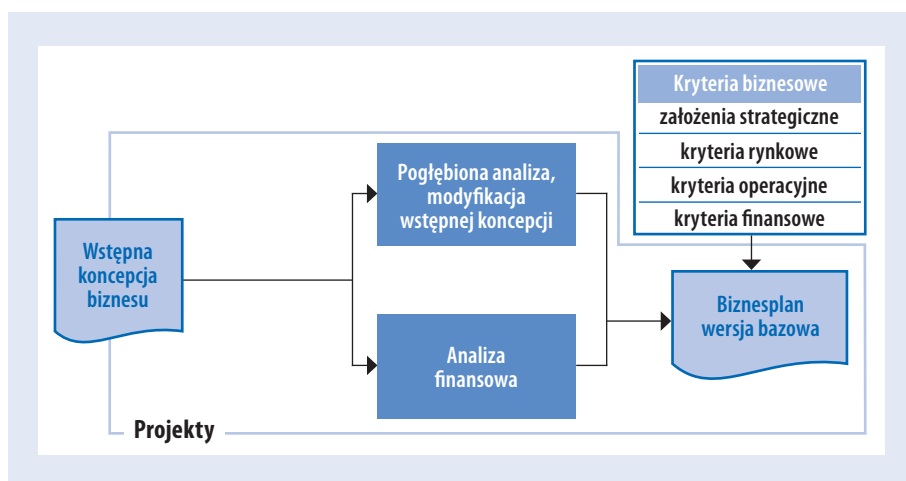
Dla potrzeb niniejszej analizy biznesplan będziemy definiowali jako pisemny dokument przedstawiający, dokąd zmierza inicjator danego przedsięwzięcia, jak się tam dostanie i jak będzie wyglądać rzeczywistość biznesowa, gdy już się tam znajdzie. Pojęcie biznesplanu jest jednym z najczęściej używanych określeń na analityczny opis działalności gospodarczej, a zwłaszcza aspektów finansowych tej działalności. Wokół niego powstały stereotypy i nieporozumienia, które warto na wstępie wyjaśnić:

- ▶ **Rasowy przedsiębiorca ma pomysł w głowie i nie musi przelewać go na papier.** W rzeczywistości rzucenie pomysłu na papier według określonego porządku może mieć bardzo duże znaczenie dla prawidłowego przygotowania się do uruchomienia przedsięwzięcia. Przede wszystkim tylko nieliczne pomysły wytrzymują zderzenie z kartką papieru. Forma pisemna wypukla bowiem ich podstawowe mankamenty, a jednocześnie pozwala dopracować i uzupełnić niezbędne, a jednocześnie istotne szczegóły. Przetwarzanie w formę pisemną luźnych pomysłów i koncepcji jest procesem twórczym, bardzo pomocnym z punktu widzenia opracowania dojrzałej, skonkretyzowanej koncepcji przedsięwzięcia.
- ▶ **Rozbudowany układ i zawartość biznesplanu to rezultat biurokratycznych wymogów banków i innych instytucji finansowych.** Jest to kolejne nieporozumienie. Początkujący przedsiębiorcy i/lub prowadzący dotąd działalność na niewielką skalę często zżymają się, gdy przychodzi im opracować opasłą księgę w układzie narzuconym przez kredytodawcę, inwestora, rządową agencję udzielającą wsparcia itp. Typowy układ biznesplanu odzwierciedla bogatą praktykę i uwzględnia tematy, które muszą być rozpatrzone, jeśli chcemy solidnie przygotować przedsięwzięcie. Jeśli zatem zagadnienia umieszczone w zakresie tematycznym uznajemy za mało istotne, to może być to wynikiem braku doświadczenia i braku zrozumienia podstawowych reguł funkcjonowania biznesu, który zamierzamy uruchomić¹³.

Typowy argument przeciwko uwzględnianiu niektórych części standardowego biznesplanu wynika z obiektywnej niemożności prognozowania pewnych tendencji czy zdarzeń, na przykład reakcji konkurencji na pojawienie się nowego podmiotu na danym rynku. To prawda, że pełną wiedzę o zdarzeniach opisanych w biznesplanie uzyskuje się *ex post*. Jednakże przy całej niepewności i trudności prognozowania przyszłych zdarzeń można określić warianty i ocenić prawdopodobieństwo ich zaistnienia.

Kluczem do prawidłowej oceny roli, jaką w inicjowaniu nowego przedsięwzięcia odgrywa dobrze opracowany biznesplan, jest świadomość, że w pierwszej kolejności ma on służyć inicjatorom przedsięwzięcia, a dopiero w dalszej podmiotom zewnętrznym – inwestorom, kredytodawcom,

¹³ Na takim podejściu do biznesplanów przez polskich przedsiębiorców zaważyły pierwsze doświadczenia związane z wprowadzaniem mechanizmów rynkowych u schyłku ustroju komunistycznego. Jednym z warunków udzielenia zezwolenia na prowadzenie spółek z udziałem zagranicznym po 1 stycznia 1989 roku było przedstawienie biznesplanu, a właściwie studium wykonalności. Powstał wtedy popyt na specyficzne „usługi konsultingowe” polegające na produkowaniu książeczek, nazywanych biznesplanem, i zgodne w treści z typowym układem. Oparte one były na przypadkowych założeniach i niesprawdzonych danych. Po uzyskaniu zezwolenia najczęściej nie były w ogóle brane pod uwagę przy wdrażaniu projektu.

Rysunek 2. Faza II. Konkretyzacja koncepcji przedsięwzięcia – biznesplan

Źródło: Opracowanie własne (współpraca A. Kostrzewa).

agendum rządowym. Z tego względu w ramach proponowanego systemowego ujęcia rozróżniamy wersję bazową biznesplanu, służącą przede wszystkim inicjatorom (założycielom), oraz wersję pełną, przygotowaną z myślą (a więc także zgodnie ze szczegółowymi wymogami) o inwestorach zewnętrznych, bankach czy agendach rządowych.

Do czego służy opracowany w formie pisemnej biznesplan w wersji bazowej? Otóż dzięki takiemu planowi inicjatorzy przedsięwzięcia powinni móc podjąć ostateczną decyzję, czy angażować się w dany projekt. Ponieważ jest to w istocie dokument wewnętrzny, zakłada się, że może on być skondensowany, a niektóre aspekty mogą być pominięte bądź analizowane w ograniczonym zakresie. Taki biznesplan może być zaprezentowany nie tylko grupie założycielskiej, ale także potencjalnym wspólnikom czy też kluczowym pracownikom, po to, by uzyskać ich wstępne zobowiązanie do związania się z planowanym przedsięwzięciem. Może też być wykorzystany we wstępnych kontaktach z bankami, zanim zostanie przedstawiona pełna wersja, uwzględniająca szczegółowe wymagania tych ostatnich.

Jaki jest zakres prac analitycznych na etapie biznesplanu w porównaniu z analizami poprzedzającymi przygotowanie wstępnej koncepcji przedsięwzięcia? Wcześniej chodziło nam o sprawdzenie, czy na bazie konkretnego pomysłu da się uruchomić biznes. Staraliśmy się zatem zidentyfikować kluczowe bariery uniemożliwiające bądź znacznie ograniczające możliwości wdrożenia danego przedsięwzięcia (kryteria wdrożeniowe). Na etapie biznesplanu analiza ma bardziej szczegółowy charakter i w pierwszej kolejności musi potwierdzić brak wspomnianych ograniczeń i barier.

Następnie analiza powinna potwierdzić (bądź podważyć) atrakcyjność przedsięwzięcia w kategoriach biznesowych. Na tę atrakcyjność składają się generalnie dwa aspekty:

- ▶ Przewidywane efekty ekonomiczno-finansowe – jak podkreślaliśmy wcześniej, nie każdy poziom rentowności będzie do zaakceptowania przez inicjatorów przedsięwzięcia, biorąc pod uwagę ich alternatywne możliwości generowania dochodów.
- ▶ Zgodność z długofalowymi, strategicznymi celami inicjatorów – chodzi tu w pierwszej kolejności o ramy czasowe realizacji zysków i funkcjonowania w konkretnym przedsięwzięciu. Jeśli inicjatorzy planują zrealizować zyski (np. dzięki sprzedaży biznesu strategicznemu inwestorowi) po 4–5 latach, to przedsięwzięcie o dłuższym okresie dojrzewania (np. 7–8 lat) może nie być dla nich zbyt atrakcyjne.

Opracowanie bazowej wersji biznesplanu i podjęcie przez inicjatorów przedsięwzięcia ostatecznej decyzji o celowości jego wdrożenia kończy etap analityczno-koncepcyjny, poprzedzający uruchomienie projektu.

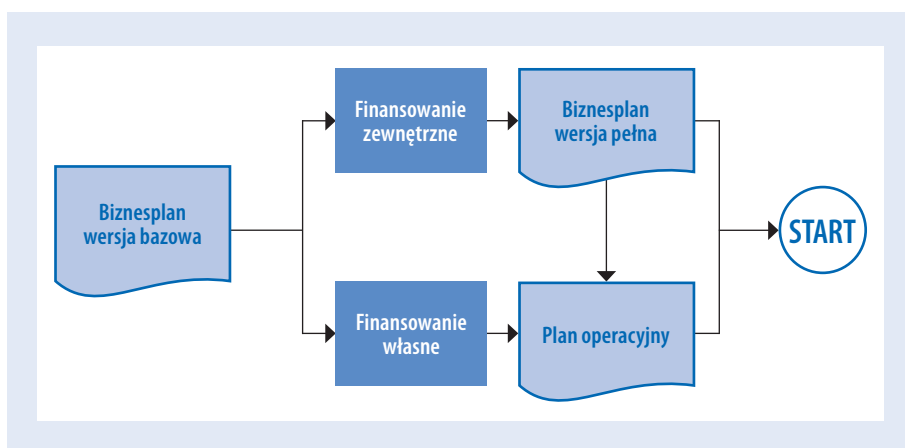
3.3. Przygotowania do uruchomienia biznesu

Na tym etapie podejmowane są niezbędne działania i czynności prowadzące wprost do faktycznego uruchomienia nowego przedsięwzięcia (por. rysunek 3).

Nie jest jednak tak, że dopiero po podjęciu ostatecznej decyzji na podstawie biznesplanu zaczynamy analizować szczegółowe problemy dotyczące organizacji i zasad funkcjonowania. Wręcz przeciwnie – wiele istotnych rozstrzygnięć w tej dziedzinie następuje na etapie opracowania koncepcji przedsięwzięcia, a już na pewno na etapie biznesplanu. Przykładowo:

- ▶ wcześniej musimy ustalić formę prawną planowanego przedsięwzięcia, gdyż bez tego trudno oszacować wiele parametrów finansowych
- ▶ musimy przesądzić o wyborze formy opodatkowania, bo bez tego nie da się przedstawić szczegółowych kalkulacji finansowych
- ▶ również rozwiązania płacowo-kadrowe muszą być przesądzone odpowiednio wcześniej, by uwzględnić potencjalne skutki zarówno finansowe, jak i organizacyjne.

Tak więc sumienne „odrobienie lekcji”, czyli przeprowadzenie kompleksowych analiz i przyłożenie się do opracowania koncepcji przedsięwzięcia w formie biznesplanu, przynosi uboczny, ale bardzo pożądany efekt w postaci praktycznie gotowego planu do uruchomienia przedsięwzięcia. Pozostaje tylko kilka brakujących elementów.

Rysunek 3. Faza III. Przygotowanie do uruchomienia biznesu

Źródło: Opracowanie własne (współpraca A. Kostrzewa).

W sytuacji, gdy nie potrzebujemy zewnętrznego finansowania, możemy przystąpić do przygotowania szczegółowego planu wdrożenia (planu operacyjnego), a następnie do uruchomienia przedsięwzięcia.

Plan operacyjny

Jest to wersja przygotowana głównie na potrzeby wewnętrzne, analizująca szczegółowo wszelkie kwestie związane z wdrożeniem, harmonogramem, akcentująca także sekwencje poszczególnych działań, zidentyfikowanie osób odpowiedzialnych. Harmonogram obejmuje także wstępne uzgodnienia (jeszcze przed formalnym rozpoczęciem działalności) z dostawcami surowców i materiałów, hurtownikami i finalnymi odbiorcami, jak również wstępne umowy o pracę (współpracę) z kluczowymi pracownikami.

Wersja pełna (finansowa) biznesplanu

Jeśli finansowanie zewnętrzne jest konieczne, potrzebne będą kolejne dokumenty, a w pierwszej kolejności pełna wersja biznesplanu. Wersja pełna biznesplanu to kompletny dokument przygotowany z myślą o podmiotach zewnętrznych (banki, fundusze venture capital, podmioty odpowiedzialne za rozdział środków z funduszy strukturalnych UE) i zgodny z ich wymaganymi standardami. W pełnej wersji nie chodzi tylko o rozwinięcie poszczególnych pozycji planu, zbyt skrótowo omówionych w wersji bazowej. Należy pamiętać, że kwestie traktowane przez przygotowujących biznesplan jako oczywiste nie muszą być tak postrzegane przez osoby z zewnątrz. Poniższe przykłady mogą stanowić dobrą ilustrację różnic w podejściu:

- ▶ Wspólnicy porozumeli się co do wartości i rodzaju wnoszonych wkładów (w tym aportów) i takie porozumienie jest dla nich wiążące.

W pełnej wersji biznesplanu powinny się jednak znaleźć potwierdzenia tytułów własności wszystkich aportów (nieruchomości, maszyn i urządzeń).

- ▶ Robocze uzgodnienia dotyczące podziału funkcji i obowiązków w zespole kierowniczym powinny w wersji pełnej biznesplanu znaleźć potwierdzenie w stosownym schemacie organizacyjnym i w szczegółowym zestawieniu obowiązków członków kadry kierowniczej.
- ▶ Uzgodnienia w sprawie zatrudnienia kluczowego personelu powinny być udokumentowane projektami umów o pracę (ewentualnie parafowane).
- ▶ Decyzja o wyborze konkretnej formy prawnej powinna być potwierdzona projektami aktów założycielskich.

Spora część pracy związana z uzupełnieniem biznesplanu, by mógł on zostać zaakceptowany przez podmioty zewnętrzne, będzie polegała na przygotowaniu niezbędnych podkładek, na które zżymają się niekiedy początkujący inwestorzy, traktując je jako niepotrzebną uciążliwość biurokratyczną. Jest to podejście błędne, pozostające w sprzeczności z regułą, że w procesie oceny przedsięwzięcia powinniśmy we własnym, dobrze pojętym interesie sprawdzić oraz wyjaśnić wszystko i do końca. W innym przypadku czekają nas niespodzianki, takie jak na przykład nieuregulowana sytuacja własnościowa działki, która właśnie jest wnoszona do spółki jako aport.

Potrzeba bardziej szczegółowego rozwinięcia niektórych części biznesplanu może także wynikać z oczekiwań potencjalnych kredytodawców i inwestorów. Przewidując wystąpienie do funduszy venture capital, z pewnością rozbudujemy sekcję prezentującą inicjatorów przedsięwzięcia – ich wykształcenie, przebieg kariery zawodowej, ze szczególnym zaakcentowaniem wcześniejszych doświadczeń biznesowych.

Z kolei, podejmując próbę uzyskania finansowania z funduszy strukturalnych UE, musimy się liczyć z koniecznością dokładnego spełnienia bardzo szczegółowych wymogów, dotyczących zarówno strony merytorycznej biznesplanu, jak i strony formalnej. Każde odchylenie od sztywnego formatu grozi odrzuceniem wniosku już we wstępnej fazie selekcji.

Zaktualizowana bazowa wersja biznesplanu

Pamiętając, że mamy wcześniej opracowaną wersję biznesplanu w wersji bazowej, warto ją zaktualizować, gdyż w skondensowanej postaci będzie on także użyteczny. W praktyce wdrażania i finansowania nowych przedsięwzięć inwestycyjnych ujawniła się podstawowa sprzeczność. Z jednej strony banki i fundusze venture capital wymagały od inicjatorów nowych przedsięwzięć bardzo szczegółowego uzasadnienia wykonalności projektów. Z drugiej strony wobec potrzeby analizy bardzo dużej liczby

projektów zwłaszcza fundusze venture capital nie były w stanie przetrwać opasłych opracowań. W rezultacie do wstępnych analiz zaczęto wykorzystywać skondensowane wersje biznesplanów (ang. *executive summary*)¹⁴. Zaktualizowana wersja bazowa biznesplanu może z powodzeniem służyć temu celowi.

Sporządzenie dodatkowych analiz i opracowanie dokumentów, o których mowa wyżej, kończy cykl przygotowań do uruchomienia biznesu.

3.4. Założenie firmy i rozruch nowego biznesu

Na tym etapie dochodzi do faktycznego uruchomienia nowego biznesu, na co składają się następujące działania:

- ▶ założenie firmy, a więc stworzenie ram prawno-organizacyjnych dla prowadzenia działalności gospodarczej (zgodnie z zasadami i regułami diskutowanymi w rozdziale V)
- ▶ rozruch działalności, czyli wprowadzenie nowego organizmu gospodarczego w ruch (uruchomienie procesu zakupu surowców, materiałów i usług, rozpoczęcie produkcji i sprzedaży, zatrudnienie pracowników, nawiązanie współpracy z partnerami zewnętrznymi). W przypadku przedsięwzięć produkcyjnych w grę wchodzi także rozruch w sensie czysto technologicznym. Faza rozruchu pozwala na zweryfikowanie, czy podstawowe założenia koncepcji biznesu są poprawne, a cały system funkcjonowania nie wykazuje fundamentalnych niesprawności.

W którym momencie można przyjąć, że proces narodzin nowego biznesu zakończył się, a rozpoczyna się okres normalnego funkcjonowania? Kwestia ta ma istotne znaczenie dla badaczy zajmujących się problematyką rozwoju przedsiębiorstw. W tym celu stosuje się kryteria ilościowe, określając pewien minimalny poziom obrotów jako umowną cezurę zakończenia stadium uruchomienia (Flamholtz, Randle 2000, s. 30). Kryterium obrotów nie uwzględnia jednak specyfiki poszczególnych branż i jest mało przydatne w porównaniach międzynarodowych. W niniejszej pracy stosujemy konsekwentnie kryteria jakościowe, przyjmując (w zmodyfikowanej wersji) zaproponowaną przez M. Klofstea koncepcję *platformy stabilnego biznesu* – koncepcję sformułowaną na podstawie

¹⁴ Proste tłumaczenie „executive summary” jako „streszczenie” jest nieco mylące, bo jest to samoistny dokument prezentujący w sposób skondensowany planowane przedsięwzięcie. Nieco żartobliwie uzasadnia się przydatność takiego dokumentu, odwołując się do praktyki funkcjonowania analityków funduszy venture capital i do tzw. testu windy. Jedyłą szansę na zainteresowanie takiego analityka projektem, inicjator nowego przedsięwzięcia może uzyskać, jadąc z nim windą w wieżowcu. W tak krótkim czasie będzie on w stanie przedstawić jedynie kilka stron, czyli skondensowaną wersję biznesplanu.

Tabela 2. Filary platformy stabilnego biznesu

Koncepcja biznesu	Określony i kompletnie sformułowany pomysł biznesowy, będący podstawą do założenia i budowy firmy
Produkt	Określono istniejące lub nowe produkty, które mają znaleźć docelowego odbiorcę na rynku, wskazano sposób dotarcia do odbiorcy oraz ścieżkę rozwoju produktów
Rynek	Zdefiniowano otoczenie rynkowe i określono rynek lub jego segment, który ma stać się areną działalności biznesowej nowej firmy
Przywództwo	Istnieje zespół przywódczy (lider), będący siłą motoryczną biznesu, nadającą mu właściwy kierunek, integrujący i stymulujący pozostałych pracowników firmy
Organizacja biznesu	Została stworzona efektywna struktura organizacyjna, umożliwiająca prowadzenie biznesu zgodnie z przyjętymi założeniami oraz właściwą reakcją na niekorzystny obrót zdarzeń
Zasób wiedzy, umiejętności i doświadczenia	Właściciele i pracownicy dysponują łącznie podstawowym zasobem wiedzy, umiejętności i doświadczeń, który jest niezbędny do prowadzenia konkretnego biznesu
Sytuacja finansowa	Środki finansowe w dyspozycji firmy pozwalają na pokrycie bieżących zobowiązań; brak jest bezpośredniego zagrożenia utraty płynności finansowej
Relacje z klientami	Firma posiada utrwalone relacje biznesowe z podstawową grupą klientów oraz system docierania do nowych klientów
Pozostałe relacje zewnętrzne	Relacje z kluczowymi kontrahentami: z dostawcami surowców i materiałów do produkcji, usług, z bankiem opierają się na trwałych podstawach i nie zachodzi niebezpieczeństwo zakłócenia tych relacji

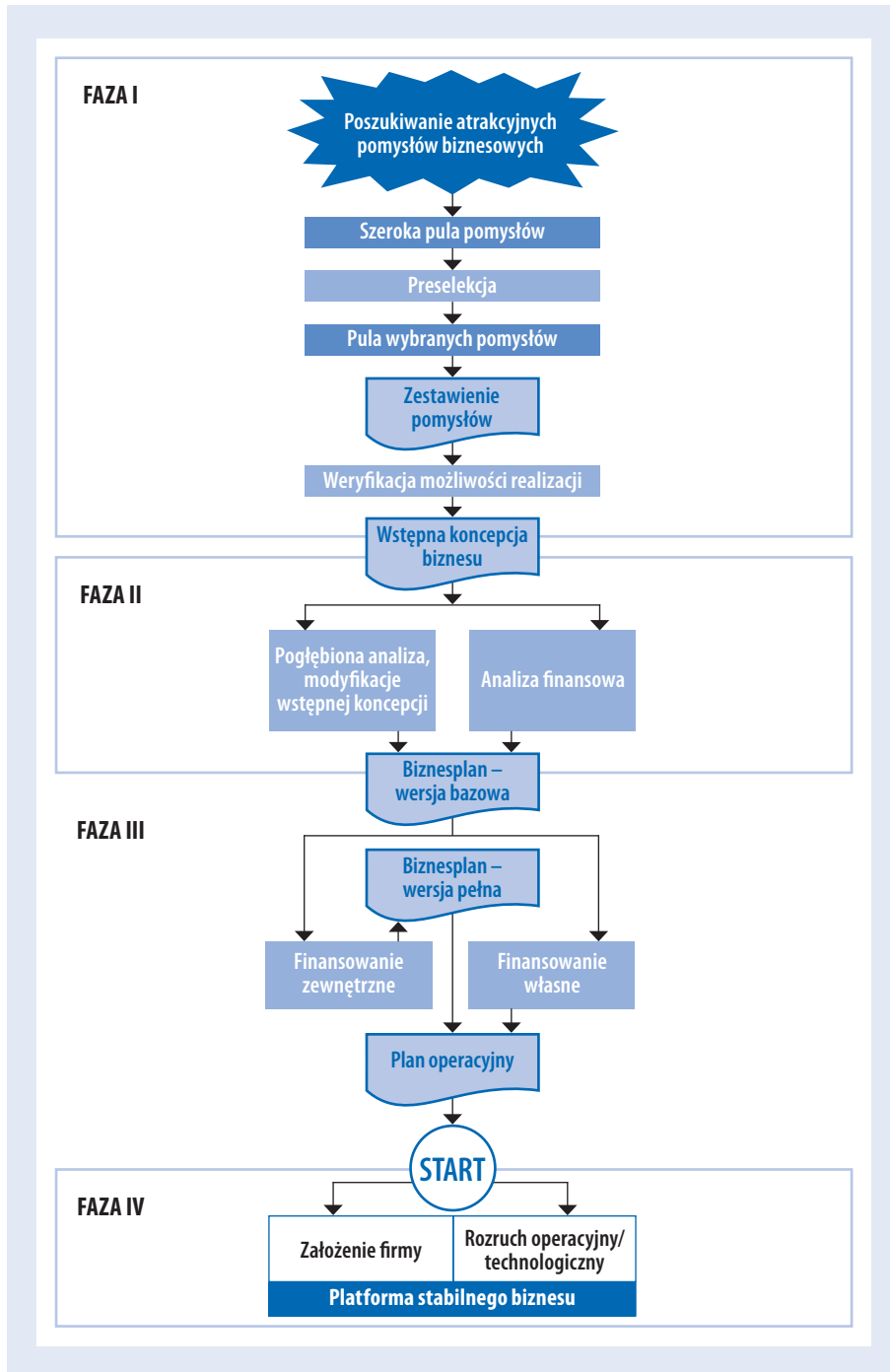
Źródło: Opracowanie własne na podstawie Davidsson, Klofsten, 2003.

wieloletnich doświadczeń w zakresie szkolenia liderów nowych przedsięwzięć technologicznych (Davidsson, Klofsten, 2003). Osiągnięcie platformy stabilnego biznesu oznacza stan, w którym znikną podstawowe zagrożenia przetrwania, a tym samym powstaną warunki do dynamicznego wzrostu nowej firmy¹⁵.

Jakie kryteria jakościowe decydują o zakończeniu fazy rozruchu, a także całego cyklu od pomysłu do uruchomienia nowego biznesu? Klofsten proponował pomiar dojrzałości w odniesieniu do ośmiu sfer funkcjonalnych.

¹⁵ Stosowane przez M. Klofstena pojęcie platformy narzuca pewne skojarzenia związane z żeglugą na pełnym morzu. W przeciwieństwie do dużego biznesu, który można porównać z parostatkiem, młody biznes to tratwa na pełnym morzu, która może łatwo się wywrócić pod wpływem silniejszego podmuchu wiatru czy też wysokiej fali. Sytuacja zmieni się w przypadku platformy opartej na kilku solidnych filarach związanych z dnem morza. Wysoka fala może od czasu do czasu zalewać platformę, ale nie doprowadzi do jej wywrócenia. Rezygnując z żeglarskich porównań, warto przywołać przykład podobnej koncepcji, funkcjonującej w świecie informatyki i wdrożeń informatycznych systemów biznesowych. Pojęcie platformy systemowej lub platformy wdrożeniowej dla danej aplikacji oznacza zespół elementów wymaganych do podjęcia kolejnego etapu wdrożenia. Analogia jest bardzo czytelna – konieczne jest spełnienie określonych warunków, aby uzyskać stabilny lub bezpieczny punkt wyjścia do dalszych działań.

Rysunek 4. Uruchomienie nowego biznesu – schemat realizacyjny



Źródło: Opracowanie własne (współpraca A. Kostrzewa).

W niniejszej pracy uwzględniamy dodatkowo dziewiątą sferę obejmującą stabilność finansową nowego przedsięwzięcia, ze względu na jej wagę w warunkach Polski i innych krajów Europy Środkowej i Wschodniej (por. tabela 1).

Szczegółowe kwestie związane ze sprawnym przeprowadzeniem rozruchu nowego przedsięwzięcia i oceną jego stopnia dojrzałości w kontekście osiągnięcia platformy stabilnego biznesu prezentujemy w rozdziale XIII.

Osiągnięcie stabilności biznesu kończy cykl realizacyjny, związany z uruchomieniem nowego przedsięwzięcia biznesowego. Rysunek 3 ilustruje w sposób całościowy ten proces, z uwzględnieniem kolejnych faz omówionych wcześniej.

Literatura

- Baumol W.J., *Entrepreneurship and Small Business: Toward a Program of Research*. FSF, Stockholm 2004.
- Bhave M.P., *A Process Model of Entrepreneurial Venture Creation*. „Journal of Business Venturing” 1994, t. 9, nr 2.
- Bhide A.V., *The Origin and Evolution of New Business*. Oxford University Press, Oxford 2000.
- Davidsson P., *Researching Entrepreneurship*. Springer, New York 2005.
- Davidsson P., Klofsten M., *The Business Platform: Developing an Instrument to Gauge and to Assist the Development of Young Firms*. „Journal of Small Business Management” 2003, t. 41, nr 1.
- Flamholtz E.G., Randle Y., *Growing Pains: Transitioning from an Entrepreneurship to a Professionally Managed Firm*. Jossey-Bass, San Francisco 2000.
- Gaglio C.M., Katz J.A., *The psychological basis for opportunity identification: Entrepreneurial alertness*. „Small Business Economics” 2001, t. 16, nr 2.
- Kim W.C., Mauborgne R., *Knowing a Winning Idea When You See One*. „Harvard Business Review” wrzesień–październik 2000.
- Lambing P.A., Kuehl C.R., *Entrepreneurship*. Prentice Hall, Upper Saddle River 2003.
- Luecke R., *Zarządzanie kreatywnością i innowacją*. Wydawnictwo MT Biznes, Konstancin-Jeziorna 2005.
- Nauka i technika w 2003 r.* GUS, Warszawa 2005.
- Wickham P.A., *Strategic Entrepreneurship*. Pearson Education, Harlow 2004.

Rozdział czwarty

Źródła finansowania

1. Finansowanie nowego biznesu – generalne tendencje

2. Taktyka „stania na własnych nogach”

Środki własne

Dostosowanie modelu funkcjonowania biznesu
w fazie rozruchu

Praktyczne metody maksymalizacji wpływów
i minimalizacji wydatków

3. Kredyt bankowy

Banki a nowy biznes

Zdolność kredytowa a wiarygodność finansowa

Preferowany profil kredytobiorcy w przypadku osób młodych,
rozpoczynających działalność gospodarczą

Wybór banku do współpracy

Rozmiary i warunki kredytu udzielanego przez banki
osobom rozpoczynającym działalność

4. Fundusze pożyczkowe i fundusze poręczeń kredytowych

Fundusze pożyczkowe

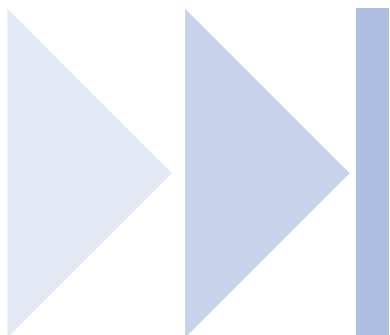
Fundusze poręczeń kredytowych

5. Środki na rozruch z funduszy strukturalnych Unii Europejskiej

6. Venture capital

7. Aniołowie biznesu (business angels)

8. „Składanie” finansowania nowego biznesu



Zarówno w fazie uruchamiania, jak i na kolejnych etapach rozwoju biznesu, zdobywanie środków na jego finansowanie angażuje Iwią część czasu i uwagi przedsiębiorców. Mozolne „składanie” finansowania projektów inwestycyjnych w kolejnych rundach negocjacji z bankami oraz potencjalnymi inwestorami okazuje się bardzo cenną i poszukiwaną umiejętnością. Natomiast prawdziwą sztuką jest cierpliwe budowanie tzw. wiarygodności finansowej. Na dłuższą metę staje się ona bezcennym atutem, zwłaszcza w przypadku dynamicznych przedsięwzięć biznesowych, w których uzupełnienie własnych środków przez kredyt bankowy i inne zewnętrzne źródła finansowania jest na ogół niezbędne.

1. Finansowanie nowego biznesu – generalne tendencje

Zdobycie niezbędnych środków finansowych to kluczowe zadanie, które musi wykonać zespół założycielski, uruchamiając nowe przedsięwzięcie. W przeciwieństwie do projektów rozpoczętych w już istniejących firmach, inicjatorzy nowych biznesów znajdują się w znacznie trudniejszej sytuacji. Nie wchodzi tu bowiem w grę finansowanie inwestycji z bieżących zysków. Początkujący adepci biznesu nie mogą też odwoływać się do swych wcześniejszych dokonań czy pozytywnej historii kredytowej. Nie dysponują majątkiem, który mógłby stanowić zabezpieczenie kredytu. Stąd tylko krok do pesymistycznej wizji braku realnych możliwości podejmowania inicjatyw gospodarczych w naszym kraju (zwłaszcza tych ambitniejszych), wynikających z niskiego poziomu własnych środków, którymi dysponują przedsiębiorcy, i z braku możliwości uzupełnienia ich ze źródeł zewnętrznych. Towarzyszy temu przekonanie, że w innych krajach, zwłaszcza wysoko rozwiniętych, warunki działania dla nowo powstających firm są znacznie korzystniejsze.

Z tego powodu warto wyjaśnić na wstępie podstawowe fakty i tendencje finansowania startu nowych firm na świecie. Zaczniemy od wielkości kapitału niezbędnego do uruchomienia nowego biznesu. Kompleksowe badania przeprowadzone w 2004 roku w ramach projektu Global Entrepreneurship Monitor wskazały, że średni poziom kapitału początkowego, wyliczony na podstawie danych z 34 krajów, wynosił ok. 54 tys. USD. Dla Polski nie odbiegał on mocno od globalnego trendu i kształtował się nieco poniżej 50 tys. USD. Jednak w przypadku firm planujących wzrost obrotów i zatrudnienia wyliczona w skali globalnej średnia wynosiła ok. 113 tys. USD (Bygrave, Hunt, 2005, s. 16)¹. Z kolei dane dotyczące najszybciej rozwijających

¹ Przedsięwzięcia uruchamiane ze względu na brak alternatywnych możliwości uzyskiwania dochodów, wymagały znacznie niższego zaangażowania kapitałowego (ok. 25 tys. USD) niż to podejmowane w celu wykorzystania szansy na rynku (76 tys. USD). Z kolei biznesy zakładane przez kobiety wymagały przeciętnie dwukrotnie niższego zaangażowania kapitałowego niż przedsięwzięcia inicjowane przez mężczyzn (Bygrave, Hunt, 2005, s. 16).

się mniejszych firm w Stanach Zjednoczonych pokazują, że minimalny próg zaangażowania kapitałowego może być jeszcze niższy. Wśród 500 takich firm na liście opublikowanej w 2002 roku przez „Inc.com”, 61% rozpoczynało przygodę z biznesem z kapitałem poniżej 50 tys. USD („Inc.com Key Stats The Big Picture”, 2003).

Jeśli natomiast rozpatrujemy źródła kapitału założycielskiego, to okazuje się, że w przeważającej większości (80% i więcej) pochodzi on ze środków własnych założycieli oraz środków udostępnionych przez członków rodziny, znajomych i przyjaciół, czyli tzw. nieformalnych inwestorów („Inc.com Key Stats The Big Picture”, 2003)².

Dane te wskazują, że brak możliwości pozyskania z zewnątrz kapitału na uruchomienie biznesu ma charakter powszechny i z pewnością nie jest specyficzny dla polskiego rynku. Jak zwykle w przypadku występujących ograniczeń, pojawiły się różnorodne sposoby radzenia sobie w takich warunkach. Niewątpliwym dorobkiem liderów nowych przedsięwzięć w Stanach Zjednoczonych (i nie tylko) jest taktyka „stania na własnych nogach”, która obejmuje pakiet czynności pozwalających działać przy minimalnym zaangażowaniu kapitałowym, bez rezygnowania z ambitnych planów rozwojowych. Taktykę tę zaprezentujemy w następnej części tego rozdziału.

Nie oznacza to w żadnym razie rezygnacji z klasycznej metody finansowania rozwoju firmy, jaką jest kredyt bankowy. Działania podejmowane wyprzedzająco w trakcie przygotowania i rozpoczęcia działalności powinny umożliwić uzyskanie kredytu w krótkim czasie po zakończeniu fazy rozruchu (rzecz jasna, jeśli dodatkowe środki finansowe będą potrzebne na tym etapie rozwoju firmy).

Okres, w którym aktualnie znajduje się Polska i inne kraje Europy Środkowej i Wschodniej przyjęte w 2004 roku do Unii Europejskiej, jest szczególny ze względu na różnorodne programy pomocy dla przedsiębiorstw w ramach ogólnej polityki zmniejszania dystansu tych ostatnich wobec odpowiedników ze „starej” Unii. Fundusze przeznaczane na ten cel w ramach funduszy strukturalnych UE pozwalają nie tylko na uruchomienie całkowicie nowych programów, ale też na zwielokrotnienie dotychczasowych form pomocy publicznej, finansowanych ze środków budżetowych RP. Uzyskanie przez przedsiębiorców (w tym także rozpoczynających działalność) dostępu do tych znacznie powiększonych funduszy okazuje się nie lada sztuką. Jednak wielu polskim firmom już się to udało i praktyczne doświadczenia w tym zakresie będziemy prezentowali w dalszej części tego rozdziału.

² W badaniu GEM uwzględniono w ramach zewnętrznych źródeł tylko venture capital. Wykazały one wręcz marginalne znaczenie tej formy finansowania na etapie uruchomienia biznesu (Bygrave, Hunt, 2005, s. 20–28).

Poszukiwanie i zdobywanie środków finansowych, niezbędnych do uruchomienia biznesu to ważny sprawdzian predyspozycji i umiejętności jego założycieli. W pierwszej kolejności chodzi tu o dobre rozeznanie alternatywnych źródeł i możliwości, a także o umiejętności z zakresu analizy finansowej, przygotowania odpowiednich dokumentów oraz swobody posługiwania się językiem finansów. Rzecz jasna, inicjatorzy nowego przedsięwzięcia mogą korzystać z usług fachowców – księgowych, konsultantów. Jednak w kontaktach z bankami czy funduszami venture capital to merytoryczne zaangażowanie właścicieli okazuje się kluczowe. Dla kredytodawców i inwestorów bardzo ważne jest to, by przekonać się, czy liderzy planowanego przedsięwzięcia są autentycznie zaangażowani i wierzą w jego powodzenie, wykazując jednocześnie daleko idący pragmatyzm i realizm dotyczący możliwych do osiągnięcia wyników ekonomiczno-finansowych.

Generalnie, zarówno w fazie uruchamiania, jak i na kolejnych etapach rozwoju biznesu, zdobywanie środków na jego finansowanie angażuje dużą część czasu i uwagi przedsiębiorców. Mozolne „składanie” finansowania projektów inwestycyjnych w kolejnych rundach negocjacji z bankami i potencjalnymi inwestorami okazuje się bardzo cenną i poszukiwaną umiejętnością. Natomiast prawdziwą sztuką jest cierpliwe budowanie tzw. wiarygodności finansowej³. Na dłuższą metę staje się to bezcennym atutem, zwłaszcza w przypadku dynamicznych przedsięwzięć biznesowych, gdzie uzupełnienie własnych środków przez kredyt bankowy jest na ogół niezbędne.

2. Taktyka „stania na własnych nogach”

Mówiąc o taktyce „stania na własnych nogach”⁴, mamy na myśli zestaw praktycznych reguł postępowania, które wychodząc od obiektywnej konieczności radzenia sobie z brakiem kapitału na uruchomienie biznesu, pozwalają wypracować trwałe mechanizmy efektywnego i skutecznego działania, tworząc tym samym solidne podstawy przyszłego sukcesu. Realizacja tej taktyki jest również przejawem świadomego wyboru przedsiębiorców, którzy kierują się następującymi przesłankami:

- ▶ mając dobry pomysł, nie warto dzielić się potencjalnymi zyskami z bankami i inwestorami
- ▶ czas poświęcony na przekonywanie banków i inwestorów, przygotowanie dokumentacji, długotrwałe negocjacje itp. można w sposób bardziej efektywny przeznaczyć na rozwój biznesu.

³ Pojęcie wiarygodności finansowej wyjaśnimy w dalszej części rozdziału.

⁴ W języku angielskim taktyka ta jest określana trudnym do przetłumaczenia terminem – „bootstrapping”.

Wspomniana taktyka opiera się na 3 filarach:

- ▶ maksymalnej koncentracji i determinacji w zgromadzeniu jak największych środków ze źródeł własnych
- ▶ odpowiednim dostosowaniu modelu funkcjonowania biznesu, by mógł on funkcjonować w pierwszej fazie przy niewielkim zaangażowaniu kapitałowym
- ▶ wdrożeniu w pierwszej fazie funkcjonowania konsekwentnej polityki zmierzającej do maksymalizacji wpływów i minimalizacji wydatków.

Trzeba wyraźnie podkreślić, że taktyka „stania na własnych nogach” nie oznacza rezygnacji z planów rozwojowych firmy. Wręcz przeciwnie – jest to przemyślany sposób, by w warunkach obiektywnych ograniczeń finansowych stworzyć solidne podstawy do przyszłej ekspansji.

2.1. Środki własne

Pod tym pojęciem rozumiemy nie tylko własne oszczędności i aktywa inicjatorów planowanego przedsięwzięcia, ale też środki udostępnione przez rodzinę, przyjaciół i znajomych⁵. W tym ostatnim przypadku o udostępnieniu środków decydują głównie relacje osobiste i więzi emocjonalne. Podejmując zdecydowane działania, by zgromadzić jak największe środki z tych właśnie źródeł, założyciele będą stawali przed dylematami, jakie wiąże się złączeniem sfery biznesowej z relacjami rodzinnymi i towarzyskimi. Niejednokrotnie pojawi się uzasadniona wątpliwość: czy tak należy postępować? Niestety często będzie to jedyna możliwość, by zamiary biznesowe zostały w ogóle zrealizowane. Poza tym sięganie do środków finansowych pozostających w dyspozycji rodziny i znajomych jest praktyką powszechnie stosowaną. Jak wynika z cytowanych wcześniej badań, w ramach projektu Global Entrepreneurship Monitor uruchomienie nowego biznesu jest w $\frac{2}{3}$ finansowane ze środków własnych, a w $\frac{1}{3}$ pochodzi z najbliższego otoczenia. Na tę drugą część w 60% składają się środki dostarczone przez rodzinę, 33% – przyjaciół, znajomych z pracy oraz sąsiadów, a tylko 7% przez osoby zupełnie obce (Bygrave, Hunt, 2005, s. 17).

Zgromadzenie możliwie dużych środków własnych jest ważne nie tylko dla sfinansowania uruchomienia biznesu. Gdy tylko pokonamy najtrudniejszą fazę rozruchu, będą pojawiały się plany i projekty rozwoju działalności, wymagające finansowania zewnętrznego. Wszelka dyskusja z bankami, poza przekonującym uzasadnieniem projektu, rozpoczyna się od pytania o wysokość wkładu własnego inwestora. Argumentacja jest prosta: jeśli projektodawca nie angażuje własnych środków, to unika ryzyka, a wtedy

⁵ W literaturze przedmiotu tego rodzaju osoby wspierające finansowo inicjatorów nowych przedsięwzięć biznesowych określane są mianem inwestorów nieformalnych.

jego ocena perspektyw biznesu może być nadmiernie optymistyczna. Inna wątpliwość dotyczy tego, czy liderzy przedsięwzięcia będą skłonni angażować wszystkie siły w fazie wdrożenia, nie ryzykując utraty życiowych oszczędności, a także utraty nieruchomości, jeśli te ostatnie stanowiły zabezpieczenie kredytu⁶.

Osobiste środki zgromadzone przez inicjatorów przedsięwzięcia

Mogą to być oszczędności, w tym przede wszystkim oszczędności będące rezultatem celowych inicjatyw zarobkowych, jak na przykład wyjazd zagraniczny, pozwalający na odłożenie funduszy z myślą o otwarciu biznesu. Całościowo ujmując wszystkie zasoby, warto wspomnieć o takich aktywach, jak mieszkanie czy samochód. Mogą one być wykorzystane jako zabezpieczenie kredytu.

Rodzina

W przypadku młodych adeptów biznesu rodzina bliższa i dalsza może być cennym źródłem wsparcia finansowego. Rzecz jasna, istnieje poważny dylemat, o którym wspominaliśmy wcześniej – czy należy wykorzystywać rodzinę do realizacji celów biznesowych? Rozsądne wykorzystanie wolnych środków finansowych w dyspozycji rodziny jest częstokroć jedyną możliwością do złożenia w całości projektu finansowego nowego przedsięwzięcia. Wystąpienie do rodziny o wsparcie nie jest na ogół ani łatwe, ani przyjemne. Jest jednak swoistym testem siły motywacji i determinacji w dążeniu do celu.

Niezależnie od aspektu finansowego wsparcie rodziny jest ważne w aspekcie emocjonalnym, w podtrzymaniu na duchu w trudnej fazie rozruchu. Rodzina może być też pierwszym recenzentem wstępnej wersji koncepcji biznesu, zwłaszcza wówczas, gdy z różnych względów (np. z obawy przed blokującymi działaniami konkurencji) konsultowanie pomysłu w szerszym gronie byłoby niewskazane.

Uzyskując pomoc rodziny – finansową, merytoryczną i tę w sferze emocjonalnej, trzeba zadbać o zachowanie niezależności decyzyjnej. W szczególności należy jasno ustalić reguły, w myśl których wsparcie finansowe członków rodziny nie oznacza ich uprawnień do ingerowania w bieżące sprawy firmy ani nie oznacza udziału w podejmowaniu decyzji.

Przyjaciele i znajomi

Uwagi na temat pomocy finansowej rodziny w całości odnoszą się również do kręgu przyjaciół i znajomych. Trzeba odnotować częste przypadki udanych przedsięwzięć uruchamianych dzięki pożyczce (często nieoprocenowanej) udzielonej przez przyjaciół. Ponieważ przedsięwzięcia biznesowe

⁶ Warto zwrócić uwagę na paradoksalną zależność. Im większymi środkami dysponuje inwestor, tym większą skłonność do udzielenia mu kredytu wykazują banki. Zgodnie z nieco sarkastyczną wersją tej reguły banki najchętniej kredytują tych, którzy... pieniędzy nie potrzebują.

podejmują nierzadko grupy zaprzyjaźnionych wspólników, trzeba umiejętnie rozdzielić sytuację przyjaciela-wspólnika od przyjaciela gotowego udzielić wsparcia finansowego. W szczególności niewskazane jest traktowanie jako wspólników znajomych, którzy dysponują środkami finansowymi, ale nie mają ani predyspozycji, ani ochoty do prowadzenia biznesu.

Co zrobić, by korzystając z pomocy finansowej, nie zniszczyć przyjacielskich więzi? Przede wszystkim pożyczka powinna być udzielona ze środków wolnych, które nie są przeznaczone na bieżącą konsumpcję ani na zaplanowane inwestycje domowe. Należy także unikać deklaracji bardzo szybkiego zwrotu, na podstawie optymistycznych rokowań efektów finansowych planowanego przedsięwzięcia. Korzystając z uprzejmości przyjaciół, musimy zadbać, by pożyczkodawcy mieli pełną świadomość ryzyka związanego z prowadzonym biznesem i potencjalnych skutków, jeśli chodzi o spłatę długu w przewidzianym terminie. Warto też wykazać szczególną staranność, by warunki udzielenia pożyczki były możliwie precyzyjnie ustalone. Typowe w gronie przyjacielskim określenie warunków „oddasz, kiedy będziesz mógł” może zrodzić w przyszłości niepotrzebne zgrzyty.

2.2. Dostosowanie modelu funkcjonowania biznesu w fazie rozruchu

W tym przypadku wykorzystuje się naturalną przewagę przedsięwzięć finansowanych z własnych środków, jaka wynika z elastyczności działania. Z reguły jest bowiem tak, że jeśli projekt jest współfinansowany przez bank bądź inwestorów zewnętrznych, to wszelkie odstępstwa od oryginalnego planu są niechętnie widziane przez tych ostatnich, wymagają szczegółowych wyjaśnień, zatwierdzeń itp. Typowe kierunki dostosowań, uwzględniające szczupłość dostępnych na starcie środków finansowych, to⁷:

- ▶ **Szybkie uruchomienie sprzedaży.** Pomimo że bazowy plan może zakładać długofalowy program dotarcia do określonej grupy klientów, można rozpocząć sprzedaż niekoniecznie w docelowym segmencie, ale tam, gdzie przyniesie ona najszybciej konkretne wpływy. Służy temu między innymi, jeszcze przed uruchomieniem firmy, rozpoznanie i nawiązanie współpracy z pierwszą grupą klientów. Szerzej będziemy się zajmować tą kwestią w rozdziale VIII. Należy dążyć w pierwszej kolejności do sprzedaży tych produktów, które pozwalają na zwrot poniesionych nakładów przy stosunkowo niskim poziomie obrotu.
- ▶ **Priorytet dla produktów i usług o wysokiej marży.** Wejście na rynek nowego dostawcy i skłonienie klientów do rezygnacji z oferty ustabilizowanych konkurentów wymaga wielu zabiegów i osobistego zaangażowania właścicieli. Tylko przy wysokiej marży będzie można

⁷ Typowe kierunki działań dostosowawczych podajemy za: Bhidé, 1999, s. 158–168.

pokryć wysokie koszty początkowych działań i prowadzić sprzedaż w sposób rentowny.

- ▶ **Rezygnacja ze znacznej części własnych zarobków.** W projekcjach finansowych przyjmuje się na ogół pewien poziom wynagrodzenia dla właścicieli, umożliwiający prowadzenie biznesu bez poszukiwania alternatywnych źródeł dochodów niezbędnych do utrzymania rodziny, funkcjonowania na dotychczasowym poziomie itp. Konsekwentna realizacja taktyki „stania na własnych nogach” zmusza do rezygnacji bądź radykalnego zmniejszenia tych pozycji w budżecie wydatków.
- ▶ **Kontrola tempa wzrostu w fazie rozruchu.** Jest to szczególnie istotne w sytuacji, gdy rynek pozytywnie przyjmie ofertę nowego podmiotu i liczba zamówień znacznie przekroczy wstępne założenia. Świadome ograniczenie dynamiki sprzedaży może być konieczne, by nie wpaść w pułapkę zadłużenia, o co łatwo przy braku kredytu obrotowego, oraz by nie dopuścić do obniżenia jakości obsługi klientów.
- ▶ **Przejściowe odejście od myślenia w kategoriach zwiększania udziału w rynku na rzecz zapewnienia dodatniego wyniku bieżących przepływów pieniężnych** (ang. *cashflow*). Firmy uruchomione dzięki własnym, bardzo ograniczonym środkom nie mogą sobie pozwolić na kosztowne kampanie reklamowe czy też sprzedaż poniżej kosztów, by opanować rynek i zdobyć niezbędne doświadczenie. Zamiast tego muszą ciągle dbać o to, by bieżący strumień przepływów gotówkowych nie był ujemny⁸.

2.3. Praktyczne metody maksymalizacji wpływów i minimalizacji wydatków

Są to działania zmierzające do zapewnienia znaczących wpływów ze sprzedaży, jak najszybciej po uruchomieniu, a jednocześnie polegające na bardzo uważnym analizowaniu każdego wydatku z punktu widzenia jego skutków dla powodzenia interesu. Tutaj pole dla inicjatywy i niekonwencjonalnych działań jest bardzo szerokie. Analiza doświadczeń nowych firm pozwoliła określić kilkadziesiąt typowych metod optymalizacji strumieni przepływów pieniężnych w fazie rozruchu, przy ograniczonym kapitale założycielskim⁹. Trzeba podkreślić, że przynajmniej część tych metod wchodzi do zestawu tzw. dobrych praktyk finansowych i powinna być stosowana na każdym etapie rozwoju firmy.

⁸ W języku angielskim tę politykę dobrze oddaje hasło: „Cash is the King”.

⁹ Przykładowo J. Winborg i H. Landstrom zidentyfikowali 28 takich metod. Por. Winborg, Landstrom, 2000.



Thornmann jest jedną z 300 działających w Polsce firm recyklingowych. Większość to małe, kilkuosobowe zakłady, które nie mają profesjonalnego sprzętu do utylizacji. Co innego firma Widucha. Ten pięćdziesięciolatek był pierwszym polskim przedsiębiorcą, który wyczuł, że na elektronicznych śmieciach można zarabiać lepiej niż na złocie. Już pod koniec lat 90. zainwestował kilkaset tysięcy złotych w młyny do mielenia pralek i lodówek, unikatowe technologie przetwarzania tonerów do drukarek i linie do cięcia kineskopów.

Tajemnica firmy Widucha tkwi w niskich kosztach pracy i doskonałej organizacji. W Thornmannie nie zmarnuje się nawet najmniejsza śrubka, a ludzie chodzą jak w zegarku – 45-osobowa załoga non stop czuje na plecach oddech szefa. W fabryce w każdym pomieszczeniu wiszą głośniki, a kamer nie ma tylko w toaletach i przebieralniach. Widuch ze swojego studia wszystko śledzi i nagrywa. Gdy pracownicy za długo odkręcają śrubki, przywołuje ich do porządku. A za palenie papierosów wyrzuca na bruk. W ubiegłym miesiącu zwolnił sześć osób, bo wyliczył, że każde wypalone przez pracownika 10 papierosów to zmarnowana godzina, za którą firma przecież płaci.

— Widuch ma nie jednego, ale kilka węży w kieszeni — twierdzi jego przyjaciel Jerzy Ziaja, prezes Ogólnopolskiej Izby Recyklingu. — Przed wydaniem choćby złotówki pięć razy sprawdzi, czy nie przepłaca. Zanim cokolwiek kupi, godzinami potrafi ślęczeć w Internecie i śledzić ogłoszenia w branżowych pismach. I choruje ze złości, gdy okaże się, że przegapił jakąś okazję.

Ponad pół roku szukał maszyny do cięcia kineskopów. Wreszcie udało mu się kupić w Niemczech używaną, trochę uszkodzoną linię za 1000 euro.

— Zaoszczędziłem ponad 100 tys. euro — mówi dziś z dumą. Z oszczędności nie pali papierosów i nie jeździ na wakacje. Jego pasją, jak mówi, jest firma. Spędza w niej po kilkanaście godzin dziennie. Na bramie fabryki chciał nawet powiesić wielki stalowy napis: „Praca jest naszym największym szczęściem”. Żona wybiła mu to z głowy, twierdząc, że ludziom kojarzyć się to będzie z obozem pracy. Można się naśmiewać z obsesji i dziwactw przedsiębiorcy, ale trudno mu odmówić biznesowego instynktu.

E. Wesołowska, *Skąpiec na śmietniku*,
„Newsweek Polska” 2005, nr 44.

Sprawne ściąganie należności

Chodzi tu w pierwszej kolejności o wdrożenie sprawnego systemu fakturowania (poza sytuacją sprzedaży detalicznej klient nie zapłaci, zanim nie otrzyma faktury) i konsekwentnej twardej polityki ściągania należności, łącznie z naliczaniem odsetek za przeterminowane należności, rezygnowanie z klientów zalegających z płatnościami i wyraźnej preferencji dla tych, którzy terminowo wywiązują się ze zobowiązań.

Przesuwanie w czasie regulowania własnych zobowiązań

Zasada „płać możliwie najpóźniej” jest powszechnie stosowana w biznesie. Musi jednak być realizowana z dużą ostrożnością, by nie zakłócić kształtujących się dopiero kontaktów z partnerami i kontrahentami¹⁰. Dobrą praktyką biznesową jest precyzyjne uzgadnianie wszelkich wydłużonych terminów płatności oraz wyprzedzające informowanie dostawców o możliwych opóźnieniach.

Minimalizacja wydatków inwestycyjnych

Efekt taki uzyskuje się głównie dzięki zakupowi używanego, a więc znacznie tańszego, sprzętu. Trzeba jednak uważać, by tzw. okazje przy zakupie nie powodowały w przyszłości dodatkowych kosztów napraw i eksploatacji. Innym rozwiązaniem jest korzystanie z opcji leasingu maszyn i urządzeń. Będzie to droższe od zakupu za gotówkę, ale pozwoli rozłożyć płatności w czasie.

Minimalizacja wydatków związanych z zatrudnieniem

Jak zwracaliśmy uwagę wcześniej, w pierwszej fazie po uruchomieniu istnieje obiektywna konieczność włączenia się właścicieli w działalność operacyjną, choćby po to, by zapewnić właściwą obsługę pierwszej grupy klientów i przetestować stosowne procedury działania. Planując zatrudnienie pracowników, można ustalić taki harmonogram przyjęć, by rozpoczęcie pracy przez kolejne osoby było w maksymalnym stopniu dopasowane do potrzeb rozwijającego się biznesu.

Wspólne korzystanie z infrastruktury i zasobów ludzkich

Możliwości ograniczenia wydatków dotyczą wspólnego wynajmu pomieszczeń biurowych, wspólnego wynajmowania sprzętu, podnajmowania wzajemnie pracowników oraz wspólnych zakupów z innymi firmami.

Dodatkowe finansowanie firmy przez właścicieli w trakcie fazy rozruchu

Jeśli mimo podjęcia różnokierunkowych działań środki dostępne w fazie rozruchu okażą się niedostateczne, właściciele muszą znaleźć ich

¹⁰ O roli powiązań sieciowych w prowadzeniu biznesu, zwłaszcza w fazie rozruchu, piszemy szerzej w rozdziale VIII.



Jedząc rodzynki, z zamkniętymi oczami potrafi powiedzieć, z jakiego pochodzą kraju, jak były suszone i ile kosztują. Rodzajów rodzynków jest ponad 200. Marian Owerko najbardziej lubi te duże, ciemne i mięsiste za to, że pachną słońcem i nie mają pestek.

— Jasne rodzynki nasączone są zwykle chemią, bo są „suszone” przez środki przyspieszające odparowanie wody — wyjawia prezes spółki Uno Fresco Tradex, największej na polskim rynku bakalii.

Na owocach Owerko zna się od dziecka. Jego ojciec, sadownik z Janowa Podlaskiego, od małego uczył go, z których jabłek można robić najśodsze konfitury. Albo że za wysokiej jakości, selekcjonowane i ładnie opakowane owoce można wziąć trzy-cztery razy więcej niż za towar w skrzynkach. Wykorzystując tę wiedzę, wspólnie z kolegami, Jarosławem Nikołajukiem i Arturem Ungierem, w 1991 r. założyli spółkę Uno Tradex, handlującą owocami. Na giełdzie kupowali pomarańcze, jabłka i cytryny, wnosili do kawalerki na pierwszym piętrze i pakowali w zgrabne paczki. Nad ranem rozwozili towar pożyczonym maluchem do sklepów, a potem szli na wykłady na SGPiS.

W tym czasie nie on jeden poczuł apetyt na suszone owoce i orzeszki. W pierwszej połowie lat 90. na raczkującym bakaliowym rynku działało kilkadziesiąt małych firm. Razem z Uno Tradex startowali jego dzisiejsi konkurenci, np. Profit, Bakal-Nuss, Bakal Center, Ziolopec czy Kresto. Przetrwwały przede wszystkim spółki, które weszły w mariaż z sieciami handlowymi, by mieć pewny i duży zbytny.

Taką biznesową trampoliną dla Owerko był kontrakt z Makro, Cash and Carry i z Hitem. Aby go zdobyć, zastawił cały rodzinny majątek: dom rodziców, dziadków i własną kawalerkę. Dopiero wtedy bank zgodził się udzielić mu 300 tys. zł kredytu. Za pożyczone pieniądze kupił na giełdzie kilkadziesiąt ton bakalii w workach i ściągnął ponad 80 osób z pośredniaka. Wraz ze współnikami stanął przy maszynie.

— Pakowaliśmy po 10–14 godzin dziennie — wspomina. — Gdybyśmy nie zdążyli i sieci wycofałyby się z umowy, cztery pokolenia mojej rodziny by dziadowały.

Dziś prezes Owerko kupił najnowszy model mercedesa i przeprowadza się do wygodnego domu na strzeżonym osiedlu w Konstancinie pod Warszawą. Nie ma mowy o dziadowaniu. Ale przyznaje, że długo musieli zaciskać pasa. Wszystkie zyski firmy inwestował w jej rozwój i przejmowanie konkurencyjnych spółek. Najpierw przyłączył Milpo, w 1999 roku Fresco, a w 2003 roku markę Sandra.

— Po fuzjach od razu coś drgnęło — przyznaje Owerko. Patrząc na 35-letniego Mariana Owerkę, jak w eleganckim garniturze negocjuje milionowe kontrakty, trudno uwierzyć, że 15 lat temu w dżinsach i trykotowej koszulce taszczył skrzynki z pomarańczami.

E. Wesołowska, *Rodzynek w mieście*,
„Newsweek Polska” 2005, nr 39.

dotatkowe źródła. W pierwszej kolejności może to dotyczyć rezygnacji ze wszelkiego rodzaju wynagrodzeń dla właścicieli, jeśli takowe były zaplanowane. Jeśli właściciele mają wysokie dochody dzięki zatrudnieniu w innym miejscu pracy, to rozwiązaniem może być kontynuowanie zatrudnienia przez pewien okres, by móc zasilać kasę własnej firmy. Jako ostateczne rozwiązanie pozostaje zaciągnięcie pożyczki w banku na cele osobiste bądź zadłużenie w postaci limitu debetowego na karcie kredytowej.

Na zakończenie warto jeszcze raz podkreślić, że przemysłana taktyka „stania na własnych nogach” nie ma nic wspólnego z postawą zachowawczą i swoistym kunktatorstwem biznesowym. Może być natomiast z pewnością traktowana jako zdroworozsądkowa, a po części innowacyjna praktyka prowadzenia biznesu na starcie. Co więcej, konsekwencja w dążeniu, by przychody pojawiały się jak najszybciej i znajdowały potwierdzenie na koncie bankowym firmy przy jednoczesnym konsekwentnym kwestionowaniu celowości nawet najbardziej oczywistych wydatków, to nieoceniona umiejętność, także w prowadzeniu biznesu na większą skalę.

3. Kredyt bankowy

3.1. Banki a nowy biznes

Gdyby rozpatrywać współpracę z bankami wyłącznie w kategoriach sposobu zdobycia kapitału na uruchomienie firmy, zwłaszcza przez osobę bez doświadczenia w biznesie i bez aktywów, które mogłyby być potraktowane jako solidne zabezpieczenie, trzeba od razu zaznaczyć, że szanse są niezbyt duże¹¹. Wynika to z istoty działalności banków, które udzielają kredytów przedsiębiorstwom na podstawie oceny zdolności kredytowej, czyli spłaty kredytu wraz z odsetkami w terminach określonych umową (Grzywacz, 2003, s. 170). Ocena zdolności kredytowej przeprowadzana jest na podstawie analizy wyników działalności firmy w ostatnich kilku latach oraz prognozy wyników, z uwzględnieniem efektów inwestycji, jeśli kredyt ma takie przeznaczenie. Banki, które nastawione są na minimalizację ryzyka, mają obiektywną trudność w podjęciu pozytywnej decyzji kredytowej przy braku historycznego segmentu oceny zdolności kredytowej¹². Wiele banków stworzyło ostatnio furtkę dla kredytowania na etapie rozpoczęcia działalności. Wiąże się to jednak z rozbudowaną procedurą weryfikacji całego przedsięwzięcia i podwyższonymi wymogami zabezpieczenia kredytu.

¹¹ Szanse na uzyskanie kredytu mogą ulec zdecydowanej poprawie w przypadku uzyskania poręczenia czy też otrzymania dotacji z funduszy strukturalnych UE. Szerzej na ten temat patrz podrozdział 3.4 i 3.5 niniejszego rozdziału.

¹² Tym właśnie różnią się banki od funduszy venture capital, które interesują się wyłącznie przyszłością, a jednocześnie akceptują bardzo wysokie ryzyko.

Dla dynamicznej firmy kredyt bankowy jest podstawowym źródłem finansowania kapitału obrotowego oraz działalności inwestycyjnej. To, że w momencie startu nasza zdolność kredytowa będzie oceniana nisko, nie oznacza braku szans na kredyt po kilku, kilkunastu miesiącach prowadzenia działalności z dobrymi wynikami. Bardzo wiele będzie zależało wtedy od relacji z bankiem. Z tego względu warto pielęgnować te związki od samego początku.

Trzeba podkreślić, że w polskim systemie bankowym następują korzystne zmiany, jeśli chodzi o skłonność do udzielania kredytów mniejszym firmom, a także polepszyły się warunki udzielania tychże kredytów. Po pierwsze zmieniły się na korzyść parametry makroekonomiczne: stopa inflacji, referencyjne stopy procentowe NBP, a w efekcie oprocentowanie kredytu komercyjnego dla przedsiębiorstw. Dość przypomnieć, że dopiero około 1997 roku oprocentowanie kredytów komercyjnych spadło poniżej 20%, a od 2005 roku kształtowało się w granicach 7–9%¹³.

Na niechętnym początkowo podejściu do kredytowania małych, początkujących firm zaważyły doświadczenia z początku lat 90., gdy niedoświadczeni bankowcy hojnie udzielali kredytów niedoświadczonym przedsiębiorcom, a także zwykłym naciągaczom. Zakończyło się to znaczną liczbą tzw. złych długów, a w konsekwencji znacznymi kłopotami finansowymi banków, z bankructwem niektórych z nich włącznie. W efekcie banki skupiły uwagę na lukratywnym sektorze wielkich przedsiębiorstw, który stał się dla nich głównym źródłem zysków. Ponieważ wyczerpują się stopniowo możliwości ekspansji w sektorze korporacyjnym, banki łaskawszym okiem spoglądają już na sektor małych i średnich firm¹⁴. Zewnętrzny tego przejawem są w ostatnim okresie specjalne pakiety dla MSP, obejmujące przede wszystkim różnorodne usługi i produkty bankowe dostosowane do wymogów i potrzeb tego sektora. W ramach zmiany orientacji banki zaczynają rozmawiać o kredytowaniu działalności firm nowo uruchomionych (funkcjonujących krócej niż 18–24 miesiące), jak również, choć nadal w bardzo ograniczonym zakresie, o finansowaniu rozpoczęcia działalności.

¹³ W negocjowaniu warunków udzielania kredytu bankowcy na ogół nie posługują się absolutnymi stawkami procentowymi, lecz odnoszą je do oprocentowania możliwego do uzyskania w obrocie międzybankowym (WIBOR). Typowy sposób definiowania oprocentowania w umowach kredytowych to np. WIBOR + 3%.

¹⁴ Co ciekawe, z tych zwiększonych możliwości nie korzysta wiele małych firm, funkcjonujących na rynku od wielu lat. Zaważyły tu negatywne doświadczenia z początków działalności, kiedy uzyskanie kredytu było niesłychanie trudne, a oprocentowanie wręcz prohibicyjne. W efekcie firmy te dostosowały sposób funkcjonowania, a w tym także dynamikę wzrostu, do własnych możliwości finansowych. Obecnie, trochę w wyniku utrwalonego nawyku, nadal nie ubiegają się o kredyt, mimo posiadanej zdolności kredytowej.

3.2. Zdolność kredytowa a wiarygodność finansowa

Kluczem do zrozumienia specyfiki relacji przedsiębiorstwa z bankiem jest wyjaśnienie różnicy między zdolnością kredytową a wiarygodnością finansową przedsiębiorstwa-kredytobiorcy. Ta pierwsza zawsze będzie dokonywana na podstawie oceny historycznych i prognozowanych wyników działalności. Natomiast wiarygodność finansowa oceniana jest na podstawie pewnych parametrów zarówno samej firmy, jak i jej właścicieli, które stanowią dodatkowe przesłanki szans wywiązania się z zobowiązań wynikających z zaciągnięcia kredytu. Ocena wiarygodności finansowej, po części subiektywna, nigdy nie zastępuje oceny zdolności kredytowej. W warunkach niepewności staje się jednak języczkiem u wagi i powoduje, że jedni dostają kredyt – i to na preferencyjnych warunkach, inni natomiast mają z tym kłopoty i uzyskują gorsze warunki. Dla adeptów dynamicznego biznesu cierpliwe budowanie wiarygodności finansowej od samego początku jest absolutną koniecznością, zwłaszcza że (jak wykazemy dalej) można tu popełnić wiele błędów, jeszcze zanim założymy własną firmę.

Dodatkowym argumentem przemawiającym za tym, by budować naszą wiarygodność finansową znacznie wcześniej, niż rozpoczniemy działalność gospodarczą, jest stosowany w praktyce międzybankowy system wymiany informacji kredytowej. Składając wniosek kredytowy, możemy być niemile zaskoczeni, że nasza niefrasobliwość sprzed lat okaże się jednym z elementów oceny.

Podstawowe elementy oceny, które decydują o wiarygodności finansowej bądź jej braku, to:

- ▶ **Historia kredytowa.** Paradoksalnie, pozytywną historię kredytową możemy i powinniśmy zacząć tworzyć, zanim jeszcze rozpoczniemy działalność gospodarczą. W jaki sposób to robić? Przede wszystkim należy unikać błędów i niefrasobliwości w prowadzeniu własnych spraw finansowych. Typowe zdarzenia i sytuacje obniżające naszą wiarygodność w oczach przedstawicieli banków to częste i powtarzające się debety na karcie kredytowej ponad ustalone limity, opóźnienia w spłacie rat kredytów zaciągniętych na cele konsumpcyjne (np. samochód, mieszkanie), poręczenie kredytów niesolidnym znajomym itp. Z drugiej strony banki żyją przecież z udzielania kredytów i stąd bardzo cenią klientów, którzy mają bogatą pozytywną historię kredytową, tzn. zaciągali liczne kredyty w przeszłości i wszystkie spłacali w terminie. Z perspektywy młodej dynamicznej firmy to poważny argument za tym, by rozpocząć zaciąganie kredytów możliwie jak najwcześniej po uruchomieniu działalności.
- ▶ **Stan dokumentacji finansowej.** Banki chcą oprzeć analizę zdolności kredytowej na rzetelnej i kompletnej dokumentacji księgowej.

Wysokie poczucie komfortu w tej dziedzinie mają wówczas, gdy klient jest w stanie przedłożyć potwierdzone przez biegłego rewidenta sprawozdania finansowe, sporządzone na podstawie pełnych ksiąg za ostatnie 5 lat. Rzecz jasna, początkująca firma nie będzie w stanie sprostać tym oczekiwaniom ze względu na krótką historię funkcjonowania. Ale wtedy bardzo ważnym argumentem będzie prowadzenie pełnej księgowości, a także audyt sprawozdań finansowych. Ten aspekt musi być poważnie brany pod uwagę przy projektowaniu systemu finansowo-księgowego, czym szerzej będziemy się zajmować w rozdziale VI.

- ▶ **Regulowanie zobowiązań finansowych.** Niezależnie od terminowej spłaty rat kredytów banki uważnie przyglądają się realizacji zobowiązań kredytobiorców wobec innych podmiotów, a zwłaszcza zobowiązań wobec urzędów skarbowych i ZUS. Dostrzeżona niefrasobliwość w tej dziedzinie może być sygnałem, że klient nie do końca rozumie potencjalne zagrożenia w zakresie odpowiedzialności karno-skarbowej.
- ▶ **Praktyka prowadzenia operacji finansowych.** Bankowcy źle oceniają nadmierne korzystanie z płatności gotówkowych w obrocie gospodarczym swoich klientów. Pozytywnie natomiast odbierają wykorzystywanie przez klienta nowoczesnych narzędzi bankowych (np. przelewów elektronicznych czy szerzej – bankowości elektronicznej). Niezbyt chętnie patrzą natomiast na czyszczenie „do zera” rachunku bieżącego firmy, zwłaszcza gdy automatycznie uniemożliwia to potrącanie uzgodnionych rat, opłat i prowizji bankowych.
- ▶ **Cechy osobowe i doświadczenie właścicieli.** Banki, rzecz jasna, cenią u klientów wcześniejsze doświadczenie biznesowe. Natomiast, jeśli chodzi o cechy osobowe, to preferują u klientów te, które są typowe w kręgach finansowych: rozsądek, opieranie decyzji na trzeźwej kalkulacji, posługiwanie się w dyskusji językiem liczb. Obawiają się natomiast wizjonerów, którzy wykazują brak troski o szczegóły. Z tego względu, jeśli konkretne przedsięwzięcie prowadzone jest przez kilku właścicieli, warto, by do kontaktów z bankiem została wydelegowana osoba spełniająca oczekiwania bankowców.

Ważnym sprawdzianem w ocenie wiarygodności przez banki jest zachowanie klienta w sytuacjach okresowych trudności, niemożności dotrzymania terminów itp. Rzecz jasna, banki wolą otrzymywać dobre wieści od klienta, ale w momentach trudnych chcą szybkiej i obiektywnej informacji o negatywnych zjawiskach, wraz z przedstawieniem konkretnego programu zaradczego. Zdecydowanie źle postrzegają natomiast taktykę chowania głowy w piasek czy wręcz ukrywania przed bankiem niewygodnych faktów.

3.3. Preferowany profil kredytobiorcy w przypadku osób młodych, rozpoczynających działalność gospodarczą

Mając świadomość, że pozycja przetargowa osoby młodej, rozpoczynającej działalność gospodarczą i starającej się o kredyt jest w kontaktach z bankiem relatywnie słaba, warto zwrócić uwagę na czynniki, które mogą ową pozycję wzmocnić. W wyniku dyskusji z przedstawicielami banków, na bieżąco obsługującymi początkujące przedsiębiorstwa, wyłania się następujący obraz tzw. pozytywnego kredytobiorcy:

- ▶ ma przemyślaną koncepcję biznesu (na wstępie nie zawsze musi to być sformalizowany biznesplan)
- ▶ mówi z sensem, zna się na dziedzinie, w której ma zamiar funkcjonować
- ▶ jest pewny siebie i zdeterminowany w dążeniu do celu (silna wola)
- ▶ ma rozeznanie konkurencji, świadomość zagrożeń, trzeźwo patrzy na własny biznes
- ▶ małżonek popiera jego projekt i wykazuje zdolność do poręczenia kredytu
- ▶ dysponuje własnymi środkami, a także posiada majątek na zabezpieczenie kredytu (mieszkanie, samochód)
- ▶ pochodzi z rodziny o tradycjach biznesowych, a rodzina popiera projekt, co przejawia się w gotowości do udzielenia poręczenia.

3.4. Wybór banku do współpracy

Wyboru banku, z którym będziemy współpracować, musimy dokonać jeszcze przed rozpoczęciem działalności. Przyczyna jest prozaiczna: numer konta bankowego musimy podać, zgłaszając nowy podmiot do urzędu skarbowego, a w przypadku spółek konto potrzebne jest w celu zgromadzenia na nim wkładów lub wpłat z tytułu objęcia udziałów bądź akcji. Formalnie nie ma żadnych przeszkód, by firma posiadała konta w kilku bankach. Nie ma też przeszkód, by obsługę działalności operacyjnej prowadził jeden bank, a obsługę kredytową inny. W praktyce, zwłaszcza w przypadku podmiotu rozpoczynającego działalność, powinien być to ten sam bank. Banki kredytujące argumentują, że obsługa działalności operacyjnej pozwala lepiej monitorować realizację programu związanego z udzielonym kredytem. Prawda jest też taka, że dążą przy okazji do zwiększenia własnych przychodów z rozmaitych opłat transakcyjnych¹⁵.

¹⁵ W ramach partnerskiej współpracy z bankami trzeba też uwzględnić ich racje biznesowe. Jeśli angażują się w obsługę kredytową klienta, generalnie uznawaną za bardziej ryzykowną, trudno jest im zaakceptować, że obsługa działalności bieżącej, uznawana za pewne źródło dochodów banków, została przekazana konkurencji.

Podjmując próbę zaciągnięcia kredytu w innym banku, musielibyśmy się liczyć z koniecznością przedstawienia znacznie większej liczby danych, także przekazywanych przez bank obsługujący działalność operacyjną, co zdecydowanie opóźniłoby całą procedurę.

Dokonując wyboru banku jeszcze przed rozpoczęciem działalności, powinniśmy zatem uwzględnić kryteria dotyczące obsługi zarówno operacyjnej, jak i kredytowej.

Główne kryteria związane z obsługą operacyjną

- ▶ pozycja majątkowa i ogólnie – pozycja banku na rynku
- ▶ sieć oddziałów i lokalizacja oddziału prowadzącego obsługę firmy – mimo że coraz więcej spraw da się załatwić telefonicznie bądź za pośrednictwem internetu, okresowe bezpośrednie kontakty są nieodzowne, a wówczas bliska lokalizacja będzie niewątpliwie atutem
- ▶ jakość usług, a w tym poziom nowoczesności stosowanych rozwiązań (zastosowanie technologii informacyjnych)
- ▶ elastyczność w dostosowaniu oferty usługowej do indywidualnych potrzeb klienta
- ▶ możliwość obsługi specjalistycznych transakcji – w przypadku na przykład eksportu będzie to między innymi otwarcie akredytywy; istotne wówczas też będzie to, czy bank posiada korespondencyjne kontakty z bankami w krajach importerów
- ▶ koszty obsługi, opłaty, a także oprocentowania środków i inne czynniki decydujące o opłacalności lokat bankowych¹⁶.

Główne kryteria związane z obsługą kredytową

- ▶ posiadanie specjalnych programów kredytowania małych firm – nie tylko deklaratywne, ale poparte praktycznymi dokonaniem
- ▶ znajomość branży, w której działa firma – atutem będzie udzielanie kredytu firmom z tej samej branży (można liczyć na większe zrozumienie specyficznych zagadnień)
- ▶ warunki udzielania kredytów, elastyczność w podejściu do indywidualnych klientów.

Jak widać z zestawienia powyższych kryteriów, wybór banku do współpracy nie jest łatwy. Często może zdarzyć się tak, że kryteria obsługi działalności operacyjnej skłaniają do wyboru jednego banku, a te związane z obsługą kredytową – drugiego. Co więcej, decyzja podejmowana przed uruchomieniem nie może uwzględniać wszystkich praktycznych kwestii,

¹⁶ Szerzej na ten temat patrz Grzywacz, 2003, s. 29–65.

gdyż na tym etapie nie będą one jeszcze znane inicjatorom przedsięwzięcia. Trzeba się zatem liczyć z możliwością zmiany banku wówczas, gdy pojawi się możliwość zaciągnięcia kredytu, a warunki uzyskania okażą się znacznie korzystniejsze w innym banku.

Jak zaznaczyliśmy wcześniej, łączenie obsługi bieżącej z zaciąganiem kredytu w tym samym banku jest koniecznością, podyktowaną wieloma praktycznymi względami. Jednak dla dynamicznych firm na dłuższą metę celowe jest budowanie wiarygodności finansowej i zacieśnianie współpracy z kilkoma bankami, tak by można było wykorzystać ich zróżnicowane atuty i specjalizację przydatną na kolejnych etapach rozwoju. W każdym razie samo stworzenie potencjalnej możliwości przeniesienia się do innego banku bardzo pozytywnie wpływa na jakość obsługi w obecnym banku.

3.5. Rozmiary i warunki kredytu udzielanego przez banki osobom rozpoczynającym działalność

Czego można się spodziewać od banku w przypadku nowego przedsięwzięcia uruchamianego przez osobę rozpoczynającą karierę w biznesie? Jakkolwiek zależy to od wielu szczególnych warunków i zróżnicowanej polityki poszczególnych banków¹⁷, aktualnie możliwe do uzyskania warunki można określić następująco¹⁸:

- ▶ kredyt obrotowy w wysokości jednomiesięcznych przychodów oprocentowany w wysokości ok. 8–10% w skali rocznej
- ▶ kredyt inwestycyjny
 - ▶ wysokość kredytu 30–200 tys. PLN
 - ▶ kredyt do wysokości 50% wartości inwestycji (czasami więcej)
 - ▶ oprocentowanie kredytu ok. 8–10% w skali rocznej
 - ▶ koszty i opłaty bankowe związane z udzieleniem kredytu – 1–1,5% wartości kredytu.

Z perspektywy bardziej ambitnych przedsięwzięć możliwości te mogą się wydawać dość ograniczone, a wobec znacznych nakładów czasu na sporządzenie dokumentacji i przebrnięcie przez wszystkie procedury administracyjne, cały pakiet może się okazać mało atrakcyjny.

Czy zatem warto się ubiegać o kredyt w fazie rozpoczynania działalności? Zdecydowanie tak. Wynika to nie tylko z uzyskania dodatkowego zastrzyku środków finansowych, ułatwiającego przyspieszony start. Zaciągając

¹⁷ Współpraca kredytowa firm z bankami oparta jest na ustalonych procedurach, które jakkolwiek są zunifikowane na poziomie ogólnym, to jednak w ich propozycjach szczegółowych występują dość istotne różnice. Szczegółowa ich prezentacja wykracza poza ramy niniejszej pracy. Zainteresowanych odsyłamy do informatorów publikowanych przez poszczególne banki, zamieszczanych na ich witrynach internetowych.

¹⁸ Podane wartości i warunki udzielanych kredytów dotyczą 2009 roku.



— Szukałem niszy, żeby rozpocząć własny biznes. Nie robiłem badań, zaufałem intuicji — wspomina Piotr Kątnik, twórca sklepu Rebel.pl, największego w polskiej sieci serwisu z grami planszowymi i towarzyskimi.

Piotr ma 28 lat. Gdy w 2003 r. kończył studia na wydziale zarządzania na Uniwersytecie Gdańskim, szukał pomysłu na zarabianie na życie.

— Pracowałem przez kilka miesięcy w sklepie z militariami w Sopocie. Przekonałem się jednak, że nie jestem stworzony do pracy na etacie.

Świeżo upieczony absolwent zarządzania miał kilka pomysłów na własną działalność gospodarczą. Wybrał ten, który łączył się z jego pasją.

— Od czasów liceum długie godziny spędzałem ze znajomym na grach RPG. Wiedziałem, że nie ma miejsca, w którym gracze mogą zrobić kompleksowe zakupy. Wszystko było porozrzucane: czegoś można było szukać w Internecie, inne pojedyncze artykuły trafiały do wielu różnych sklepów. Poczułem, że ta niedogodność to szansa dla mnie — tłumaczy młody przedsiębiorca.

Problemem był brak kapitału na start. W 2003 roku startował jednak rządowy program „Pierwsza praca”. Jednym z działań, które miały zapobiec wkraczaniu kolejnych absolwentów do sfery bezrobocia, były pożyczki na rozpoczęcie działalności gospodarczej. Udzielały ich powiatowe urzędy pracy.

— Warunkiem było napisanie biznesplanu, który miał szansę powodzenia. Zdecydowałem się spróbować i opisałem mój pomysł — mówi Piotr Kątnik. Dostał najwyższą z udzielonych w tamtym roku w Gdańsku pożyczek – przyznano mu dokładnie tyle, o ile wnioskował, czyli 30 tys. zł.

Pożyczka oznaczała, że zapaliło się zielone światło. Zaczął działać. Poszukiwania sklepu, wybór wyposażenia, zakup towaru.

Początki to także stała walka o płynność finansową.

— Na początku nikt nie da ci towaru z odroczoną płatnością. Dopiero przy dłuższej współpracy można dzięki temu złapać oddech — wyjaśnia Piotr Kątnik. — Choć za tym kryje się także niebezpieczeństwo: łatwo nabrać dużo towaru, odłożyć go na półkę, a po jakimś czasie ocknąć się z fakturami do szybkiego uregulowania.

Na razie Piotr zatrudnia jednego pracownika. Ma jednak plany rozwoju działalności.

— Rynek gier w Polsce ma duży potencjał. Cały czas będziemy rozwijać nasz sklep. A inne plany? Cóż, chciałbym w przyszłości być także dystrybutorem zachodnich gier na nasz rynek — zdradza.

M. Chrzan, *Fantastyczne gry, prawdziwe pieniądze*,
„Gazeta Wyborcza” 12 lipca 2005.

pierwszy kredyt, rozpoczynamy budowę trwałych więzi z bankiem. Zgodnie z bardziej elastycznym podejściem, stosowanym coraz powszechniej przez polskie banki, jeśli młoda firma przebrnie najtrudniejszy okres 18–24 miesięcy, a uzyskane w tym czasie wyniki finansowe będą obiecujące, stwarza to podstawę do większej elastyczności w uruchamianiu kolejnych linii kredytowych.

4. Fundusze pożyczkowe i fundusze poręczeń kredytowych

Fundusze pożyczkowe i fundusze poręczeń kredytowych to instytucje finansowe najczęściej o zasięgu regionalnym, które mają pomóc małym, nowo powstałym firmom wyrwać się z zamkniętego kręgu niezdolności kredytowej. Początkujący przedsiębiorcy nie są wiarygodni w oczach banków i w normalnych warunkach mają nikłe szanse na uzyskanie kredytu. Z kolei brak finansowania zewnętrznego nie pozwala im rozwinąć biznesu, a w konsekwencji potwierdzić swojej wiarygodności finansowej i uzyskać zdolności kredytowej przy finansowaniu kolejnych projektów. System pożyczek i poręczeń kredytowych skierowany głównie do osób rozpoczynających działalność gospodarczą ma na celu pokonanie zamkniętego kręgu niezdolności kredytowej. Skorzystanie z takiej pożyczki i/lub poręczenia z funduszu ma na celu przygotowanie początkujących przedsiębiorców do uzyskania kredytów z systemu bankowego na warunkach rynkowych. Jak postaramy się wykazać niżej, istnieje wiele argumentów za tym, by poważnie uwzględnić wspomniane możliwości, planując uruchomienie własnego biznesu. Kluczowy z nich to znaczące dokapitalizowanie tych funduszy przewidziane w latach 2007–2013, w przeważającej większości pochodzące ze środków UE, co zdecydowanie zwiększy dostępność wspomnianych pożyczek i poręczeń.

4.1. Fundusze pożyczkowe

Począwszy od 1992 roku, w Polsce rozwinął się system regionalnych instytucji wspierania rozwoju i przedsiębiorczości, które w swej działalności prowadzą fundusze pożyczkowe. Według stanu na 31 grudnia 2007 roku istniało 67 takich instytucji, które w całym okresie funkcjonowania udzieliły łącznie 152,1 tys. pożyczek o łącznej wartości ponad 2,4 mld PLN¹⁹. Od 1996 roku obserwujemy szybki wzrost liczby funduszy i wartości środków. Na koniec 2007 roku łączny kapitał pożyczkowy tych funduszy przekraczał 823 mln PLN i w ciągu ostatnich 3 lat zwiększył się prawie dwukrotnie, osiągając roczne przyrosty rzędu 100–150 mln PLN.

Na czym polega atrakcyjność i specyfika tego źródła finansowania?

¹⁹ Dane dotyczące funduszy pożyczkowych pochodzą z raportu opracowanego przez Polskie Stowarzyszenie Funduszy Pożyczkowych (*Fundusze pożyczkowe...*, 2008).

- ▶ Fundusze pożyczkowe są wyspecjalizowane w finansowaniu małych (w tym mikroprzedsiębiorstw) i średnich firm we wczesnej fazie rozwoju.
- ▶ Procedury związane z uzyskaniem pożyczki są uproszczone i dostosowane do sytuacji podmiotów mniejszych, rozpoczynających działalność.
- ▶ Warunki finansowe (oprocentowanie, prowizje, opłaty bankowe) pożyczek z funduszy pożyczkowych są z reguły niższe od warunków uzyskania kredytu, stosowanych przez banki wobec klientów o podwyższonym ryzyku.

Większość funduszy pożyczkowych udziela pożyczek w przedziale 10–40 tys. PLN. Z kolei jeden z największych i najbardziej aktywnych funduszy – Fundusz Mikro – specjalizuje się w tzw. mikropożyczkach nieprzekraczających 10 tys. PLN. Tylko nieliczne fundusze oferują pożyczki o wartości przekraczającej 100 tys. PLN. Jeśli chodzi o dodatkowe fundusze otrzymane z UE, górny pułap wysokości udzielonej pożyczki wynosi 120 tys. PLN. W tym przypadku jednak oprocentowanie udzielanych pożyczek nie może być niższe niż poziom tzw. stopy referencyjnej określonej przez Unię Europejską dla danego kraju. W odniesieniu do Polski ta stopa referencyjna wynosi, począwszy od 1 maja 2005 roku, 6,24%.

Zasady i warunki udzielania pożyczek przez poszczególne fundusze są zróżnicowane. Często mają one regionalny zasięg. Należy więc w pierwszej kolejności dotrzeć do funduszy właściwych ze względu na miejsce prowadzenia działalności gospodarczej. Szczegółowe informacje o nich można uzyskać w Polskiej Agencji Rozwoju Przedsiębiorczości oraz Polskim Stowarzyszeniu Funduszy Pożyczkowych.

4.2. Fundusze poręczeń kredytowych

Nieco inną formę wsparcia ze środków publicznych dla małych i średnich przedsiębiorstw (w tym nowo uruchamianych) w celu przerwania ich zamkniętego kręgu niezdolności kredytowej jest tworzony w Polsce od ponad 10 lat system poręczeń kredytowych. Obecnie w tym systemie działa ponad 50 lokalnych i regionalnych funduszy poręczeń kredytowych dysponujących kapitałem ok. 443 mln PLN. Do tego należy dodać Krajowy Fundusz Poręczeń Kredytowych prowadzony przez Bank Gospodarstwa Krajowego, którego zaangażowanie w różnego typu poręczenia wynosiło na koniec 2006 roku ok. 1191 mln PLN. W ostatnich kilku latach nastąpił szybki wzrost liczby poręczeń – tylko w 2006 roku udzielono ich ponad 2700²⁰. Podobnie jak fundusze pożyczkowe, fundusze poręczeniowe zostały

²⁰ Dane liczbowe dotyczące funduszy poręczeniowych pochodzą z raportu Krajowego Stowarzyszenia Funduszy Poręczeniowych (*Raport o stanie...*, 2007).

od 2005 roku poważnie dofinansowane ze źródeł UE, co oznacza kontynuację bardzo szybkiego wzrostu zarówno ilości, jak i wartości poręczeń udzielonych w ciągu najbliższych lat.

Jak działa system poręczeń kredytowych w praktyce? Jego istotą jest ścisła współpraca funduszy z bankami udzielającymi kredytu. Zostaje ona rozpoczęta w trakcie standardowej procedury, gdy bank podejmuje decyzję o gotowości kredytowania (pod warunkiem uzyskania poręczenia funduszu). Inwestor składa wtedy do funduszu wniosek o udzielenie poręczenia wraz ze standardowymi załącznikami podobnymi do tych, których wymagają banki przy składaniu wniosków kredytowych. Rozpatrywanie wniosku trwa z reguły nie dłużej niż 2 tygodnie. Dzięki uproszczonej procedurze poręczeń portfelowych, stosowanej zwłaszcza dla niższych kwot (poniżej 100 tys. EUR), inwestor załatwia wszystkie sprawy z tym związane w banku kredytującym. Poręczenie jest udzielane typowo do wysokości 50–70% kwoty udzielonego kredytu. Dodatkowo stosowane są górne pułapy poręczenia ustalone typowo na poziomie kilkudziesięciu bądź kilkuset tysięcy złotych. Za udzielenie poręczenia fundusze pobierają prowizję 1–2% sumy poręczenia.

Sama możliwość uzyskania poręczenia kredytu jako formy wsparcia ze środków publicznych może mieć kolosalne znaczenie dla nowych inicjatyw biznesowych. Po pierwsze poręczenie może służyć za katalizator decyzji banku o sfinansowaniu nowego przedsięwzięcia. Po drugie inwestorowi łatwiej jest wtedy znaleźć zabezpieczenia na pozostałą część – typowo 30–40% zaciągniętego kredytu. Po trzecie zaś ze względu na częściowe zmniejszenie ryzyka, a także uwiarygodnienie inwestora dzięki uzyskaniu poręczenia bank może zaoferować korzystniejsze warunki oprocentowania kredytu.

Skala udzielanych poręczeń i zainteresowanie tą formą wsparcia były dotąd niewielkie. Obecnie, wobec znaczącego przyrostu środków otrzymanych przez niektóre z tych funduszy w formie dotacji UE, nastąpił szczególnie korzystny czas, by uwzględnić te źródła w składaniu pakietu finansowego dla nowych przedsięwzięć biznesowych. Niezależnie od skokowej zmiany wielkości funduszy poręczeniowych muszą one zgodnie z wymogami UE być w pełni wykorzystane do końca 2015 roku. Należy się zatem spodziewać, że uzyskanie poręczenia będzie łatwiejsze, a prowizje i opłaty pobierane przez fundusze również spadną.

5. Środki na rozruch z funduszy strukturalnych Unii Europejskiej

Istnieje kilka ważnych argumentów, by potraktować dotacje unijne jako potencjalne źródło sfinansowania fazy przygotowawczej, rozpoczęcia i rozwoju działalności nowych dynamicznych firm. Po pierwsze wsparcie ma formę dotacji. Przekazane środki, jeśli wydatkowane są zgodnie z przeznaczeniem i szczegółowo określonymi zasadami, nie podlegają zwrotowi. Jeśli



Eko-Vimar umiał znaleźć „swoją” niszę rynkową, zdobyć ją i obronić. Spółka, założona w 1993 r. przez Wiesława i Jacka Orlańskich, zaczynała skromnie: od importu kotłów grzewczych czeskiej produkcji. Wtedy zatrudniała sześć osób.

— W 2001 r. razem z ojcem doszliśmy do wniosku, że wiemy o kotłach na drewno na tyle dużo, że możemy zacząć produkować je sami — opowiada Jacek Orlański.

Po kluczowej decyzji rozwój firmy przyspieszył. Produkt – domowy kocioł grzewczy pracujący w technologii zgazowania drewna – okazał się trafiony, w sam raz na polski rynek. Ale po dwóch latach Eko-Vimar zatrzymał się na naturalnej przeszkodzie – ograniczonego popytu na lokalnym, a nawet polskim rynku.

Wtedy w firmie pojawił się pomysł wykorzystania unijnych dotacji.

— Pierwszy raz na pomysł sięgnięcia po dotację wpadłem po przeczytaniu artykułu prasowego w 2002 r. Pojechałem na bezpłatne szkolenie organizowane w Warszawie w Ministerstwie Gospodarki. Zaskoczyło mnie wtedy, że tak mało osób przyjechało na to darmowe szkolenie. Było nas najwyżej 30 osób — opowiada Orlański. — Rok później dowiedziałem się, że istnieje możliwość dofinansowania wyjazdów na zagraniczne targi. A właśnie akurat wtedy narzekaliśmy na brak nowych klientów — mówi.

— Dostaliśmy dotację na wyjazdy do Moskwy i Frankfurtu. Ten pierwszy wyjazd nie udał się, ale drugi – wręcz odwrotnie. To był przełomowy moment dla firmy. Zdobiliśmy mnóstwo kontaktów, ale też zorientowaliśmy się, że nie mamy niezbędnych certyfikatów. Więc wystąpiliśmy o dotację na certyfikaty — dodaje.

Kolejna dotacja, znów sukces. Firma dostaje 4,9 tys. euro na tzw. ocenę zgodności kotła Orlan z unijną normą. Ten certyfikat umożliwił eksport, który ruszył z kopyta. Tym bardziej, że fundusz PHARE dofinansował jeszcze wyjazdy na targi do Francji i Włoch. — Brak eksportu oznaczałby przedłużenie martwego sezonu i generowanie straty przez przedsiębiorstwo — mówi Izabela Rostecka-Dylik, księgowa firmy.

Gwałtownie zwiększający się eksport oznaczał większą produkcję.

— Kolejny wniosek, jaki złożyliśmy, dotyczył już inwestycji w sprzęt. Firma potrzebowała nowoczesnej wypalarki do blachy stalowej. Taka maszyna to wydatek rzędu 25 tys. euro. Eko-Vimar dostał 25 proc. tej kwoty – 6 tys. euro. Łączna suma otrzymanych dotacji przekroczyła 41 tys. euro.

Eko-Vimar na tyle dobrze dał się poznać na europejskim rynku, że został zaawansowany przez światowego potentata w branży: niemieckiego Viessmanna. Koncern wybrał przedsiębiorstwo z Otmuchowa (woj. opolskie) na swojego jedyne go producenta kotłów na drzewo (Vitolig 150) przeznaczonych na cały rynek Europy Środkowo-Wschodniej.

— Nie doszłoby do tego, gdyby nie unijne dotacje — komentuje Orlański.

K. Niklewicz, *Firmy rosną na drożdżach Unii*,
„Gazeta Wyborcza” 5 października 2004.

odnieść to do współczesnych polskich realiów biznesowych, gdzie uzyskanie kredytu bankowego przez młodą firmę jest sporym osiągnięciem, mamy wówczas do czynienia z niepowtarzalną sytuacją. Owszem, trzeba dokonać pewnego wysiłku, by przeprowadzić niezbędne analizy i przygotować wymaganą dokumentację, ale przecież podobne zabiegi trzeba prowadzić, starając się o kredyt bankowy, a ten przecież trzeba spłacić wraz z odsetkami.

Drugi argument wiąże się ze skalą uzyskiwanych przez Polskę funduszy strukturalnych UE w latach 2007–2015. Wraz z wkładem Skarbu Państwa przekroczą one 85 mld euro, z czego spora część trafi do przedsiębiorstw, zwłaszcza małych i średnich, stymulując wdrożenie nowych produktów, technologii, nowoczesnych systemów marketingu i zarządzania itp.²¹ Przedsiębiorcy, którzy dopiero planują rozpoczęcie działalności będą mogli korzystać z różnorodnych form wsparcia (szkolenie, doradztwo, bezzwrotne dotacje inwestycyjne) za pośrednictwem instytucji i organizacji realizujących różnorodne programy. Warto zatem śledzić informacje o konkursach i uruchamianych działaniach na terenie poszczególnych województw.²² Jeśli chodzi o kierunki poszukiwań, warto z pewnością zainteresować się środkami dostępnymi w ramach:

Programu operacyjnego Kapitał Ludzki

- ▶ Działanie 6.2 *Wsparcie oraz promocja przedsiębiorczości i samozatrudnienia;*
- ▶ Poddziałanie 8.2.1 *Wsparcie dla współpracy sfery nauki i przedsiębiorstw, stymulujące rozwój przedsiębiorczości akademickiej.*

Programu Operacyjnego Innowacyjna Gospodarka

- ▶ Działanie 3.1 Inicjowanie działalności innowacyjnej. Wsparcie to będzie adresowane do nowych innowacyjnych przedsiębiorstw w formie tzw. preinkubacji i dofinansowania;
- ▶ Działanie 8.1 *Wspieranie działalności gospodarczej w dziedzinie gospodarki elektronicznej.*

Poszczególne województwa dysponują ponadto znaczącymi środkami w ramach **Regionalnych Programów Operacyjnych**. Przewidują one dodatkowe formy wspierania przedsiębiorczości i innowacyjności na terenie danego województwa.

²¹ Akcentowanie innowacyjnego kierunku rozwoju przedsiębiorstw wiąże się z realizacją Strategii Lizbońskiej – programu Unii Europejskiej przyjętego w 2000 roku, zakładającego zniwelowanie do 2010 roku dystansu dzielącego Unię Europejską od Stanów Zjednoczonych. Już teraz panuje powszechna opinia, że tego celu nie uda się zrealizować, co nie podważa generalnego kierunku wspomnianej strategii.

²² Podstawowym źródłem informacji na temat korzystania z funduszy strukturalnych UE przez firmy jest Ministerstwo Rozwoju Regionalnego (www.mrr.gov.pl) oraz Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości (www.parp.gpv.pl). Ponieważ znaczna część środków jest rozdzielanych na poziomie regionalnym, warto też śledzić informacje na wydzielonych stronach internetowych urzędów marszałkowskich w poszczególnych województwach.

W pozyskiwaniu środków unijnych przydaje się niewątpliwie zapobiegliwość oraz „czujność informacyjna”. Można też skorzystać z pomocy licznych, wyspecjalizowanych firm doradczych.²³ Ważne jest także i to, że po trudnych doświadczeniach administrowania środkami unijnymi w latach 2004–2008, agendy rządowe i samorządowe, zajmujące się oceną projektów oraz rozdysponowaniem środków, funkcjonują znacznie sprawniej niż na początku.

Na podstawie zebranych doświadczeń można określić kilka podstawowych reguł działania, które pozwolą pozyskać, a następnie efektywnie wykorzystać, fundusze unijne dla rozwoju własnej firmy:

- ▶ Fundusze strukturalne UE nie są źródłem szybkich pieniędzy na pokrycie doraźnych potrzeb. Środki te należy raczej postrzegać w kontekście realizacji długofalowych zamierzeń rozwojowych firmy.
- ▶ Między uzyskaniem dotacji z funduszy UE a innymi źródłami finansowania, zwłaszcza kredytem bankowym, istnieje synergia, którą można i warto wykorzystać. Niektóre programy wręcz nakładają na beneficjentów obowiązek równoległego zaciągnięcia kredytu bankowego. Uzyskanie dotacji z funduszy pomocowych otwiera drogę do uzyskania tzw. kredytów pomostowych na sfinansowanie wydatków inwestycyjnych do czasu otrzymania refundacji i generalnie zwiększa skłonność banków do udzielania kredytów. Dotacja z funduszy UE otwiera też drogę do uzyskania poręczenia kredytu z Funduszu Poręczeń Unijnych, prowadzonego przez Bank Gospodarstwa Krajowego.
- ▶ O powodzeniu pozyskiwania środków decyduje bardzo dobre rozpoznanie możliwości, jakie oferują poszczególne programy, oraz szczegółowych warunków, jakie muszą spełnić potencjalni beneficjenci, dotyczących chociażby wielkości przedsiębiorstwa, stażu w biznesie, branży czy też lokalizacji geograficznej.
- ▶ Dodatkowym argumentem za ubieganiem się o dotację z funduszy strukturalnych UE jest to, że pozytywna realizacja jednego projektu zwiększa szansę na uzyskanie dotacji na sfinansowanie kolejnych projektów w przyszłości.

6. Venture capital

Fundusze venture capital rozwinęły się głównie w Stanach Zjednoczonych jako specyficzne źródło finansowania ryzykownych przedsięwzięć biznesowych, zajmujących się zaawansowanymi technologiami. Ich rozkwit

²³ Oferta firm doradczych jest bardzo szeroka. W przeciwieństwie do doświadczeń lat 2004–2006, gdy wydawało się, że przygotowanie niezbędnej dokumentacji przekracza możliwości początkującego przedsiębiorcy, teraz przeważa raczej opinia, że można to zrobić we własnym zakresie.

w latach 90. ubiegłego stulecia był odpowiedzią na ograniczoną skłonność banków komercyjnych do finansowania tego typu przedsięwzięć. Banki komercyjne upatrują źródeł długofalowych zysków w finansowaniu operacji i projektów inwestycyjnych o ograniczonym poziomie ryzyka, co w naturalny sposób kieruje ich uwagę na organizacje gospodarcze cieszące się długoletnią tradycją i ugruntowaną pozycją na rynku. Fundusze typu venture capital – kapitał wysokiego ryzyka – reprezentują całkowicie odmienną strategię. Poszukują inwestycji o potencjalnie bardzo wysokiej rentowności, akceptując jednocześnie podwyższone ryzyko.

Na czym w praktyce polega udział venture capital w finansowaniu przedsięwzięć biznesowych, zwłaszcza tych nowo uruchomionych?²⁴

- ▶ Fundusz angażuje środki finansowe poprzez objęcie części udziałów lub akcji. W przeciwieństwie do kredytu bankowego nie ma tu żadnych form zabezpieczenia czy gwarancji. Fundusz staje się współnikiem proporcjonalnie do zaangażowanego kapitału i bierze na siebie ryzyko powodzenia danego przedsięwzięcia.
- ▶ Jakkolwiek fundusz nie angażuje się na ogół w bieżące prowadzenie firmy, to jednak stara się wywierać wpływ na określenie strategii jej rozwoju, a także ściśle kontroluje jej realizację. W tym celu fundusz wprowadza swoich przedstawicieli do rady nadzorczej i/lub zarządu firmy. Trzeba podkreślić, że okresowe oceny funkcjonowania firmy prowadzone przez wysokiej klasy ekspertów zatrudnionych przez fundusz są również formą przekazywania kierownictwu firmy bezcennej wiedzy i doświadczenia.
- ▶ Zaangażowanie finansowe venture capital jest z góry ograniczone w czasie i najczęściej obejmuje okres kilkuletni. Zyski z inwestycji realizowane są nie tyle z bieżącej działalności, czyli w formie dywidendy, ile ze zwiększenia wartości firmy. Realizacja zysków dokonuje się typowo poprzez wprowadzenie akcji na giełdę, sprzedaż akcji pozostałym współnikom, kadrze kierowniczej bądź inwestorowi zagranicznemu.

Kluczem do sukcesu funduszy venture capital jest ich umiejętność wyszukiwania najbardziej atrakcyjnych przedsięwzięć z perspektywy inicjatorów nowych przedsięwzięć. Najważniejsze kryteria selekcji to:

- ▶ wysoka stopa zwrotu z inwestycji rzędu 50% rocznie, możliwa do osiągnięcia w perspektywie kilku lat
- ▶ silny zespół kierowniczy – ta preferencja ma istotne znaczenie dla budowania zespołów przywódczych w nowych przedsięwzięciach

²⁴ Syntetyczny opis funkcjonowania funduszy venture capital opiera się na wzorcach amerykańskich, które różnią się w wielu aspektach od doświadczeń zachodnioeuropejskich.



Jak to możliwe, że sześcioro świeżo upieczonych absolwentów studiów ekonomicznych „utarło nosa” silniejszym, bogatszym i bardziej znanym? Bo przecież nie załatwił tego tylko dobry pomysł (o czym świadczy los konkurencji, która wpadła na niego wcześniej). Otóż okazuje się, że pomogła im wiedza, którą wynieśli ze studiów. Potraktowali biznes profesjonalnie, a nie na zasadzie „jakoś to będzie”. Zanim wystartowali, opracowali dobry biznesplan, zrobili analizę SWOT, przeprowadzili badanie rynku, stworzyli mapowanie procesów i zebrali trochę „zaskórniaków” (w sumie 4 tysiące złotych).

W lutym 2000 r. zarejestrowali spółkę. Za pierwsze składkowe pieniądze kupili drukarkę i stworzyli prowizoryczną stronę internetową. Zaczęli wysyłać oferty i spotykać się z potencjalnymi reklamodawcami. Udało się przekonać 6 firm. To było jednak zbyt mało, aby utrzymać spółkę przez kolejne miesiące, ale na tyle dużo, żeby w październiku 2000 r. zbudować lepszą stronę internetową i wydać pierwszą broszurę.

Tak naprawdę dopiero mając taki materialny produkt w ręku, mogli zacząć szukać inwestora.

— Chodziliśmy z całą dokumentacją finansową i z wyceną spółki (którą zrobili nam koledzy z biura maklerskiego) po funduszach inwestycyjnych. Problem polegał na tym, że z jednej strony kwota, o którą zabiegaliśmy, była zbyt mała, żeby zainteresować nią fundusz (nawet w sytuacji objęcia przez fundusz większościowego pakietu udziałów w spółce), a z drugiej strony, my sami nie chcieliśmy oddawać kontroli nad firmą. Ponadto większość funduszy wymaga od młodych przedsiębiorców niebywalej skrupulatności w opisie przepływów, a w przypadku start-upów jest to wręcz niemożliwe. Fundusze chcą, żeby wszystko zgadzało się co do złotówki, a przecież początkujące firmy nie mogą narzucać sobie takiego rygorystu finansowego. Ich operacyjna działalność bazuje bowiem na pewnej dozie szczęścia i intuicji — tłumaczy Przemysław Gacek.

Założyciele Communication Partners wiedzieli jednak, że trwa jeszcze hossa na rynku firm internetowych i że upór może się opłacić. W końcu zainteresowali swoją ofertą fundusz e-Katalyst, który w lutym 2001 r. dokapitalizował firmę, obejmując w niej 25% udziałów.

Pieniądże podniosły morale założycieli firmy (przez pierwszy rok pracowali niemal za darmo). Fundusz pomógł także w dywersyfikacji oferty (np. wprowadzenie ofert pracy dla menedżerów z „wyższej półki”) i dał narzędzia do weryfikacji pomysłów biznesowych.

— Fundusz profesjonalnie zrestrukturyzował firmę, dzięki czemu mogła organicznie wzrastać. Średnio co roku przybywa nam 10 pracowników — mówi Gacek.

Pod koniec 2004 r. fundusz wyszedł z inwestycji, odsprzedając swój pakiet udziałów założycielom spółki. Zostawił po sobie sztandarowy produkt spółki, czyli portal pracuj.pl, który codziennie odwiedza około 30 tys. osób i posiada 315 tys. zarejestrowanych użytkowników. Rozpoznawalność marki pracuj.pl wśród grupy docelowej oscyluje w granicach 55–60%.

- konkurencyjny produkt, przewaga technologiczna
- preferowane są firmy funkcjonujące w dynamicznych sektorach i branżach, które jednocześnie charakteryzują się wyższą niż przeciętna w branży dynamiką wzrostu²⁵.

By wybrać najlepsze projekty, fundusze venture capital dysponują kadrą zdolną do analizy bardzo dużej ich liczby, a stosowane procedury mają zapewnić maksymalną efektywność fazy selekcji. Pierwszym etapem jest bardzo pobieżny przegląd biznesplanu, po którym zostaje odrzucone nawet 80% zgłaszanych projektów. Dalsze 10–15% projektów zostaje odrzuconych po przestudiowaniu biznesplanu. Mniej niż 10% zgłaszanych projektów przechodzi do etapu pogłębionych studiów i analiz trwających zazwyczaj kilka tygodni, obejmujących także bezpośrednie kontakty z inicjatorami przedsięwzięcia. W rezultacie wieloetapowego procesu selekcji do fazy realizacyjnej przechodzi mniej niż 5% ogólnej liczby zgłaszanych projektów. Cytowane wskaźniki, charakterystyczne dla rynków krajów wysoko rozwiniętych, wydają się znajdować potwierdzenie także w warunkach polskich. Przykładowo Enterprise Investors otrzymuje 300–500 propozycji rocznie. Po pierwszym etapie weryfikacji odpada ponad połowa. Intensywnej analizie i weryfikacji poddanych zostaje 30–40 projektów, z czego realizowanych jest najwyżej 10²⁶.

Po 1990 roku na rynkach Europy Wschodniej nastąpił stopniowy rozwój inwestycji w spółki niepubliczne (ang. *private equity*), a w tym o charakterze venture capital. W Polsce 34 takie podmioty zrzeszone są w Polskim Stowarzyszeniu Inwestorów Kapitałowych. Zarządzają one funduszami o łącznej wartości około 20 mld PLN, a w polskie przedsiębiorstwa zainwestowały blisko 8 mld PLN²⁷. W zdecydowanej większości ich zaangażowanie dotyczyło projektów prywatyzacyjnych bądź też fazy rozwojowej prywatnych firm, które odniosły już sukces na rynku. Klasyczne finansowanie fazy rozruchu (kapitału inkubacyjnego, kapitału początkowego), jak dotąd występuje w ograniczonym zakresie. Jako przyczyny wymienia się z jednej strony słabość sektora małych i średnich przedsiębiorstw, z drugiej zaś brak interesujących projektów. Trzeba też wziąć pod uwagę preferencje inwestorów wynikające z tego, że ponad 95% środków finansowych w dyspozycji funduszy typu *private equity/venture capital* pochodzi z zagranicy. Przejawiają się one w koncentracji uwagi na projektach większych, wymagających zaangażowania minimum kilku milionów euro, co dla nowo uruchomionej

²⁵ Na podstawie informacji Polskiego Stowarzyszenia Inwestorów Kapitałowych zawartych na www.psik.org.pl.

²⁶ Informacja przekazana przez J. Siwickiego, partnera zarządzającego Enterprise Investors w „Pulsie Biznesu” 7 czerwca 2004.

²⁷ Dane Polskiego Stowarzyszenia Inwestorów Kapitałowych, www.psik.org.pl (stan na 15 kwietnia 2008 r.).

firmy w Polsce jest pułapem zdecydowanie zbyt wysokim. Z perspektywy międzynarodowych rynków finansowych inwestycje rozruchowe na wschodzących rynkach Europy Środkowej i Wschodniej nadal postrzegane są jako bardzo ryzykowne.

Oceniając nisko zaangażowanie funduszy venture capital w finansowanie nowego biznesu, trzeba mieć świadomość, że także w krajach wysoko rozwiniętych ich udział nie jest znaczący, jeśli nie liczyć sztandarowych przykładów typu sfinansowanie rozwoju i wprowadzenie na giełdę firmy Google²⁸. Można jednak oczekiwać, że rola funduszy typu venture capital w finansowaniu nowo uruchamianych przedsięwzięć będzie stopniowo wzrastać także w Polsce. Sprzyjać temu będzie z jednej strony postępująca integracja polskiej gospodarki w strukturach Unii Europejskiej, z drugiej zaś aktywizacja inicjatyw przedsiębiorczych znajdująca odzwierciedlenie w ambitnych projektach o większej skali, zwłaszcza w dziedzinie zaawansowanych technologii, które najbardziej interesują fundusze typu venture capital.

7. Aniołowie biznesu (business angels)

W krajach wysoko rozwiniętych instytucja business angels pojawiła się jako forma finansowania ryzykownych przedsięwzięć, które nie mają szans na zainteresowanie funduszy venture capital ze względu na ograniczoną skalę działania. Jeśli poszukujemy finansowania zewnętrznego poniżej progu zainteresowania funduszy venture capital, czyli na przykład kilkadziesiąt bądź kilkaset tysięcy euro, pomocni mogą okazać się indywidualni inwestorzy wysokiego ryzyka, dosłownie „aniołowie biznesu” (ang. *business angels*). Są to inwestorzy prywatni, którzy zazwyczaj osiągnęli już znaczący sukces finansowy w działalności gospodarczej jako prywatni przedsiębiorcy bądź członkowie kadry kierowniczej wielkich korporacji. Własne zasoby finansowe i doświadczenie biznesowe chcieliby zaangażować we wsparcie nowych interesujących przedsięwzięć, licząc na godziwą stopę zwrotu w perspektywie kilku lat. Ich atrakcyjność dla inicjatorów nowych przedsięwzięć wynika z ich elastycznej, pragmatycznej postawy, w związku z czym współpraca z nimi jest znacznie mniej sformalizowana niż z przedstawicielami venture capital.

Ten segment rynku kapitałowego w Polsce dopiero się rodzi. W 2003 roku powstało stowarzyszenie Polska Sieć Aniołów Biznesu, a w 2005 roku przy Polskiej Konfederacji Pracodawców Prywatnych podjęto inicjatywę

²⁸ W krajach wysoko rozwiniętych tylko jedna na 10 tys. nowych firm ma szansę liczyć na zaangażowanie finansowe venture capital. W porównaniu ze środkami własnymi przedsiębiorców skala zasilania finansowego nowego biznesu przez venture capital jest nieporównanie mniejsza. Por. Bygrave, Hunt, 2005, s. 12.

Lewiatan Business Angels, polegającą na kojarzeniu firm poszukujących kapitału z kandydatami na inwestorów indywidualnych²⁹. Wobec coraz liczniejszej grupy osób o relatywnie dużych zasobach finansowych, a jednocześnie dysponujących bogatym doświadczeniem biznesowym można sądzić, że znaczenie tej grupy inwestorów będzie szybko rosło.

Niezależnie od prób stworzenia ram instytucjonalnych dla tego segmentu rynku kapitałowego, inicjatorzy nowych przedsięwzięć powinni podjąć własne działania w celu znalezienia potencjalnych kandydatów. Często bywa tak, że w kręgu znajomych czy rodziny istnieją osoby spełniające kryteria dla business angels, lecz nie prowadzą takiej działalności, choćby ze względu na brak świadomości, że takie możliwości są powszechnie praktykowane na świecie. Uzyskanie od takiej osoby wsparcia finansowego, przy jednoczesnym zaangażowaniu merytorycznym, może być interesującą opcją na tle innych wariantów sfinansowania biznesu.

8. „Składanie” finansowania nowego biznesu

Kluczowym problemem, z jakim borykają się przedsiębiorcy na starcie, jest szczególna kumulacja trudności w zgromadzeniu potrzebnych na rozruch środków finansowych. Jeśli chodzi o źródła zewnętrzne, z oczywistych względów następuje tu splot negatywnych zależności, który określamy jako zakłęty krąg niezdolności kredytowej. Trzeba wyraźnie stwierdzić, że choć w Polsce występują dodatkowe utrudnienia dotyczące gospodarki przechodzącej fazę transformacji, opisana wyżej sytuacja ma charakter uniwersalny i dotyczy także krajów najwyżej rozwiniętych.

Z pewnością nie należy załamywać rąk, lecz przystąpić do żmudnego procesu „składania” finansowania planowanego projektu. Rzecz jasna, atrakcyjność pomysłu biznesowego i sposób jego przygotowania będą odgrywały tu kluczową rolę. Jednakże predyspozycje negocjacyjne inicjatorów przedsięwzięcia, ich upór, cierpliwość i determinacja, a także znajomość określonych procedur i reguł gry, są także nieocenionym atutem.

Przede wszystkim nie należy się zrażać sytuacją, lecz wykorzystywać pozytywne zależności między poszczególnymi źródłami. Przykładowo:

- ▶ dodatkowe fundusze zebrane ze środków własnych, od rodziny, przyjaciół zwiększają wiarygodność, a tym samym skłonność banków do udzielania kredytu
- ▶ uzyskanie poręczenia z funduszu poręczeniowego także może zmienić podejście banku
- ▶ uzyskanie wsparcia z funduszy UE jest poważnym atutem, zwłaszcza jeśli obejmuje bezzwrotną dotację

²⁹ Informacje na temat działalności Polskiej Sieci Aniołów Biznesu można znaleźć na witrynie www.polban.pl, natomiast na temat Lewiatan Business Angels na stronie www.lba.pl.

- ▶ uzyskanie finansowania ze źródeł UE pozornie nie rozwiązuje problemu płynności finansowej na starcie, bo przelew funduszy następuje po zrealizowaniu inwestycji; wtedy jednak stosunkowo łatwo uzyskać tzw. kredyt pomostowy z banku.

Jak podkreślaliśmy wcześniej, kluczem do sukcesu jest dobre rozeznanie w możliwościach uzyskania finansowania z różnych źródeł i umiejętne wykorzystywanie pozytywnych interakcji między nimi. Podstawą do umiarkowanego optymizmu jest powstawanie różnych możliwości finansowania nowych atrakcyjnych przedsięwzięć biznesowych, do niedawna jeszcze niedostępnych. Obserwujemy także rozwój profesjonalnego pośrednictwa kredytowego. Nie oznacza to, że w niedalekiej przyszłości środki finansowe będą oferowane początkującym inwestorom jak na tacy. Z pewnością jednak stwarza to obiecujące warunki rozwoju dla tych, którzy mają stosowną wiedzę, umiejętności, a także determinację, by z tych możliwości skorzystać.

Literatura

- Bhide A., *Bootstrap Finance*, w: *Harvard Business Review on Entrepreneurship*. Harvard Business School Press, Boston, MA 1999.
- Bygrave W.D., Hunt S.A., *Global Entrepreneurship Monitor 2004 Financing Report*. Babson College and London Business School, Babson Park, MA 2005.
- Fundusze pożyczkowe w Polsce wg stanu na 31 grudnia 2007 r.* Raport nr 9/2008. Polskie Stowarzyszenie Funduszy Pożyczkowych, Szczecin 2008.
- Grzywacz J., *Współpraca przedsiębiorstwa z bankiem*. Diffin, Warszawa 2003.
- Inc.com*. Inc.com Key Stats The Big Picture, 2003.
- Raport o stanie funduszy poręczeń kredytowych w Polsce. Stan na dzień: 31.12.2006 r.* Krajowe Stowarzyszenie Funduszy Poręczeńiowych, Warszawa 2007.
- Winborg J., Landstrom H., *Financial Bootstrapping in Small Business: Examining Small Business Resource Acquisition Behaviour*. „Journal of Business Venturing” 2000, t. 16.

Rozdział piąty

Wybór formy prawnej dla nowego przedsięwzięcia

1. **Forma prawna a koncepcja biznesu**
2. **Jakie formy mamy do dyspozycji?**
3. **Analiza porównawcza – kryteria**

Samodzielnie czy ze wspólnikami?

Oddzielenie sfery życia osobistego od sfery biznesu

Wymagany poziom kapitału założycielskiego

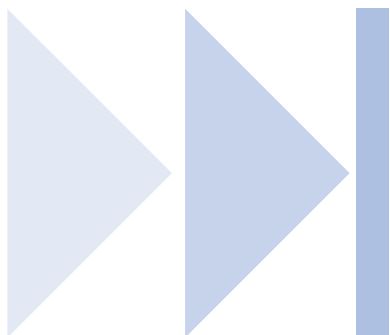
Czas i koszty związane z rejestracją

Elastyczność operacyjna

Implikacje podatkowe

Potencjał rozwojowy

4. **Wybór formy prawnej w przypadku dynamicznych firm**



Przy wyborze formy prawno-organizacyjnej punktem wyjścia jest dokładna koncepcja uruchomienia i prowadzenia biznesu. Zanim rozpatrzemy możliwe warianty, powinniśmy mieć klarowną wizję następujących aspektów: kto będzie współlnikiem i ilu ich będzie; jaki będzie przedmiot działalności; jaka będzie skala działalności na początku i w perspektywie kilku lat; jaki będzie wymagany poziom zaangażowania inwestycyjnego; jaka będzie nazwa firmy. Przesądzanie formy prawnej bez dokonania wspomnianych wyżej rozstrzygnięć może prowadzić do konieczności zmiany ustaleń i marnotrawstwa czasu czy środków finansowych. Jakkolwiek forma prawna ma charakter wtórny wobec całościowej biznesowej koncepcji przedsięwzięcia, należy przestrzec przed pomniejszeniem wagi znaczenia decyzji w tym zakresie. We współczesnych realiach życia gospodarczego formę prawno-organizacyjną można potraktować jako swoisty „pojazd”, na który zapakujemy nasz atrakcyjny pomysł, by ruszyć w drogę do biznesowego sukcesu. Rzecz jasna, parametry owego pojazdu muszą być dostosowane do warunków otoczenia, a także szybkości, z jaką zamierzamy się poruszać.

1. Forma prawna a koncepcja biznesu

Można zaobserwować dwie główne i charakterystyczne zasady wyboru formy prawnej dla planowanych przedsięwzięć biznesowych. Pierwsza z nich polega na koncentrowaniu uwagi na sprawach formalnoprawnych. Zawiera się ono w typowym pytaniu: chcę założyć firmę – jak mam to zrobić? Za tym idzie szczegółowa analiza formalności i procedur, która całkowicie zaprzęta uwagę inicjatorów i nie pozwala skupić się na fundamentalnych kwestiach, takich jak przedmiot działalności, szanse odniesienia sukcesu czy też zdobycie niezbędnych środków finansowych.

Podejście drugie nawiązuje bardziej do tradycji anglosaskich, traktujących formę prawno-organizacyjną jako drugorzędną. Zgodnie z tym podejściem nie warto sobie nadmiernie zaprzętać tym głowy, bo nawet jeśli wybrana wstępnie forma okaże się nieadekwatna, będzie ją można zmienić.

Zgadza się generalnie z poglądem, że forma prawno-organizacyjna ma charakter wtórny wobec całościowej biznesowej koncepcji przedsięwzięcia, należy przestrzec przed pomniejszeniem wagi znaczenia decyzji w tym zakresie. We współczesnych realiach życia gospodarczego formę prawno-organizacyjną można potraktować jako swoisty pojazd¹, na który powinniśmy załadować nasz atrakcyjny pomysł, by ruszyć w drogę do biznesowego sukcesu. Rzecz jasna, parametry owego pojazdu muszą być dostosowane do warunków otoczenia, a także szybkości, z jaką zamierzamy się poruszać.

W proponowanej metodzie dochodzenia do wyboru optymalnej formy prawno-organizacyjnej punktem wyjścia jest posiadanie dokładnej koncepcji uruchomienia i prowadzenia biznesu. Przede wszystkim przed rozpatrywaniem możliwych wariantów prawno-organizacyjnych powinniśmy mieć klarowną wizję następujących kluczowych aspektów:

- ▶▶ kto będzie współnikiem i ilu ich będzie
- ▶▶ jaki będzie przedmiot działalności

¹ W języku angielskim na określenie różnorodnych form prawno-organizacyjnych, stosowanych w prowadzeniu działalności gospodarczej, używa się zbiorczego określenia „business vehicle”.

- ▶ jaka będzie skala działalności na początku i w perspektywie kilku lat
- ▶ jaki będzie wymagany poziom zaangażowania inwestycyjnego
- ▶ jaka będzie nazwa firmy.

Przesądzanie formy prawnej bez dokonania wspomnianych wyżej rozstrzygnięć może prowadzić do konieczności zmiany przedwczesnych ustaleń i marnotrawstwa czasu czy środków finansowych. W dalszej części rozdziału proponuję określoną ścieżkę, a także zestaw kryteriów niezbędnych do podjęcia kierunkowej decyzji dotyczącej wyboru formy prawnej. Ostateczne szczegółowe rozwiązania, zwłaszcza jeśli chodzi o zaawansowane formy (np. spółki prawa handlowego), będzie można dodatkowo skonsultować z prawnikami.

2. Jakie formy mamy do dyspozycji?

Zanim przejdziemy do szczegółowej analizy dostępnych w polskim systemie prawnym rozwiązań, warto spojrzeć na tę kwestię, korzystając z doświadczeń wykorzystania poszczególnych form prawno-organizacyjnych w Polsce. Stosowne dane statystyczne według stanu na 31 grudnia 2007 roku zawiera tabela 1. Przedstawione w niej liczby obrazują skalę zmian ustrojowych, jakie dokonały się w ostatnich latach w Polsce.

Przedsiębiorstwa państwowe i spółdzielnie odgrywające dominującą rolę przed 1989 rokiem obecnie stanowią mniej niż 0,4% wszystkich zarejestrowanych podmiotów gospodarczych.

Analizując dane z tabeli 1, trzeba jednak pamiętać, że prawie połowa zarejestrowanych firm nie prowadzi działalności gospodarczej i prawie

Tabela 1. Liczba zarejestrowanych podmiotów gospodarczych w Polsce według form w tys.
(stan na 31.12.2007)

Forma prawna firmy	Liczba podmiotów w tys.
Jednoosobowa działalność gospodarcza	2 787,6
Spółki cywilne	280,9
Spółki osobowe:	32,6
jawne	28,6
partnerskie	1,1
komandytowe i komandytowo-akcyjne	2,9
Kapitałowe:	225,8
z ograniczoną odpowiedzialnością	216,9
akcyjne	8,9
Spółdzielnie	18,1
Przedsiębiorstwa państwowe	0,6
Razem	3 345,6

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: *Zmiany strukturalne grup podmiotów gospodarki narodowej w 2007 r.*, 2008.

wszystkie nieaktywne firmy mieszczą się w kategorii jednoosobowej działalności gospodarczej i spółki cywilnej². Jeśli nawet wykonać stosowną korektę, liczba aktywnych biznesów prowadzonych jako jednoosobowa działalność gospodarcza, szacowana na 1350 tys. jednostek, i tak przewyższa liczbę firm, które są prowadzone według pozostałych form prawnych razem wziętych³.

Zdecydowana przewaga liczebna jednoosobowej działalności gospodarczej nie jest zaskoczeniem. Występuje we wszystkich krajach. Jest to bowiem forma najbardziej odpowiadająca działalności prowadzonej samodzielnie i na niewielką skalę. Relatywnie prosta procedura rejestracyjna, możliwa do przeprowadzenia w ciągu kilku dni, niskie koszty uruchomienia, elastyczność form opodatkowania to atuty bardzo ważne dla wszystkich początkujących. Poza tym bardzo duży udział w tej grupie mają podmioty oparte na samozatrudnieniu właściciela i funkcjonujące bez pracowników najemnych. Według szacunków GUS ok. 70% z tej grupy to firmy będące głównym miejscem pracy tylko dla jednej osoby (najczęściej właściciela) bądź prowadzone przez właściciela jako dodatkowa forma przy zatrudnieniu etatowym gdzie indziej (*Działalność gospodarcza przedsiębiorstw o liczbie pracujących do 9 osób w 2004 r.*, 2005). Nie uprzedzając wyników analizy porównawczej przedstawionej w dalszej części rozdziału, warto zauważyć, że w przypadku przedsięwzięć o większej skali jednoosobowa działalność gospodarcza nie jest już tak oczywistym rozwiązaniem, jakby to mogło wynikać z rozkładu statystycznego, prezentowanego wyżej.

Znaczna liczba zarejestrowanych s p ó ł e k c y w i l n y c h – ponad 280 tys. podmiotów – wymaga pewnego komentarza. Historycznie popularność tej formy wynikała z prostych formalności przy rejestracji firmy, a jednocześnie dawała możliwość prowadzenia biznesu w grupie wspólników. Wprowadzone od początku 2001 roku zmiany w Ustawie o działalności gospodarczej w istotny sposób zmniejszyły atrakcyjność spółki cywilnej dla prowadzących biznes. W największym skrócie chodzi o to, że spółka cywilna nie jest obecnie traktowana jako przedsiębiorstwo, a jest to kategoria kluczowa w polskim prawie gospodarczym. Ta z pozoru nieistotna zmiana rodzi szereg implikacji praktycznych. Poczynając od momentu uruchomienia działalności, wspólnicy muszą najpierw indywidualnie zarejestrować działalność gospodarczą, a następnie zawiązać spółkę cywilną. Poważne wątpliwości budzi także zdolność do samodzielnego

² Są to podmioty, które nie rozpoczęły jeszcze działalności bądź takie, które zaniechały prowadzenia działalności, a nie zgłosiły tego faktu do krajowego rejestru podmiotów gospodarki narodowej REGON, prowadzonego przez GUS.

³ Szacunek ten przeprowadzono, biorąc za punkt wyjścia szacowaną przez GUS liczbę podmiotów aktywnych w 2005 roku – ok. 1,7mln. (*Raport o stanie sektora...*, 2007, s. 26–28).

występowania w obrocie cywilnym. Tak więc w zakresie pewnych czynności i zdarzeń gospodarczych spółka cywilna jest traktowana jako samodzielny podmiot (np. jako pracodawca), a w innych – nie, i wówczas muszą indywidualnie występować wspólnicy.

Prawnicy wyspecjalizowani w sprawach obrotu gospodarczego uważają, że forma spółki cywilnej znajduje się w odwrocie, i nie zalecają jej dla obecnie rozpoczynanych przedsięwzięć gospodarczych. Obecnie, już istniejące spółki cywilne nie muszą się obligatoryjnie przekształcić w spółki jawne bądź wybrać inną formę po przekroczeniu pułapu przychodów ze sprzedaży o równowartości 800 tys. EUR.

W grupie spółek handlowych mamy do dyspozycji spółki osobowe, które generalnie umożliwiają prowadzenie działalności gospodarczej w grupie wspólników, jednakże nie pozwalają na rozdzielanie sfery osobistej od sfery biznesowej, co w praktyce sprowadza się do nieograniczonej odpowiedzialności wspólników za sprawy prowadzone przez spółkę. Podstawową formą w tej grupie jest spółka jawna mająca pełną zdolność do czynności prawnych i podlegająca Rejestrowi Przedsiębiorców Krajowego Rejestru Sądowego. Z kolei spółka partnerska to forma niejako zarezerwowana dla ściśle określonej w stosownych przepisach grupy tzw. wolnych zawodów (lekarze, prawnicy, audytorzy, doradcy podatkowi itp.).

Stosunkowo rzadko występujące w polskiej praktyce gospodarczej spółki komandytowe i komandytowo-akcyjne to formy stosowane szczególnie w sytuacji, w której istnieje potrzeba różnicowania stopnia ponoszenia odpowiedzialności majątkowej za sprawy spółki przez poszczególne grupy wspólników.

Spółki kapitałowe (spółka z ograniczoną odpowiedzialnością i spółka akcyjna), choćby ze względu na wymagany minimalny poziom zaangażowania kapitałowego i znacznie bardziej skomplikowaną procedurę rejestracyjną, nadają się do prowadzenia interesów gospodarczych na większą skalę. To, co je odróżnia od spółek osobowych, to jednoznaczne rozdzielanie sfery życia osobistego i interesów gospodarczych wspólników (akcjonariuszy). Obowiązuje tu bowiem generalna zasada, że udziałowcy (akcjonariusze) ponoszą odpowiedzialność za zobowiązania spółki jedynie do wysokości wniesionego kapitału. Warto równocześnie podkreślić, że wbrew temu, co potocznie sugeruje pojęcie „spółka”, obydwie wspomniane formy mogą być utworzone przez jedną osobę.

Dostępne w polskim systemie formy prawne dla prowadzenia działalności gospodarczej, jak i wymagane procedury administracyjne, są szczegółowo opisane w literaturze prawniczej, a także prezentowane w licznych

poradnikach. Nie ma więc potrzeby przytaczania tych informacji w tej książce, zwłaszcza że przed podjęciem ostatecznych decyzji celowa może okazać się konsultacja z prawnikiem. Zamiast tego, w dalszej części rozważań skupimy się na biznesowych kryteriach wyboru optymalnej formy prawno-organizacyjnej planowanego przedsięwzięcia. Na pytanie o to, jaką formę wybrać, typowa reakcja doświadczonego prawnika zawiera się w stwierdzeniu: „Proszę najpierw powiedzieć, co Pan/Pani chce osiągnąć i w jaki sposób prowadzić biznes, a wtedy postaramy się dopasować formę prawną, najbardziej efektywną do realizacji założonych celów”. Taki kierunek myślenia o wyborze formy prawnej zostanie szczegółowo przedstawiony w dalszej części rozdziału.

3. Analiza porównawcza – kryteria

Na podstawie własnej praktyki doradczej autor może wskazać podstawowe kryteria oceny przydatności dostępnych form, pozwalających ocenić, które z nich są bardziej przydatne, które mniej, a które należy już na wstępie wykluczyć. Kryteria te należy, rzecz jasna, rozpatrywać, biorąc pod uwagę założone cele, warunki realizacyjne, a także indywidualne preferencje założycieli, wśród których najważniejsze to:

- ▶ prowadzenie firmy jednoosobowo czy wyłącznie z grupą wspólników
- ▶ potrzeba oddzielenia sfery życia osobistego od sfery biznesu
- ▶ wysokość kapitału założycielskiego, niezbędnego do uruchomienia biznesu, którym założyciele dysponują na starcie
- ▶ czas i koszty związane z rejestracją działalności
- ▶ w jaki sposób wybrana forma prawna zapewnia elastyczność w bieżącym prowadzeniu biznesu
- ▶ skutki podatkowe
- ▶ potencjał rozwojowy – na ile dana forma pozwala na rozwój firmy bez konieczności wprowadzania istotnych zmian w strukturze prawno-organizacyjnej.

Stosując kryteria określone wyżej, spróbujmy porównać cztery podstawowe formy wykorzystywane współcześnie w prowadzeniu działalności gospodarczej w Polsce, a więc:

- ▶ jednoosobową działalność gospodarczą
- ▶ spółkę jawną
- ▶ spółkę z ograniczoną odpowiedzialnością
- ▶ spółkę akcyjną.

Pomijamy w tym porównaniu spółkę cywilną, z uwagi na sformułowane wyżej zastrzeżenia co do jej przydatności dla nowych przedsięwzięć,

jak również stosunkowo rzadko stosowane rodzaje spółek osobowych – spółkę komandytową i komandytowo-akcyjną⁴.

3.1. Samodzielnie czy ze współnikami?

W wielu przedsięwzięciach z góry wiadomo, że będą one prowadzone jednoosobowo, inne zaś od samego początku zakładają istnienie grupy współników. Nierzadko mamy do czynienia z sytuacją, że w uruchamianym jednoosobowo przedsięwzięciu z góry zakłada się w miarę rozwoju biznesu dołączenie współników.

Tabela 2. Porównanie form prawno-organizacyjnych ze względu na możliwą liczbę zaangażowanych w niej właścicieli

Forma prawno-organizacyjna firmy	Struktura właścicielska
Jednoosobowa działalność gospodarcza	tylko samodzielnie
Spółka jawna	tylko ze współnikiem (wspólnikami)
Spółka z ograniczoną odpowiedzialnością	może być samodzielnie bądź ze współnikami – elastyczność zmian w strukturze udziałowców
Spółka akcyjna	może być samodzielnie bądź wraz z innymi akcjonariuszami – ta struktura jest typowa dla znacznej liczby akcjonariuszy

Źródło: Opracowanie własne.

Jak wynika z zestawienia zawartego w tabeli 2, zarówno jednoosobowa działalność gospodarcza, jak i spółka jawna są w tym względzie nieelastyczne: pierwsza umożliwia prowadzenie działalności wyłącznie jednoosobowo, a druga wyłącznie w grupie co najmniej dwóch współników. Natomiast w przeciwieństwie do tego, co sugeruje pojęcie „spółka”, obydwa typy spółek kapitałowych mogą być utworzone przez jedną osobę, a następnie liczba udziałowców/akcjonariuszy może się zwiększać.

3.2. Oddzielenie sfery życia osobistego od sfery biznesu

Kwestia sprowadza się do odpowiedzi na pytanie: czy godzimy się na ryzyko, że w przypadku porażki biznesowej naruszone zostaną podstawy bytu całej rodziny wraz z możliwością utraty osobistego majątku? Czy raczej

⁴ Warto podkreślić, że spółka komandytowa i komandytowo-akcyjna może być atrakcyjnym rozwiązaniem, gdy jeden ze współników (komplementariusz) ma atrakcyjny pomysł na biznes, gotów jest zaangażować się w jego prowadzenie i ponosić pełne ryzyko biznesowe, natomiast potrzebuje dodatkowych środków finansowych. Pozostali współnicy (komandytariusze) ponoszą odpowiedzialność tylko do wysokości wniesionego wkładu. W przyszłości można oczekiwać wzrostu znaczenia tych form, na przykład dla sformalizowania zaangażowania na większą skalę tzw. inwestorów nieformalnych – znajomych, przyjaciół, a także inwestorów indywidualnych.

chcemy zawęzić skalę ryzyka, tak by podstawy osobistej egzystencji zostały zabezpieczone przed skutkami biznesowej wpadki?

W praktyce sprowadza się to do możliwości zaspokojenia wierzycieli, w tym także Skarbu Państwa, z majątku jednoosobowego właściciela bądź grupy wspólników.

W praktycznym wymiarze opisane wyżej zagrożenia występują typowo w dwóch sytuacjach:

- ▶ Interesy firmy idą źle i grozi jej bankructwo. Obok zmagania się z nawałem bieżących trudności właścicielowi (wspólnikom) towarzyszy obawa o byt rodziny.
- ▶ W firmie wykryto błąd w rozliczeniach podatkowych z ubiegłych lat, który może zagrozić jej dalszej egzystencji. Właściele muszą się liczyć z wykryciem błędu przez organa kontroli skarbowej, zanim nastąpi przedawnienie (w praktyce 6 lat). Nie musi to być oczywisty błąd. Wystarczy, że do firmy dotrze informacja, że na przykład stosowane przez nią sposoby kwalifikacji kosztów zostały zakwestionowane przez inspektorów skarbowych w innych firmach.

W tej dziedzinie przewaga spółek kapitałowych nad spółkami osobowymi jest oczywista (por. tabela 3). W praktyce sytuacja jest nieco bardziej złożona. Zwłaszcza w spółkach z ograniczoną odpowiedzialnością wiodący udziałowcy często pełnią funkcję członków zarządu.

W szczególnych sytuacjach, przy niedopełnieniu pewnych formalnych obowiązków, odpowiedzialność za zobowiązania spółki może być przeniesiona na zarząd.

Tak się dzieje, i jest to dość częsty przypadek, gdy w przewidzianych w kodeksie spółek handlowych sytuacjach zagrożenia kontynuacji działalności, zarząd nie złoży na czas i w przewidzianej formie wniosku o upadłość.

Tabela 3. Oddzielenie sfery biznesu od sfery życia osobistego

Forma prawno-organizacyjna firmy	Rozdzielność majątkowa właściciela/ właścicieli względem firmy
Jednoosobowa działalność gospodarcza	brak rozdzielenia majątkowej
Spółka jawna	brak rozdzielenia majątkowej
Spółka z ograniczoną odpowiedzialnością	rozdzielność majątkowa – jednak należy się liczyć z odpowiedzialnością członków zarządu, którymi często są udziałowcy
Spółka akcyjna	rozdzielność majątkowa – odpowiedzialność członków zarządu jak w spółce z o.o.

3.3. Wymagany poziom kapitału założycielskiego

W rozdziale IV wskazywaliśmy, jak trudno zgromadzić środki finansowe na uruchomienie firmy, nawet wówczas, gdy mamy atrakcyjną koncepcję przedsięwzięcia. W przypadku jednoosobowej działalności gospodarczej oraz spółki jawnej nie ma określonego minimalnego progu kapitału na starcie; jego wielkość może być kształtowana płynnie w zależności od potrzeb (por. tabela 4). W przypadku spółki z ograniczoną odpowiedzialnością minimalny pułap własnego zaangażowania kapitałowego wynosi 5 tys. PLN.

Tabela 4. Wymagany poziom kapitału założycielskiego

Forma prawno-organizacyjna firmy	Poziom kapitału założycielskiego
Jednoosobowa działalność gospodarcza	na początku może być minimalny, a w miarę potrzeb powiększany
Spółka jawna	na początku może być minimalny, a w miarę potrzeb powiększany
Spółka z ograniczoną odpowiedzialnością	minimum 5 tys. PLN
Spółka akcyjna	minimum 100 tys. PLN, jednakże do rejestracji spółki wystarczy objęcie 25% kapitału akcyjnego, czyli wniesienie 25 tys. PLN

Źródło: Opracowanie własne.

Z kolei w spółce akcyjnej minimalny poziom kapitału akcyjnego wynosi 100 tys. PLN. Jest to znacząca kwota i stąd nierzadko wykorzystywana jest furtka polegająca na tym, że przed rejestracją wystarczy objąć tylko 25% zadeklarowanego kapitału, czyli w skrajnym przypadku wyłożyć na starcie tylko 25 tys. PLN.

Kwestię wymaganego poziomu kapitału założycielskiego nie można rozpatrywać w oderwaniu od niezbędnych nakładów inwestycyjnych już w pierwszej fazie projektu. Jeśli na starcie musimy zainwestować minimum 200 tys. PLN, a nie mamy co liczyć na kredyt bankowy większy niż 100 tys. PLN, wtedy próg kapitału założycielskiego dla spółki akcyjnej nie ma tu istotnego znaczenia. I tak musimy zaangażować w biznes minimum 100 tys. PLN własnych pieniędzy.

W praktyce wspólnicy bardzo często wnoszą do kapitału spółki zamiast (lub równoległe z nimi) wkładów pieniężnych, także wkłady niepieniężne (tzw. aporty) – maszyny, budynki, ziemię, prawa majątkowe itp.

W przypadku spółek kapitałowych może to być pewne ułatwienie w pokonaniu wysokiego progu kapitału założycielskiego. Trzeba jednak zaznaczyć, że wartość zadeklarowanych aportów musi odzwierciedlać ich wartość rynkową, a w przypadku spółek akcyjnych wartość aportów musi być dodatkowo potwierdzona przez biegłego rewidenta.

3.4. Czas i koszty związane z rejestracją

Procedura rejestracyjna, zwłaszcza wówczas, gdy jest długotrwała i kosztowna, może zniweczyć szansę na zrobienie dobrego biznesu tam, gdzie ważne jest, by podjąć działanie we właściwym momencie. Przeciągające się formalności mogą też wyhamować początkowy entuzjazm i motywację inicjatorów danego przedsięwzięcia. Tabela 5 zawiera szacunkowe dane o czasie i kosztach całej procedury rejestracyjnej (obejmujące kwestie formalnoprawne oraz związane z obciążeniami podatkowymi, założeniem konta bankowego itp.).

Zdecydowanie najprostsze i najmniej kosztowne jest zarejestrowanie jednoosobowej działalności gospodarczej. Spółka jawna wymaga pisemnego zawarcia umowy i zarejestrowania jej w Krajowym Rejestrze Sądowym. Wydłużona i bardziej kosztowna w porównaniu ze spółką jawną procedura rejestracji spółki z ograniczoną odpowiedzialnością wynika z:

- ▶ dłuższego okresu przygotowania i negocjowania umowy spółki
 - w tym przypadku wskazana jest konsultacja z prawnikiem, co na ogół nie jest konieczne przy spółce jawnej
- ▶ umowa spółki musi być zawarta w formie notarialnej.

Ponieważ spółka akcyjna wiąże się z większym zaangażowaniem kapitałowym i bardziej skomplikowanymi relacjami między wspólnikami, w praktyce wpływa to na wydłużenie czasu i zwiększenie kosztów rejestracji, mimo że poszczególne kroki tej procedury są takie same jak w spółce z ograniczoną odpowiedzialnością. Natomiast, jeśli chodzi o procedury związane z rejestracją dla celów podatkowych (PIT, CIT, VAT, ZUS), różnice między poszczególnymi formami są stosunkowo niewielkie.

Tabela 5. Czas i koszty związane z rejestracją firmy

Forma prawno-organizacyjna firmy	Szacunki odnośnie do czasu i kosztów procedury rejestracyjnej
Jednoosobowa działalność gospodarcza	10 dni, 200–400 PLN
Spółka jawna	kilka tygodni, 2–3 tys. PLN
Spółka z ograniczoną odpowiedzialnością	kilka, kilkanaście tygodni, 5–8 tys. PLN
Spółka akcyjna	kilkanaście tygodni, 10–15 tys. PLN

Źródło: Opracowanie własne na podstawie doświadczeń autora oraz konsultacji z prawnikami zajmującymi się rejestracją podmiotów gospodarczych.

Należy zaznaczyć, że przedstawione wyżej szacunki odnośnie do czasu i kosztów procedury rejestracyjnej dotyczą najbardziej typowych sytuacji. Rzecz jasna, w przypadku dużej skali przedsięwzięcia bądź stosowania

pewnych szczególnych rozwiązań, musimy się liczyć z wydłużeniem procedury, a tym samym ze zwiększeniem jej kosztu. Nie bez znaczenia są różnice w szybkości działania aparatu sądowego, biur notarialnych, administracji skarbowej, a także zróżnicowane ceny usług prawniczych w poszczególnych regionach i miejscowościach⁵.

3.5. Elastyczność operacyjna

Pod pojęciem elastyczności operacyjnej, w przypadku analizowanych form prawno-organizacyjnych, rozumiemy zakres swobody podejmowania decyzji i szerzej – prowadzenia interesów firmy. Nie trzeba dodawać, że taka elastyczność jest szczególnie istotna dla przedsięwzięć, w których kluczem do sukcesu jest inicjatywa, energia, dynamizm i szybkie reagowanie na zmieniające się okoliczności.

W praktyce elastyczność, o której mówimy, może dotyczyć różnorodnych przejawów bieżącego funkcjonowania firmy. W najbardziej namacalnym wymiarze dotyczą one:

- ▶ swobody kształtowania poziomu zaangażowania kapitałowego i szerzej – dysponowania środkami finansowymi
- ▶ swobody kształtowania reguł działania firmy.

Jeśli chodzi o elastyczność w sferze finansowej, zdecydowanie na tle innych firm wyróżnia się jednoosobowa działalność gospodarcza. W tym przypadku przedsiębiorca, choć posiada oddzielny rachunek dla celów osobistych i dla prowadzenia działalności gospodarczej, może swobodnie przesuwać środki z konta osobistego na konto firmowe i na odwrót. Gdyby natomiast taki krok podjął jednoosobowy udziałowiec spółki z ograniczoną odpowiedzialnością (korzystając z uprawnienia członka zarządu), zostałby niechybnie oskarżony o działanie na szkodę spółki, w spółkach kapitałowych bowiem obowiązuje rygorystyczna zasada rozdzielenia sfery osobistej i biznesowej wspólników, a wszelkie przepływy finansowe między spółką a wspólnikami podlegają szczególnym regulacjom zapisanym w kodeksie spółek handlowych, ustawie o rachunkowości oraz ustawodawstwie podatkowym⁶.

Granice swobody podejmowania decyzji i ogólnie – zasady funkcjonowania, w przypadku jednoosobowej działalności wynikają z ogólnych

⁵ Jeśli będziemy chcieli przykładowo wnieść do spółki akcyjnej wkład niepieniężny, musimy się liczyć z dodatkowym kosztem i czasem niezbędnym do przeprowadzenia wyceny aportu przez niezależnego audytora.

⁶ Tak więc w przypadku spółek kapitałowych myślenie, że „jest to moja spółka i mogę robić, co mi się podoba”, jest oczywistym nieporozumieniem i może narazić nieodpowiedzialnego wspólnika na przykre konsekwencje, z odpowiedzialnością karną włącznie.

przepisów prawa. Natomiast w przypadku spółek postulat zapewnienia maksymalnej elastyczności mógłby być zrealizowany w ramach następującego modelu: wspólnicy określają w umowie spółki jedynie ramowe zasady, delegując wszystkie szczegółowe kwestie do bieżących uzgodnień między wspólnikami.

W praktyce stosunkowo najbliższa takiemu modelowemu rozwiązaniu jest spółka jawna. Natomiast w przypadku spółek kapitałowych kodeks spółek handlowych precyzyjnie reguluje:

- ▶ sposób prowadzenia spraw spółki i podejmowanie decyzji w wielu kluczowych dziedzinach – taką dziedziną jest przykładowo gospodarka finansowa (podział i wypłata zysku)
- ▶ formę, w której stosowane decyzje muszą być podjęte – przykładowo, w spółce akcyjnej nie tylko uchwały walnego zgromadzenia, ale także uchwały zarządu muszą być podjęte w formie aktu notarialnego.

Jednym z ważnych przejawów elastyczności jest swoboda zakresu przekazywania informacji na zewnątrz firmy. I tu znów mamy do czynienia ze szczegółowymi wymogami określanymi dla spółek kapitałowych (zwłaszcza spółek akcyjnych) co do zakresu i częstotliwości informacji przekazywanych do Krajowego Rejestru Sądowego.

Jak wynika z danych zawartych w tabeli 6, największą elastycznością operacyjną dysponujemy, prowadząc jednoosobową działalność gospodarczą, nieco mniejszą w spółce jawnej. Natomiast w spółkach kapitałowych, a szczególnie w spółce akcyjnej, napotykamy na istotne ograniczenia wynikające z uregulowań kodeksu spółek handlowych i przepisów pokrewnych.

Tabela 6. Elastyczność operacyjna

Forma prawno-organizacyjna firmy	Elastyczność operacyjna
Jednoosobowa działalność gospodarcza	bardzo duża, zwłaszcza możliwości swobodnego dysponowania środkami finansowymi
Spółka jawna	ograniczenie wewnętrzne – umowa spółki, zewnętrzne – ogólne regulacje kodeksu spółek handlowych, zgłoszenie danych do Krajowego Rejestru Spółek
Spółka z ograniczoną odpowiedzialnością	ograniczenie wewnętrzne – umowa spółki, zewnętrzne – szczegółowe regulacje w Krajowym Rejestrze Spółek
Spółka akcyjna	ograniczenia wewnętrzne – statut spółki, zewnętrzne – szczegółowe wymagania regulowane kodeksem spółek handlowych, narzucające także procedury, np. powszechna notarialna forma uchwał, obowiązek rocznego audytu, zgłoszenie danych do Krajowego Rejestru Spółek



To raczej nietypowa sytuacja, że powstała w 2000 r. firma M2 NET zajmująca się tworzeniem oprogramowania przeznaczonego dla przedsiębiorstw od samego początku funkcjonuje w formie spółki akcyjnej.

— To było przedmiotem ożywionych dyskusji w gronie założycieli — wspomina prezes Marcin Piołun-Nojszewski. — Główne zalety spółki akcyjnej, jakie były dla nas istotne, to perspektywa łatwego obrotu akcjami, ponieważ w początkowej fazie wiedzieliśmy, że nastąpią znaczące zmiany struktury akcjonariatu, ale ogromny wpływ miał także wizerunek młodej firmy, której oferta skierowana była i jest głównie do największych polskich i międzynarodowych przedsiębiorstw. Dużo łatwiej rozmawiać klientowi z firmą, posiadającą wyższy kapitał, której struktura jest przejrzysta, nad zarządem pełni kontrolę (obowiązkowa w tej formie prawnej) rada nadzorcza, a walne zgromadzenia są protokołowane przez notariusza.

W ciągu pięciu lat działalności spółka M2 NET zwiększyła zatrudnienie do 15 osób, roczne obroty przekroczyły 2 mln PLN i jest rozpoznawalna przez klientów poszukujących zaawansowanych rozwiązań software'owych.

— Jak z perspektywy kilku lat działalności zarząd i właściciele oceniają wybór tej formy prawnej? Niewątpliwie ze spółką akcyjną wiążą się dodatkowe procedury administracyjne, a także koszty — mówi Marcin Piołun-Nojszewski. — Coroczny audyt, wymóg notarialnego protokołowania obrad zgromadzeń akcjonariuszy, koszt wynagrodzenia rady nadzorczej, publikowanie ogłoszeń w monitorze sądowym — to wszystko kosztuje około 20 tys. zł rocznie.

— Ale naszym zdaniem atuty zdecydowanie przeważają. Przede wszystkim lepszy odbiór przez klientów, przejrzystość finansów i rachunków firmy, gwarancja zachowania odpowiednich procedur, przestrzeganie dyscypliny w podejmowaniu decyzji i duży wkład w spółkę przez akcjonariuszy.

Na podstawie informacji uzyskanej z M2 NET SA.

W praktyce skutki ograniczenia elastyczności operacyjnej przejawiają się na wielu płaszczyznach. Bardzo często członkowie zarządu spółek, zaangażowani bieżącymi sprawami w początkowej fazie działalności, zapominają o wspomnianych ograniczeniach, szczegółowych procedurach i wymogach formalnych. Nierzadko poważne uchybienia ujawniają się po kilku latach, a wtedy ich uporządkowanie może okazać się trudne i kosztowne, nierzadko także może skutkować sankcjami wobec osób odpowiedzialnych za prowadzenie spraw spółki. Stąd tak ważna jest elastyczność operacyjna w pierwszej fazie funkcjonowania firmy. W dalszym okresie, gdy większa skala operacji uzasadni korzystanie na stałe z fachowej obsługi prawnej, będzie można w znacznym stopniu kontrolować stopień przestrzegania zasad, wynikających z ogólnych przepisów bądź z wewnętrznych uregulowań spółki.

3.6. Implikacje podatkowe

Czy wybór formy prowadzenia działalności gospodarczej ma wpływ na wysokość opodatkowania zysków z działalności gospodarczej? W zasadzie tak być nie powinno, ze względu na podstawową regułę neutralności systemu podatkowego, w myśl której ostateczny efekt podatkowy dla właściciela powinien być identyczny, bez względu na formę prowadzenia działalności. W praktyce, zarówno w Polsce, jak i w wielu innych krajach, reguła ta nie jest w pełni przestrzegana. Szerzej kwestię obciążeń podatkowych będziemy analizowali w rozdziale VI, w tym miejscu natomiast ograniczymy się do porównania efektywnej stopy podatkowej dla poszczególnych form prowadzenia działalności gospodarczej, przyjmując za podstawę analizy stawki podatku dochodowego, obowiązujące w 2009 roku (por. tabela 7).

Rozpatrzmy na wstępie różnice wynikające z opodatkowania zysków z bieżącej działalności. W przypadku spółek osobowych, które nie są podmiotami podatku dochodowego od osób prawnych (CIT), dochody właścicieli są opodatkowane podatkiem od osób fizycznych (PIT). Ci podatnicy

Tabela 7. Efektywna stopa podatkowa^a

Forma prawno-organizacyjna firmy	Opodatkowanie zysków z bieżącej działalności (w %)	Opodatkowanie zysków ze sprzedaży przedsiębiorstwa (w %)
Jednoosobowa działalność gospodarcza	19,0	19,0
Spółka jawna	19,0	19,0
Spółka z ograniczoną odpowiedzialnością	34,4	19,0
Spółka akcyjna	34,4	19,0

^a Łączne obciążenie podatkiem dochodowym zysku brutto. W przypadku spółek kapitałowych uwzględniamy łączny efekt podatku CIT oraz opodatkowanie dywidendy pobieranej przy wypłacie udziałowcom /akcjonariuszom.

Źródło: Opracowanie własne.

mają obecnie możliwość wyboru między opodatkowaniem na zasadach ogólnych (według skali od 19% do 40%) bądź tzw. podatkiem liniowym od dochodów z tytułu działalności gospodarczej w wysokości 19%. Jeśli zatem zachowują się racjonalnie, efektywna stopa podatkowa nie może przekroczyć 19%.

W przypadku spółek kapitałowych sytuacja kształtuje się odmiennie. Zyski z działalności gospodarczej są najpierw opodatkowane podatkiem CIT, aktualnie w wysokości 19%. By jednak trafić do kieszeni udziałowców (akcjonariuszy), muszą być dodatkowo opodatkowane podatkiem od dywidendy – także w wysokości 19%. Podwójne opodatkowanie prowadzi do wydatnego zwiększenia efektywnej stopy podatkowej do 34,4%. Jest to zasadnicza różnica mogąca zniechęcić do prowadzenia biznesu w formie spółki kapitałowej, zwłaszcza wówczas, gdy jest to biznes o wysokim poziomie bieżącej rentowności.

Jednakże nie należy pochopnie rezygnować ze spółki kapitałowej, szczególnie kiedy inicjatorzy planują biznes dynamiczny na dużą skalę. Typowa w takim przypadku jest tzw. *s t r a t e g i a f i n a l n y c h z n i w*, którą szerzej prezentujemy w rozdziale XIII. Właściciele godzą się na czerpanie minimalnych zysków z bieżącej działalności, by po kilku latach sprzedać udziały/akcje, realizując znaczące dochody.

W takim przypadku efektywna stopa podatkowa dla wszystkich form będzie jednakowa i kształtować się będzie na poziomie 19%. Ma to istotne znaczenie, ponieważ w tego typu projektach inne kryteria wyraźnie wskazują na przydatność spółek kapitałowych (spółka z ograniczoną odpowiedzialnością, spółka akcyjna). Faktem jest, że reguła neutralności podatkowej jest w tym przypadku zachowana i stanowi dodatkowy argument.

3.7. Potencjał rozwojowy

Oprócz potrzeby zachowania możliwie największej swobody w bieżącej działalności operacyjnej wskazane byłoby, aby wybrana forma prawno-organizacyjna pozwalała na wprowadzenie jakościowych zmian i stwarzała warunki do dynamicznego rozwoju firmy. Innymi słowy, chodzi o to, by istotne jakościowe zmiany nie powodowały konieczności zmiany formy prawnej. Jak wynika z danych zawartych w tabeli 8, sytuacja w tej dziedzinie jest dość złożona, co utrudnia bezpośrednie porównywanie dostępnych rozwiązań.

Nie ma przeszkód, by zachować formę jednoosobowej działalności, nawet jeśli odnieśliśmy sukces na wielką skalę. W praktyce istnieje szereg argumentów przemawiających za zmianą formy prawnej. Po pierwsze rozwój i rozmach implikuje często dołączenie nowych współników – chociażby w celu uznania szczególnej roli niektórych przedstawicieli kadry kierowniczej. W ramach jednoosobowej działalności gospodarczej jest to po prostu

Tabela 8. Potencjał rozwojowy firmy

Forma prawno-organizacyjna firmy	Możliwości dotyczące powiększenia firmy
Jednoosobowa działalność gospodarcza	niemożność włączenia wspólników; niezbyt dobry wizerunek dla działalności na większą skalę
Spółka jawna	możliwość powiększenia liczby wspólników i poziomu zaangażowania kapitałowego; forma mało znana i rzadko stosowana przy większych przedsięwzięciach; niemożność przejścia do jednoosobowej własności
Spółka z ograniczoną odpowiedzialnością	możliwość kształtowania liczby wspólników i poziomu zaangażowania; dobry image także dla dużych przedsięwzięć; niemożność wprowadzenia spółki na giełdę
Spółka akcyjna	forma wskazana dla przedsięwzięć na większą skalę, w których inwestorzy mają dalekosiężny plan wprowadzenia spółki na giełdę

Źródło: Opracowanie własne.

niemożliwe. Trzeba się poza tym liczyć z percepcją otoczenia klientów, kontrahentów, instytucji finansowych, zgodnie z którą jednoosobowa działalność gospodarcza, a także spółka jawna⁷ kojarzy się z małą skalą i typowym small biznesem. Ma to istotne znaczenie, zwłaszcza gdy firma rozwija działalność na rynkach międzynarodowych. Funkcjonowanie w formule spółki z ograniczoną odpowiedzialnością czy spółki akcyjnej zdecydowanie zwiększa zaufanie kontrahentów zagranicznych. Wpływa na to fakt, że ogólne zasady funkcjonowania tych spółek są bardzo zbliżone przynajmniej na kontynencie europejskim.

W spółce jawnej istnieje, co prawda, możliwość powiększania liczby wspólników, ale nie wchodzi w grę zredukowanie właścicieli do jednej osoby. Wbrew pozorom początkowy sukces bardzo często wyzwala taką konieczność. Wtedy to ujawniają się sprzeczności, jeśli chodzi o motywacje wspólników, a zwłaszcza ich skłonność do wyętej pracy, poświęcenia sfery życia rodzinnego itp. Praktycznym rozwiązaniem może być wykupienie wszystkich udziałów przez jednego wspólnika, który jest siłą napędową całego przedsięwzięcia i wiąże z nim swoją przyszłość. W spółce jawnej jest to niemożliwe.

Na tym tle spółka z ograniczoną odpowiedzialnością prezentuje się szczególnie korzystnie. Istnieje tu duża swoboda kształtowania liczby wspólników i ich zaangażowania kapitałowego.

⁷ Dobry wizerunek ma natomiast spółka partnerska, która jest pewną odmianą spółki jawnej, ale jak podkreślaliśmy wcześniej, jest ona dostępna tylko dla ściśle określonej grupy wolnych zawodów (prawnicy, doradcy podatkowi, biegli rewidenci, architekci itp.).



Chem-Lak to spółka cywilna, prowadzona przez dwóch wspólników, działająca w handlu lakierami samochodowymi i chemikaliami dla branży samochodowej. Przez pierwszych kilka lat od rozpoczęcia działalności obroty rosły stosunkowo szybko, ale zyski nie były zadawalające. Przełomem miał być podpisany kontrakt z zagranicznym wytwórcą lakierów, z klauzulą wyłączności na dystrybucję produktów w Polsce w ciągu 5 lat.

Według ostrożnych założeń, spółce nieuchronnie groziło przekroczenie limitu rocznych obrotów 400 tys. euro, co rodziło obligatoryjny obowiązek przekształcenia jej w inną formę prawną.

W gronie wspólników rozgorzał spór co do kierunku przekształcenia. Jeden optował za spółką jawną – rozwiązaniem stosunkowo prostym i typowym dla takiej sytuacji. Drugi, bardziej ambitny chciał przekształcenia w spółkę kapitałową.

Analiza doświadczonego prawnika prowadzącego sprawę wykazała, że przekształcenie w spółkę z ograniczoną odpowiedzialnością potrwa ok. 6 miesięcy i będzie kosztowało około 20 tys. PLN.

— A czy nie można prościej, szybciej i taniej?

Znalezienie pozytywnej odpowiedzi zajęło prawnikowi kilka dni.

— Zamiast przechodzić zapisane w kodeksie spółek handlowych męki przekształcenia spółki cywilnej w spółkę z o.o., możecie panowie utworzyć nową spółkę z o.o. o tej samej nazwie, tej samej siedzibie, wnosząc do kapitału zakładowego aportem przedsiębiorstwo swojej spółki cywilnej.

I to był szczęśliwy koniec, choć niezupełnie. Okazało się, że dzięki temu udało się uzyskać nieprzewidziany bonus podatkowy. Spółka cywilna miała poważny majątek rzeczowy w postaci hali magazynowej, mieszalni lakierów i budynku biurowego. Nieruchomości i maszyny były amortyzowane w spółce cywilnej ze stawką 2,5% rocznie według ich wartości z daty nabycia sprzed kilku lat. Natomiast przedsiębiorstwo spółki cywilnej zostało wniesione do spółki z o.o. według wartości rynkowej z dnia nabycia. Była to nowa, znacznie wyższa podstawa, a na dodatek nieruchomości, jako używane dłużej niż 5 lat, mogły być amortyzowane ze stawką 10% rocznie.

Lakiery zagranicznego producenta okazały się prawdziwym szlagierem na polskim rynku, co znalazło szybko odzwierciedlenie w rosnących zyskach spółki (już z ograniczoną odpowiedzialnością). Dla wspólników niemiłym zaskoczeniem była jednak łączna stawka 34,4% opodatkowania (łączny efekt CIT i opodatkowania dywidendy), zamiast liniowej stawki 19%.

Perspektywy zbytu na rynku polskim zostały także dostrzeżone przez zagranicznego producenta, który zdecydował się stworzyć własną sieć dystrybucji na bazie Chem-Lak. Oferta wykupu 100% udziałów w spółce była bardzo atrakcyjna. Wspólnicy długo się nie zastanawiali, zwłaszcza że dochody kapitałowe z tego typu transakcji są opodatkowane w Polsce według stawki 19%.

Z praktyki doradczej autora. Dane firmy zostały zmienione.

Spółka ta ma dobry wizerunek, pożyteczny także przy prowadzeniu działalności na dużą skalę. Jedynie zwieńczenie spektakularnego sukcesu, jakim jest wprowadzenie spółki na giełdę, nie może być dokonane przy zastosowaniu tej formy. Tak więc, jeśli od samego początku planujemy przedsięwzięcie z dużym rozmachem i akceptujemy zasadę, że finalne żniwa nastąpią dzięki wprowadzeniu na giełdę, powinniśmy poważnie rozważyć utworzenie spółki akcyjnej.

Oceniając poszczególne formy przez pryzmat ich potencjału rozwojowego, warto rozważyć, czy rozwiązaniem może tu być przekształcenie jednej formy w inną, bardziej dostosowaną do aktualnych potrzeb. W dynamicznej gospodarce rynkowej przekształcenia formy prawnej prowadzonego biznesu nie są czymś wyjątkowym. Istnieją sprawdzone techniki takich przekształceń, a także wyspecjalizowane w tej dziedzinie kancelarie prawnicze. Najczęściej spotykane w praktyce gospodarczej to przekształcenia:

- ▶ jednoosobowej działalności gospodarczej w spółkę z ograniczoną odpowiedzialnością
- ▶ spółki cywilnej w spółkę jawną bądź w spółkę z ograniczoną odpowiedzialnością
- ▶ spółki jawnej w spółkę z ograniczoną odpowiedzialnością
- ▶ spółki z ograniczoną odpowiedzialnością w spółkę akcyjną.

Podjmując decyzję o przekształceniu, warto mieć na uwadze następujące skutki:

- ▶ Procedury przekształcenia są generalnie znacznie bardziej skomplikowane niż na przykład utworzenie spółki. Ich precyzyjne uregulowanie w kodeksie spółek handlowych powoduje, że każdy błąd formalny może spowodować zahamowanie całej procedury. W rezultacie konieczne jest korzystanie w procesie przekształcenia z usług wyspecjalizowanych prawników – i tu trzeba się liczyć z relatywnie wysokimi kosztami. Mogą się też pojawiać dodatkowe koszty, na przykład z tytułu obowiązku zatrudnienia biegłego rewidenta.
- ▶ Szczegółowe uregulowanie procedury przekształcenia powoduje, że jest ona długotrwała, a możliwości jej skrócenia są ograniczone.
- ▶ Na podmioty dokonujące przekształceń czyhają rozmaite pułapki w sferze podatkowej. By uniknąć potencjalnych zagrożeń, trzeba skorzystać z usług doradcy podatkowego, co także rodzi dodatkowe koszty.

Doświadczenie pokazuje też, że zmiany formy prawnej często wywołają ukryte emocje w grupie wspólników i mogą stać się przyczyną sporów i napięć, zakłócając w efekcie atmosferę zaufania i wspólnoty, tak potrzebną

w pierwszym, najtrudniejszym okresie prowadzenia biznesu. Należy też pamiętać, że zmiana formy prawnej musi znaleźć odzwierciedlenie przynajmniej w częściowej zmianie nazwy, a to może wywołać poczucie niepewności wśród klientów i kontrahentów. Konieczne będzie zatem przeprowadzenie wyprzedzającej akcji wyjaśniającej.

Powyższe uwagi prowadzą do wniosku, że choć zmiany formy prawno-organizacyjnej mogą się okazać niezbędne na określonym etapie rozwoju firmy, to jednak warto tego uniknąć, solidnie analizując możliwe warianty, by już na wstępie wybrać najlepsze rozwiązanie.

4. Wybór formy prawnej w przypadku dynamicznych firm

Przedsiębiorcy, którzy zamierzają uruchomić działalność na niewielką skalę, opierając się głównie na pracy własnej i zaangażowaniu członków rodziny, nie powinni mieć większych problemów z wyborem odpowiedniej formy prawnej. Jeśli biznes ma być prowadzony przez jednego wspólnika, to wchodzi w grę przede wszystkim jednoosobowa działalność gospodarcza. Jeśli wspólników jest kilku, należy w pierwszej kolejności rozważyć założenie spółki jawnej.

Inicjatorzy przedsięwzięć planowanych z rozmachem są w znacznie trudniejszej sytuacji decyzyjnej. Ze względu na sporą liczbę kryteriów stosowanych do oceny form prawno-organizacyjnych, bogaty wachlarz sytuacji, a także ich zróżnicowane cele i motywacje osobiste, nie sposób jednoznacznie wskazać formy bardziej i mniej przydatne. Z tego względu nie jest możliwe przedstawienie konkretnych rekomendacji. Poniżej prezentujemy pewne wskazówki dotyczące wyboru formy prawnej, odnosząc je do kilku modelowych sytuacji.

Sytuacja A

Inicjator przedsięwzięcia jest indywidualistą i najlepiej się czuje, samodzielnie kierując firmą. Ma ambitne plany rozwojowe i chce pracować w firmie przez długie lata. Przewiduje wysoką rentowność przedsięwzięcia i chciałby realizowane zyski w większości reinwestować w biznes.

Preferowana forma: jednoosobowa działalność gospodarcza. W tym przypadku atuty spółek kapitałowych nie mają tak istotnego znaczenia, a forma jednoosobowej działalności pozwoli uchronić realizowane zyski przed apetytem fiskusa.

Sytuacja B

Nowe przedsięwzięcie uruchamiane jest przez grupę zaufanych wspólników, znających się od lat nie tylko towarzysko, ale i biznesowo. Wspólnicy chcą bezpośrednio uczestniczyć w prowadzeniu firmy także wówczas, gdy działalność rozwinie się na większą skalę. Przewidywane

zyski chcieliby równomiernie przeznaczać na powiększenie kapitału spółki oraz na bieżącą konsumpcję.

Preferowana forma: spółka jawna, z tym, że na pewnym etapie rozwoju korzystne może być przekształcenie w spółkę z ograniczoną odpowiedzialnością.

Sytuacja C

Planowane przedsięwzięcie, w zależności od sprzyjających okoliczności, może osiągnąć w przyszłości znaczne rozmiary. Biznesplan przewiduje niewielkie zyski w pierwszych latach, natomiast prognozy na następne lata są obiecujące. Inicjatorzy przedsięwzięcia liczą się, w perspektywie kilku lat, z możliwością powiększenia grona wspólników, a także wyjście ze spółki niektórych założycieli.

Preferowana forma: spółka z ograniczoną odpowiedzialnością.

Sytuacja D

Inicjatorzy planują dynamiczny rozwój przedsięwzięcia, opierają jego sukces na nowoczesnych rozwiązaniach technologicznych i/lub marketingowych. Mają uzgodnioną strategię tzw. finalnych żniw – realizację dużych zysków przez wprowadzenie spółki na giełdę. Są przygotowani na znaczące zaangażowanie kapitałowe już na starcie.

Preferowana forma: spółka akcyjna.

Mamy świadomość, że wobec bogactwa możliwych sytuacji życiowych, specyfiki prowadzenia biznesu w ramach konkretnych branż, zróżnicowania regionalnego itp. wielu adeptów biznesu planujących uruchomienie własnego przedsięwzięcia nie znajdzie wśród podanych wyżej przykładów odniesienia do własnej sytuacji. Są one bowiem tylko ilustracją, natomiast indywidualne decyzje o wyborze adekwatnej dla danego biznesu formy prawnej należy podejmować z uwzględnieniem kryteriów przedstawionych w niniejszym rozdziale.

Literatura

Działalność gospodarcza przedsiębiorstw o liczbie pracujących do 9 osób w 2004 r. GUS, Warszawa 2005.

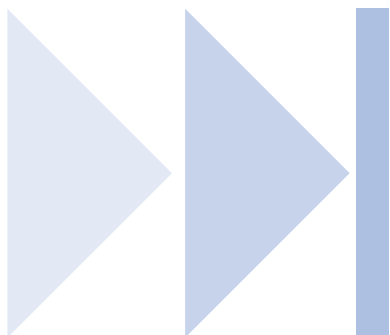
Raport o stanie sektora małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce w latach 2005–2006, PARP, Warszawa 2007.

Zmiany strukturalne grup podmiotów gospodarki narodowej w 2007 r. GUS, Warszawa 2008.

Rozdział szósty

System finansowo-księgowy

- 1. Kluczowe decyzje dotyczące systemu finansowo-księgowego**
- 2. Alternatywne rozwiązania dotyczące księgowości w firmie**
 - Księgowość pełna czy uproszczona?
 - Komu powierzyć prowadzenie ksiąg?
 - Audyty sprawozdań finansowych firmy
- 3. Wykorzystanie informacji z systemu finansowo-księgowego**
 - Kontrola bieżącej sytuacji finansowej (płynności) firmy
 - Dezagregacja operacyjnych wyników finansowych
 - Planowanie (budżetowanie) przychodów i kosztów
- 4. Minimalizacja obciążeń podatkowych**
 - Opodatkowanie działalności gospodarczej prowadzonej jednoosobowo bądź w spółkach osobowych
 - Opodatkowanie w ramach spółki kapitałowej
 - Opcje dotyczące opodatkowania VAT
 - Planowanie podatkowe



Wokół systemu finansowego i jego funkcji w małej firmie narosło wiele nieporozumień. Najczęstsze z nich to: przekonanie, że księgowość jest niezbędna wyłącznie do rozliczenia z fiskusem; właściciel powinien mieć firmę w głowie i nie potrzebuje podierać się danymi z księgowości; finanse i księgowość to dla niefachowców czarna magia, bardzo trudna do opanowania dla nieekonomistów. Na etapie przygotowania do uruchomienia i pierwszej fazy funkcjonowania nowej firmy kluczowe kwestie wymagające rozstrzygnięcia, a związane z systemem finansowo-księgowym, dotyczą: organizacji systemu księgowego w firmie; wykorzystania informacji finansowych z systemu księgowego w zarządzaniu firmą; minimalizacji obciążeń podatkowych.

1. Kluczowe decyzje dotyczące systemu finansowo-księgowego

W tym rozdziale zajmiemy się jednym z kluczowych systemów funkcjonowania – systemem finansowo-księgowym, który pełni funkcję swojego krwioobiegu firmy. Z pozoru mogłoby się wydawać, że jest to sfera decyzji, którą możemy odłożyć na później. Początkowa liczba transakcji podlegającej rejestracji w systemie księgowym jest stosunkowo niewielka, a i z fiskusem nie ma w tym czasie czym się dzielić. Rzeczywistość jest jednak inna: już przed uruchomieniem działalności będziemy musieli podjąć pewne decyzje dotyczące podstawowych elementów systemu finansowego firmy. Działając w warunkach niepewności, musimy wyważyć między doraźnymi a przyszłymi potrzebami w tej tak ważnej dziedzinie. Co więcej, konkretnych decyzji nie będzie można odłożyć na później. Generalnie obowiązani jesteśmy prowadzić księgowość od samego początku działalności. Jakkolwiek podstawowym okresem sprawozdawczości finansowej przedsiębiorstw jest rok (12 miesięcy), to w praktyce tzw. zaliczkowy system rozliczeń z fiskusem wymusza składanie sprawozdań w cyklu miesięcznym i w takim cyklu musi w praktyce działać system księgowy w firmie. Niefrasobliwość w tej dziedzinie w pierwszym okresie funkcjonowania może być niebezpieczna. Tak zwane wyprowadzanie zaszłości z tego okresu wymaga na ogół sporego wysiłku i jest zabiegiem kosztownym, zwłaszcza gdy prowadzone jest pod presją oczekiwanej wizyty inspektorów skarbowych. Zawczasu podjęte decyzje, poprzedzone gruntowną analizą możliwych opcji, pozwolą uniknąć dodatkowych kosztów, a co ważniejsze – niepotrzebnego stresu.

Wokół systemu finansowego i jego funkcji w małej firmie narosło wiele nieporozumień. Wiele z nich tkwi korzeniami w specyficznym klimacie funkcjonowania prywatnych przedsiębiorstw w warunkach systemu komunistycznego. Najczęstsze z nich to:

► **Przekonanie, że księgowość jest niezbędna wyłącznie do rozliczania z fiskusem**

Na takie przekonania miał wpływ zarówno ideologicznie uwarunkowany reżim fiskalny przed 1989 rokiem, zmierzający do ukrócenia nadmiernego bogacenia się tzw. prywatnej inicjatywy, jak i powszechnie uważany za nieprzyjazny dla przedsiębiorców system podatkowy funkcjonujący po 1989 roku (wysokie stawki, skomplikowane przepisy, brak jednolitej wykładni itp.). W efekcie w kręgach small businessu w Polsce panuje dość powszechne przekonanie, że gdyby nie wymogi związane z podatkami, księgowość w firmie byłaby w zasadzie zbędna.

Przekonanie takie jest błędne. Po pierwsze informacje otrzymywane z systemu księgowego w formie okresowych raportów i sprawozdań są cennym narzędziem bieżącego zarządzania firmą, nawet jeśli jej rozmiary są początkowo niewielkie. Po drugie w kluczowych relacjach ze światem zewnętrznym, z podmiotami, takimi jak banki, partnerzy handlowi, ważni klienci, oficjalne sprawozdania są niezbędnym elementem wizerunku firmy, którego nie da się zastąpić kolorowym prospektem czy atrakcyjnie wykonaną witryną internetową.

► **Właściciel powinien mieć firmę w głowie i nie potrzebuje podpieierać się danymi z księgowości**

Brak nawyków oraz umiejętności wykorzystania informacji finansowych w zarządzaniu firmą łączy się zazwyczaj z mocnym przekonaniem o wyższości wiedzy intuicyjnej właściciela, który sprawuje całkowitą kontrolę i ma własną firmę w małym palcu.

Być może taki pogląd dałoby się obronić w przypadku minimalnej skali przedsięwzięcia. Natomiast przy skali większej jest to mało realne. Jeśli na przykład twierdzimy, że znamy firmę na wylot, to powinniśmy także odnieść jej parametry operacyjne, takie jak rentowność sprzedaży, strukturę kosztów do parametrów uzyskiwanych przez konkurencję. Takie porównanie możliwe jest tylko dzięki zastosowaniu ujednoliconych wskaźników opartych na danych uzyskiwanych z systemu księgowego. Z tego względu ważne jest, by wśród właścicieli wytworzył się nawyk i umiejętności korzystania z informacji finansowych od samego początku funkcjonowania firmy.

► **Finanse i księgowość to dla niefachowców czarna magia, bardzo trudna do opanowania dla nieekonomistów**

System rachunkowości i finansów opiera się na prostych, logicznych regułach. Jak w każdej dziedzinie występują tam, rzecz jasna, skomplikowane problemy, ale podstawowe reguły są do opanowania dla każdego. Wystarczy włożyć trochę wysiłku i odłożyć na bok uprzedzenia. To z pewnością się opłaci. Jak podkreślaliśmy wcześniej, trudno sobie współcześnie wyobrazić lidera dynamicznego biznesu, który nie będzie w stanie podjąć

merytorycznej dyskusji dotyczącej kwestii finansowych z przedstawicielami banków i instytucji finansowych, inwestorów itp.

Na etapie przygotowania do uruchomienia i pierwszej fazy funkcjonowania nowej firmy kluczowe kwestie wymagające rozstrzygnięcia, a związane z systemem finansowo-księgowym, dotyczą:

- ▶ organizacji systemu księgowego w firmie
- ▶ wykorzystania informacji finansowych z systemu księgowego w zarządzaniu firmą
- ▶ minimalizacji obciążeń podatkowych.

2. Alternatywne rozwiązania dotyczące księgowości w firmie

2.1. Księgowość pełna czy uproszczona?

Decyzje dotyczące formy prowadzenia ksiąg powinny zostać podjęte w momencie rozpoczęcia działalności. Rozpatrzmy na wstępie dostępne warianty dotyczące formy. Mamy tu do wyboru:

- ▶ **formę pełną**, czyli prowadzenie ksiąg zgodnie z polską ustawą o rachunkowości, która w podstawowym wymiarze jest zgodna z Międzynarodowymi Standardami Rachunkowości
- ▶ **formę uproszczoną**, tylko dla celów podatku dochodowego. Chodzi tu w pierwszej kolejności o tzw. podatkową księgę przychodów i rozchodów. Do tej grupy zaliczymy także uproszczony system ewidencji przychodów dla wyliczenia podatku zryczałtowanego. W skrajnym przypadku opodatkowania w formie tzw. karty podatkowej nie jest wymagana praktycznie żadna ewidencja księgowa.

Ponieważ zarówno podatek zryczałtowany, jak i karta podatkowa dotyczą tylko działalności w określonych dziedzinach i na bardzo niewielką skalę, w dalszych analizach koncentrujemy się na prowadzeniu ksiąg w formie pełnej oraz w formie podatkowej księgi przychodów i rozchodów.

W pierwszej kolejności należy uwzględnić, że pole manewru przy wyborze formy prowadzenia ksiąg jest zawężone przez stosowne regulacje kodeksu spółek handlowych oraz przepisy podatkowe. I tak, spółki kapitałowe (spółka z ograniczoną odpowiedzialnością, spółka akcyjna) są zobowiązane do prowadzenia pełnej księgowości, niezależnie od skali działania. Pozostałe podmioty są zobowiązane do prowadzenia pełnej księgowości w przypadku przekroczenia pułapu rocznego obrotu w wysokości 1,2 mln. EUR. Tak więc możliwość wyboru formy istnieje praktycznie w przypadku jednoosobowych firm i spółek osobowych z obrotami poniżej 1,2 mln. EUR w skali rocznej.

Zestawienie porównawcze, zawarte w tabeli 1, prowadzi do kilku interesujących wniosków. Przede wszystkim oczywista jest różnica w kosztach obsługi księgowej na rzecz formy uproszczonej, zwłaszcza że przy niewielkiej skali księgę przychodów i rozchodów można prowadzić bez angażowania fachowych księgowych.

Tabela 1. Pełna księgowość czy księga przychodów i rozchodów – analiza porównawcza

Kryterium oceny	Księgowość pełna	Księga przychodów i rozchodów
Koszt dla początkującej firmy ^a	powyżej 1000 PLN miesięcznie	200–500 PLN miesięcznie
Możliwość prowadzenia przez właściciela	praktycznie niemożliwe	możliwe przy niewielkiej skali
Łatwość wyliczania podatku	dochodowy bardziej skomplikowany, inne podobne	dochodowy łatwiejszy, VAT, ZUS podobnie
Wykorzystanie danych w zarządzaniu firmą	pełna możliwość wykorzystania po zaprojektowaniu stosownych raportów	ograniczona możliwość wykorzystania informacji księgowych
Przydatność dla firmy rozwojowej	pełna przydatność	rozwój wymusza pełną księgowość
Budowanie historii kredytowej i pozycji rynkowej	pełna księgowość jako wizytówka młodej firmy	w pewnych przypadkach staje się utrudnieniem

^a Przy założeniu prowadzenia ksiąg przez biuro rachunkowe.

Źródło: Opracowanie własne.

Jeśli uznać, że kluczową funkcją systemu finansowo-księgowego jest prawidłowe rozliczenie podatków, to wspomniane wyżej różnice w pracochłonności i kosztach odnoszą się głównie do rozliczenia podatku dochodowego. Poza podatkiem dochodowym musi także funkcjonować system rozliczania VAT, PIT pracowników, ZUS, a te systemy są w zasadzie identyczne, niezależnie od formy prowadzenia ksiąg.

W przypadku pozostałych kryteriów odnoszących się szczególnie do firm dynamicznych, z dużym potencjałem rozwojowym, przewaga pełnej księgowości jest wyraźna. Dla ilustracji przeanalizujemy następujący scenariusz: po kilku latach owocnej działalności i znakomitych szansach na dalszą ekspansję, rozpoczynamy starania o uzyskanie kredytu inwestycyjnego na kilka milionów złotych. Typowe oczekiwania banku, wyrażone w rozmowach wstępnych, dotyczą przedstawienia audytowanych sprawozdań finansowych za ostatnie kilka (najlepiej 5) lat. Jeśli sprawozdania nie są audytowane, to istotne dla banku będzie prowadzenie pełnej księgowości. Jeśli natomiast dysponujemy tylko księgą przychodów i rozchodów, sprawa znacznie się skomplikuje. Bank zażąda od nas dodatkowych danych finansowych, których przygotowanie może być czasochłonne. Mamy tu zatem do czynienia z negatywnym skutkiem braku historii księgowej. W staraniach o uzyskanie kredytu możemy przegrać z innym potencjalnym kredytobiorcą, którego historia księgowa jest bez zarzutu.

Podobne przykłady zaczerpnięte z życia można by mnożyć. Niewątpliwie pozytywna historia księgowa odgrywa kapitalną rolę w obrocie międzynarodowym. Tak będzie na przykład, jeśli zagraniczny inwestor zainteresuje się wykupem naszej firmy, uznając to za optymalny sposób wejścia na polski rynek. Oferta cenowa może być bardzo atrakcyjna, jednak zrealizowanie transakcji może okazać się utrudnione przy braku wiarygodnej historii księgowej.

Podsumowując, w realizacji ambitnych dynamicznych przedsięwzięć biznesowych korzystniej jest prowadzić pełną księgowość. Wybór formy uproszczonej (księga przychodów i rozchodów) uzasadniony może być jedynie wtedy, gdy pierwsza faza stosunkowo niewielkich obrotów jest rozciągnięta na kilka lat.

2.2. Komu powierzyć prowadzenie ksiąg?

Warto na wstępie zwrócić uwagę na specyfikę systemu księgowego w firmie. Jak wskazywaliśmy wcześniej, w podstawowym kształcie jest to dziedzina oparta na przejrzystych zasadach. Natomiast angażowanie się w bardziej skomplikowane operacje biznesowe skutkuje większą komplikacją także w dziedzinie operacji księgowych. Tak będzie przykładowo w sytuacji zaangażowania się firmy w transakcje międzynarodowe.

Natomiast w sferze rozliczeń podatkowych musimy wziąć pod uwagę następujące aspekty:

- ▶ niejasne przepisy podatkowe, brak jednolitej interpretacji – wszystko to powoduje, że sfera ta uznawana jest za szczególnie trudną ze względu na groźne skutki finansowe, czasem rodzące odpowiedzialność karną
- ▶ obowiązują sztywne terminy przekazywania deklaracji oraz rozliczeń podatkowych i z tego względu bardzo liczy się dokładność i terminowość.

Tak więc poza szczególną sytuacją prowadzenia biznesu na niewielką skalę, gdy księgę przychodów i rozchodów może prowadzić sam właściciel, w innych przypadkach prowadzenie ksiąg należy pozostawić profesjonalnym księgowym. W praktyce postulat ten może być zrealizowany poprzez:

- ▶ zatrudnienie w firmie wykwalifikowanej osoby do prowadzenia ksiąg i rozliczeń podatkowych
- ▶ zlecenie tej funkcji wyspecjalizowanemu biuru rachunkowemu.

Porównując sytuację na rynku, przez ostatnie kilka lat obserwujemy w naszym kraju zdecydowane zmiany na korzyść:

- ▶ Dysponujemy w Polsce bardzo liczną kadrą księgowych o wysokich kwalifikacjach. Nie ma większych problemów ze znalezieniem osób wyspecjalizowanych w poszczególnych dziedzinach i branżach, znających języki obce i wykorzystujących w pracy nowoczesne narzędzia informatyczne.
- ▶ Na polskim rynku funkcjonuje bardzo duża liczba firm wyspecjalizowanych w usługowym prowadzeniu ksiąg (zwanych popularnie biurami rachunkowymi). Czołówka polskich biur rachunkowych osiąga europejskie standardy jakościowe. Duża liczba biur doprowadziła do znaczącej obniżki cen usług księgowych, zwłaszcza poza wielkimi aglomeracjami.

Pośrednim potwierdzeniem dla osiągnięć polskiego sektora usług księgowych są plany wielkich korporacji transnarodowych dotyczących przeniesienia do naszego kraju globalnych centrów księgowych.

Podstawowe cechy porównywanych wariantów zawiera tabela 2.

Tabela 2. Własna księgowość czy biuro rachunkowe – analiza porównawcza

Kryterium oceny	Własna księgowość	Biuro rachunkowe
Forma zatrudnienia	umowa o pracę lub zlecenie	umowa o świadczenie usług
Sposób wynagradzania	stałe wynagrodzenie plus premia bilansowa	miesięczne – ryczałt lub od ilości dokumentów; dodatkowo za sprawozdania roczne i usługi ad hoc
Składniki kosztów	koszty osobowe, komputer, licencja na pakiet księgowy, koszty biura ^a	opłata za świadczenie usług ^b , koszty przesyłki dokumentów
Dostęp do informacji	na bieżąco	cyklicznie, częściowo w systemie online
Przekazywanie dokumentów	księgowanie na miejscu	dokumenty źródłowe – poczta, możliwy przekaz elektroniczny

^a Koszt podstawowego zestawu: komputer z oprogramowaniem, drukarka – ok. 4 tys. PLN; koszt licencji na oprogramowanie ok. 200–500 PLN, w przypadku księgi przychodów i rozchodów 2–3 tys. PLN dla pełnej księgowości.

^b Dla początkującej firmy prowadzącej działalność na niewielką skalę miesięczna opłata z tytułu prowadzenia ksiąg wynosi 200–500 PLN w przypadku księgi przychodów i rozchodów oraz ok. 1000 PLN przy pełnej księgowości.

Źródło: Opracowanie własne.

Nie można tu mówić o wyraźnej przewadze jednego rozwiązania nad drugim, a ostateczna decyzja powinna być podjęta z uwzględnieniem specyfiki konkretnego przedsięwzięcia biznesowego. Natomiast kierunkowe rekomendacje odnoszące się do tej dziedziny można sformułować następująco:

- ▶ dobre i niedrogie biuro rachunkowe może być rozsądnym rozwiązaniem w pierwszym etapie działalności firmy
- ▶ przy większej skali działania ujawnia się przewaga własnego pionu księgowego

- ▶ postęp w dziedzinie elektronizacji i zastosowania internetu oraz uproszczenie procedur księgowo-podatkowych prowadzi do zwiększenia atrakcyjności opcji zewnętrznego biura rachunkowego także przy większej skali działania.

Jeśli chodzi o księgową/księgowego, to przy zachowaniu wszystkich standardowych reguł zatrudnienia personelu powinniśmy zwrócić uwagę na następujące szczegółowe kwestie:

- ▶ Osoba taka prócz ogólnego doświadczenia księgowego powinna znać się na specyfice księgowej działalności, jaką zamierzamy realizować. Dotyczy to specyfiki konkretnej branży, specyfiki pewnych procesów (np. inwestycji, w których pojawia się szereg szczegółowych i konkretnych kwestii).
- ▶ Wiedza i doświadczenie w dziedzinie rozliczeń podatkowych są niewątpliwie bardzo istotne. Co więcej, osoba prowadząca księgowość powinna na bieżąco aktualizować swą wiedzę i śledzić zmieniające się przepisy. Szczególnie w fazie rozruchu kierownictwo firmy musi mieć pewność, że w zakresie księgowo-podatkowym wszystko funkcjonuje sprawnie i nic istotnego nie zostanie przeoczone.
- ▶ Niewątpliwie jakościowe zmiany w funkcjonowaniu pionów finansowo-księgowych w mniejszych firmach są wynikiem wdrożenia nowoczesnych rozwiązań informatycznych. Zatrudniona przez nas osoba powinna być otwarta na korzystanie z tych rozwiązań.
- ▶ Jeśli chodzi o umiejętne wykorzystywanie informacji finansowych w bieżącym prowadzeniu firmy, musimy mieć świadomość zachowawczych postaw części środowiska księgowych w tej dziedzinie. Wynika to z tradycji skupienia uwagi na rozliczeniach podatkowych i wymaganej przez prawo sprawozdawczości statutowej. Doświadczenie i umiejętność w przygotowywaniu rozmaitych raportów i sprawozdań dostosowanych do potrzeb i uwzględniających specyfikę firmy to niezwykle cenny atut księgowego. Najlepszym przykładem takiej postawy jest sytuacja, gdy księgowy występuje niejako w roli doradcy finansowego, wskazując kierownictwu, pochłoniętemu rozwijaniem działalności i rozwiązywaniem bieżących problemów, potencjalne zagrożenia, jak też szanse i możliwości. Mamy obecnie w Polsce wielu księgowych, którzy mogą z powodzeniem taką funkcję wypełniać. Trzeba po prostu ich do tego zachęcać i tego wymagać.

Jeśli zdecydujemy się zatrudnić do obsługi księgowej wyspecjalizowane biuro rachunkowe, to oddelegowany do prowadzenia naszych ksiąg pracownik biura powinien również dysponować wiedzą, doświadczeniem i kwalifikacjami określonymi wyżej. Przed podjęciem decyzji powinniśmy zatem uzyskać konkretne dane o tych właśnie osobach, a także poznać je osobiście.

Oprócz standardowych cech firmy/usługodawcy, takich jak stosowne uprawnienia, doświadczenie, pozycja na rynku, dodatkowo warto uwzględnić następujące parametry:

- ▶ Lokalizacja – ponieważ prowadzenie ksiąg przez zewnętrzne biuro wiąże się z przekazywaniem (przesyłaniem dokumentów), stąd bliskość siedziby klienta będzie niewątpliwie atutem.
- ▶ Doświadczenie, a także infrastruktura dla elektronicznego przekazu danych – jest to najnowszy, bardzo obiecujący trend w świadczeniu usług księgowych. Dzięki elektronicznemu przekazowi klient uzyskuje online'owy dostęp do wybranych informacji księgowych. Część danych źródłowych do księgowania może być także pobierana elektronicznie. Sprawne funkcjonowanie takiego systemu skraca znacznie czas przekazu informacji, obniża koszty, a tym samym niweluje przewagę opcji prowadzenia ksiąg przez własnego księgowego.

2.3. Audyt sprawozdań finansowych firmy

Badanie corocznych sprawozdań finansowych firmy ma na celu sprawdzenie przez zewnętrznego audytora (biegłego rewidenta), czy sprawozdania te prawidłowo odzwierciedlają stan majątkowy i sytuację finansową firmy. Wbrew obiegowym opiniom celem audytu nie jest ocena, czy firma jest prowadzona dobrze czy źle, a jedynie stwierdzenie zgodności danych zapisanych w sprawozdaniach z rzeczywistością biznesową.

Dlaczego warto uwzględnić tę kwestię już na etapie przygotowań?

Po pierwsze w przypadku spółek akcyjnych nie mamy wyboru, bo obowiązek badania sprawozdań finansowych powstaje już w pierwszym roku działalności. Dla pozostałych podmiotów obowiązek dotyczy tych, które prowadzą pełną księgowość¹ i które osiągną określone rozmiary².

Przeprowadzenie badania bilansu niewielkiej, początkującej firmy wiąże się z rocznym kosztem rzędu 5–10 tys. PLN. Czy zatem poza obligatoryjnym przypadkiem spółki akcyjnej warto robić to wcześniej, zanim stanie się obowiązkowe? Badanie przez zewnętrznego audytora w sposób istotny zwiększa wiarygodność księgową firmy, a więc warto rozważyć i zaplanować taki wydatek wszędzie tam, gdzie może to zwiększyć naszą pozycję przetargową w przyszłości. Tak będzie w sytuacji, gdy planujemy

¹ Spółki z o.o. oraz pozostałe spółki i przedsiębiorstwa prowadzone w formie jednoosobowej działalności gospodarczej, jeśli roczny obrót przekracza równowartość 800 tys. EUR.

² Zgodnie z obowiązującą ustawą o rachunkowości (art. 64.1), obowiązek corocznego badania sprawozdań finansowych mają podmioty, które osiągnęły lub przekroczyły w poprzednim roku dwa z trzech parametrów: a) roczne zatrudnienie – 50 osób; b) suma bilansowa na koniec roku – 2,5 mln EUR; c) roczna sprzedaż – 5 mln EUR.

zaciągnięcie w przyszłości sporych kredytów bankowych. Jak podkreślaliśmy wcześniej, banki najchętniej chcą otrzymywać dokumentację finansową firmy prowadzoną na zasadzie pełnej księgowości i badanej przez biegłego rewidenta. Inna sytuacja dotyczy możliwej sprzedaży biznesu po kilku latach strategicznemu (zagranicznemu) inwestorowi. Lepsza pozycja przetargowa (dzięki możliwości przedstawienia audytowanych sprawozdań finansowych) może przynieść namacalny efekt w prowadzonych negocjacjach cenowych, wielokrotnie przekraczający koszt przeprowadzenia audytu.

3. Wykorzystanie informacji z systemu finansowo-księgowego

Skoro, zgodnie z obowiązującymi przepisami prawa (kodeks spółek handlowych, ustawa o rachunkowości, ustawodawstwo podatkowe), mamy obowiązek prowadzenia księgowości, czy to w formie pełnej, czy uproszczonej, zastanówmy się, jak wykorzystać te informacje w kierowaniu firmą. Niestety, właściciele małych firm bardzo często lekceważą zalety aktualnych i wiarygodnych informacji otrzymywanych z systemu księgowego, o czym pisaliśmy na wstępie tego rozdziału. Wynika to także z braku dostępnych narzędzi informatycznych dostosowanych do warunków małych firm, ponieważ producenci oprogramowania finansowo-księgowego skupiali uwagę na lukratywnych wdrożeniach w wielkich przedsiębiorstwach. Ostatnio nastąpiła radykalna zmiana w tej dziedzinie. Pojawiło się wiele rozwiązań o cenach dostosowanych do możliwości początkujących firm. Są to proste w obsłudze zintegrowane pakiety, które oprócz podstawowych funkcji księgowych i rozliczeń podatkowych zawierają nakładki, pozwalające generować z systemu informacje potrzebne w bieżącym zarządzaniu firmą³.

Poniższe wskazówki i rekomendacje dotyczące tej kwestii ograniczamy do sytuacji firmy rozpoczynającej działalność i zmagającej się z typowymi problemami fazy rozruchu. Działania planowane w tej fazie muszą być uwzględnione już podczas przygotowań, chociażby po to, by uwzględnić niezbędne wydatki w planie finansowym. Z konieczności będą miały one charakter ogólny, ponieważ szczegółowe zalecenia musiałyby uwzględniać konkretne uwarunkowania nowej firmy. Na podstawie osobistych doświadczeń autora można wskazać trzy podstawowe dziedziny, w których wykorzystanie informacji finansowej w zarządzaniu jest szczególnie przydatne, a jednocześnie sprzyja kształtowaniu się orientacji wzrostowej w początkującej firmie.

3.1. Kontrola bieżącej sytuacji finansowej (płynności) firmy

W fazie rozruchu nie sposób pominąć typowego ograniczenia wynikającego ze szczupłości finansów, co wiąże się z ryzykiem utraty płynności.

³ Ocenia się, że na polskim rynku dostępnych jest ponad 70 programów dostosowanych do potrzeb małych i średnich przedsiębiorstw. Por. Bielewicz, 2005.

Realia życiowe szybko wymuszają na właścicielach powstanie naturalnego nawyku, by po przyjeździe do firmy w pierwszej kolejności sprawdzić stan gotówki na rachunku i poziom wymagalnych zobowiązań i należności w danym czasie, a także w perspektywie kilku bądź kilkunastu dni. Szybki i niekłopotliwy dostęp do tego typu danych pozwala podjąć konkretne działania zaradcze w przypadku zauważenia potencjalnych zagrożeń, na przykład rozpoczęcie interwencji w celu ściągnięcia należności od spóźnialskiego klienta czy też przeprowadzenie wyprzedzającej rozmowy z kontrahentem o możliwym opóźnieniu płatności.

Istniejące rozwiązania systemowe umożliwiają uzyskiwanie takich danych w trybie codziennym, a jeśli jest taka potrzeba, także w trybie online – i to niezależnie, czy prowadzimy księgi we własnym zakresie czy korzystamy z usług biura rachunkowego.

3.2. Dezagregacja operacyjnych wyników finansowych

Wszędzie, gdzie następuje dywersyfikacja działalności (np. w układzie regionalnym, produktowym), oprócz postrzegania biznesu jako całości, bardzo potrzebna z punktu widzenia bieżącego zarządzania firmą jest aktualna informacja o sprzedaży oraz o kosztach z tym związanych, w rozbiciu na elementy składowe biznesu. Analizując na przykład wyniki finansowe uzyskane w skali całej firmy, będziemy chcieli wiedzieć, które produkty, regiony, a także konkretne działy w firmie, a nawet, którzy pracownicy (np. handlowcy), przyczyniają się w większym stopniu do uzyskiwanych wyników, a którzy w mniejszym. Taką możliwość dezagregacji wyników finansowych zapewnia większość dostępnych na rynku pakietów finansowo-księgowych. Od właścicieli firmy wymaga to jednak określenia układu grupowania danych finansowo-księgowych, które będą potrzebne w zarządzaniu firmą w pierwszej kolejności⁴.

Wiarygodne i prezentowane w jednolitym układzie dane finansowe to znakomite narzędzie wyzwalające inicjatywę i zdrową konkurencję wśród załogi młodej firmy, zwłaszcza kiedy właściciele decydują się na otwartą politykę informacyjną wobec pracowników. Ocena efektów pracy poszczególnych zespołów i osób, nawet gdy dotyczy grona kilku czy kilkunastu pracowników, jest zawsze narażona na subiektywne odczucia zaangażowanych stron. Prezentowanie danych finansowych, uzyskiwanych z systemu finansowo-księgowego, wprowadza niezwykle potrzebny element obiektywizmu, ograniczając powstawanie konfliktów na tym tle.

⁴ W żargonie księgowym podstawowe jednostki, do których ma być doprowadzony zdezagregowany wynik operacyjny, określane są mianem centrów przychodowo-kosztowych.

3.3. Planowanie (budżetowanie) przychodów i kosztów

Następna rekomendacja dotyczy prognozowania podstawowych kategorii przychodów i kosztów. W początkowym okresie, gdy podstawowe trendy rozwojowe nie zostały ukształtowane i zdarzenia następują w sposób żywiołowy, jakiegokolwiek planowanie jest utrudnione. Stąd blisko do przekonania o jego zbędności. Tymczasem nawyk planowania podstawowych parametrów ekonomicznych i monitorowania uzyskiwanych wyników przez odnoszenie ich do prognoz, to cenna umiejętność w prowadzeniu biznesu.

Jeśli chcemy zwiększyć sprzedaż w następnym roku o 30%, to w jaki sposób zamierzamy do tego dojść? Jak powinna zwiększać się sprzedaż w kolejnych miesiącach, by zamierzony efekt został osiągnięty? Jakie produkty czy wysiłek jakich działów i konkretnych osób powinny złożyć się na uzyskanie zaplanowanego łącznego wyniku? Jakie to będzie miało znaczenie z punktu widzenia zasobów kadrowych, zakupów materiałów, infrastruktury czy usług zewnętrznych? To tylko podstawowe pytania, na które musimy uzyskać odpowiedź, by nasze zamierzenie miało szansę na realizację.

Wraz ze zdobyciem pewnej wprawy przekonamy się, że prognozowanie nie jest takie trudne, a prognozy będą z czasem coraz dokładniejsze. Wykształcenie nawyku budżetowania bardzo się przyda, gdy przyjdzie nam prowadzić biznes na większą skalę. W praktyce czynność ta jest znacznie ułatwiona dzięki wykorzystaniu modułu budżetowania, dostępnego w ramach pakietów finansowo-księgowych przeznaczonych dla małych i średnich przedsiębiorstw.

Po wprowadzeniu danych prognostycznych do systemu uzyskujemy wyniki finansowe ukazane w układzie porównawczym: dane rzeczywiste, wielkości prognozowane i odchylenie. Rzecz jasna, takie porównanie jest szczególnie przydatne w przypadku danych zdezagregowanych, bo wtedy można szybko określić zarówno siły motoryczne wzrostu firmy, jak i potencjalne zagrożenia.

4. Minimalizacja obciążeń podatkowych

Dlaczego sfera podatkowa i relacje z aparatem skarbowym są tak ważne w prowadzeniu biznesu? W odpowiedzi można przytoczyć dwa argumenty:

- ▶ Łączne obciążenia firm, w wyniku zobowiązań podatkowych i quasi-podatkowych są bardzo duże. W pewnych okolicznościach można tak zaplanować realizowane transakcje i przedsięwzięcia, by działając zgodnie z prawem, zmniejszyć łączne obciążenia.



To nie będzie historia z happy endem. Bohater? Niewielka firma z Gdańska, która dlatego pozostała niewielka, bo fiskus zagiął na nią parol.

Ryszard Banach ustawia na stole 46 pękatych segregatorów: bilans zmagani z III Urzędem Skarbowym w Gdańsku.

— To segregatory pełne żalu — mówi podniośle, z goryczą.

W nich tkwi cała historia zmagani Amberfilmu z fiskusem. A w tym złotym – ponad 40 błędnych decyzji III US, które uchylili izba skarbową lub Naczelny Sąd Administracyjny. W dokumentach skupił ich więcej, ale te akurat przypadki są kwintesencją urzędniczego nieprofesjonalizmu – a może zjadłości. Jak to możliwe, by jeden organ skarbowy w ciągu 6 lat (1996–2002) wydał aż tyle chybionych decyzji wobec jednego podatnika?!

Kłopoty zaczęły się w 1995 roku, gdy Amberfilm wygrał w NSA sprawę przeciwko III Urzędowi Skarbowemu w Gdańsku. Poszło o zwrot wadliwie naliczonego podatku – za sprowadzone rok wcześniej magnetowidy i kamery. Urząd celny omyłkowo sklasyfikował te urządzenia, przez co naliczył za wysoki podatek VAT i akcyzę. Wygrana przed NSA oznaczała, że urząd skarbowy musi zwrócić firmie nadpłacone podatki (30 tys. zł) i – dodatkowo – 20 tys. zł odsetek.

Fiskus – i owszem – podatek zwrócił, ale o odsetkach „zapomniał”. A do firmy – znacznie częściej niż zwykle – zaczęły zaglądać kontrole skarbowe. Niekiedy pojawiały się jedna po drugiej i sprawdzanie ciągnęło się tygodniami. Bywało, że w Amberfilmie przebywały jednocześnie dwie: z III Urzędu Skarbowego i z Urzędu Kontroli Skarbowej.

Mimo że sąd uchylił większość decyzji III US, na efekty – zwrot pieniędzy – Amber musiał długo czekać. Banach, już terminowo i rzetelnie, wносił odwołania od kolejnych decyzji fiskusa, które trafiały do sądu.

Co z tego, skoro wzmożone kontrole sprawiły, że III US naliczył Amberowi prawie 300 tys. zaległości podatkowych (sumę gigantyczną jak na skalę firmy, której obroty nie przekraczały wówczas 4 mln zł). To z kolei doprowadziło do zajęcia przez komornika firmowego konta i obciążenia hipoteki domu, w którym mieściły się studia Amberfilmu. Firma niemal z dnia na dzień utraciła płynność finansową.

Zamierzaliśmy się dowiedzieć, czy i kto poniósł konsekwencje za postępowanie wobec Amberfilmu. Niestety, nikt nie chciał się nawet wypowiedzieć...

J. Konikowski, *A jednak się kręcił*,
„Puls Biznesu” 25 czerwca 2004.

- ▶ Organy aparatu skarbowego mogą podważyć nie tylko nasze bieżące rozliczenia podatkowe, ale także te sprzed kilku lat. Dodatkowe obciążenia finansowe wraz z karami i odsetkami za zwłokę od zaległości podatkowych, mogą w skrajnym przypadku przekroczyć możliwości finansowe firmy i przyczynić się do jej bankructwa.

O tym, że podatki źle się kojarzą z przedsiębiorczością, nie ma potrzeby przekonywać. W przewidywalnej przyszłości podatki są nieuchronne i dlatego musimy sobie z nimi radzić⁵. Wokół dążenia przedsiębiorców do zmniejszania obciążeń podatkowych występuje wiele nieporozumień. Po pierwsze niesłusznie miesza się takie działania z unikaniem opodatkowania, podejmując czynności niezgodne z prawem. Po drugie często zapominamy, że dla przedsiębiorstwa obciążenia podatkowe są kosztem takim samym, jak na przykład koszty energii, biurowe, osobowe, więc działanie w celu minimalizacji obciążeń podatkowych jest obowiązkiem właścicieli i kadry kierowniczej firmy. Wyobraźmy sobie sytuację spółki, która wykazuje rentowność netto (tj. po uwzględnieniu skutków podatkowych) znacznie niższą od konkurencji. Poglobiona analiza wykazuje, że główną przyczyną tego jest stosowanie przez firmy konkurencyjne odmiennej strategii podatkowej, która pozostając w zgodzie z prawem, pozwala na zmniejszenie obciążeń. W takim przypadku udziałowcy mogą mieć uzasadnione pretensje do zarządu spółki o niezachowanie właściwej staranności i o brak profesjonalizmu w zarządzaniu. Często można spotkać się z traktowaniem dążenia do zmniejszenia obciążeń podatkowych jako działania nieetycznego czy wręcz z oczekiwaniem, by przedsiębiorcy płacili podatki większe niż przewidziane prawem. Jest to oczywiste nieporozumienie.

Na wstępie warto zwrócić uwagę na gamę obciążeń podatkowych i quasi-podatkowych, bezpośrednio bądź pośrednio dotyczących przedsiębiorców:

- ▶ podatek dochodowy od osób prawnych (CIT)
- ▶ podatek od dywidendy wypłacanej udziałowcom (akcjonariuszom)
- ▶ opodatkowanie dochodów z działalności gospodarczej w ramach PIT (na zasadach ogólnych bądź według stawki liniowej)
- ▶ podatek dochodowy od osób fizycznych (PIT)
- ▶ ZUS
- ▶ VAT
- ▶ akcyza, cło, podatki i opłaty lokalne, podatek od czynności cywilnoprawnych.

⁵ Na pocieszenie warto dodać, że na tle innych krajów, podatki nie są w Polsce ani szczególnie wysokie, ani zbyt skomplikowane. W ostatnich latach nastąpiło stopniowe ucywilizowanie tej dziedziny i zwłaszcza w porównaniu z początkiem lat 90. ubiegłego stulecia sytuacja uległa wyraźnej poprawie.

Przy większości form opodatkowania pole manewru dla przedsiębiorcy jest niewielkie, zakładając, że chcemy działać zgodnie z obowiązującym prawem. Podejmując działalność określonego rodzaju bądź konkretnej czynności, obowiązani jesteśmy z mocy prawa naliczać i odprowadzać podatki według określonych stawek. Możliwości manewru istnieją natomiast w dwóch podstawowych sferach:

- ▶ wyboru formy opodatkowania
- ▶ odpowiedniego zaplanowania przebiegu transakcji gospodarczych, pozwalającego uzyskać jak największy efekt netto (zysk po odliczeniu należnych podatków).

4.1. **Opodatkowanie działalności gospodarczej prowadzonej jednoosobowo bądź w spółkach osobowych**

W przypadku działalności gospodarczej jednoosobowej lub w ramach spółek osobowych, w grupie podatków dochodowych mamy do czynienia wyłącznie z podatkiem od osób fizycznych (PIT). Oznacza to, że spółki nie są podatnikami podatku dochodowego od osób prawnych, natomiast wspólnicy mają obowiązek rozliczyć się indywidualnie, proporcjonalnie do udziałów w spółce. Jest to konstrukcja odmienna od innych obciążeń podatkowych (np. VAT), gdzie obowiązek podatkowy ciąży na spółce.

Dla działalności gospodarczej prowadzonej przez jedną osobę możliwe są różne formy opodatkowania, a stosowne decyzje dotyczą następujących kwestii:

- ▶ czy korzystać z dostępnych dla pewnych rodzajów i przy ograniczonej skali działalności uproszczonych form opodatkowania podatkiem dochodowym (karta podatkowa, ryczałt ewidencjonowany)
- ▶ jeśli nie korzystamy z form uproszczonych, czy zdecydować się na podatek liniowy w wysokości 19% czy też pozostać przy progresywnej skali opodatkowania PIT.

Uproszczone formy opodatkowania

Rozważając uproszczone formy opodatkowania, warto zacząć od sprawdzenia, czy są one możliwe do zastosowania przy planowanej skali i rodzaju działalności gospodarczej. Z karty podatkowej na przykład, która nie wymaga żadnej sprawozdawczości dla celów podatkowych, można korzystać tylko w określonych rodzajach działalności, głównie w rzemiośle (szewcy, piekarze, kominiarze itp.). Dla młodych adeptów biznesu planujących interesy na większą skalę karta podatkowa nie będzie mogła być zastosowana.

Większe możliwości daje tzw. r y c z a ł t e w i d e n c j o n o w a n y. Może on być stosowany dla działalności o przychodach nieprzekraczających 250 tys. EUR. W przypadku ambitniejszych przedsięwzięć można

rozważyć tę formę w początkowej fazie funkcjonowania firmy. Zaletą ryczałtu jest prosta forma rozliczenia z fiskusem. Podatek jest naliczany od przychodów, co eliminuje potrzebę prowadzenia księgowości – wystarcza prosta ewidencja przychodów. Z tego względu ryczałt ewidencjonowany pozostaje podstawową formą opodatkowania polskiego small businessu. W szczytowym okresie (w 1994 roku) liczba podatników korzystających z tej formy przekraczała 1,2 mln. Teraz obserwujemy spadek atrakcyjności tej formy, na co złożyło się kilka przyczyn:

- ▶ Ryczałtowcom odebrano możliwość wspólnego rozliczenia podatku z małżonkiem.
- ▶ Naliczenie podatku od obrotu w sposób naturalny skłania do stosowania tej formy w takich działach wytwórczości, jak handel i usługi, gdzie rentowność jest stosunkowo wysoka. Niestety fakt ten został dostrzeżony przez fiskusa i w efekcie niektóre działalności, jak na przykład prowadzenie aptek, kantorów, usługi prawnicze czy architektoniczne, nie mogą korzystać z tej formy, a dla innych stawka podatku jest stosunkowo wysoka – 17% lub 20% (tzw. wolne zawody).
- ▶ Kolejny cios zryczałtowanej formie opodatkowania zadano, wprowadzając w 2004 roku 19-procentowy podatek liniowy PIT. Zwłaszcza w przypadku działalności opodatkowanych wyższym podatkiem zryczałtowanym, przewaga podatku liniowego naliczanego od dochodu (przychód minus koszty) jest oczywista. Jednak w pewnych sytuacjach ryczałt może być atrakcyjny, co ilustruje poniższy przykład liczbowy:

Firma X prowadzi działalność handlową, specjalizując się w obrocie towarami pozwalającymi realizować wysoką marżę. Przy rocznych obrotach rzędu 1 mln PLN (poniżej pułapu 250 tys. EUR), całkowite koszty działalności wynoszą 500 tys. PLN. W takim przypadku zryczałtowany podatek (3% od obrotu) będzie wynosił 30 tys. PLN, podczas gdy w wariantcie 19-procentowego podatku liniowego podatek wynosiłby 95 tys. PLN.

Podatek liniowy czy opodatkowanie na zasadach ogólnych?

Proste porównanie stawek – z jednej strony 19%, a z drugiej 19%, 30% i 40% – wskazywałoby na oczywistą przewagę podatku liniowego. Tak jednak nie jest, gdyż wybór tej formy oznacza automatycznie utratę:

- ▶ możliwości skorzystania z kwoty wolnej od podatku
- ▶ możliwości wspólnego opodatkowania z małżonkiem
- ▶ możliwości skorzystania z określonych ulg.

Rzecz jasna, przywileje te mają dla indywidualnego podatnika konkretny wymiar. W efekcie opcja podatku liniowego staje się atrakcyjna dopiero po przekroczeniu pewnego poziomu dochodów z działalności gospodarczej. Jeśli nie mamy możliwości skorzystania ze wspólnego opodatkowania i skorzystania z ulg, wówczas próg ten wynosi (w realiach podatkowych 2008 roku) ok. 44 tys. PLN w skali rocznej. Mając możliwość wspólnego opodatkowania z małżonkiem i zakładając jego zerowe dochody, przejście na liniową formę opodatkowania byłoby opłacalne dopiero po przekroczeniu 89 tys. PLN rocznych dochodów z działalności gospodarczej. Oszacowanie efektu utraty możliwości skorzystania z ulg i odliczeń musi uwzględniać indywidualną sytuację podatnika, jego uprawnienia do korzystania z rozmaitych ulg, a także kontynuacji korzystania z ulg już zlikwidowanych. W sumie, biorąc pod uwagę stopniową eliminację kolejnych ulg w polskim systemie podatkowym, można oszacować, że po przekroczeniu pułapu dochodów 100 tys. PLN rocznie należałoby przejść na liniową formę opodatkowania, nawet licząc się z utratą wszystkich przywilejów podatkowych.

Warto zwrócić uwagę na bardzo istotną zaletę liniowej formy opodatkowania. Dokonując wyboru tej formy, już na początku roku wprowadzamy element pewności o kształtowaniu się jednej z ważniejszych pozycji kosztów firmy, jaką jest podatek dochodowy. O zaletach takiej sytuacji mogą się przekonać przedsiębiorcy, którzy nie zdecydowali się na podatek liniowy, a którym interesy w trakcie roku poszły znacznie lepiej, niż przewidywano. Wtedy natychmiast wpadają w podatkową pułapkę sukcesu, tzn. w najwyższy 40-procentowy próg opodatkowania dochodów, a przejście na korzystniejsze, liniowe opodatkowanie możliwe jest dopiero od następnego roku kalendarzowego.

4.2. Opodatkowanie w ramach spółki kapitałowej

Jak wykazywaliśmy w rozdziale V, w polskim systemie podatkowym dochody wypracowane w spółkach kapitałowych są opodatkowane łącznie znacznie wyżej w porównaniu z działalnością gospodarczą czy spółką osobową. Równocześnie spółki kapitałowe nie mają możliwości wyboru formy opodatkowania. Zysk spółki podlega opodatkowaniu według 19-procentowej stawki CIT. Pozostała część zysku może być wypłacona w formie dywidendy, ale wtedy kolejny raz podlega opodatkowaniu w wysokości 19%, także gdy wspólnicy reinwestują otrzymane zyski w spółce. W efekcie fiskus zabiera łącznie 34,4% wypracowanego przez spółkę zysku, pozostawiając udziałowcom jedynie 65,6%. W Polsce wspomniana różnica w stopie podatkowej jest szczególnie duża w porównaniu z innymi krajami, bo sięga 15,4% (34,4% dla spółek kapitałowych wobec 19% dla działalności gospodarczej prowadzonej samodzielnie bądź w ramach spółki osobowej)⁶.

⁶ Szerzej na ten temat patrz Cieślak, 2005.

Czy zatem możliwe są w przypadku spółek kapitałowych działania pozwalające na zmniejszenie obciążeń podatkowych i czy istnieje tu jakieś pole manewru? W praktyce pewne pole manewru istnieje, gdy udziałowcy spółki uczestniczą bezpośrednio w prowadzeniu biznesu, wchodząc w skład zarządu lub rady nadzorczej, są zatrudnieni na podstawie umowy o pracę lub na podstawie umowy-zlecenia. Otrzymane przez nich wynagrodzenia można potraktować jako szczególną formę wypłaty zysku, przy czym wypłaty te, stanowiąc koszt dla spółki, obniżają poziom jej zysku, a w efekcie podstawę do opodatkowania. Konieczność realizacji zysków w takiej właśnie formie wynika z obiektywnej potrzeby, ponieważ wspólnicy, ponosząc wydatki na utrzymanie własnej rodziny, nie mogą czekać na dywidendę, która pojawi się kilka miesięcy po zamknięciu roku obrotowego.

Zilustrujemy to następującym przykładem liczbowym:

Firma zorganizowana w formie spółki z o.o. jest własnością czterech wspólników, z których każdy ma 25% udziałów. Wszyscy uczestniczą w prowadzeniu spółki, pełniąc funkcję członka zarządu. Prognoza na najbliższy rok zakłada osiągnięcie zysku brutto w wysokości 400 tys. PLN. Możliwe warianty wypłaty z zysku, rozpatrywane przez właścicieli, to:

- ▶ wypłata w formie dywidendy
- ▶ wypłata w formie wynagrodzenia członka zarządu
- ▶ wariant mieszany.

Ponieważ wypłata w formie dywidendy implikuje efektywne opodatkowanie w wysokości 34,4%, stąd wynagrodzenie członka zarządu opodatkowane stawką 18-procentową i 30-procentową jest korzystniejszą formą wypłaty. Powyższa kalkulacja nieco się komplikuje, jeśli w rozliczeniu uwzględnimy obciążenia ZUS, które obowiązują w przypadku zatrudnienia członka zarządu na podstawie umowy o pracę bądź zlecenia. Składek ZUS nie można traktować jednoznacznie jako obciążenie podatkowe bo, do pewnego poziomu, przekładają się na wyższe świadczenia emerytalne w przyszłości. Jednak ich uwzględnienie w analizie porównawczej, zarówno obciążeń dla członka zarządu, jak i dla pracodawcy powoduje, że w wypłata zysku w formie dywidendy staje się nieco bardziej korzystna (dochody wypłacane w formie dywidendy nie podlegają ZUS).

Powyższy przykład nie sugeruje, że wypłata w formie wynagrodzenia członka zarządu oznacza przejadanie zysku. Mogą one przecież wrócić do spółki w formie podwyższonego kapitału w taki sam sposób, jak w przypadku wypłaconych dywidend. Natomiast poczynione oszczędności na podatkach zwiększyłyby pulę środków do dyspozycji firmy.

Warto zwrócić uwagę, że obowiązujący system podatkowy może skłaniać do działań nieracjonalnych z punktu widzenia reguł prowadzenia biznesu. Procedura wypłaty zysku w formie dywidendy jest odzwierciedleniem zdrowej zasady, w myśl której wspólnicy czerpią korzyści z prowadzenia biznesu w ramach spółki dopiero po zaspokojeniu wszystkich innych interesariuszy. Co więcej, postępowanie zgodne z kalkulacją finansową może niekorzystnie wpłynąć na ocenę sytuacji spółki, odzwierciedlonej w jej sprawozdaniach finansowych. Zwiększone wypłaty na rzecz udziałowców w formie wynagrodzeń członków zarządu, wynagrodzenia na podstawie umowy o pracę czy w innych formach będą obniżać zysk, a tym samym dawać błędne sygnały o rentowności i kondycji finansowej spółki. W efekcie ostateczne decyzje będą musiały być rozsądnym kompromisem między kalkulacją stricte finansową a potrzebą kształtowania właściwego wizerunku finansowego spółki.

4.3. Opcje dotyczące opodatkowania VAT

W zakresie podatku VAT pole manewru przedsiębiorcy, jeśli nie brać pod uwagę rodzajów działalności zwolnionych z VAT, jest ograniczone. Przed rozpoczęciem działalności gospodarczej każdy podmiot ma obowiązek zarejestrowania się jako podatnik VAT. Przewidziany ustawowo pułap obrotów zwalniający z tego obowiązku 10 tys. EUR jest z perspektywy ambitniejszych przedsięwzięć zbyt niski. Przekroczenie tego progu rodzi automatycznie obowiązek podatkowy, a brak rejestracji nie pozwala na odliczenie podatku VAT od zakupionych towarów i usług. Ważny jest także negatywny sygnał, który wysyła firma na rynek przy braku rejestracji VAT, eksponujący status bardzo małego podmiotu, dopiero rozpoczynającego działalność.

Warto natomiast skorzystać z uproszczeń w systemie rozliczenia podatku VAT dla tzw. małych podatników, których obroty nie przekraczają w skali rocznej 800 tys. EUR. Mogą oni, składając stosowne deklaracje:

- ▶ wybrać kwartalny cykl rozliczenia VAT, zamiast standardowego miesięcznego
- ▶ wybrać tzw. metodę kasową, czyli rozliczać VAT od faktur zapłaconych, zamiast od faktur wystawionych i otrzymanych w konkretnym okresie rozliczeniowym.

Te ułatwienia mogą być szczególnie cenne w pierwszym etapie działalności ze względu na nierytmiczność sprzedaży. Kwartalny system rozliczeń pomoże uniknąć sytuacji, w których w jednym miesiącu musimy zapłacić wysoki VAT, a w następnym notujemy nadpłatę. Z kolei przyjęcie metody kasowej pozwala przynajmniej częściowo wyeliminować ryzyko utraty płynności przez młodą firmę, która ma kłopoty z wyegzekwowaniem

należności od odbiorców. Jednak podejmując stosowne decyzje dotyczące uproszczonych form rozliczeń, musimy mieć świadomość pewnej inercji tych rozwiązań. Przykładowo, powrót do rozliczenia w cyklu miesięcznym będzie możliwy dopiero po zakończeniu czterech cykli rozliczenia kwartalnego, a więc po roku.

4.4. Planowanie podatkowe

Pod pojęciem planowania podatkowego rozumiemy działania prowadzone zgodnie z obowiązującymi przepisami w celu minimalizacji obciążeń podatkowych dla firmy. Określenie „planowanie” ma tu bardzo istotne znaczenie. Chodzi bowiem o to, by ocenić potencjalne implikacje podatkowe przed podjęciem konkretnych działań i tak dostosować planowane działania i procesy, by uzyskać optymalny efekt mierzony zyskiem netto (po opodatkowaniu).

Kiedy planowanie podatkowe przynosi największe efekty, mierzone efektywnym, a zarazem bezpiecznym zmniejszeniem obciążeń podatkowych? Znaczące oszczędności uzyskuje się w firmach prowadzących działalność na większą skalę, realizujących zróżnicowane operacje o dużym stopniu skomplikowania, fuzje, przejęcia, sprzedaż, zakup udziałów i akcji, inwestycje w środki trwałe itp. Szczególne pole do działania stwarzają także operacje międzynarodowe ze względu na odrębne i zróżnicowane jurysdykcje podatkowe. W normalnej działalności handlowej, produkcyjnej czy usługowej pole manewru dla optymalizacji obciążeń podatkowych jest znacznie mniejsze, co nie znaczy, że należy je lekceważyć. Z pewnością punktem wyjścia do optymalizacji podatkowej będzie wybór najbardziej efektywnej formy opodatkowania, o czym była mowa w poprzedniej części tego rozdziału.

Sposoby zmniejszenia obciążeń podatkowych w wyniku planowania podatkowego są bardzo różnorodne i mogą być zastosowane jedynie po szczegółowej analizie sytuacji firmy. Dlatego możemy wskazać jedynie na podstawowe reguły rozsądnej polityki podatkowej:

- ▶ Nie płać podatków, jeśli nie trzeba. Wbrew pozorom taka nadgorliwość nie jest rzadkim zjawiskiem. Wynika ona z braku wiedzy i doświadczenia oraz z obawy przed negatywnymi skutkami ewentualnej kontroli skarbowej.
- ▶ Opóźniać zarachowanie przychodów, przyspieszać zarachowanie kosztów. Jakkolwiek jest to dziedzina szczegółowo regulowana w przepisach podatkowych i dotyczących rachunkowości, występuje tu jednak pewne pole manewru, które można wykorzystać w planowaniu podatkowym.
- ▶ Eliminować nierówności obciążeń podatkowych w czasie. Jeśli na przykład źle zaplanujemy zakupy i sprzedaż towaru,

to w jednym miesiącu będziemy mieć bardzo duży VAT do zapłacenia, a w innym nadpłatę, co jest niekorzystne z punktu widzenia optymalizacji bieżących strumieni gotówki.

Na zakończenie warto zwrócić uwagę na pewne niebezpieczeństwo związane z planowaniem podatkowym. Ponieważ punktem wyjścia do obliczenia podstawy opodatkowania podatkiem dochodowym są księgi rachunkowe, mamy do czynienia z konfliktem między planowaniem podatkowym a prezentacją sprawozdań firmy na zewnątrz (dla banków, kontrahentów, agend rządowych itp.). Dla celów optymalizacji podatkowej korzystnie jest wykazywać możliwie niski przychód, wysokie koszty i w efekcie – niski dochód do opodatkowania. Dla celów prezentacji zewnętrznej w sprawozdawczości statutowej chcielibyśmy wykazać: duże obroty, dlatego że to świadczy o potencjale rynkowym firmy, niskie koszty, a tym samym duże zyski. Podobnie jak w wielu innych aspektach prowadzenia biznesu w dążeniu do minimalizacji obciążeń podatkowych powinniśmy stosować podejście holistyczne i dostrzegać oprócz korzyści także mankamenty i negatywne implikacje w pozornie odległych sferach funkcjonowania firmy.

Literatura

- Bielewicz A., *Bez systemu ani rusz*. „Gazeta Wyborcza” 13 sierpnia 2005.
Cieślak J., *Stawki jednolite czy rozsądne*. „Rzeczpospolita” 29 czerwca 2005.

Rozdział siódmy

Zespół założycielski, kadry, kultura organizacyjna firmy na starcie

1. Specyfika problemów kadrowych na starcie

2. Lider biznesu czy zespół przywódczy?

Aktualne tendencje

Proces formowania się zespołów założycielskich

Zasady doboru członków zespołów założycielskich

Uzgodnienie podstawowych celów i zasad funkcjonowania
nowego biznesu

Specyfika tworzenia zespołów założycielskich
przez ludzi młodych

3. Zatrudniamy pracowników

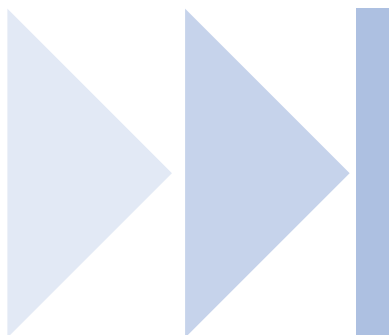
Koszt zatrudnienia dla pracodawcy a dochody netto
uzyskiwane przez pracowników

Wybór formy zatrudnienia – preferencje pracodawcy

Relacje pracownicze – praktyczne kwestie

4. Kultura organizacyjna firmy

5. Standardy etyczne w nowej firmie



Analizując zachowania przedsiębiorcze, najczęściej skupiamy uwagę na jednostce – samotnym herosie osiągniętym sukces biznesowy dzięki indywidualnym predyspozycjom. Tymczasem w przypadku ambitnych przedsięwzięć podejmowanych z myślą o rozwinięciu biznesu na większą skalę ujawnia się przewaga grupowej przedsiębiorczości, a więc występowania dwóch lub większej liczby wspólników/założycieli. Analiza funkcjonujących zespołów założycielskich wykazuje, że istnieje również wariant, w którym lider wyłania się z działającego już zespołu założycielskiego. Jest to osoba mająca klarowną wizję przyszłego biznesu oraz wiarę we własne siły i powodzenie przedsięwzięcia. Oprócz usankcjonowanej tradycji jednoosobowej funkcji prezesa zarządu w spółkach kapitałowych występuje też potrzeba pojawienia się głównego szefa, który prezentuje stanowisko firmy wobec klientów, kontrahentów oraz pracowników.

1. Specyfika problemów kadrowych na starcie

W tym rozdziale przedstawimy kluczowe kwestie związane z budowaniem najważniejszego zasobu firmy – zespołu ludzi związanych z nowo powstającą organizacją. W pierwszej kolejności będą to założyciele (pojedyncza osoba bądź zespół dwu- lub kilkusobowy), do których dołączą pracownicy. Część z nich w miarę rozwoju firmy będzie tworzyła wraz z założycielami zespół kierowniczy.

W przypadku kwestii kadrowych i problematyki zarządzania zasobami ludzkimi młodej firmy ze szczególną siłą ujawnia się istotna sprzeczność. Z jednej strony faza rozruchu wymaga działań niekonwencjonalnych, podejmowanych przez wąską grupę liderów i pierwszych pracowników, bez ukształtowanych jeszcze procedur i reguł. Z drugiej zaś jest to etap, w którym kształtują się podstawowe zasady funkcjonowania firmy, nie tylko w sferze techniczno-organizacyjnej, lecz także w sferze wartości, norm moralnych i relacji interpersonalnych, które zwykle się określać zbiorczym pojęciem „kultura organizacyjna firmy”.

Znaczenie tej sfery z punktu widzenia budowania silnego zespołu nastawionego na realizację strategicznych celów przedsiębiorstwa trudno przecenić. Z tego względu nie można pozwolić, by formowały się one w sposób żywiołowy. Z racji specyfiki stosunków międzyludzkich prostowanie ewentualnych błędów, wynikających z niewłaściwego ukształtowania tych stosunków na starcie, będzie w przyszłości bardziej skomplikowane niż na przykład dostosowanie formy prawnej. Wśród istotnych elementów kultury organizacyjnej firmy na szczególną uwagę zasługują kwestie etyczne, wynikające ze szczególnych uwarunkowań występujących na początku działalności firmy. Dlatego też, przygotowując uruchomienie przedsięwzięcia, jego inicjatorzy powinni określić podstawowe zasady i wartości, które będą fundamentem firmy w przyszłości. Byłoby nierealistyczne zakładać, że wszystkie kwestie zostaną rozstrzygnięte od razu. Jednakże świadomość wagi zasad powinna towarzyszyć inicjatorom od samego początku.

2. Lider biznesu czy zespół przywódczy?

2.1. Aktualne tendencje

W rozdziale II wskazywaliśmy na szczególną rolę cech i umiejętności przedsiębiorcy – inicjatora i lidera nowego przedsięwzięcia. W tradycji naukowej analizy zjawiska przedsiębiorczości uwaga badaczy koncentrowała się zazwyczaj na jednostce – herosie samotnie pokonującym piętrzące się trudności i osiągającym sukces biznesowy dzięki własnym predyspozycjom i konsekwencji w dążeniu do celu. Takie podkreślanie szczególnej roli jednostki nie odbiega od potocznego oglądu tych zjawisk. Znajduje to choćby swój wyraz w prezentacji ludzi sukcesu w mediach.

Tymczasem realna rzeczywistość jest inna: większość nowych dynamicznych przedsięwzięć odnoszących sukces uruchamiana jest nie w pojedynkę, ale grupowo. Spośród 500 najszybciej rozwijających się firm amerykańskich, według listy publikowanej corocznie przez magazyn „Inc.”, 56% było uruchamianych grupowo. Co więcej, przedsiębiorcy, którzy uruchamiali swe firmy zespołowo, uznali w zdecydowanej większości (79%) swój wybór za udany i wart powtórzenia przy uruchamianiu kolejnych przedsięwzięć. Badania empiryczne prowadzone w różnych krajach wyraźnie potwierdzają powyższą tendencję, zwłaszcza gdy chodzi o przedsięwzięcia dynamiczne, wykorzystujące zaawansowane technologie. Tam udział przedsięwzięć uruchamianych jednoosobowo nie przekracza 30%. Badania te potwierdzają też, że większą szansę na przetrwanie pierwszego najtrudniejszego etapu funkcjonowania mają firmy zakładane przez grupę wspólników¹.

Z e s p ó ł z a ł o ż y c i e l s k i to dwie osoby lub więcej, posiadające znaczący udział w środkach (finansowych i innych) zaangażowanych w nowe przedsięwzięcie biznesowe. Uczestniczą one aktywnie w przygotowaniu i uruchomieniu, tym samym mają decydujący wpływ na koncepcję i zasady funkcjonowania nowego biznesu. Zwróćmy uwagę, że pojęcie to nie obejmuje współpracowników, którzy choć biorą udział w przygotowaniach, nie angażują własnych środków w biznes. Nie dotyczy to również wspólników, zaangażowanych finansowo, ale pasywnych, jeśli chodzi o bieżącą działalność². Już w fazie przygotowań, a także po uruchomieniu, do tej wąskiej czołówki dołączają pracownicy, przejmujący odpowiedzialność za poszczególne dziedziny funkcjonowania firmy.

¹ Patrz „Inc.com Key Stats The Big Picture”, 2003, wyniki badań cytowane w Timmons, Spinelli, 2004, s. 304, a także wyniki badań dotyczące duńskiego sektora technologii informacyjnych i medycznych (Neergaard, Madsen, 2004).

² Zbliżoną definicję oferuje T. Cooney (T. Cooney, 2005, s. 229–230), jednak obejmuje ona także zaangażowanych kapitałowo udziałowców, którzy dołączają do firmy już po uruchomieniu.

Mogą też następować zmiany w początkowej grupie współników. W ten sposób kształtuje się szerszy zespół kierowniczy nowej firmy.

Dostrzeżenie zjawiska tzw. *kolektywnej przedsiębiorczości* nastąpiło stosunkowo niedawno, bo w końcu lat 80. i wynikało z obserwacji podobnych zjawisk w wielkich korporacjach. Okazało się, że i tam sukces w dużym stopniu zależy od uformowania się silnej czołówki kierowniczej (ang. *top management team*), a w mniejszym stopniu od predyspozycji lidera³. Ważną rolę w skierowaniu uwagi badaczy na zjawisko grupowej przedsiębiorczości odegrali także menedżerowie funduszy *venture capital*. W swych decyzjach inwestycyjnych duże znaczenie przywiązują oni bowiem do tego, czy firma – potencjalny obiekt inwestycji – dysponuje silną czołówką kierowniczą, i na ogół unikają firm zbudowanych wokół silnego, dominującego przywódcy.

Analizy danych statystycznych dotyczących wykorzystania alternatywnych form prawno-organizacyjnych prowadzenia działalności gospodarczej w Polsce wydają się wskazywać na zdecydowaną przewagę jednoosobowej inicjatywy. Prawie 80% wszystkich aktywnych biznesów prowadzonych jest jako jednoosobowa działalność gospodarcza, natomiast na spółki przypada niewiele ponad 20%. Ta proporcja nie odbiega od tendencji obserwowanych w krajach rozwiniętych⁴. Jednakże w grupie przedsięwzięć jednoosobowych dominują te, które opierają się na samozatrudnieniu, co zakłóca cały obraz. Są też bardzo często wśród przedsięwzięć formalnie prowadzonych jednoosobowo firmy uruchamiane przez zespoły powiązane rodzinnie.

Przewaga grupowej przedsiębiorczości ujawnia się w przypadku projektów zaawansowanych technicznie i organizacyjnie, podejmowanych z myślą o rozwinięciu biznesu na większą skalę. Przy realizacji takich inicjatyw biznesowych można wskazać na główne atuty zespołów przywódczych:

- ▶ Ambitne i rozwojowe przedsięwzięcia wymagają zaangażowania wiedzy, doświadczeń i umiejętności, którymi na ogół nie dysponuje jedna osoba.

³ Ożywioną dyskusję na ten temat wywołał artykuł R.B. Reicha z 1987 roku, zamieszczony w „Harvard Business Review”, w którym autor upatruje zagrożenie pozycji Stanów Zjednoczonych na rynkach międzynarodowych w nadmiernym indywidualizmie przywódczym, który nie wytrzymuje konkurencji z tzw. kolektywnym przywództwem, obserwowanym zwłaszcza w koncernach japońskich (Reich, 1987). Okazuje się zresztą, że historyczne oceny przełomowych dokonań w dziedzinie nauki i techniki były pod nadmiernym wpływem dominującej koncepcji przedsiębiorcy jako „indywidualnego herosa”. Zwraca się na przykład uwagę, że sztandarowy wręcz przykład innowacyjnego sukcesu T. Edisona był rezultatem grupowego wysiłku całego zespołu ludzi.

⁴ Patrz rozdział II.

- ▶ W zespole przywódczym łatwiej radzić sobie ze stresem, frustracją i załamaniem, charakterystycznymi dla fazy rozruchu. Wzajemne wspieranie się odgrywa nieocenioną rolę w najtrudniejszych momentach.
- ▶ Ambitne przedsięwzięcia wymagają na ogół wyższego pułapu zaangażowania inwestycyjnego. W grupie łatwiej zebrać środki własne w wysokości umożliwiającej uruchamianie zewnętrznych źródeł finansowania.

W większości badań przeprowadzonych w Stanach Zjednoczonych i Wielkiej Brytanii, podczas których testowano empirycznie hipotezę o korelacji między grupową przedsiębiorczością a dynamiką wzrostu firmy, uzyskano potwierdzenie tej zależności⁵.

Powyższe uwagi nie mają podważać racjonalności jednoosobowego uruchomienia ambitnego biznesu. Można podać wiele przykładów sukcesu przedsięwzięć opartych na takim modelu, także w Polsce. Trzeba jednak brać pod uwagę, że grupowe przywództwo jest obecnie rozsądną alternatywą dla formuły jednoosobowej, jeśli założyć właściwy dobór inicjatorów biznesu do zespołu przywódczego nowego przedsięwzięcia. Bliższa analiza funkcjonujących zespołów założycielskich wykazuje, że dychotomiczny układ: biznes uruchamiany jednoosobowo bądź zespołowo, nie uwzględnia częstego wariantu, w którym lider wyłania się z działającego już zespołu założycielskiego. Jest to osoba posiadająca klarowną wizję przyszłego biznesu oraz wiarę we własne siły i powodzenie całego przedsięwzięcia (Ensley et al., 2000). Ujawnienie się lidera jest również podyktowane względami praktycznymi. Zarówno w kontaktach z pracownikami, jak i przede wszystkim w kontaktach zewnętrznych bardzo często występuje potrzeba pojawienia się głównego szefa, który prezentuje stanowisko firmy. Przykładowo potencjalny duży klient przed złożeniem zamówienia chciałby upewnić się co do wiarygodności dostawcy, ale także zostać docenionym poprzez bezpośredni kontakt z osobą numer 1 w firmie. Potrzeba istnienia głównego szefa wynika także z regulacji prawnych i usankcjonowanej tradycji jednoosobowej funkcji prezesa zarządu w spółkach kapitałowych. Z tego względu także w zespołach partnerskich istnieje potrzeba wyznaczenia jednej osoby do roli lidera.

2.2. Proces formowania się zespołów założycielskich

Analizując warianty powstawania zespołów założycielskich, należy w pierwszej kolejności określić źródło inspiracji uruchomienia biznesu: czy pochodzi od lidera przedsięwzięcia czy też jest wynikiem grupowej decyzji (Kamm, Nurick, 1993). Jednak jak zwracaliśmy uwagę w rozdziale III,

⁵ Por. Storey, 1994, s. 125–130.

sekwencja zdarzeń: pomysł na biznes – decyzja o uruchomieniu przedsięwzięcia, choć wydaje się najbardziej oczywista, nie jest jedyną ani dominującą. W praktyce często występuje także zależność odwrotna: najpierw podejmowana jest (indywidualnie bądź zespołowo) decyzja o uruchomieniu biznesu, a dopiero potem poszukuje się atrakcyjnego pomysłu, by przekształcić go w rentowny biznes (Bhave, 1994). Uwzględniając łącznie powyższe kryteria, możemy dla celów analitycznych rozpatrywać cztery typowe warianty formowania zespołów założycielskich (por. rysunek 1).

Rysunek 1. Warianty formowania zespołu założycielskiego firmy

Źródło pomysłu na biznes	
Inicjatywa	I Lider ma pomysł na biznes i dobiera członków zespołu założycielskiego
	II Lider podejmuje decyzję o uruchomieniu biznesu, następnie tworzy zespół, z którym wspólnie poszukuje pomysłów
	III Grupa osób identyfikuje atrakcyjny pomysł i podejmuje decyzję o wspólnym uruchomieniu biznesu
	IV Grupa osób podejmuje decyzję o wspólnym uruchomieniu biznesu, a następnie wspólnie poszukuje atrakcyjnych pomysłów

Źródło: Opracowanie własne.

Wariant I jest koncepcyjnie najbliższy klasycznemu sposobowi myślenia o zachowaniach przedsiębiorczych. Decyzja lidera o stworzeniu zespołu jest wynikiem jego trzeźwej oceny własnych możliwości i potrzebnych nakładów, a także doświadczeń i umiejętności. Ponieważ pomysł na biznes już istnieje, proces doboru członków zespołu przywódczego może zostać oparty na racjonalnych zasadach. Wstępnie bowiem wiadomo, choćby w ogólnych zarysach, jakie doświadczenia, umiejętności czy kwalifikacje będą niezbędne do wdrożenia pomysłu, i pod tym kątem należy dobierać partnerów.

W realiach, które zbliżone są do wariantu I, proces kształtowania się zespołu wydaje się bardziej logiczny i wykazuje wiele zalet. Po pierwsze można tu skutecznie połączyć zalety jednoosobowego przywództwa i grupowej przedsiębiorczości. To, że inicjator przedsięwzięcia ma pomysł na biznes, niejako automatycznie ustawia go w pozycji lidera, jeśli rzecz jasna jego pomysł zostanie przekształcony w atrakcyjną koncepcję biznesu. Nie ma zatem problemu z ustaleniem, kto jest głównym szefem. Ma to praktyczne znaczenie zwłaszcza w kontaktach ze światem zewnętrznym, między innymi z klientami, dostawcami, bankami, jak również w stosunkach wewnętrznych (w relacjach z pracownikami). W efekcie łatwiejsze staje się też rozwiązanie dylematu nierówności w równości, które omówimy niżej.



Choć firma Communication Partners zaczynała jako mała spółka (została założona w 2000 r. przez kilkoro znajomych z AIESEC-u, praktycznie bez żadnego kapitału), w ciągu zaledwie 4 lat pokonała konkurencję na krajowym rynku portali rekrutacyjnych. Jej witryna pracuj.pl wyprzedziła popularnością zarówno polskich pośredników pracy przez internet (np. jobs.pl czy topjobs.pl), jak i międzynarodowych gigantów (jobpilot.pl i cvonline.pl). Jeden z konkurencyjnych portali został nawet przez spółkę przejęty (jobaid.pl w 2002 r.).

Pomysłodawcą przedsięwzięcia jest były prezydent AIESEC Polska i student Wydziału Nauk Ekonomicznych UW, Przemysław Gacek (29 lat). Tuż po studiach (w 1999 r.) wyjechał na półroczny staż do londyńskiego oddziału PricewaterhouseCoopers.

— Bardzo chciałem nauczyć się hiszpańskiego. Wpadł mi w ręce przewodnik po kursach i szkoleniach. Pomyślałem, że to świetny pomysł na biznes w Polsce. U nas nie było wtedy podobnych publikacji. Zadzwoiłem do wydawcy, umówiłem się na spotkanie i zaproponowałem mu kredytowanie podobnego przedsięwzięcia w kraju. W angielski sposób mi odmówił, ale spotkanie i tak okazało się przełomowe, bo dowiedziałem się na nim, że oprócz wydawania przewodnika, firma zajmuje się także pośrednictwem pracy przez internet. Postanowiłem skopiować ten pomysł w Polsce — mówi Przemysław Gacek.

Święta 1999 r. spędził na przekonywaniu do pomysłu swoich rówieśników, znajomych z AIESEC-u. Od razu zgodził się tylko Rafał Szczepaniak, a po kilku miesiącach dołączyli do nich kolejni – Oksana Krzyżowska, Maciej Noga, Paweł Leks i Marcin Pietras.

Nie pomylił się „Businessman Magazine”, kiedy w 2001 roku uznał spółkę Communication Partners za jeden z najbardziej perspektywicznych polskich start-upów. Wówczas spółka zatrudniała 9 osób i przynosiła straty. Dzisiaj liczy 46 pracowników, a 2004 rok zakończyła ponad 5 milionami zł przychodu i blisko milionowym zyskiem. Pomimo globalnego kryzysu rynku spółek internetowych w pierwszych latach bieżącej dekady, firma rozwijała się w oszałamiającym tempie (z około 50-procentowym wzrostem przychodów rocznie). I nabiera rozpędu...

M. Pietrzak, *Legenda wśród start-upów*,
„Businessmann Magazine” 2005, nr 2.

Wariant II – lider w dalszym ciągu zachowuje inicjatywę w zakresie uruchomienia biznesu, ale nie ma skryształizowanego pomysłu na rodzaj działalności i koncepcję całego przedsięwzięcia. Tworzenie zespołu będzie w tym przypadku polegało na zarażaniu innych bakcylem przedsiębiorczości, a prace koncepcyjne nad kształtem przyszłego biznesu rozpoczną się po uformowaniu trzonu zespołu założycielskiego. W trakcie rozpoznawania i opracowywania szans biznesowych może okazać się, że pozostali członkowie zespołu wykazują się większą innowacyjnością i to ich pomysł bądź pomysły zostaną wybrane do wdrożenia. To z kolei może doprowadzić do zmiany na pozycji lidera. Inne rozwiązanie to przejęcie przez lidera-inicjatora roli organizacyjno-finansowego mózgu firmy przy jednoczesnym przekazaniu kierownictwa nad kluczowymi dziedzinami pozostałym członkom zespołu.

Wariant III odzwierciedla typową sytuację, gdy dwie osoby lub więcej osób znających się wcześniej na niwie zawodowej (np. pracując etatowo u tego samego pracodawcy) zauważa potencjalną szansę biznesową i przystępuje do uruchomienia własnej firmy. Inna odmiana tego wariantu to pomysł będący wynikiem dyskusji grupy przyjaciół, znajomych lub krewnych bez wspólnych doświadczeń zawodowych. W tym przypadku występuje połączenie dwóch czynników: zespół wie, dokąd zmierza i od początku dysponuje połączonym potencjałem sił i środków wspólników, co pozytywnie rokuje przyszłość planowanego interesu. Również podział zadań między poszczególnych członków zespołu i ewentualne wykreowanie lidera zespołu może przebiegać w sposób naturalny. W pierwszej kolejności odzwierciedlać będzie potrzeby biznesowe, a w mniejszym stopniu ambicje poszczególnych członków.

Wariant IV – na początku dominuje grupowy duch przedsiębiorczości bez klarownej koncepcji przedsięwzięcia. Koncepcja ta rodzi się jako efekt pracy grupowej podczas usystematyzowanych poszukiwań atrakcyjnych pomysłów. W porównaniu z wcześniej prezentowanymi wariantami warunki kształtowania zespołu przywódczego mogą okazać się trudniejsze. Zważmy jednak, że w tym przypadku, podobnie jak w wariantie III, inicjatorzy już na wstępie dysponują potencjałem całego zespołu. Określenie atrakcyjnych pomysłów może być wówczas znacznie łatwiejsze, zwłaszcza jeśli proces poszukiwań będzie usystematyzowany, z wykorzystaniem technik zwiększających indywidualną i grupową kreatywność⁶. Podobnie opracowanie koncepcji biznesu w szczegółowej postaci (biznesplan, plan operacyjny), a następnie ze względu na zaangażowanie całego zespołu, uruchomienie przedsięwzięcia może przebiegać znacznie sprawniej.

⁶ Metody te omawialiśmy w rozdziale III.



Kiedy pięciu czołowych doradców GE Banku poczuło, że w macierzystej firmie osiągnęli wszystko, postanowili spróbować sił na swoim.

— Działający na rynku doradcy kredytowi są związani z dużymi bankami albo grupami finansowymi. My chcieliśmy być całkiem niezależni — mówi Paweł Adamiak, który w warszawskim Domu Kredytowym Notus odpowiada za marketing. Policzyli, że przez pięć lat pracy dla GE Banku (1999–2004) wspólnie zdobyli 3500 klientów. Pracując dla siebie, w sześć miesięcy tego roku zyskali ich 845.

— Kiedy zdecydowaliśmy, że cała piątka w to wchodzi, spotkaliśmy się na „konferencji piwnej” w biurowcu Reform Plaza. W knajpce rozłożyliśmy arkusz papieru i rozrysowaliśmy strukturę firmy. Na kolejnej „konferencji” spisaliśmy wszystkie założenia strategiczne i czasowe — wspomina Paweł Adamiak.

Bali się — to jasne. W końcu stała posada dawała stabilizację, i to na niezłym poziomie finansowym. Jednak złożyli się po 10 tys. zł i założyli spółkę z o.o. z najmniejszym wymagany kapitałem — 50 tys. zł.

Nie zawsze byli jednomyślni.

— Każdy miał indywidualną koncepcję swojej pracy, firmy, kontaktów z klientami. Ale podzieliliśmy się zadaniami i to poskutkowało — mówi Paweł Adamiak.

Robert Peptłoński został prezesem. Zajmuje się też finansami i księgowością. Jackowi Dziadakowi powierzono pieczę nad sprzedażą, Arturowi Sikorze — sprawy prawne. Adam Cwynar zajmuje się oddziałami i sprawami technicznymi. Paweł Adamiak tworzy wizerunek firmy.

— Nasza piątka pracuje z klientami tak samo jak reszta załogi. Firmą zarządzamy niejako „po pracy” — śmieje się Paweł Adamiak.

Doświadczenie i wiedza tej piątki doradców są cenne dla banków. Właściciele Notusa często podsuwają im pomysły na nowe produkty, opiniują te, które proponują banki. Doceniają to także klienci. Od stycznia 2004 r. Notus otworzył oddziały w Gdyni, Krakowie, Poznaniu i Rybniku, a od października 2005 r. rusza kolejny oddział w Katowicach. Koszt otwarcia każdego wynosi około 150 tys. złotych. Liczba pracowników od marca 2004 r. wzrosła do 65 osób, a do końca roku ma ich być 85.

A. Więcka, *Życie na kredycie*,
„Puls Biznesu” 27 września 2005.

2.3. Zasady doboru członków zespołów założycielskich

W jaki sposób ludzie łączą się w zespoły połączone wspólną ideą uruchomienia biznesu? Jakie kryteria o tym decydują? Czy dobór członków jest wynikiem przemyślanej kalkulacji czy raczej dziełem przypadku? Punktem wyjścia do udzielenia odpowiedzi na powyższe pytania jest wyjaśnienie kwestii związanych z homogeniczną bądź heterogeniczną strukturą zespołów założycielskich i znaczenia tej struktury dla funkcjonowania zespołów oraz sukcesu w uruchomieniu i prowadzeniu biznesu. Stopień zróżnicowania członków zespołów założycielskich rozpatrzymy w dalszej części rozdziału, biorąc pod uwagę:

- ▶ systemy wartości, pochodzenie, wiek i drogę życiową
- ▶ wykształcenie i doświadczenie zawodowe
- ▶ poziom i strukturę rodzajową zasobów
- ▶ kapitał społeczny, jakim dysponują założyciele.

Systemy wartości, pochodzenie, wiek i droga życiowa założycieli

Trudno nie zgodzić się z tezą, że o sile zespołu przywódczego decyduje wspólnota, wartości i zasady, a także coś, co nazywamy chemią we wzajemnych kontaktach. Tego rodzaju relacje tworzą się wśród ludzi o podobnym systemie wartości, pochodzeniu, wieku, drodze życiowej, a więc w istocie posiadających w miarę jednorodne cechy. Te wspólne wartości i chemia mają szansę ujawnić się w ramach już istniejących więzi i kontaktów między potencjalnymi członkami zespołu:

- ▶ więzi rodzinnych
- ▶ kontaktów i przyjaźni nawiązanych w szkole i na studiach
- ▶ kontaktów nawiązanych w trakcie wspólnej pracy zawodowej.

Warto zwrócić także uwagę na kontekst sytuacyjny, podczas którego dochodzi do formowania zespołów założycielskich. Ludzie o podobnym pochodzeniu, statusie społecznym, wykształceniu, wieku itp. mają większe szanse zetknąć się ze sobą i nawiązać kontakty, które ewentualnie doprowadzą do idei wspólnego biznesu.

Istnieje szereg argumentów przemawiających za tym, że w przypadku jednolitej struktury proces formowania się zespołu przebiega znacznie sprawniej w porównaniu ze strukturą heterogeniczną⁷. Wspólny system wartości i zadzierzgnięte więzi emocjonalne pozwalają łagodzić konflikty.

⁷ Por. Francis, Sandberg, 2000. Autorzy analizują wspomnianą kwestię wpływu homogenicznej struktury zespołu założycielskiego w kontekście więzi przyjacielskich, jednak przytaczane argumenty znajdują zastosowanie w odniesieniu do innych typów więzi.



Kiedy Michał Wrodarczyk (25 l.) i Jarek Adamski (27 l.) 5 lat temu zakładali biuro organizujące studentom pobyt i pracę w USA, nie mieli nic oprócz indeksów SGH i pomysłu na zarobienie szybkich pieniędzy. Dzisiaj wartość sprzedaży usług spółki Student Adventure grubo przekracza 10 mln złotych rocznie.

Być może to tylko pozory, ale Michał Wrodarczyk i Jarek Adamski sprawiają wrażenie osób o skrajnie różnych temperamentach. Pierwszy jest spontaniczny i komunikatywny, drugi natomiast bardziej wyważony w opiniach i twardo stąpający po ziemi. Wrażenie potęgują ich zewnętrzne wizerunki. Adamski to raczej konserwatywnie ubrany biznesmen, Wrodarczyk nosi się swobodniej. To być może stereotypowy sposób wyciągania charakterologicznych wniosków, ale coś chyba na rzeczy jest, skoro sami przyznają, że się nawzajem uzupełniają.

— Ja zawsze byłem od zadań specjalnych i wymyślania szalonych pomysłów, a Jarek od ich rzeczowej weryfikacji i sprawdzania, czy dadzą się przekuć w czyn. Ja jestem od strategii i teorii, a Jarek od żmudnej roboty logistyczno-operacyjnej — mówi Michał Wrodarczyk.

Tandem niewątpliwie się sprawdził. Choć są bardzo młodzi i zaczętnali stosunkowo niedawno (w 2000 r.), ich firma Student Adventure jest dzisiaj jedną z największych i najbardziej znanych organizacji działających na rynku studenckich wyjazdów do USA. Do tej pory z usług Student Adventure skorzystało już 6 tys. osób. Firma, oprócz warszawskiej centrali, ma również 7 przedstawicielstw regionalnych w różnych ośrodkach akademickich w Polsce. Przedstawicielstwa nie są ich własnością, lecz działają na zasadzie franchisingu.

Wydawać by się mogło, że to pieniądź łatwy i szybki. Ale każdy początkujący przedsiębiorca, który zaczyna realizować swój pomysł, szybko stwierdza, że bez umiejętności organizacyjnych i wiedzy na temat zarządzania nie da się rozwinąć firmy.

— W pewnym momencie nas to przerosło. Nie mogliśmy organizacyjnie wszystkiego ogarnąć. Na własnych błędach zaczęliśmy uczyć się delegowania kompetencji na pracowników niższego szczebla. Już po kilku miesiącach musieliśmy zacząć porządkować strukturę firmy, co tak na dobrą sprawę odbywa się do dzisiaj. Dopiero teraz widzimy, jak bardzo w biznesie potrzebna jest książkowa wiedza na temat zarządzania — mówi Jarek Adamski.

M. Pietrzak, *American dream story*,
„Businessman Magazine” 2005, nr 1.

Wzajemne zaufanie pozwala oprzeć funkcjonowanie zespołu na ustnych uzgodnieniach, bez formy pisemnej, potwierdzenia notarialnego itp.

Także na etapie funkcjonowania nowego biznesu można oczekiwać, że ewentualne konflikty będą rozładowywane sprawniej. W konsekwencji kluczowe decyzje będą podejmowane szybciej w przypadku zespołów o homogenicznej strukturze. W efekcie zespoły założycielskie o homogenicznej strukturze wykazują większą siłę przetrwania przez najtrudniejszy, początkowy okres, co daje większe szanse powodzenia uruchamianych przez nie przedsięwzięć. Na jakości podejmowanych decyzji może jednak negatywnie zaważyć zjawisko myślenia grupowego, powodujące, że członkowie zespołu z góry ograniczają zakres analizy i liczbę analizowanych opcji pod wpływem generalnego dążenia do zachowania konsensusu.

Wykształcenie i wcześniejsze doświadczenie zawodowe założycieli

Tu korzyści heterogenicznej struktury wydają się najbardziej oczywiste. Przykładowo szanse na uruchomienie biznesu kształtują się korzystnie, gdy założyciele mają w swym gronie fachowca od spraw technicznych, marketingowych i finansowych niż w sytuacji, kiedy wszyscy członkowie zespołu reprezentują ten sam profil zawodowy. Z racjonalnego punktu widzenia, zwłaszcza w realizacji ambitnych, dynamicznych przedsięwzięć, byłoby ze wszech miar wskazane, by członkowie zespołu uzupełniali się nawzajem, a więc by linią przewodnią doboru była wzajemna komplementarność. Zwróćmy uwagę, że gdyby nowy projekt (wprowadzenie nowego wyrobu, otwarcie nowego rynku) był realizowany w funkcjonującym przedsiębiorstwie, kwestia komplementarności doświadczeń zespołu wdrożeniowego odgrywałaby na etapie planowania kluczową rolę.

Poziom i struktura rodzajowa aktywów, którymi dysponują członkowie zespołu

W dziedzinie środków finansowych najkorzystniejsza jest sytuacja, gdy status i możliwości finansowe członków zespołu będą do siebie zbliżone. Jeśli możliwości finansowe jednego lub większej liczby członków będą znacząco odbiegały od pozostałych, należy rozważyć celowość ich udziału w zespole założycielskim. Natomiast połączenie środków finansowych, które wnoszą jedni wspólnicy, z cennymi aktywami materialnymi wnoszonymi przez innych, może okazać się bardzo przydatne i przyczynić się do szybkiego uruchomienia biznesu. Tak będzie, gdy jeden ze wspólników wniesie na przykład do spółki działkę budowlaną, szczególnie wartościową dla uruchomienia produkcji, czy też atrakcyjny lokal dla działalności handlowej.

Kapitał społeczny

W przeciwieństwie do więzi społecznych łączących członków zespołu założycielskiego zanim zdecydowali się na wspólne uruchomienie biznesu, w tym przypadku chodzi o szeroko rozumiane kontakty z otoczeniem

(rodzinne, towarzyskie, zawodowe, sąsiedzkie, lokalne itp.), które mogą być przydatne w prowadzeniu biznesu⁸. Przykładem mogą być rodzinne bądź towarzyskie kontakty ze środowiskiem bankowców, potencjalnych odbiorców czy też przyjacielskie relacje z doświadczonymi osobami, do których możemy się zwrócić o poradę w trudnych momentach. Jeśli członkowie zespołu założycielskiego mają rozbudowane, a jednocześnie zdywersyfikowane kontakty społeczne, wtedy siła oddziaływania całego zespołu jest znacznie większa, niż gdyby działali w pojedynkę.

Tworzenie zespołów założycielskich – doświadczenia praktyczne

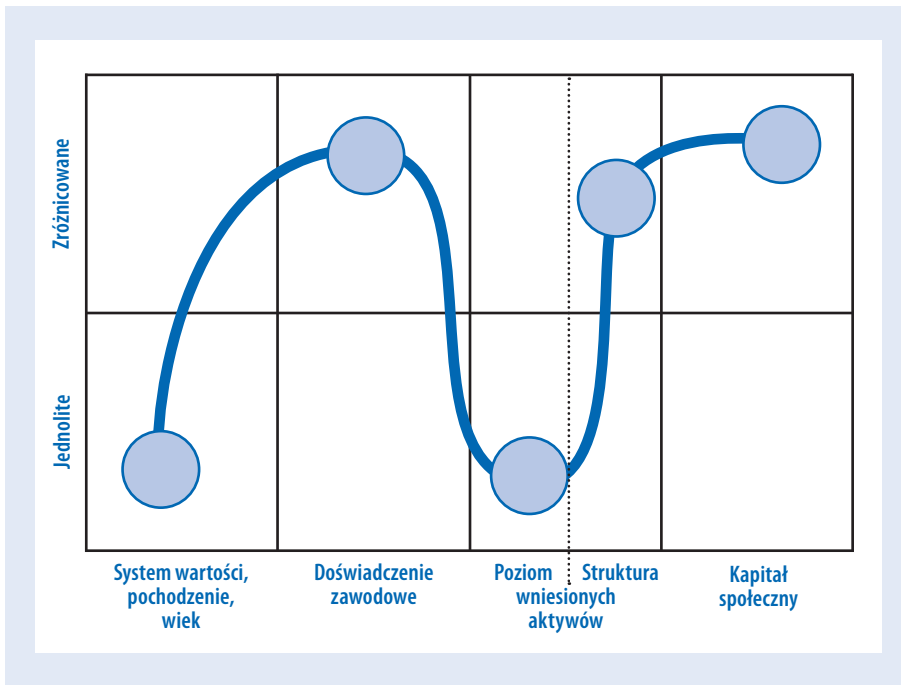
Czy można połączyć korzyści z homogenicznej i heterogenicznej struktury zespołu założycielskiego? Oczywiście tak. Nie ma na przykład przeszkód, by inżynier, doświadczony sprzedawca i finansista przyjaźnili się i wspólnie uruchomili biznes, a następnie prowadzili go z sukcesem. Rysunek 2 ilustruje hipotetyczną optymalną strukturę zespołu założycielskiego z uwzględnieniem omawianych wyżej czynników. Warto zwrócić jednak uwagę, że określony kontekst sytuacyjny (obiektywna możliwość nawiązania bliższych kontaktów) sprzyja naturalnemu tworzeniu się zespołów o zbliżonych systemach wartości, doświadczeniach, zasobach i kapitale społecznym, a ewentualne zalety oraz wady ukształtowanej w ten sposób grupy założycieli ujawniają się już po podjęciu decyzji o rozpoczęciu działań przygotowawczych. Łączenie pozytywnych efektów struktury homogenicznej i heterogenicznej wymagałoby przemyślanych działań wynikających z wcześniejszej analizy potrzeb. To jednak kłóci się ze spontanicznym charakterem decyzji o wspólnym działaniu w celu uruchomienia biznesu.

Stosunkowo nieliczne badania empiryczne sugerują, że w praktyce biznesowej zespoły założycielskie mają generalnie strukturę homogeniczną (Ruef et al., 2003). Tym samym nie wykorzystuje się w pełni atutów heterogenicznej struktury związanej z dywersyfikacją doświadczenia i umiejętności, a także kapitału społecznego, jakim dysponują założyciele (Neergaard, Madsen, 2004).

Własne doświadczenia autora, związane z obserwacją dynamicznych przedsięwzięć uruchamianych w nowoczesnych segmentach gospodarki wskazują na ograniczenia i niebezpieczeństwa funkcjonowania zespołów o strukturze homogenicznej, bazujących na więziach rodzinnych, przyjacielskich czy towarzyskich. Przede wszystkim więzi emocjonalne, jakie towarzyszą relacjom towarzyskim, nie zawsze dadzą się wprost przełożyć na równie silne więzi biznesowe. Ktoś, kto jest świetnym kompanem w towarzyskich eskapadach, nie musi być – i najczęściej nie jest – skutecznym partnerem w biznesie. To są bowiem dwa różne światy.

⁸ Szerzej na temat roli kapitału założycielskiego w kontekście formowania zespołów przywódczych patrz Neergaard, Madsen, 2004.

Rysunek 2. Optymalna struktura zespołów założycielskich



Źródło: Opracowanie własne.

Poza tym realia biznesowe wymuszają szybkie zmiany w relacjach między partnerami. Relacje przyjacielskie mają z natury bardziej stabilny charakter. Trzeba także wziąć pod uwagę, że kultywując więzi towarzyskie, nie sposób uniknąć włączania się członków rodziny założycieli także w sferę biznesu. Rozszerza to pole potencjalnych konfliktów i negatywnych emocji. Bardzo często bywa tak, że w konfliktowych sytuacjach, a takich przecież niemało w pierwszej fazie funkcjonowania biznesu, wspólnicy mogliby znaleźć płaszczyznę porozumienia, ale na przeszkodzie stoją ich małżonkowie. W sumie z perspektywy powyższych doświadczeń wydaje się, że w procesie kształtowania skutecznych zespołów założycielskich nie można lekceważyć kwestii komplementarności aktywów, jakimi dysponują wspólnicy, ich doświadczeń i umiejętności, a także posiadanego kapitału społecznego. Jeśli równolegle łączą ich trwałe więzi rodzinne, przyjacielskie czy rodzinne, będzie to dodatkowym czynnikiem cementującym cały zespół. Natomiast oparcie relacji biznesowych wyłącznie na więzach emocjonalnych może być niebezpieczne, zwłaszcza w przypadku przedsięwzięć zakrojonych na większą skalę.

2.4. Uzgodnienie podstawowych celów i zasad funkcjonowania nowego biznesu

Niezależnie od tego, w jakim stopniu członkowie zespołu mają poczucie wspólnych wartości i dążeń, w trakcie prac przygotowawczych założyciele powinni w sposób jednoznaczny porozumieć się w kwestiach kluczowych dla planowanego przedsięwzięcia. Na podstawie analizy funkcjonowania skutecznych zespołów można określić podstawowy zestaw spraw wymagających takiego fundamentalnego uzgodnienia⁹.

Uzgodnienie głównych kierunków działania, docelowej skali i planowanej dynamiki nowego przedsięwzięcia

Kluczowe znaczenie ma w tym przypadku porozumienie dotyczące następującej kwestii: czy dążymy do uruchomienia biznesu z perspektywą działania na większą skalę czy też zadowolimy się sukcesem na stosunkowo niskim poziomie obrotów.

Porozumienie co do horyzontu czasowego wspólnego działania

Bardzo istotną kwestią z punktu widzenia sukcesu przedsięwzięcia jest stabilność zespołu przywódczego i zachowanie stałego składu wspólników w trakcie pierwszej fazy uruchomienia biznesu. Stąd ważne jest jednoznaczne uzgodnienie długości czasu, w którym wszyscy wspólnicy deklarują chęć pozostania w biznesie. Niezależnie od tego, z jaką starannością będziemy dobierać wspólników, faza rozruchu jest tak szczególnym wyzwaniem, jeśli chodzi o zaangażowanie emocjonalne, stres, wysiłek intelektualny i fizyczny, że nie wszyscy wspólnicy będą w stanie temu podołać. Jednocześnie w zderzeniu z realiami prowadzenia biznesu może ujawnić się brak pewnych umiejętności, jak również braki w sferze zasobów rzeczowych i finansowych. W rezultacie powstanie potrzeba dokooptowania nowego wspólnika (wspólników). Stąd rotacja wśród członków zespołu założycielskiego w ciągu pierwszych 2–3 lat funkcjonowania jest zjawiskiem normalnym. Jeśli tylko skala rotacji nie podważy sensu istnienia zespołu, może to mieć pozytywny wpływ na dalszy rozwój firmy. Mając to na względzie, wskazane byłoby jeszcze przed podjęciem kluczowej decyzji o uruchomieniu biznesu uzgodnić w gronie wspólników zasady cywilizowanego rozvodu, a także warunki „dopraszania” nowych wspólników.

Dominacja pracy zespołowej – poskromienie ego

Mamy tu do czynienia z obiektywną sprzecznością. Z jednej strony warunkiem powodzenia nowego biznesu jest przyciągnięcie do zespołu ludzi utalentowanych, dynamicznych o silnych osobowościach. Z drugiej

⁹ Wymieniamy tu tylko najbardziej podstawowe kwestie, gdyż lista kluczowych spraw wymagających wspólnego uzgodnienia jest znacznie szersza. Patrz przykładowo Timmons, Spinelli, 2004, s. 304–306.

jednak tacy ludzie źle funkcjonują w zespole, a ich rozbudzone ego może nawet rozsadzić zespół od środka. Dlatego tak ważne jest porozumienie o konieczności podporządkowania indywidualnych aspiracji i motywacji, którego celem jest efektywne funkcjonowanie zespołu jako całości.

Jednolite zasady i standardy etyczne

Członkowie zespołu założycielskiego mogą pochodzić z różnych środowisk i mieć wcześniejsze doświadczenie zawodowe. W takiej sytuacji może dochodzić do podstawowych różnic w traktowaniu konkretnych działań jako etycznych bądź nieetycznych. Uzgodnienie wspólnych standardów etycznych jest istotnym elementem w kształtowaniu kultury organizacyjnej firmy. Szerzej będziemy zajmować się tą kwestią w dalszej części niniejszego rozdziału.

Porozumienie co do tzw. nierówności w równości

Niewątpliwym zagrożeniem dla sprawnego funkcjonowania zespołów jest trudny do rozwiązania dylemat tzw. nierówności w równości¹⁰. Doświadczenie pokazuje, że nawet zespoły o silnej tożsamości, skupione wokół wspólnych, długofalowych celów mogą popaść w wewnętrzny konflikt na tle podziału aktualnych i docelowych korzyści. Potrzeba zróżnicowania partnerów pod względem finansowym wynika z obiektywnego zróżnicowania udziału poszczególnych wspólników w sukcesie przedsięwzięcia i w pierwszej kolejności dotyczy lidera zespołu założycielskiego. Sprawa ta może wywołać silne emocje, zwłaszcza gdy dotyczy nie tylko samych wspólników, ale i członków ich rodzin. Co więcej, obiektywne zróżnicowanie wkładu wspólników może zmieniać się w czasie, a więc nie można przesądzić tej kwestii raz na zawsze. Porozumienie w kwestii nierówności w równości polega na uzgodnieniu podstawowych zasad jeszcze przed uruchomieniem, pozwalając wyeliminować konflikty wokół tego drażliwego problemu.

Jeśli chodzi o konkretne rozwiązania, praktyka funkcjonowania firm opartych na grupowym przywództwie pokazuje całe spektrum możliwości. Na jednym biegunie mamy sztywną regułę równego udziału we własności i zyskach firmy. U podstaw takiego rozwiązania leży przekonanie wszystkich wspólników, że dla realizacji wspólnych celów warto zrezygnować z precyzyjnego szacowania wkładu wspólników w rozwój firmy. Na drugim biegunie mamy sytuację, gdy wiodący wspólnik ma zdecydowaną przewagę nad innymi, jeśli chodzi o udział w zyskach, i jest to w pełni akceptowane przez pozostałych członków zespołu założycielskiego.

¹⁰ Pojęcie „nierówność w równości” (ang. *equal inequality*) wprowadził J. Timmons (Timmons, Spinelli, 2004, s. 305–306), nie podając jednak jego precyzyjnej definicji.

2.5. Specyfika tworzenia zespołów założycielskich przez ludzi młodych

Spróbujmy odnieść przedstawione wyżej wnioski i rekomendacje do sytuacji, gdy inicjatywę uruchomienia własnego biznesu podejmują ludzie młodzi. Niewątpliwie brak doświadczenia (zarówno dotyczącego kwestii zawodowych, jak i prowadzenia biznesu) jest dodatkowym argumentem za tym, by zamiast uruchomienia firmy realizować w zespole. Trzeba jednak mieć świadomość, że niezależnie od konkretnych umiejętności biznesowych, młody wiek i brak doświadczenia życiowego są poważnym zagrożeniem dla funkcjonowania zespołów założycielskich tworzonych przez ludzi młodych:

- ▶ Przypadkowy dobór partnerów, oparty na krótkotrwałej, powierzchownej znajomości powoduje, że zespół szybko się wykrusza.
- ▶ Indywidualne ego członków zespołu nie pozwala na efektywną pracę w zespole. Członkowie nie mają bowiem wcześniejszych doświadczeń życiowych w podporządkowaniu egoistycznych dążeń i motywacji celom zbiorowości (np. w rodzinie).
- ▶ Wspólnota długofalowych celów może okazać się iluzoryczna wobec konfrontacji z pierwszymi trudnościami. Niektórzy członkowie zespołu mogą szybko dojść do wniosku, że własny biznes nie jest ich powołaniem i był to tylko słomiany zapał.

To wszystko nie przekreśla atrakcyjności przedsiębiorczości zespołowej w wydaniu młodych adeptów biznesu, natomiast ma na celu zwrócenie uwagi na potrzebę uwzględnienia tego rodzaju zagrożeń w procesie formowania zespołów przywódczych.

W tym miejscu warto nawiązać do kwestii heterogeniczności zespołów założycielskich, cech osobowych, przygotowania zawodowego i doświadczeń biznesowych współników. Jak wskazywaliśmy w rozdziale III, większość atrakcyjnych pomysłów powstaje w efekcie nagromadzenia doświadczeń zawodowych. Pewnym remedium na oczywisty brak takich doświadczeń wśród młodych adeptów biznesu może być funkcjonowanie w zespole zróżnicowanym pod względem przygotowania zawodowego, na przykład z udziałem ekonomistów, inżynierów, finansistów. Ponieważ ludzie młodzi są w sposób naturalny bardziej mobilni w kontaktach osobistych z przedstawicielami różnych środowisk, warto wykorzystać tę mobilność, przygotowując się do uruchomienia własnego biznesu. W praktyce może to oznaczać świadome i aktywne wychodzenie poza istniejący krąg towarzyski kolegów z tej samej uczelni, a także nawiązywanie trwałych więzi z rówieśnikami z innych uczelni, reprezentującymi przybliżone systemy wartości i mającymi chęć zrobienia czegoś na własną rękę. Być może takie kontakty zaowocują wspólnym sukcesem w uruchomieniu i prowadzeniu biznesu.

3. Zatrudniamy pracowników

Zatrudnienie pierwszych pracowników to chyba najbardziej namacalny przejaw przystępowania do urzeczywistnienia wizji uruchomienia własnej firmy. To jednocześnie daje możliwość przyspieszenia działań w fazie rozruchu, które dotąd były jedynie udziałem inicjatorów przedsięwzięcia. Równocześnie decyzja o zatrudnieniu ludzi stwarza nowe wyzwanie dla zespołu przywódczego:

- ▶ Szeroko rozumiana problematyka zarządzania zasobami ludzkimi uznawana jest za jedną z najważniejszych, a jednocześnie najtrudniejszych umiejętności w prowadzeniu biznesu.
- ▶ Przyciągnięcie najlepszych ludzi, zapewnienie im niezbędnych warunków rozwoju oraz motywacji do twórczej pracy na rzecz firmy to kluczowy czynnik sukcesu, decydujący o pozycji konkurencyjnej firmy.
- ▶ Koszty osobowe stanowią zazwyczaj znaczną pozycję w kosztach działalności firmy, ponieważ poza wynagrodzeniami musimy uwzględnić także wysokie obciążenia z tytułu ubezpieczeń społecznych oraz regulowanych ustawowo świadczeń pracowniczych. To także automatycznie oznacza generowane koszty urządzenia stanowiska pracy, bez których nie ma mowy o osiągnięciu odpowiedniej wydajności. Jednocześnie ze względu na obowiązujące regulacje prawne służące ochronie praw pracowniczych, koszty osobowe są relatywnie sztywne w krótkim okresie¹¹.

3.1. Koszt zatrudnienia dla pracodawcy a dochody netto uzyskiwane przez pracowników

Pierwszy etap przygotowania racjonalnego programu zatrudnienia pracowników to dokładne rozpoznanie i zestawienie wszystkich kosztów, jakie bezpośrednio bądź pośrednio wiążą się z zatrudnieniem. Wbrew pozorom jest to bardzo częsty mankament w sporządzanych analizach finansowych i w biznesplanach. Świadomość całkowitych kosztów zatrudnienia oraz wpływu rozmaitych obciążeń na poziom wynagrodzenia netto pracowników powinna być udziałem nie tylko pracodawców, ale także pracowników. Łatwiej wtedy uzyskać porozumienie na temat wzajemnych oczekiwań.

Spróbujmy przeanalizować na bardzo uproszczonym przykładzie skutki zawarcia między pracodawcą a pracownikiem umowy o pracę z wynagrodzeniem miesięcznym odpowiednio: 2 tys. PLN, 4 tys. PLN i 6 tys. PLN (por. tabela 1).

¹¹ Przykładowo decyzje o ograniczeniu zatrudnienia spowodowane trudną sytuacją firmy mogą powodować w ciągu pierwszych miesięcy faktyczny wzrost kosztów osobowych ze względu na konieczność przyznania odchodzącym pracownikom określonych przepisami prawa pracy odpraw.

Tabela 1. Całkowity koszt zatrudnienia na podstawie umowy o pracę a płaca netto pracownika

	Pracodawca	Pracownik	Pracodawca	Pracownik	Pracodawca	Pracownik
Wynagrodzenie mies. podst. (brutto) w PLN	2 000	2 000	4 000	4 000	6 000	6 000
Wynagrodzenie brutto rocznie	24 000	24 000	48 000	48 000	72 000	72 000
Koszt ZUS rocznie	4 466	5 154	9 533	8 933	10 399	15 463
Koszt ZUS (mies.)	372	430	744	859	1 117	1 289
PIT pracownika (mies.)		111		287		464
Efekt po korektach	2 372	1 460	4 744	2 854	7 117	4 247
Wynagrodzenie podst. = 100%	119%	73%	119%	71%	119%	71%
Pracownik netto jako % kosztu pracodawcy		62%		60%		60%

Źródło: Obliczenia własne uwzględniające obciążenia podatkowe oraz ZUS, obowiązujące w 2010 roku. Obliczenia nie uwzględniają efektu wspólnego opodatkowania małżonków i innych ulg.

Warto zwrócić uwagę, że wraz ze wzrostem wynagrodzenia wskaźnik efektywności finansowej, czyli ta część całkowitego kosztu zatrudnienia dla firmy, która trafia do kieszeni pracownika jako wynagrodzenie netto, zmienia się w niewielkim stopniu. Jest to bowiem wynik dwukierunkowe- go oddziaływania następujących czynników:

- po przekroczeniu poziomu 2,5-krotnego średniego wynagrodzenia w gospodarce przestają rosnąć obciążenia ZUS-owskie ponoszone przez pracodawcę i pracownika¹²
- progresywny podatek PIT zjada coraz większą część wynagrodzenia pracownika.

3.2. Wybór formy zatrudnienia – preferencje pracodawcy

Preferencje pracodawcy dotyczące formy zatrudnienia pierwszych pracowników muszą uwzględnić zarówno cele długookresowe, jak i specyficzne uwarunkowania oraz ograniczenia fazy rozruchu. Te ostatnie to przede wszystkim szczupłe zasoby finansowe i niepewność przyszłości, a także potrzeba zachowania dużej elastyczności, gdy chodzi o poziom zatrudnienia. Z tego względu oprócz podstawowej formy zatrudnienia na podstawie umowy o pracę popularne jest na tym etapie zatrudnienie pracowników na podstawie umowy-zlecenia oraz na zasadzie samozatrudnienia, kiedy

¹² Faktycznie po przekroczeniu progu 2,5-krotnego średniego wynagrodzenia rośnie tylko jeden element świadczeń ZUS-owskich, ale jego udział w całkowitym obciążeniu ZUS jest marginalny.

Tabela 2. Analiza porównawcza podstawowych form zatrudnienia

Kryterium oceny	Umowa o pracę	Umowa-zlecenie	Działalność gospodarcza pracownika
Efektywność finansowa: całkowity koszt dla firmy – efekt netto dla pracownika	najmniej efektywne	bardziej efektywne	najbardziej efektywne
Rozwiązanie umowy – pracodawca	konieczność przestrzegania kodeksowych terminów i warunków wypowiedzenia	zgodnie z umową-zleceniem typowo jeden miesiąc	duża elastyczność
Rozwiązanie umowy – pracownik	kodeks pracy obowiązuje także pracownika, ale wobec ograniczonej jego użyteczności w fazie wypowiedzenia pracodawca może mieć interes w skróceniu terminu	zgodnie z umową-zleceniem typowo jeden miesiąc	duża elastyczność
Kontrola wykonywania obowiązków	pełna kontrola wynikająca z przepisów i wewnętrznych regulaminów	umowa-zlecenie może określać pewne warunki, jednak zasadą jest samodzielność i niezależność zleceniobiorcy	zgodnie z umową, w której pracownik jest stroną jako podmiot świadczący usługi
Zapewnienie poufności	obowiązek zachowania poufności wynika z istoty stosunku pracy	zasady przestrzegania poufności określone w umowie	zasady przestrzegania poufności określone w umowie
Lojalność wobec firmy – emocjonalne zaangażowanie pracownika	umowa o pracę podkreśla silny związek pracodawcy i pracownika	zasada niezależności zleceniodawcy w realizacji zadań osłabia więź emocjonalną	założenie, że usługa pracy jest świadczona przez niezależny podmiot, zmniejsza poczucie lojalności

Źródło: Opracowanie własne.

pracownik rejestruje działalność gospodarczą i staje się dla firmy usługodawcą. W tabeli 2 przedstawiamy w ujęciu porównawczym wady i zalety poszczególnych form zatrudnienia.

Co wynika z tego porównania? Niewątpliwie tzw. samozatrudnienie jest najbardziej efektywne z punktu widzenia finansowego. Ilustrują to dodatkowe wyliczenia przedstawione w tabeli 3. Biorąc całkowity koszt za 100%, do kieszeni pracownika zarabiającego 3 tys. PLN miesięcznie trafia na podstawie umowy o pracę 56%, umowy-zlecenia 57%, a w ramach samozatrudnienia 66%. Jednak ze względu na obowiązujący minimalny próg

obciążeń ZUS dla osób prowadzących samodzielną działalność gospodarczą przewaga tej ostatniej formy ujawnia się dopiero po przekroczeniu wynagrodzenia 2 tys. PLN w skali miesięcznej.

W zakresie możliwości szybkiego rozwiązania zawartego porozumienia umowa o pracę jest najmniej elastyczna. Warto jednak zwrócić uwagę, że elastyczność działa w obydwie strony, co nie musi być korzystne dla pracodawcy. Wie o tym każdy, kto doświadczył nagłego odejścia kluczowych pracowników i był zmuszony do podjęcia natychmiastowych działań zaradczych, równolegle przeprowadzając akcję wyjaśniającą wśród zaniepokojonych klientów i kontrahentów. Pozostałe kryteria wymienione w tabeli 2 wyraźnie wskazują na przewagę umowy o pracę. W ramach tej formy zatrudnienia łatwiej jest kontrolować wykonywanie obowiązków oraz zapewnić przestrzeganie zasad poufności i lojalności pracowników wobec firmy. Ktoś może powiedzieć, że decydującą rolę odgrywają faktycznie relacje między pracodawcą a pracownikiem, sposób zatrudnienia zaś jest tylko stroną formalną. To prawda, gdyby założyć, że relacja pracodawca–pracownik przebiega bezkonfliktowo. Jednak w realiach funkcjonowania biznesu w kontaktach pracowniczych różnice zdań, spięcia, a nawet ostre konflikty są na porządku dziennym. Wtedy forma zatrudnienia zaczyna odgrywać kluczową rolę.

Główna słabość form bardziej elastycznych niż umowa o pracę, takich jak umowa-zlecenie czy samozatrudnienie, ujawnia się szczególnie w przypadku ambitnych przedsięwzięć, uruchamianych z myślą o większej skali działania. Polega ona na sprzecznych sygnałach płynących od założycieli do pracowników: długofalowa wizja i ambitny program rozwoju firmy

Tabela 3. Całkowity koszt zatrudnienia a wynagrodzenie netto pracownika przy różnych formach zatrudnienia

	Umowa o pracę		Umowa zlecenia		Samozatrudnienie	
	Pracodawca	Pracownik	Pracodawca	Pracownik	Pracodawca	Pracownik
Wynagrodzenie miesięczne podst. (brutto) w PLN	3 000	3 000	3 000	3 000	3 000	3 000
Wynagrodzenie brutto rocznie	36 000	36 000	36 000	36 000	36 000	36 000
Koszt ZUS rocznie	6 700	7 731	6 700	7 731	0	10 121
Koszt ZUS (mies.)	558	644	558	644		843
PIT pracownika (mies.)		199		157		221
Efekt po korektach	3 558	2 157	3 558	2 198	3 000	1 936
Wynagrodzenie podst.=100%	119%	72%	119%	73%	100%	65%
Pracownik netto jako % kosztu pracodawcy		61%		62%		65%

Źródło: Obliczenia własne przy uwzględnieniu obciążeń PIT i ZUS w 2010 roku.

klóć się z elastycznymi formami zatrudnienia, gdyż dają one sygnał o tym, że właściciele nie są pewni perspektyw biznesu. Z tego względu kluczowi pracownicy, w podstawowych sferach funkcjonowania firmy, powinni być od początku zatrudnieni na podstawie umowy o pracę. Podejmując decyzję o uruchomieniu firmy po dogłębnych analizach i przygotowaniach, trzeba mieć odwagę zatrudnić na etat kluczowych pracowników. Równocześnie nie ma przeszkód w zatrudnieniu usługodawców w dziedzinach pomocniczych i wówczas można faktycznie traktować tę formę jako klasyczny outsourcing, a zdobycie doświadczeń w tej dziedzinie już w fazie rozruchu może być bardzo cenne dla stosowania tej formy w przyszłości.

3.3. Relacje pracownicze – praktyczne kwestie

Jak już wspominaliśmy, zarządzanie zasobami ludzkimi to jedna z najważniejszych dziedzin zarządzania. W jej ramach istnieje usystematyzowany dorobek wiedzy teoretycznej i bogaty zasób praktycznych doświadczeń, dotyczących także specyfiki mniejszych firm¹³. Umiejętności wyszukiwania talentów, zarażania pracowników entuzjazmem i potrzebą osiągnięcia sukcesu to nieocenione atrybuty przedsiębiorczego stylu zarządzania. To także umiejętność stwarzania właściwej atmosfery w miejscu pracy przy jednoczesnym stawianiu wysokich wymagań.

Poniższe uwagi dotyczą wybranych praktycznych aspektów zatrudniania pracowników w fazie rozruchu, gdy w stawiającej pierwsze kroki firmie brak jeszcze wypracowanych standardów i procedur w tej dziedzinie.

Źródła naboru pracowników

Poszukując nowych pracowników, w sposób naturalny zwracamy się do rodziny, przyjaciół i bliskich znajomych. Zależy nam, by otoczyć się ludźmi zaufanymi, a jednocześnie nie chcemy tracić czasu i pieniędzy na szerokie poszukiwania. Należy jednak przestrzec przed takim zawężeniem procesu rekrutacji. Klucz do sukcesu młodej firmy tkwi w umiejętnym przyciągnięciu utalentowanych pracowników. Można ich wyszukiwać na rynku, co nie jest ani skomplikowane, ani kosztowne. Natomiast zawężając poszukiwania do kręgu najbliższych osób, świadomie zmniejszamy szanse dotarcia do najlepszych ludzi. Jest też druga strona medalu. Relacja pracodawca–pracownik ma swoją specyfikę i nie daje się na ogół łatwo pogodzić z relacjami przyjacielskimi i rodzinnymi. Dlatego warto zachować daleko posuniętą ostrożność w zatrudnianiu rodziny i znajomych, poza rzeczą jasną przypadkami, w których cała koncepcja przedsięwzięcia oparta jest na formule biznesu rodzinnego.

¹³ Patrz przykładowo *Zarządzanie zasobami...*, 2004.



To może brzmieć naiwnie, ale wystarczy przyjrzeć się praktycznie jakimkolwiek sukcesowi, by dostrzec, że w tle stoi za nim to, że ktoś komuś zaufał i nie zawiodł się.

— Zaufanie miało wielkie znaczenie już w początkowym okresie prowadzenia firmy (wczesne lata 90.) — wspomina Wojciech Morawski, założyciel i szef Atlantica. — Bolączką każdego początkującego kapitalizmu jest brak kapitału. Niewątpliwie to, co bardzo ułatwiło nam start, to fakt, że mieliśmy dostawców, którzy nam ufali. Dzięki temu wynegocjowaliśmy z nimi bardzo korzystne warunki płatności. Gdybyśmy tego zaufania nie mieli, to w okresie, gdy rynek wołał: „jeść!”, sprzedalibyśmy o wiele mniej.

Ergo: wzrosty przychodów, które Atlantic miał na początku działalności, byłyby dużo mniejsze, a więc droga firmy Morawskiego do zostania największym producentem bielizny w Polsce byłaby dłuższa.

Jak zdobyć i utrzymać zaufanie?

— To bardzo prosta rzecz — odpowiada Morawski. — Nie wolno oszukiwać. Każdy musi sam sobie odpowiedzieć na pytanie, w jaki sposób chce robić biznes. Albo chce się lawirować, naciągać, co się da, na swoją korzyść, albo prowadzić interesy w sposób rzetelny i otwarty, traktować drugą stronę jak partnera. Owszem, zdarzają się sytuacje, że nie można powiedzieć prawdy. Ale wtedy lepiej nic nie mówić. Najgorzej jest zacząć „ściemniać”. Jeżeli się raz powie ludziom nieprawdę, to potem odbudowanie zaufania jest prawie niemożliwe.

Najbardziej typowy przykład: firma musi zwalniać pracowników. Do zwolnienia planowanych jest 100 osób, na początku wypowiedzenia dostaje 10. Szef, chcąc „uspokoić nastroje”, zapewnia resztę, że wszystko jest ok. A tymczasem za miesiąc z pracy musi odejść następne 10. Łatwo sobie wyobrazić, jaki jest efekt. Niby oczywiste, a wystarczy się rozejrzeć wokół, by dostrzec, jak wielu szefów firm czy menedżerów codziennie „ściemnia” i myśli, że nikt tego nie widzi.

Dlatego może warto pamiętać, że często najlepszym weryfikatorem w biznesie jest opinia „korytarzowa” (nie mylić z plotkarską). Jak opowiada jeden z rozmówców, może ona brzmieć np. tak: „Sk...! jest, ale uczciwy. Rzetelnie, tak jak trzeba, to zrobił”. Tak skomentuje na korytarzu pracownik poczynania szefa, w których wyniku ucierpiał, ale widzi, że szef postąpił tak jak powinien. I taka opinia nie jest dla menedżera żadną ujmą.

K. Orłowski, *Epitafium dla cwaniaków*,
„Businessman Magazine” 2004, nr 8.

Okres próbny

Jest on niezbędny dla obydwu stron w celu wzajemnego dopasowania się, a w przypadku nowo uruchamianej firmy absolutnie konieczny. Co więcej, nie powinien on być traktowany jako formalność. Zakończenie okresu próbnego powinno być poprzedzone uczciwą rozmową na temat celowości kontynuowania współpracy i wzajemnych oczekiwań na przyszłość.

Wysokość wynagrodzenia na starcie; systemy motywacyjne

W warunkach nowo uruchamianej firmy dążenie do zatrudnienia najbardziej wartościowych pracowników zderza się w oczywisty sposób z ograniczeniami finansowymi. Stąd naturalną polityką będzie oferowanie wynagrodzenia zasadniczego w dolnym pułapie poziomów rynkowych na danym stanowisku. Będzie ona skuteczna na dłuższą metę, jeśli obok płacy zasadniczej wprowadzimy część ruchomą, ściśle uzależnioną od wyników finansowych firmy, a także udziału danego pracownika w uzyskiwaniu tych wyników. W negocjacjach płacowych powinniśmy zawsze operować kategorią wynagrodzenia brutto, bez odliczeń obciążeń z tytułu PIT i ZUS¹⁴.

Poufność dotycząca warunków zatrudnienia

Potrzeba zróżnicowania wysokości i form zatrudnienia jest oczywista z punktu widzenia skutecznego zarządzania firmą. Z tego względu powinniśmy od samego początku rygorystycznie przestrzegać zasady, że warunki wynagradzania pracowników muszą być poufne. Funkcjonując w polskich realiach, trzeba mieć jednak świadomość, że przestrzeganie tej zasady w praktyce pozostawia wiele do życzenia.

Rotacja kadrowa, rozstawanie się z pracownikami

Funkcjonowanie w niewielkich zespołach wytwarza silne emocjonalne więzi międzyludzkie, które zostają zakłócone wówczas, gdy jedna ze stron deklaruje chęć rozwiązania stosunku pracy. W warunkach nowych podmiotów gospodarczych jest to zjawisko naturalne i może przynieść pozytywne rezultaty dla obydwu stron. Ważną umiejętnością w prowadzeniu biznesu jest taktowne i kulturalne rozstawanie się z pracownikami.

Jak postępować w sytuacji, gdy zaczynamy mieć wątpliwości o przydatności pracownika? Jak długo należy przedłużać okres zatrudnienia, by przekonać się o słuszności zastrzeżeń? Na podstawie własnych praktycznych

¹⁴ Negocjacje oparte na wynagrodzeniu netto powodują niepotrzebne przenoszenie spraw osobistych i rodzinnych w sferę relacji pracowniczych. Pewne obciążenia czy raczej ulgi w obciążeniach wiążą się raczej z sytuacją osobistą pracownika niż z relacjami pracowniczymi (np. ulga podatkowa z tytułu możliwości wspólnego opodatkowania z małżonkiem). Poza tym negocjacje dotyczące tzw. wynagrodzenia na rękę mogą rodzić dodatkowe nieporozumienia ze względu na brak precyzji. Niektórzy pracownicy mogą bowiem rozumieć pojęcie „na rękę” jako wynagrodzenie netto po odliczeniu PIT i ZUS, ale także wszelkich opłat stałych, typu czynsz mieszkaniowy, energia, telefon itp.



Kiedy w październiku 1990 r. Ernst & Young Polska rozpoczęła działalność, przez pierwsze 3 miesiące nie przestrzegano skrupulatnie zasady szczegółowego rozliczenia czasu pracy pracowników. Rozliczenie takie dokonywane w trybie tygodniowym bądź dwutygodniowym, uwzględniające zarówno czas pracy, za który obciąża się klienta, jak i pozostały czas, to w branży doradczej warunek bezwzględnie konieczny, by można było mówić o właściwych parametrach dotyczących wydajności pracy i rentowności. Kiedy w grudniu 1990 r., gdy w firmie było już dwudziestu kilku pracowników, podjęto decyzję o powszechnym systemie rozliczenia czasu pracy w cyklu dwutygodniowym, pomysł ten został przyjęty z dużymi oporami, a niektórzy pracownicy traktowali go nieomal jak zamach na ich wolność osobistą. Jednakże ku zaskoczeniu wszystkich dla kolejnych nowych pracowników kwestia ta nie stanowiła żadnego problemu i bez kłopotu sporządzali oni rozliczenie w przewidzianych terminach.

Z własnej praktyki biznesowej autora.



Andrzej Kryński, prowadzący najpierw kilku- potem kilkunasto- i kilkudziesięciosobową firmę handlową ASPEX, w każdy piątek po pracy ładował do samochodu środki czystości, papier toaletowy itp. Nie było w tym motywu finansowego, raczej była to chęć wykazania dbałości o sprawy domowe, które Kryński notorycznie zaniedbywał, przebywając od rana do wieczora w biurze.

Firma się rozrastała, została przekształcona w spółkę kapitałową, dochody właściciela rosły, a piątkowy rytuał wywożenia środków czystości trwał nadal. W pewnym momencie wykryto proceder kradzieży z magazynu towarów i sprzętu, który był uprawiany przez grupę pracowników od szeregu lat. Przeprowadzone przy okazji wyjaśniania tej nieprzyjemnej sprawy i rozmowy z pracownikami ujawniły, że ci ostatni w bardzo niewielkim stopniu utożsamiają się z firmą, a w jeszcze mniejszym traktują ją jako wspólne dobro.

Jako swoiste usprawiedliwienie własnych zachowań pracownicy wskazywali, że „szef przecież też bierze różne rzeczy z firmy”.

Z własnej praktyki biznesowej autora.

Nazwa firmy i nazwisko właściciela zostały zmienione.

doświadczeń autora w okolicznościach opisanych wyżej należy dążyć do jak najszybszego rozwiązania stosunku pracy. Szybka decyzja, choć niewątpliwie może być obciążona błędem, jest na ogół korzystna także dla pracownika. Zamiast funkcjonować w otoczeniu, w którym efekty jego pracy budzą wątpliwości, może on znaleźć możliwość spełnienia się w innym miejscu.

4. Kultura organizacyjna firmy

Pojęcie *kultury organizacyjnej* odnosi się najczęściej do wielkich korporacji, które były w stanie wykształcić elementy takiej kultury w ciągu kilkudziesięciu, a niekiedy nawet kilkuset lat. Jednocześnie analiza funkcjonowania młodych dynamicznych firm pokazuje, że wiele z nich ukształtowało wyrazistą kulturę organizacyjną już w pierwszym okresie funkcjonowania i było to jednym z ważniejszych czynników osiągniętego przez te firmy sukcesu.

Czym jest kultura organizacyjna firmy? W największym skrócie są to wartości, przekonania i normy zachowania wspólne dla członków społeczności firmy¹⁵. Tylko w pewnym zakresie elementy kultury organizacyjnej ujawniają się na zewnątrz. Pozostała część tkwi głęboko w świadomości członków organizacji. Typowe zewnętrzne przejawy to:

- ▶ specyficzny język, żargon, którym posługują się pracownicy
- ▶ sposób ubierania się
- ▶ standardy codziennych relacji międzyludzkich
- ▶ elementy kultury materialnej (lokalizacja siedziby, urządzenie biura)
- ▶ rytuały firmowe (np. sposób celebrowania sukcesów firmy jako całości i sukcesów poszczególnych członków zespołu)
- ▶ nieformalne przekazy, anegdoty itp.

Dlaczego warto zajmować się kwestią kształtowania kultury organizacyjnej już w momencie uruchamiania firmy?

W pierwszej kolejności po to, by już od samego początku zapewnić spójność i synergię między długofalową wizją rozwoju firmy a wspólnymi wartościami i normami zachowań. Jeśli docelową grupą klientów mają być duże firmy, w tym instytucje finansowe, już na starcie musimy wśród młodego personelu upowszechnić odpowiedni styl ubierania się oraz relacji interpersonalnych, do których grupa klientów jest przyzwyczajona. Jeśli strategia firmy opiera się na założeniu bardzo dynamicznego rozwoju w ciągu pierwszych lat, to konsekwencją musi być swoisty kult sprzedaży, atmosfera współzawodnictwa, a obok finansowych, także pozaeconomiczne formy motywowania pracowników do takich właśnie działań.

¹⁵ Bardziej rozbudowaną definicję kultury organizacyjnej zawiera *Zarządzanie teoria...*, 2000, s. 371–378.

Badania dotyczące kultury organizacyjnej wielkich korporacji prowadzone w latach 80. i 90. ubiegłego stulecia przez P. Kottera i J. Heskett'a wykazały, że:

- ▶ Kultura organizacyjna, której kluczowe elementy są dostosowane do długofalowej strategii firmy, wywiera pozytywny wpływ na rozwój firmy i uzyskiwane wyniki.
- ▶ Ważne jest równoczesne zachowanie elastyczności pozwalającej na dostosowanie kluczowych elementów kultury organizacyjnej do zmieniających się warunków.
- ▶ Jeśli kultura organizacyjna nie jest dostosowana do długofalowej strategii przedsiębiorstwa, zmiany w tej dziedzinie są możliwe do zrealizowania, jednak jest to złożony i długotrwały proces, wymagający szczególnych umiejętności przywódczych (Kotter, Heskett, 1992).

Podjmując jak najwcześniej próbę zdefiniowania kluczowych elementów kultury organizacyjnej, mamy szansę uniknąć charakterystycznej dla młodych organizacji sytuacji powodujących, że niektóre samoistnie ukształtowane jej elementy będą barierą w realizacji długofalowych celów. Przykładowo, w typowych przedsięwzięciach uruchamianych przez ludzi młodych, powiązanych towarzysko bądź rodzinnie, kwestie dyscypliny, punktualności, obecności w pracy traktowane są swobodnie. Jednak w warunkach rosnącej konkurencji, oczekiwań klientów dotyczących terminowości realizacji zadań konieczne będzie przejście na zupełnie inny styl. Zmiana ustalonych w ten sposób reguł i nawyków może jednak okazać się bardzo trudna i możliwa jedynie przez wymianę części pracowników. Lepiej tego uniknąć, wprowadzając pożądaną wzorce kultury pracy od samego początku.

W początkowym okresie działalności firmy funkcjonowanie w niewielkim zespole tworzy szczególne warunki do kształtowania kultury organizacyjnej nowej firmy. Przede wszystkim mamy wtedy do czynienia z nieliczną grupą założycieli i pracowników, mających ze sobą codzienny kontakt. Co więcej, właściciele są zaangażowani w działania operacyjne ramię w ramię z pracownikami. Z tego względu prezentowane przez właścicieli zachowania, postawy i wartości mają tu kluczowe znaczenie nie tylko dla prawidłowego kształtowania kultury, ale też mogą wywołać skutki negatywne. Szczególnie niebezpieczna może być postawa właścicieli-założycieli „nas to nie dotyczy”.

Świadome działania w celu ukształtowania poświadanych elementów kultury organizacyjnej nowej firmy będą tym bardziej skuteczne, im wcześniej rozpoczniemy ten proces. Dla kolejnych pracowników zastane normy, zwyczaje, a także artefakty zewnętrzne (ubiór, język, ceremonie, rytuały, estetyka wnętrza) będą traktowane jak coś naturalnego, co wiąże się po prostu z decyzją o zatrudnieniu w danej firmie.

Niezależnie od kształtowania norm, wzorców zachowań i postaw, ze względu na ich odbiór przez pracowników, ale także klientów i kontrahentów, w bezpośrednich kontaktach, warto od początku dbać o zewnętrzne przejawy kultury organizacyjnej firmy. Jeśli mamy poczucie tworzenia czegoś nowego, a w przyszłości wielkiego, to niech poczucie to będzie częścią świadomości całego zespołu. Może się wydać banalne celebrowanie pierwszej, drugiej i kolejnej rocznicy powstania firmy. Nie musi to oznaczać organizowania wystawnych imprez, ale skromne chociażby odnotowanie kolejnej rocznicy jest jak najbardziej wskazane i z pewnością zostanie zapamiętane przez pracowników i pozostałych interesariuszy¹⁶.

5. Standardy etyczne w nowej firmie

Standardy etyczne są częścią szeroko rozumianej kultury organizacyjnej firmy. Obejmują one zasady i wartości, które przybierają postać normatywną: określają wzorce zachowań, które są akceptowane, oraz te zachowania, które są nie do przyjęcia, jak również sankcje z tytułu nieprzestrzegania przyjętych reguł. Standardy dotyczą wzajemnych relacji między firmą a jej interesariuszami: pracownikami, właścicielami, kontrahentami, klientami, społecznością lokalną, władzami samorządowymi oraz organami administracji publicznej. W przeciwieństwie do wielu aspektów kultury organizacyjnej, które nie muszą być jasno określone i pozostawać w sferze odczuć i emocji, standardy etyczne z racji ich normatywnego charakteru powinny być wyraźnie zdefiniowane. W odniesieniu do interesariuszy wewnętrznych – pracowników, kadry kierowniczej, właścicieli, mogą przyjmować postać regulaminów wewnętrznych, podręczników standardów zawodowych lub pism prezentujących strategię firmy w danym zakresie. Kompleksowe ujęcie standardów etycznych w odniesieniu do wszystkich grup interesariuszy przybiera postać kodeksu etycznego, definiującego nie tylko normy wewnętrzne, ale także pryncypia społecznej odpowiedzialności firmy¹⁷.

Drugi przykład ze strony 214 pokazuje pewne ogólne prawidłowości kształtowania standardów etycznych w młodej, stosunkowo niewielkiej firmie. Chodzi tu o kluczową rolę osobistego przykładu właściciela czy właścicieli w rygorystycznym przestrzeganiu ustalonych reguł i zasad. Typowy błąd popełniany przez świeżo upieczonych właścicieli firm to przekonanie, że z racji bycia właścicielem mogą elastycznie podchodzić

¹⁶ Ważne jest także dokumentowanie pierwszego etapu rozwoju w formie dokumentów, zdjęć, anegdotycznych przypadków itp. Kiedy po ośmiu latach istnienia Ernst & Young w Polsce przystąpiliśmy do pisania historii firmy, okazało się, że ustalenie faktów i zdarzeń, z tak przecież nieodległej historii, nie było wcale łatwe.

¹⁷ Szerzej na temat problematyki etyki w biznesie patrz Gasparski, 2004.

do obowiązujących w firmie reguł i norm etycznych. Tylko osobisty przykład właścicieli może wytworzyć właściwy klimat wokół kwestii etycznych wśród pracowników.

Ze względu na specyficzne warunki funkcjonowania firmy w fazie rozruchu należy się liczyć ze szczególnymi zagrożeniami dotyczącymi standardów etycznych w tym okresie. Skala trudności w pierwszej fazie prowadzenia biznesu jest tak wielka, że skłonni jesteśmy zaakceptować nierespektowanie pewnych zasad, licząc na unormowanie sytuacji w przyszłości. Niepewność jutra, brak gotówki w kasie mogą uzasadniać zatrudnianie pracowników „na czarno”, opóźnianie wypłat, a nawet nieodprowadzanie składek do ZUS. W relacjach z kontrahentami skłonni jesteśmy uznać za usprawiedliwione niedotrzymywanie terminów płatności (nasi odbiorcy robią to samo) czy też używać nielegalnie kopiowanych programów komputerowych. Wysoka stawka VAT (przecież to aż 22%) to argument za tym, by części obrotu nie ewidencjonować, czyli kupować i/lub sprzedawać bez faktury. Podobne przykłady typowego naruszania standardów etycznych, a także norm prawnych w nowo powstałej firmie można by mnożyć. Ich długofalowe negatywne konsekwencje mogą być dla firmy bardzo poważne. Nie chodzi tu wyłącznie o konsekwencje prawne. Atmosfera przyzwolenia dla naruszania standardów etycznych wywołuje zwrotne reakcje interesariuszy, a zwłaszcza pracowników, mogące wywierać niekorzystny wpływ na sytuację firmy i jej właścicieli. Co więcej, ta początkowa „skaza etyczna” jest bardzo trudna do usunięcia. Doświadczają tego firmy, które działając w dużym stopniu w szarej strefie, na pewnym etapie rozwoju chcą z niej wyjść. To jednak wymaga odpowiednich dostosowań ze strony pozostałych uczestników obrotu: dostawców, odbiorców, pośredników itp., a ich reakcje nie zawsze będą pozytywne.

Przykłady te pozwalają na sformułowanie tezy, że nie warto akceptować obniżonych standardów etycznych z racji szczególnych uwarunkowań pierwszej fazy po uruchomieniu przedsięwzięcia. Potraktowanie już na starcie sfery etycznej jako istotnego elementu podstawowych wartości firmy może okazać się bezcennym atutem w jej strategii rozwoju.

Jak wspomnieliśmy na wstępie, przejawem poważnego traktowania sfery etycznej i osiągnięcia pewnej dojrzałości w jej dziedzinie jest opracowanie i wdrożenie w przedsiębiorstwie kodeksu etycznego. Z perspektywy firmy, która stawia pierwsze kroki, trudno oczekiwać, by kodeks etyczny powstał już na tym etapie. Warto jednak odnotować zjawisko formalnego definiowania własnej tożsamości etycznej także przez firmy niewielkie, o krótkim stażu w biznesie. Z tego względu może być wskazane podjęcie prac nad kodeksem etycznym, niezwłocznie po zakończeniu fazy rozruchu¹⁸.

¹⁸ W wielkich korporacjach działania związane z wdrożeniem programu etycznego, którego kluczowym elementem jest kodeks etyczny, muszą z konieczności mieć charakter kompleksowy, a to wymaga

Literatura

- Bhave M.P., *A Process Model of Entrepreneurial Venture Creation*. „Journal of Business Venturing” 1994, t. 9, nr 2.
- Cieślak J., Gasparski W., *Etyczna firma. Pakiet narzędziowy dla wdrożenia standardów etycznych w małej i średniej firmie*. Centrum Etyki Biznesu, Warszawa 2005.
- Cooney T.M., *What is an Entrepreneurial Team*. „International Small Business Journal” 2005, t. 23, nr 3.
- Ensley M.D., Carland J.W., Carland J.C., *Investigating the Existence of the Lead Entrepreneur*. „Journal of Small Business Management” październik 2000, t. 38, nr 4.
- Francis D.H., Sandberg W.R., *Friendship Within Entrepreneurial Teams and Its Association with Team and Venture Performance*. „Entrepreneurship Theory and Practice” 2000, t. 25, nr 2.
- Gasparski W., *Wykłady z etyki biznesu*. WSPiZ, Warszawa 2004.
- Inc.com. Inc.com Key Stats The Big Picture 2003.
- Kamm J.B., Nurick A.J., *The Stages of Team Venture Formation: A Decision-making Model*. „Entrepreneurship Theory and Practice” zima 1993, t. 17, nr 2.
- Kotter J.P., Heskett J.L., *Corporate Culture and Performance*. The Free Press, New York 1992.
- Neergaard H., Madsen H., *Knowledge Intensive Entrepreneurship in a Social Capital Perspective*. „Journal of Enterprising Culture” czerwiec 2004, t. 12, nr 2.
- Reich R.B., *Entrepreneurship Reconsidered: The Team as a Hero*. „Harvard Business Review” maj–czerwiec 1987.
- Ruef M., Aldrich H.E., Carter N.M., *The Structure of Founding Teams: Homophily, Strong Ties, and Isolation among U.S. Entrepreneurs*. „American Sociological Review” kwiecień 2003, t. 68, nr 2.
- Storey D.J., *Understanding the Small Business Sector*, Routledge, London 1994.
- Timmons J.A., Spinelli S., *New Venture Creation Entrepreneurship for the 21st Century*. McGraw-Hill, New York 2004.
- Zarządzanie teoria i praktyka*, red. A.K. Koźmiński, W. Piotrowski. WN PWN, Warszawa 2000.
- Zarządzanie zasobami ludzkimi w małym i średnim przedsiębiorstwie*, red. H. Król, A. Ludwiczynski. WSPiZ, Warszawa 2004.

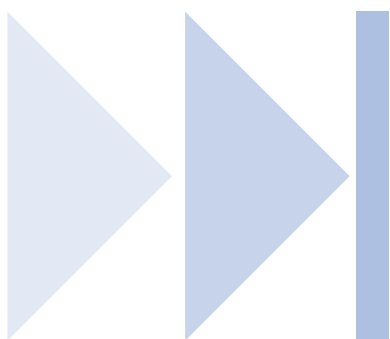
zaangażowania znacznych sił. W małej firmie można to zrealizować prostszymi metodami, wykorzystując dostępne instrumenty uwzględniające specyfikę tej grupy firm. Takim instrumentem jest *Etyczna firma. Pakiet narzędziowy dla wdrożenia standardów etycznych w małej i średniej firmie* opracowany przez Centrum Etyki Biznesu (Cieślak, Gasparski, 2005).

Rozdział ósmy

Jak zaistnieć na rynku?

1. Kluczowe działania związane z wejściem nowej firmy na rynek
2. Cechy dobrej nazwy firmy
3. Ograniczenia formalnoprawne w kształtowaniu nazw przedsiębiorstw
4. Rejestracja znaków towarowych
5. Rejestracja domeny internetowej
6. Promocja nowego biznesu
7. Jak zdobyć pierwszych klientów?
8. Nawiązanie podstawowych kontaktów biznesowych

Relacje biznesowe – szerszy kontekst
Kryteria doboru partnerów na starcie
Rola kontaktów społecznych



Trudności związane z uruchomieniem nowej firmy kojarzą się zazwyczaj z problemami wewnętrznymi: stworzeniem ram organizacyjnych i sprawnego funkcjonowania w nowej strukturze. Jeśli chodzi o relacje zewnętrzne to szczególnej uwagi wymagają kwestie zidentyfikowania, a następnie zdobycia pierwszej grupy klientów. Tymczasem immanentna słabość nowej firmy na rynku związana jest także, a może przede wszystkim, z całokształtem powiązań z otoczeniem rynkowym. Nowy podmiot wchodzący na rynek musi nie tylko znaleźć swoje miejsce, ale i w mniejszym bądź większym zakresie naruszyć istniejącą strukturę, w tym także żywotne interesy jej uczestników. Zaistnienie na rynku oznacza w praktyce nawiązanie trwałych więzi nie tylko z głównymi klientami, ale także z dostawcami materiałów, towarów i usług, a także w pewnym zakresie z konkurentami. Kluczem do optymalnego ukształtowania kontaktów biznesowych jest oparcie ich nie tyle na dążeniu do maksymalizacji krótkookresowych korzyści, ile na długofalowej współpracy i maksymalizacji wspólnych korzyści, czego przejawem są różnorodne powiązania o charakterze sieciowym (kooperacyjnym).

1. Kluczowe działania związane z wejściem nowej firmy na rynek

Ten rozdział poświęcony jest praktycznym działaniom, przygotowującym firmę do wyjścia na rynek. Chodzi tu nie tyle o aspekt formalny, związany z utworzeniem nowego podmiotu gospodarczego, ile o faktyczne zaistnienie w świadomości klientów i innych podmiotów uczestniczących w obrocie rynkowym. Znaczenie tego aspektu uruchomienia nowego biznesu trudno przecenić. To właśnie na rynku, w zderzeniu z klientami i konkurencją, dokona się ostateczna weryfikacja przedsięwzięcia.

Faktycznie bardzo wiele prac przygotowawczych zostało wcześniej wykonanych w trakcie opracowywania rozwiniętej koncepcji biznesu (por. rozdział III). Aby zaplanować kluczowe części biznesplanu dotyczące rynku i konkurencji, należało przeprowadzić niezbędne analizy i badania określające potencjalnych klientów, strategię cenową, siłę i potencjalną reakcję konkurencji, kanały dystrybucji oraz formy promocji i reklamy. Biznesplan powinien także zawierać ilościowy i wartościowy plan sprzedaży w ciągu pierwszych lat działalności. Niezależnie od oczywistego zainteresowania samych inicjatorów nowego biznesu zakres przeprowadzonych analiz oraz badań, a także ich poziom merytoryczny będzie wnikliwie weryfikowany przez potencjalnych inwestorów i banki. Właśnie nazbyt optymistyczna i zbyt powierzchowna ocena perspektyw zbytu bywa głównym źródłem porażek nowych przedsięwzięć biznesowych.

Zakładając, że wszystkie badania i analizy potwierdzają szanse skutecznej realizacji założeń dotyczących sprzedaży przyjętych w biznesplanie, dalsze konkretne kroki zmierzające do zaistnienia na rynku obejmują:

- ▶ ustalenie nazwy firmy
- ▶ ustalenie nazwy domeny internetowej
- ▶ ustalenie znaków towarowych, pod którymi towary i usługi będą wprowadzane na rynek
- ▶ dokonanie niezbędnych czynności rejestracyjnych
- ▶ promocja nowego biznesu
- ▶ zdobycie pierwszych klientów

- ▶ nawiązanie podstawowych kontaktów biznesowych z dostawcami, partnerami i konkurentami.

2. Cechy dobrej nazwy firmy

Nazwa firmy to jej pierwsza wizytówka, pierwszy komunikat wysyłany do klientów i konkurencji. Dobra nazwa to niewątpliwy atut każdej firmy, a w przypadku tej, która właśnie wchodzi na rynek, jest on wręcz nieoceniony. Warto zwrócić uwagę, że oprócz potocznego rozumienia firmy jako synonimu przedsiębiorstwa, równolegle funkcjonuje oparte na tradycji rozumienie kodeksowe, w którym firma to oznaczenie, pod którym przedsiębiorca prowadzi działalność gospodarczą. Ten dualizm semantyczny podkreśla konstytuujące znaczenie nazwy (oznaczenia) dla funkcjonowania przedsiębiorstwa.

Warto na wstępie uporządkować kwestie związane z kształtowaniem nazwy (nazw), pod którą przedsiębiorstwo będzie funkcjonowało na rynku. Można tu wskazać trzy współzależne dziedziny:

- ▶ nazwa formalna – taka, pod którą przedsiębiorstwo zostaje zarejestrowane w stosownym dla danego rodzaju działalności rejestrze
- ▶ nazwy (oznaczenia), pod którym wprowadzane są na rynek towary bądź usługi
- ▶ nazwa domenowa używanej przez przedsiębiorcę w sieci internetowej.

W zależności od tradycji i reguł funkcjonowania konkretnej branży oraz strategii firmy możemy dążyć do pełnego ujednolicenia nazewnictwa we wszystkich trzech dziedzinach. Możemy też zachować zróżnicowane podejście. Dla klienteli zaopatrującej się na przykład w artykuły higieniczne nie ma znaczenia niezbyt fortunna nazwa producenta – Toruńskie Zakłady Materiałów Opatrunkowych, bo synonimem jakości i pozycji na rynku jest znak towarowy Bella. W przypadku producenta piwa Żywiec sytuacja jest odmienna, bo tu związek między nazwą przedsiębiorstwa a oznaczeniem towaru (piwa) jest bardzo silny. Ze względu na rosnące znaczenie internetu w komunikowaniu się firmy z klientami oczywiste jest dążenie do tego, by nazwa firmy była odzwierciedlona w domenie, pod którą posiada ona swoją stronę internetową.

Podjmując stosowne działania dotyczące ustalenia nazw (oznaczeń), pod którymi firma będzie prowadziła działalność na rynku, musimy brać pod uwagę nie tylko strategiczne cele, ale także ograniczenia formalno-prawne oraz reguły walki konkurencyjnej:

- ▶ musimy stosować się do określonych przepisów (zwłaszcza kodeksu cywilnego i kodeksu spółek handlowych)
- ▶ nie możemy naruszać czyichś praw, a także naruszyć obowiązujących reguł konkurencji na rynku
- ▶ musimy zabezpieczyć własne interesy, by konkurencja nie była w stanie skutecznie zablokować naszych działań.

Realizacja wszystkich tych celów łącznie nie jest taka łatwa i wymaga szczególnej uwagi. Dążąc do ustalenia nośnej nazwy firmy, będziemy musieli zorientować się w sytuacji na rynku, korzystając ewentualnie z pomocy usługodawców zewnętrznych. W ten sposób możemy nieopatrznie uchylić przyłbicę i dać konkurentom bądź osobom szukającym możliwości łatwego zarobku powód do działań blokujących¹.

Spróbujmy, abstrahując na chwilę od ograniczeń i wymogów formalnoprawnych, dotyczących kształtowania nazw, określić podstawowe cechy dobrej nazwy przedsiębiorstwa. Według agencji namingowej Synonim Naming² można je określić następująco:

- ▶ **znaczenie** – nazwa musi nieść ze sobą określone informacje, treści
- ▶ **unikalność, oryginalność** – nazwa wyróżnia się spośród otoczenia, spośród konkurencyjnych nazw; jest nieszablonowa i świadczy o autentyczności marki
- ▶ **zdolność do rejestracji** – nazwa nie może wchodzić w kolizję z innymi podmiotami działającymi na rynku
- ▶ **łatwość wypowiedziania** – nazwa powinna być przyjemna dla osoby słuchającej; brzmienie musi współgrać z wcześniej wyznaczonym pozycjonowaniem
- ▶ **prostota w zapisie** – nazwa dobrze wygląda na papierze; nazwę musi się łatwo i szybko zapisywać, nie powinno okazać się konieczne jej literowanie
- ▶ **łatwość zapamiętania** – nazwę będzie można sobie szybko przypominać
- ▶ **ponadczasowość** – nazwa nie powinna być wynikiem chwilowego trendu, nazwy modne odnoszą czasami szybki sukces, ale i szybko umierają; modna marka ginie wraz z pojawieniem się następnego trendu
- ▶ **pozytywne skojarzenia**
- ▶ **stosowność** – nazwa musi być właściwa dla danej branży i w danym kręgu kulturowym.

¹ Takie działanie blokujące to przykładowo wyprzedzające zgłoszenie przez konkurencję wniosku o ochronę „naszego” znaku towarowego, a także rejestracja domeny internetowej o identycznej nazwie.

² Zestawienie cech dobrej nazwy przedsiębiorstwa pochodzi z witryny internetowej Synonim Naming (Synonim Naming, 2004).



Zwolnienie z pracy niektórych może znokautować. Dla Mariana Frankowskiego pożegnanie z niemiecką firmą, sprzedającą w Polsce filtry, było trampoliną do sukcesu.

— Czułem, że mogę jeszcze wiele zrobić. Znałem produkt od podszewki i miałem doświadczenie w dystrybucji. Zależało mi jednak, żeby udowodnić innym, że polskie filtry do wody mogą być tak dobre, jak zachodnie, a tańsze — opowiada prezes firmy Anna.

Bronią, która miała pokonać niemiecką konkurencję, miał być produkt rdzennie polski. Kilka miesięcy szukał producenta, który sprostałby najwyższym wymaganiom. Znalazł go w Kielcach.

— Tamtejszy Formaster wytwarzał świetne filtry, które nie miały ani marki, ani prawdziwej sieci dystrybucji. Stworzyliśmy spółkę, w którą ja zainwestowałem kontakty i umiejętności, a Formaster całą produkcję. To wymagało ogromnego, obustronnego zaufania — wspomina Marian Frankowski.

W 2003 r. zarejestrowano spółkę Anna.

— Trzeba było wymyślić wszystko: nazwę, opakowanie, filozofię marki — mówi Frankowski.

Nazwa miała być krótka, brzmieć znajomo i dobrze się kojarzyć. A Anna to najpopularniejsze w Polsce imię, od razu zapada w pamięć. Nie było środków na reklamę, więc prezes wykorzystywał swoją wiedzę handlowca.

— Zdarzało się, że jeździłem ze sprzedawcami po kraju i pilnowałem sposobu, w jaki wyroby Anny były eksponowane w sklepach. Kiedyś układałem pudełka na półce. Ktoś z obsługi hipermarketu zapytał mojego pracownika, co to za pomocnik. Nikt nie mógł uwierzyć, że prezesowi chce się osobiście kontrolować takie rzeczy — opowiada Marian Frankowski.

Zwiększyli eksport. Dwa lata temu na pierwszym spotkaniu dotyczącym planów eksportowych było raptem kilka osób. Od tego czasu ujednolicono markę, opakowania zmieniono na wielojęzyczne. Na tegorocznym spotkaniu ma ich być 33 – z Indii, Afryki, USA i dziesięciu krajów europejskich, w tym Niemiec.

— Można powiedzieć, że w ciągu trzech lat istnienia firmy zatrzęśliśmy rynkiem. Nawet wielkie koncerny szukają nowych technologii, którymi chcą nas pokonać — cieszy się Marian Frankowski.

A. Więcka, *Sukces na fali zdrowszej wody*,
„Puls Biznesu” 30 sierpnia 2005.

W ostatnich kilkunastu latach w nazewnictwie nowo powstałych firm w Polsce panowały różne trendy. Na początku okresu transformacji ustrojowej panowała moda na dodawanie do nazw firm magicznego słowa „International”. Inną tendencją, dość zresztą popularną do dziś, było dodanie do swojsko brzmiącego trzonu końcówki „ex” (np. Drabex). W ostatnim okresie obserwujemy korzystną, zdaniem autora, tendencję odchodzenia od obcojęzycznych nazw na rzecz typowo polskich, nawiązujących do polskiej tradycji, np. Chłopskie Jadło, Pierze i Puch, Paweł i Gaweł³.

W jaki sposób ustalić dobrą nazwę dla nowo uruchamianej firmy? Warto zaznaczyć, że równolegle z pracą twórczą, koncepcyjną, jaką jest niewątpliwie wymyślenie atrakcyjnej nazwy, musimy dokonać szeregu czynności biurowatycznych – sprawdzić występowanie podobnych bądź zbliżonych nazw w rejestrze sądowym i ewentualnie dokonać rejestracji nazwy jako znaku towarowego w Urzędzie Patentowym. Z punktu widzenia sposobu osiągnięcia założonego celu możemy rozpatrywać następujące warianty realizacyjne:

- ▶ dokonać niezbędnej pracy analitycznej i działań formalnoprawnych we własnym zakresie
- ▶ skorzystać w pełnym zakresie bądź częściowo z usług agencji namingowych oraz firm prawniczych
- ▶ uznać, że znalezienie optymalnej nazwy może być przesunięte w czasie, i podjąć szybką decyzję o nazwie firmy bez pogłębionych studiów, zakładając możliwość jej zmiany w przyszłości.

Zacznijmy od ostatniego wariantu. Niepewność dotycząca przyszłego kształtu przedsięwzięcia każe z ostrożnością ustalać docelową nazwę firmy. Co się bowiem stanie, gdy uruchomimy firmę gastronomiczną pod wyrazistą nazwą „Naleśniki i Pierogi”, a okaże się, że naleśniki były nieudane i musieliśmy je wycofać z menu? Możliwa jest także odwrotna sytuacja: interes rozwija się niespodziewanie dobrze, a w dalszej ekspansji ewidentnie przeszkadza nietrafiona nazwa firmy, sugerująca na przykład jej ograniczony lokalny zasięg⁴.

Z pewnością lepiej od początku wyjść na rynek z nośną, wyrazistą nazwą. Czy możemy to zrobić we własnym zakresie? Dlaczego nie? Tak postępuje przecież ogromna większość nowo uruchamianych firm w naszym kraju. Poza tym nazwa firmy to coś bardzo osobistego dla inicjatorów biznesu i może ta sfera powinna być zarezerwowana dla ich właścicielskiej inwencji.

³ Szerzej na temat tendencji w ustalaniu nazw polskich firm patrz Wrabec, 2004.

⁴ Wtedy konieczne będzie przeprowadzenie tzw. rebrandingu, czyli zmiany starej nazwy na inną. Jest to proces dosyć złożony i na ogół wymagający zaangażowania jednej z agencji wyspecjalizowanej w ustalaniu i promowaniu nazw firm (tzw. agencji namingowych).



Większość młodych projektantów mody uważa, że jedyną drogą kariery jest wyjazd na Zachód i praca w renomowanych domach mody. Po latach okazuje się jednak, że skończyli jako anonimowi pracownicy wielkich projektantów. Bożena Miszczak-Evans nie chciała popełniać tego błędu. Postanowiła nie ruszać się z Grodziska Mazowieckiego i tu wykreować światową markę. Zaczęła od nazwy.

— Jeśli chce się zaistnieć w świecie mody, to nazwa, logo mają kolosalne znaczenie. Laura Guidi przywodzi na myśl Włochy, a stamtąd wywodzą się najlepsi projektanci, dlatego nazwałam tak swoją firmę — tłumaczy Bożena Miszczak-Evans, właścicielka Domu Mody Laura Guidi.

Zaczynała osiem lat temu. Postanowiła szyc odzież, która będzie skutecznie konkurować z zachodnimi markami. Wiedziała, że klienci, którzy mają pieniądze, są przyzwyczajeni do wysokiej jakości ubrań i zwracają uwagę na to, kto jest producentem.

— Na rynku jest dużo taniego towaru. Trudno wygrać ceną. Postawiłam więc na jakość. Ubrania szyte przez nas znajdują się w średnim i wysokim przedziale cenowym (żakiet kosztuje od 400 zł, spodnie od 200 zł) i najszybciej sprzedają się te najdroższe — mówi Bożena Miszczak-Evans.

Pierwsze kolekcje powstawały w jej własnym domu w Grodzisku Mazowieckim. Potem nieopodal wynajmowała lokal na szwalnię. Miała zaledwie kilka maszyn do szycia i niewiele szwaczek.

— Mimo że warunki były trudne, nie rezygnowałam ze swoich założeń. Projektuję elegancką odzież o klasycznej linii i chciałam, żeby od początku z tym stylem była utożsamiana moja marka — mówi Bożena Miszczak-Evans.

Szwalnia w Grodzisku Mazowieckim zatrudnia dziś 60 pracowników. Od 2003 r. w Piasecznie pod Warszawą działa też nowy zakład, wyposażony w nowoczesne maszyny do szycia, w którym pracuje kolejne 60 osób. Powstały salony sprzedaży: najpierw w warszawskiej Promenadzie (w 2004 r.), potem na Nowym Świecie, w Katowicach, Opolu, Kijowie, Moskwie i Petersburgu. Zmienia się też struktura organizacyjna przedsiębiorstwa. W jego skład wchodzi spółka Laura Guidi, zajmująca się sprzedażą, oraz jej filie: dwie w Grodzisku Mazowieckim (projektowanie i produkcja) i jedna w Piasecznie (produkcja).

M. Witkowska, *Laura Guidi – Włoszka rodem z Mazowsza*,
„Puls Biznesu” 6 lipca 2005.

Konkurencyjne podejście zakłada, że członkowie zespołu przywódczego powinni się skupić na podstawowych funkcjach biznesu, zlecając specjalistyczne usługi na zewnątrz. Tworzenie nazw do takich niewątpliwie należy. Wiąże się z koniecznością łączenia wiedzy i doświadczenia z różnych dziedzin: marketingu, lingwistyki, psychologii i nauk prawnych. Można także zastosować wariant pośredni: właściciele sami angażują się w ustalenie nazwy, zatrudniając wyspecjalizowane agencje do zweryfikowania trafności wyboru i tzw. zdolności rejestracyjnej.

Począwszy od lat 80. ubiegłego stulecia, w krajach zachodnich, a w szczególności w USA, rozwinęły się specjalistyczne usługi tworzenia nazw firm i produktów – początkowo przez agencje reklamowe czy firmy public relations. W 1981 roku powstała w Stanach Zjednoczonych (San Francisco) pierwsza specjalistyczna agencja namingowa Namelab. W Polsce działa obecnie kilka wyspecjalizowanych firm namingowych⁵. Usługi tego rodzaju mają w swojej ofercie ważniejsze agencje reklamowe działające w Polsce.

Zakres usług oferowanych przez agencje namingowe obejmuje projektowanie nazwy nowego przedsięwzięcia wraz ze strategią pozycjonowania na rynku, udostępnienie propozycji nazw z istniejącego zestawu, ekspertyzę (recenzję) nazwy proponowanej przez inicjatorów przedsięwzięcia. Ceny tych usług dla nowo uruchamianych niewielkich przedsięwzięć mogą się kształtować od kilkuset (recenzja proponowanej nazwy) do kilkunastu tysięcy złotych⁶.

3. Ograniczenia formalnoprawne w kształtowaniu nazw przedsiębiorstw

Jak wspomnieliśmy na wstępie, nazwa przedsiębiorstwa, a używając słownictwa kodeksowego – jego firma, czyli oznaczenie, pod którym przedsiębiorca prowadzi działalność gospodarczą, podlega ograniczeniom wynikającym ze stosownych przepisów kodeksu cywilnego, kodeksu spółek handlowych, ustawy o zwalczaniu nieuczciwej konkurencji czy też prawa własności przemysłowej. Mają one wyeliminować potencjalne nieprawidłowości w obrocie gospodarczym. Stosowne regulacje mówią, że:

- ▶ nazwa nie może wprowadzać w błąd uczestników obrotu gospodarczego, powinna zawierać pewne wskazania dotyczące istotnych cech przedsięwzięcia

⁵ Wśród nich można przykładowo wymienić Agencję Nomen (www.nomen.pl), Synonim Naming (www.synonim.pl), Anagram (www.anagram.pl).

⁶ Niektóre agencje namingowe mają w swojej ofercie także badanie możliwości rejestracji nazwy jako znaku towarowego, zgłoszenie nazwy do rejestru znaków w Urzędzie Patentowym RP, a także rejestrację domen internetowych. Tego rodzaju usługi są oferowane przez wyspecjalizowane kancelarie prawne (kancelarie rzeczników patentowych). Omawiamy je w dalszej części rozdziału.



Założenie było proste – 300 sklepów w Europie – tak wymyśliła trójka przyjaciół, siedząc przy kawie. Jak powiedzieli, tak zrobili. Założyli firmę Monnari, w tej chwili jedną z najbardziej znanych marek dla kobiet.

Marek Banasiak i jego żona Anna ukończyli organizację i zarządzanie na Uniwersytecie Łódzkim. Po studiach ona pracowała w branży odzieżowej. On krawiectwo wyniósł z domu.

— Moja mama uczyła szycia w szkole — opowiada. Założyli więc firmę odzieżową. Zaczęli od bluzek, bo one były najtańsze, a nie mieli wiele pieniędzy.

Mirosław Misztal – trzeci wspólnik – szył kilka tysięcy sztuk miesięcznie.

— Pierwsze dwa lata pracy to jeżdżenie po Polsce, stukanie do sklepów i zachęcanie, by wzięli nasz towar — wspominają.

Ale warto było – firma się rozwijała, a zyski przeznaczano na inwestycje. Po czterech latach wstawiali bluzki do 2 tys. sklepów w Polsce. Wymyślali po kilka wzorów koszul miesięcznie, m.in. słynną na rynku „bluzkę do zupy grzybowej”, czyli – błyszcząca, szykowna, doskonale nadająca się na rodzinną wigilię.

Firma istnieje od ośmiu lat. Powstała jako spółka cywilna. Właściciele nie brali kredytów, tylko inwestowali zyski. Dopiero podczas otwierania pierwszych sklepów pożyczki okazały się niezbędne. Pieniądze potrzebne były na remonty i wyposażenie sklepów w towar. W 2002 r., po czterech latach od założenia firmy, pomyśleli, że warto przekształcić spółkę w akcyjną i zacząć tworzyć własną kolekcję.

— Przebyliśmy drogę od naśladownictwa do kreacji — mówią z dumą.

Nazwa Monnari powstała po burzy mózgów. To kompilacja liter imion Anna i Marek. Pomysłów było jeszcze trzydzieści. Ale gdy zgłosili je do urzędu patentowego, okazało się, że wszystkie są już zarezerwowane. Oprócz Monnari.

— Brzmi z włoska i to nam nie przeszkadza — oceniają. Choć z dumą podkreślają, że firma jest całkowicie polska. Jej siedziba mieści się w Łodzi.

Zdaniem Banasiaka nie da się po prostu otworzyć sklepu. Bo splajtuje natychmiast. Trzeba najpierw wypracować markę. Ona jest teraz najważniejsza. Dla klientów coraz istotniejsze staje się kupowanie ubrań, których znak firmowy gwarantuje wygodę i dobrą jakość. Markę wyrabia się co najmniej kilka lat.

Monnari przynosi zyski. W 2002 i 2003 roku było to blisko 2 mln zł netto, a w 2004 roku – 3,02 mln, przy obrocie 32 mln zł. Spółka ma 43 sklepy w Polsce. Tylko w tym roku otworzyła 17 nowych, a do końca roku zamierza uruchomić kolejnych 13.

J. Blewaska, *Od sklepu do Giełdy*,
„Gazeta Wyborcza” 26 sierpnia 2005.

- nazwa (firma) przedsiębiorstwa musi się w sposób dostateczny odróżniać od innych przedsiębiorców prowadzących działalność na tym samym rynku.

Przestrzeganie powyższych reguł ma przede wszystkim przeciwdziałać nieuczciwej konkurencji. W odniesieniu do pierwszej kwestii, w nazwie nie mogą się pojawić nieprawdziwe informacje dotyczące osoby przedsiębiorcy, przedmiotu czy też rodzaju działalności. Jeśli więc w rozwinięciu nazwy firmy określimy rodzaj działalności, którego nie realizujemy, powinniśmy nazwę zmienić. Szczególna ostrożność zalecana jest zwłaszcza przy nazwach sugerujących bardzo szeroki zakres działalności. Oprócz wątpliwości prawnych, takie firmy są odbierane jako mało wiarygodne przez pozostałych uczestników obrotu gospodarczego.

W przypadku przedsiębiorców prowadzących jednoosobową działalność gospodarczą, potwierdzona prawnie zasada przejrzystości obrotu wymaga, by imię i nazwisko właściciela znalazło się w nazwie firmy. Przedsiębiorca może włączyć do nazwy dodatkowe elementy, jak określenie przedmiotu działalności czy też tzw. oznaczenie fantazyjne – elementy pozostające bez żadnego związku z imieniem i nazwiskiem przedsiębiorcy. Te ostatnie są ważne o tyle, że mogą stanowić trzon docelowej nazwy firmy w przyszłości, prowadzonej w różnych formach prawno-organizacyjnych, bez nazwiska właściciela, jak na przykład spółka z ograniczoną odpowiedzialnością czy spółka akcyjna. Można to osiągnąć dzięki odpowiedniemu wyeksponowaniu tego trzonu w układzie graficznym papierów firmowych, na pieczętkach, stronie internetowej itp. Podobne efekty można osiągnąć, traktując element fantazyjny za skróconą nazwę firmy. W każdym jednak przypadku imię i nazwisko właściciela powinno stać się częścią nazwy przedsiębiorstwa.

Ponieważ zasada nieograniczonej odpowiedzialności wspólników dotyczy także spółek osobowych, takich jak spółka jawna czy partnerska, podstawową zasadą jest umieszczenie w nazwie nazwiska przynajmniej jednego wspólnika.

Przejawem dążenia do przejrzystości informacyjnej w obrocie gospodarczym jest obowiązek, a także dobry obyczaj umieszczenia w nazwie spółek prawa handlowego oznaczeń typu spółki w formie pełnej bądź skróconej. Także szczególne sytuacje przedsiębiorstwa, które z oczywistych względów muszą być znane klientom i kontrahentom, gdy jest ono w fazie organizacji albo kończy działalność w trakcie procedury likwidacyjnej bądź upadłościowej, powinno znaleźć swe odzwierciedlenie w dodaniu stosownego trzonu w nazwie („w organizacji”, „w likwidacji”, „w upadłości”).

Bardziej złożona jest kwestia właściwego odróżnienia firmy przedsiębiorcy od firmy innych przedsiębiorców działających na danym rynku. Warto zwrócić uwagę, że zasada odróżnienia, czy też unikania podobieństwa, nie ma charakteru ogólnego, lecz dotyczy rynku, na którym prowadzona jest działalność. Jakkolwiek przepisy kodeksu cywilnego nie definiują pojęcia rynku, w praktyce mamy do czynienia z zastosowaniem kryterium branżowego (rodzaje oferowanych produktów i towarów) oraz geograficznego (rynek lokalny, regionalny, krajowy). Przemawiają tu zatem względy praktyczne. Trudno byłoby wymyślić tyle atrakcyjnych oznaczeń, by zapewnić ich całkowitą unikalność.

Jakie konsekwencje grożą przedsiębiorcy w przypadku naruszenia zasad określenia nazwy, a szerzej – firmy dla nowo uruchamianego przedsiębiorstwa?

Po pierwsze – najbardziej oczywiste – wiąże się one z odmową zarejestrowania przedsiębiorstwa przez właściwe organy. Po drugie podmioty (konkurenci), których interesy zostały naruszone ze względu na zbyt duże podobieństwo nazwy firmy do nazwy już istniejącej, mogą wystąpić na drogę sądową. Jednakże w przypadku nazw, które nie zostały zarejestrowane jako znaki towarowe na gruncie prawa ochrony własności przemysłowej, dochodzenie swych praw przed sądem jest mało skuteczne. Trzeba bowiem udowodnić, że wprowadzenie nazbyt podobnego oznaczenia przez konkurenta miało na celu wprowadzenie w błąd odbiorców, a to w praktyce może być trudne.

4. Rejestracja znaków towarowych

Sytuacja naszego konkurenta zmieni się zdecydowanie na jego korzyść, jeśli w postępowaniu przed sądem będzie mógł wykazać, że posiada prawa do znaku bądź znaków towarowych, z którymi proponowana nazwa firmy wykazuje zbyt daleko idące podobieństwo. Istnieje także druga strona medalu – zagrożenie, że w przypadku odniesienia sukcesu nasi konkurenci wykorzystają zdobyty niemałym wysiłkiem kapitał zaufania klientów przez wprowadzenie bliźniaczo podobnej nazwy.

Należy podkreślić, że w obowiązującym systemie ochrony własności przemysłowej nie występuje specyficzna procedura rejestracji nazwy firmy. Wykorzystuje się w tym celu procedurę uzyskiwania praw wyłącznych do znaków towarowych. Pojęcie **z n a k u t o w a r o w e g o** jest znacznie szersze niż tylko nazwa (oznaczenie słowne). Jest to każde oznaczenie nadające się do odróżnienia w obrocie towarów jednego przedsiębiorstwa od tego samego rodzaju towarów innych uczestników obrotu handlowego. Może to być wyraz, rysunek, ornament, a także forma przestrzenna. Posługując się jedną nazwą, przedsiębiorstwo może zarejestrować szereg znaków towarowych wykorzystywanych na przykład w obrocie różnych grup wyrobów,

serii, kolekcji. W procedurze uzyskiwania praw ochronnych warto podkreślić, że jej szczególną cechą jest odróżnienie towarów lub usług takiego samego rodzaju, oferowanych przez różnych przedsiębiorców.

W praktyce, uruchamiając procedurę rejestracji, należy określić klasy wyrobów i usług (zgodnie z tzw. klasyfikacją nicejską), dla których występujemy o prawa ochronne na znaki towarowe. Oczywiście możliwe jest podanie dużej liczby klas (grup wyrobów), ale jest to zabieg bardzo kosztowny.

Czy warto rejestrować nazwę firmy i inne oznaczenia jako znaki towarowe? Przemawiają za tym argumenty związane z umocnieniem pozycji firmy na rynku, a zwłaszcza potrzeba uniknięcia sytuacji, gdy sukces rynkowy może być w znacznym stopniu zagrożony w wyniku zaniedbań we wspomnianej dziedzinie. Z drugiej strony musimy brać pod uwagę koszty procedury rejestracji i zapewnienia ochrony oraz to, czy będziemy w stanie wykonać wszystkie niezbędne czynności własnymi siłami.

W Polsce udzieleniem praw ochronnych na znaki towarowe, czyli jak się potocznie określa – ich rejestracją, zajmuje się Urząd Patentowy. Od 1 maja 2004 roku, po przystąpieniu Polski do Unii Europejskiej, ochrona znaku towarowego może być także uzyskana na poziomie regionalnym i obejmować swym zasięgiem wszystkie kraje Unii Europejskiej (tzw. wspólnotowy znak towarowy). Wnioski rejestracyjne mogą być składane (także w języku polskim) za pośrednictwem Urzędu Patentowego bądź przesyłane bezpośrednio do Urzędu Harmonizacji Rynku Wewnętrznego w Alicante (Hiszpania)⁷. Z kolei w ramach Protokołu madryckiego Światowej Organizacji Ochrony Własności Intelektualnej funkcjonuje procedura uzyskiwania ochrony znaków towarowych na terenie 77 krajów. Obydwa systemy, aczkolwiek różnią się między sobą, mają jedną wspólną cechę: umożliwiają rejestrację znaku towarowego w trakcie jednej procedury rejestracyjnej w większej liczbie krajów.

W przypadku krajowej rejestracji stosowana procedura w Urzędzie Patentowym jest precyzyjnie opisana na www.uprp.pl. Po uwzględnieniu podstawowej opłaty rejestracyjnej za zgłoszenie znaku towarowego dla dowolnej liczby klas towarów i usług, a opłaty za pierwszy 10-letni okres ochrony znaku dla trzech klas i innych drobnych opłat, mamy szansę uzyskać prawa ochronne przy całkowitym koszcie niewiele przekraczającym 1000 PLN. Za przedłużenie ochrony na kolejny 10-letni okres podstawowa opłata wynosi 350 PLN. Trzeba jednak uzbroić się w cierpliwość. Postępowanie rejestracyjne w Urzędzie Patentowym może być długotrwałe. W przypadku rejestracji znaków towarowych średni okres od złożenia wniosku do publikacji o udzielonym prawie wynosi 2–3 lata, jednak tymczasowa ochrona biegnie od daty złożenia wniosku.

⁷ www.oami.eu.int

Dodatkowe koszty mogą być związane z przygotowaniem niezbędnej dokumentacji i kontaktowaniem się z Urzędem Patentowym w trakcie postępowania rejestracyjnego. Warto jednak zwrócić uwagę, że bardzo istotną czynnością związaną z procedurą rejestracyjną jest sprawdzenie, czy przyjęcie określonej nazwy nie narusza cudzych praw, które powinno zostać podjęte jeszcze przed rozpoczęciem działalności i po części niezależnie od tejże procedury. W praktyce sprowadza się to do przeszukiwania stosownych rejestrów znaków towarowych prowadzonych przez Urząd Patentowy oraz rejestru wspólnotowych znaków towarowych, prowadzonego przez Urząd Harmonizacji Rynku Wewnętrznego z siedzibą w Alicante w Hiszpanii. Potrzeba analizy międzynarodowej wynika stąd, że ochrona wspólnotowych znaków towarowych, udzielona po przystąpieniu Polski do Unii Europejskiej, rozciąga się także na nasze terytorium.

Czy można zrealizować tę czynność we własnym zakresie? W zasadzie tak, choć wymaga to pewnej wprawy w przeszukiwaniu baz danych oraz w posługiwaniu się tzw. *klasyfikacją nicejską*. Stosunkowo łatwo jest sprawdzić znaki będące słowami, natomiast analizy rozmaitych symboli graficznych wymagają znacznie większej wprawy i doświadczenia. We wszystkich formach oznaczeń szczególną trudność sprawiają sytuacje, gdy proponowany znak towarowy nie jest co prawda identyczny z istniejącym już w obrocie konkretnymi wyrobami bądź usługami, ale mniej lub bardziej podobny. Kolejne wątpliwości mogą powstać przy stosowaniu klasyfikacji towarowej, przy próbie stwierdzenia, czy mamy do czynienia z towarem podobnym do tego występującego w obrocie z chronionym znakiem czy też różnice są na tyle duże, że możemy mówić o odrębnej klasie towaru, zgodnie z tzw. *klasyfikacją nicejską*.

W takich przypadkach warto skorzystać z fachowych usług profesjonalistów. Wcześniej wspominaliśmy już o jednej grupie usługodawców – agencjach namingowych, które w ramach szerokiej palety usług związanych z doбором nazwy przedsiębiorstwa podejmują się badania możliwości rejestrowania jej jako znaku towarowego. Jednak podstawową grupą specjalistów w tej dziedzinie są rzecznicy patentowi. Jest to liczna, bo ponad tysiącosobowa grupa fachowców skupionych w ponad 400 kancelariach, świadczących wyspecjalizowane usługi w sprawach z zakresu własności przemysłowej, występujących w charakterze pełnomocników przed Urzędem Patentowym. Przy wyborze kancelarii należy w pierwszej kolejności sprawdzić jej wcześniejsze doświadczenia i specjalizację. Część z nich specjalizuje się bowiem w dziedzinie patentów na wynalazki, a w mniejszym stopniu w kwestiach związanych ze znakami towarowymi.

Koszt badania możliwości zarejestrowania nazwy jako znaku towarowego na terenie kraju przy oznaczeniach słownych i ograniczonej liczbie klas towarów bądź usług może wynieść kilkaset złotych, a sama usługa może być

zrealizowana w ciągu kilku dni. Wydatek może być znacznie wyższy przy badaniu symboli graficznych bądź gdy trzeba wyjaśnić kwestię dopuszczalnego podobieństwa proponowanego znaku do tych już objętych ochroną.

W przypadku postępowania rejestracyjnego w Urzędzie Patentowym warto rozważyć skorzystanie z usług wyspecjalizowanej kancelarii rzeczników patentowych. Ich pomoc może być przydatna na etapie sporządzania dokumentacji, a także w trakcie postępowania. Okazuje się to ważne, gdy pojawią się wątpliwości, gdy wymagane są dodatkowe informacje itp. Koszt tego rodzaju usług w typowym przypadku rejestracji znaku towarowego kształtuje się od 800 PLN (mniejsze ośrodki) do 1500 PLN (duże aglomeracje). Jeśli w fazie uruchomienia i rozruchu firmy nie mamy do dyspozycji takiej sumy, to musimy, rzecz jasna, prowadzić całą procedurę samodzielnie. Jeśli dysponujemy, to skorzystanie z usług zewnętrznych wydaje się rozsądne, gdyż zwolniony w ten sposób czas i uwaga inicjatorów nowego biznesu z pewnością będą lepiej wykorzystane w inny sposób.

Zainteresowanie polskich przedsiębiorstw ochroną znaków towarowych na terenie kraju wyraźnie rośnie. Corocznie zgłaszane jest 20–22 tys. wniosków, z czego zdecydowana większość przypada na firmy małe i średnie⁸. Natomiast rejestracja w obydwu systemach ponadnarodowych jest wykorzystywana przez polskie firmy stosunkowo rzadko. Do tej pory dotyczyło to kilkudziesięciu przypadków rocznie. Istotną barierą z perspektywy młodej firmy są tu stosunkowo wysokie opłaty. Opłaty rejestracyjne za wspólnotowy znak towarowy wiążą się ze znacznie wyższymi kosztami. Przykładowo podstawowa opłata przy złożeniu wniosku o ochronę w systemie wspólnotowego znaku towarowego wynosi 750 EUR, a opłata za pierwszy 10-letni okres ochronny 1100 EUR. Niezbędne przy tym jest skorzystanie z usług rzeczników patentowych, a ich koszty będą także odpowiednio wyższe w porównaniu z krajową rejestracją znaku towarowego. Z kolei podstawowy koszt zgłoszenia rejestracyjnego międzynarodowej ochrony znaków towarowych w systemie Światowej Organizacji Własności Intelektualnej WIPO wynosi 653 CHF, a dodatkowa opłata za każdy kraj, w którym chcemy uzyskać ochronę, to jeszcze 73 CHF. Należy się jednak liczyć, że opłaty dotyczące poszczególnych krajów mogą być ustalone na indywidualnym, wyższym poziomie. Do tego dochodzą koszty badania zdolności rejestracyjnej oraz usług rzeczników patentowych – znacznie wyższe ze względu na barierę językową oraz znacznie mniejszą grupę rzeczników świadczących te usługi.

Podsumowując, warto jeszcze raz podkreślić znaczenie wszystkich spraw związanych z wyborem nośnej, atrakcyjnej nazwy dla nowo powstającego przedsiębiorstwa – nazwy, która nie narusza praw innych podmiotów

⁸ Informacje uzyskane w Urzędzie Patentowym RP.



Czy liczba literek „r” w wyrażeniu może być początkiem zacieklego sporu?

— Pierogarnia uruchomiła stronę pierogeria.pl i korzysta z naszej kampanii reklamowej! — oburza się szef Pierrogerii.

Jego firma powstała w 2003 r. i zajmuje się produkcją pierogów z pieca. Dziś należą do niej dwa lokale i cztery skutery, które rozwożą jedzenie na telefon. Gdy reklamowała się we wrześniu w czterech warszawskich rozgłośniach, liczba odwiedzających firmową stronę internetową wyraźnie wzrosła. W październiku spoty nadało więc kolejne radio. Jednak tym razem zainteresowanie stroną spadło aż o połowę.

Jacek Gorczykowski z Pierrogerii: — Nie wiedzieliśmy, co się dzieje, aż pewnego dnia żona zamiast „pierogeria.pl” (przez dwa „r”) omyłkowo wpisała „pierogeria.pl” (przez jedno „r”). W ten sposób weszła na stronę firmy Pierogarnia Sp. z o.o. Konkurencja w czasie naszej kampanii reklamowej otworzyła stronę o jednobrzmiącej nazwie i w ten sposób się pod nas podszywa!

Gorczykowski już zasięgnął rady u prawnika i zamierza się sądzić. Chce zażądać przekazania lub odsprzedaży domeny pierogeria.pl (przez jedno „r”).

Renata Magdziak prezes firmy Pierogarnie Sp. z o.o. z Krakowa swój pierwszy lokal w Warszawie otworzyła ponad rok temu, teraz przygotowuje się do otwarcia kolejnych.

— Pierogarnia.pl wystartowała w październiku 2004 r. Wtedy też wykupiliśmy 28 domen, których nazwy są pokrewne do słowa „pierogarnia”. W tym np. „pierogeria” (przez jedno „r”). 25 kwietnia 2005 r. dostaliśmy potwierdzenie ich zakupu i po woli zaczęliśmy je otwierać. Wszystkie przekierowują internautów do naszej głównej strony, czyli do pierogarnia.pl. Domenę pierogeria.pl (przez jedno „r”) otworzyliśmy 7 października. Ot, całe wyjaśnienie.

Gorczykowski ze skrucą przyznaje, że nie przyszło mu do głowy, by wcześniej zarezerwować domenę „pierogeria.pl” (przez jedno „r”).

— Nie pomyślałem, że ktoś w ten sposób podbierze mi klientów. To nieetyczne — mówi.

— Nic złego nie zrobiliśmy — ripostuje prezes Magdziak. — Byliśmy po prostu trochę sprytniejsi i już wcześniej zastrzeżliśmy nazwy. Ale spokojnie. Może się porozumiemy. Sprzedaliśmy już sześć zastrzeżonych przez nas domen, więc może i tu znajdziemy jakieś rozwiązanie?

T. Kwaśniewski, *Wojna pierRogowa Krakowa z Warszawą*,
„Gazeta Wyborcza” 14 grudnia 2005.

działających na rynku, a jednocześnie podlega ochronie uniemożliwiającej wykorzystywanie bezcennego kapitału, jakim jest prawnie zabezpieczona zindywidualizowana tożsamość rynkowa. Dlatego warto podjąć wysiłek i ponieść dodatkowe koszty, by zabezpieczyć interesy nowej firmy w tej ważkiej dziedzinie. Z drugiej strony zapewnienie ochrony praw o zasięgu ponadnarodowym wymaga dużo wyższych kosztów w porównaniu z ochroną krajową. Stąd w typowej sytuacji nowej firmy rozsądne może okazać się odłożenie decyzji o rejestracji wspólnotowego znaku towarowego czy ochrony międzynarodowej w systemie WIPO na później, gdy obroty i dynamika sprzedaży będą uzasadniały poniesienie takiego wydatku.

5. Rejestracja domeny internetowej

Trudno sobie obecnie wyobrazić skuteczne zaistnienie na rynku nowego podmiotu bez własnej strony internetowej. W tym celu w pierwszej kolejności konieczne jest zarejestrowanie domeny. Z punktu widzenia zachowania jednolitości przekazu byłoby ze wszech miar wskazane, by domena internetowa miała jak najwięcej elementów wspólnych z nazwą firmy i/lub znakami towarowymi, pod którymi jej produkty bądź usługi występują na rynku.

Pierwsza przykra niespodzianka, z którą możemy się zetknąć, to konstatacja, że wybrana przez nas domena jest już zajęta. Nie świadczy to tylko, że inny przedsiębiorca funkcjonuje pod tą samą bądź zbliżoną nazwą. Bardzo często będziemy mieli do czynienia ze zjawiskiem piractwa domenowego (ang. *cybersquatting*). Polega ono na rejestrowaniu bardzo dużej liczby domen kojarzonych ze znanymi markami bądź takimi, które mają atrakcyjną postać słowną i będą wybierane przez przyszłych przedsiębiorców. Następnie piraci domenowi występują z ofertą odsprzedaży domen zainteresowanym uczestnikom obrotu gospodarczego, czyli zapłaceniem swoistego okupu.

Piractwo domenowe stało się powszechną plagą początkowo w USA, a następnie w innych krajach. Walka z nim jest niezmiernie utrudniona, biorąc pod uwagę:

- ▶ ukształtowaną w pierwszej fazie rozwoju internetu zasadę: kto pierwszy, ten lepszy, i jawny dystans wobec wszelkich ograniczeń z tytułu ochrony praw dotyczących własności przemysłowej
- ▶ niskie koszty i bardzo uproszczoną rejestrację domen; w szczególności warto zwrócić uwagę, że organy rejestrujące domeny nie mają obowiązku sprawdzenia tytułu prawnego wnioskodawcy do znaku towarowego będącego elementem adresu internetowego
- ▶ dochodzenie swych praw przez podmioty poszkodowane jest zajęciem czasochłonnym i na ogół kosztownym.



Adam Malita z Pawłem Korbą znali się od dawna. Kiedyś razem jeździli na deskorolkach, jednak luksusy, z jakich korzystają dziś ich następcy, wtedy były im obce. Przed 1994 r. skateshopy (sklepy z ubraniami dla deskorolkowców) można było w Polsce policzyć na palcach jednej ręki, a jeśli już się taki znalazło, żal było wydać grube pieniądze na odzież z Zachodu. Żadna polska firma po prostu nie zajmowała się produkcją tego typu ubrań. Kumple postanowili uszyć je sobie sami.

— Dostałem wtedy od rodziców pieniądze na urodziny – na dziś to by było jakieś 150 zł. Sam miałem swoje oszczędności, około 50 zł. Kupiłem maszynę do szycia firmy Łucznik i powiedziałem dziewczynie, żeby nauczyła się szyc – opowiada Adam Malita, współwłaściciel Uniform Dystrybucja.

Na początku szyli tylko dla siebie, szybko jednak zaczęły spływać zamówienia od znajomych. A skoro był popyt, to czemu nie rozpocząć produkcji na szerszy rynek? Adam z Pawłem wymyślili nazwę marki (teraz już nie pamiętają, jaką) i zaczęli szukać sposobu na sprzedaż. Jediną możliwością było wykorzystanie już istniejących punktów dystrybucji, krótko mówiąc, wstawianie uszytych ubrań do stołecznych sklepów dla skate'owców.

Ceny dużo niższe od cen amerykańskich odpowiedników wywołały prawdziwy boom zakupowy wśród młodej klienteli. Firma zarejestrowała działalność i szła coraz więcej i zaczęła się rozrastać – zyskała też nowy wizerunek i nazwę – Malita. Ta szybko zapadła w pamięć polskich deskorolkowców. Wpisała się w zamknięte środowisko, ale brakowało jej jednego – twarzy.

— Dogadałem się ze Słonikiem, kolegą z Poznania. Zaczęliśmy szukać ludzi jeżdżących na deskorolkach. I wybraliśmy Team – ekipę młodych zdolnych, którzy mieli stworzyć godną reprezentację marki — opowiada Adam Malita.

Zasada była prosta – Malita daje ubrania, organizuje wyjazdy na zawody, obozy i pomaga zdobyć sponsora na sprzęt, a Team bierze udział w zawodach i promuje firmę.

— Od lat ci młodzi ludzie pomagają nam w rozwoju i jestem im za to ogromnie wdzięczny — przyznaje Adam Malita.

M. Nowicka, *Życ pełnią szycia*,
„Puls Biznesu” 31 października 2005.

Sytuacja w tej dziedzinie zmienia się jednak ostatnio na lepsze. Powszechnie staje się przekonanie w kręgach pracowników i użytkowników internetu, że piractwo domen należy traktować jako czyn nieuczciwej konkurencji. Rejestrator polskich domen internetowych określił obowiązujące od 1 stycznia 2003 roku zasady rozstrzygania sporów na drodze mediacji oraz postępowania przed sądem polubownym. Rolę mediatora i arbitra spełnia w tym przypadku Sąd Arbitrażowy przy Polskiej Izbie Informatyki i Telekomunikacji.

Czy i jak można się zabezpieczyć przed piractwem domen? Po pierwsze zalecana jest szczególna ostrożność w rozmowach poza firmą o jej planowanej nazwie, kiedy jeszcze odbywają się dyskusje i analizy. Po drugie należy poważnie rozważyć odwrócenie procesu dochodzenia do nazwy w tych przedsięwzięciach, dla których powodzenia wykorzystanie internetu jest absolutnie kluczowe. W pierwszej kolejności należałoby sprawdzić możliwość zarejestrowania domeny internetowej. Jeśli optymalne warianty adresu internetowego okażą się zajęte, to rozwiązaniem może być całkowita zmiana kierunku poszukiwań. Trzeba najpierw ustalić krąg potencjalnych nazw, w którym powstałe adresy internetowe są jeszcze możliwe do zarejestrowania i w tak zawężonym zakresie poszukiwań dokonać ostatecznego wyboru.

Jeśli wybierzemy ten kierunek, konieczna może się okazać wyprzedzająca rejestracja domen z najbardziej interesującymi adresami. Rzecz jasna, trzeba się liczyć z kosztami rejestracji. Za okres jednego roku w zależności od rodzaju domeny i providera koszt ten może wynosić od kilkunastu do kilkuset złotych za jedną domenę.

Niestety wszelkie działania sprawdzające dostępność polskich domen zawierają element ryzyka. Może się bowiem zdarzyć, że nawet po potwierdzeniu dostępności interesującej nas domeny ktoś nas ubiegnie, zanim my przystąpimy do rejestracji, by zaoferować odsprzedaż praw do domeny.

Jak wspomnieliśmy wcześniej, koszt rejestracji domeny odnawialnej co roku jest stosunkowo niewielki. Na etapie rejestracji konieczne jest dokonanie wyboru rodzaju domeny. W przypadku domen polskich firm wybór ten dotyczy wersji ogólnokrajowej („.pl”, funkcjonalnej np. „.com.pl” czy też regionalnej „.waw.pl”). Domena funkcjonalna .com.pl ma niewątpliwie szereg zalet, gdyż jest najbardziej rozpowszechniona w obrocie gospodarczym w Polsce. Możliwość pomyłki może powstać, gdy inny podmiot zarejestruje domenę ogólnokrajową (.pl). Stąd dobrą praktyką rozwojowych firm jest rejestracja obydwu domen: .pl i .com.pl. Z kolei domeny regionalne są przydatne dla firm o wyraźnie lokalnym zasięgu, gdyż podkreślają ich geograficzną tożsamość.

Dla firm uruchamianych z myślą o rozwijaniu działalności na rynkach międzynarodowych celowe będzie sprawdzenie domeny .com, w której



WORKSHOP to nazwa nowej marki odzieżowej. Pod tym szyldem sprzedawane są krótkie serie ubrań, działa pracownia projektowania ubioru, realizowane są sesje zdjęciowe, pokazy i inne akcje promocyjne. Galeria zlokalizowana jest w centrum Wrocławia, w obrębie starego miasta. Posiada atrakcyjne zabytkowe okna wystawowe.

— Biorąc pod uwagę marki oraz minimalny budżet reklamowy, przyjęliśmy niekonwencjonalną strategię reklamy Galerii i jednoczesnego budowania tożsamości marki — mówi Olga Nieścier, właścicielka WORKSHOP. Zorganizowaliśmy akcję promocyjną: konkurs pt. „Fotografuj się w... WORKSHOP”.

— Zabawa polegała na zaproszeniu wszystkich par (w tym czasie jeszcze nie mieliśmy w ofercie męskiej kolekcji) do wzięcia udziału w sesji fotograficznej, w której musiały wykorzystać ubrania WORKSHOP. Sposób przeprowadzenia sesji był dowolny (samodzielnie, z pomocą przyjaciół, z pomocą będącego do dyspozycji zawodowego fotografa). Terenem sesji była Galeria, gdzie zainstalowano odpowiedni sprzęt studyjny.

Efekty: w ciągu miesiąca trwania akcji wzięło w niej udział 150 par. Z racji na specyfikę akcji i na warunki pracy w Galerii była to maksymalna możliwa ilość. Osoby, które brały udział w zabawie, przeżywały często po raz pierwszy zetknięcie z planem fotograficznym i modelingiem. Dzięki staraniom ekipy WORKSHOP powstały profesjonalne zdjęcia będące pamiątką z Galerii (każdy uczestnik dostawał swoje zdjęcia w postaci cyfrowej).

— Blisko jedna trzecia biorących udział i większość kupujących to obcokrajowcy – turyści.

To doświadczenie zaowocowało aktualną współpracą WORKSHOP z Centrum Informacji Turystycznej – wspólnie wydaliśmy mapę Wrocławia, którą bezpłatnie rozdaje Centrum. Mapa zawiera lokalizację Galerii na planie i w legendzie oraz dużą ilustrację na odwrocie reklamującą Galerię.

Informacja udzielona autorowi przez O. Nieścier,
właścicielkę WORKSHOP, 25 listopada 2005.

wiele polskich nazw nie zostało jeszcze zarejestrowanych. Podobnie warto sprawdzić możliwości w nowo powstałych domenach, takich jak .biz albo .eu. Ta ostatnia wydaje się szczególnie atrakcyjna ze względu na pozytywne skojarzenia, jakie rodzi fakt pochodzenia danej firmy z Unii Europejskiej, a więc regionu o utrwalonych tradycjach biznesowych, znanego z solidności i wysokiej kultury.

6. Promocja nowego biznesu

O znaczeniu dobrze przygotowanej kampanii promocyjnej dla skutecznego wejścia nowego przedsiębiorstwa na rynek nie trzeba nikogo przekonywać. Przekładając to na język praktyki, najlepiej byłoby przeznaczyć solidny budżet na reklamę, a kampanię reklamową przygotować i przeprowadzić z udziałem wyspecjalizowanej agencji. Niestety z perspektywy nowo uruchamianego biznesu na realizację strategii reklamowego big bang najczęściej nie będzie nas stać. Z kolei nagromadzenie pilnych spraw organizacyjnych w fazie rozruchu i niepewność co do powodzenia przedsięwzięcia, skłaniają inicjatorów do zachowania postawy określanej po angielsku *low profile*. Łączy się ona z obawą przed negatywną reakcją najbliższego otoczenia na ewentualną porażkę, co dla osób o silnie rozbudzonym ego może być bardzo dotkliwie. W efekcie zdarza się, że początkujący biznesmeni nie informują w pierwszej fazie o swych planach nawet rodziny czy najbliższego kręgu znajomych.

Nie negując przykładów sukcesów biznesowych, odnoszonych przez ludzi skromnych i działających bez wielkiego rozgłosu, podejmowanie różnorodnych inicjatyw w taki sposób, by pozytywna informacja o powstaniu nowego biznesu dotarła do szerokiego kręgu osób, niekoniecznie potencjalnych klientów, jest wręcz niezbędne. Niemożność przeznaczenia znacznych środków finansowych na rozruchową kampanię reklamową może być wyzwaniem skłaniającym do działań niestandardowych, dających znaczący efekt promocyjny, przy stosunkowo niewielkich nakładach.

Doświadczenie pokazuje, że jest to bardzo owocny kierunek dający szansę na ujawnienie pokładów kreatywności i przedsiębiorczej orientacji inicjatorów nowej firmy, a także realizacji strategii finansowej określanej jako „stanie na własnych nogach” (o czym była mowa w rozdziale IV). Podstawowe kierunki skutecznych, acz niskobudżetowych działań promocyjnych, można podsumować następująco:

- ▶ Trzeba przede wszystkim wykorzystać entuzjazm inicjatorów i ich wiarę w powodzenie przedsięwzięcia. Jest to w połączeniu z charakterystyczną dla młodego wieku energią potężnym atutem w kontaktach społecznych. Bardzo istotne jest przy tym, by właśnie właściciele demonstrowali klientom zalety oferowanych wyrobów i usług.

- ▶ Wykorzystanie rodziny i znajomych, a także pierwszych klientów do uruchomienia tzw. poczty pantoflowej okazuje się być niebywale skutecznym chwytem w przypadku niektórych towarów i usług (np. restauracje, sklepy oferujące niszowe produkty). W działaniach informacyjno-promocyjnych warto zacząć od najbliższego kręgu rodziny i znajomych. Wszelkiego rodzaju spotkania towarzyskie i rodzinne są bardzo dobrą okazją, by poinformować o nowym przedsięwzięciu grono ludzi nam życzliwych i zachęcić ich do przychylnego przekazania wieści kolejnym znajomym. Przygotowanie i wręczenie materiałów informacyjnych, takich jak ulotki i wizytówki, będzie niewątpliwie pomocne dla osiągnięcia pozytywnego efektu.
 - ▶ Dobrą praktyką jest organizowanie z okazji uruchomienia nowej firmy mniej lub bardziej oficjalnej imprezy (ang. *event*), na którą zapraszamy najbliższych znajomych, potencjalnych klientów, a także osoby uświetniające całą uroczystość.
 - ▶ W dobie internetu trudno przecenić promocyjny efekt atrakcyjnej witryny internetowej, dlatego tak ważne okazuje się jej założenie. Szerzej będziemy omawiać tę kwestię w rozdziale XI.
 - ▶ Należy pamiętać o oprawie wizualnej dla nowej firmy. Chodzi tu o reklamę zewnętrzną – szyldy, kasetony ułatwiające identyfikację i lokalizację firmy przez klientów. Jeśli są one przygotowane w sposób profesjonalny i z pomysłem, mogą pełnić ważną funkcję reklamową. Podobnie druki firmowe, katalogi itp. powinny przyciągać uwagę profesjonalną grafiką, kolorystyką i stylem podkreślającym rodzaj i specyfikę uruchamianego przedsięwzięcia. W tej dziedzinie warto skorzystać z usług profesjonalnych agencji. Oferta w tym segmencie rynku jest bardzo bogata i w coraz większym stopniu skierowana do małych początkujących firm, co znajduje odzwierciedlenie także w niewygórowanych kosztach tego typu usług, w porównaniu z osiągniętymi efektami.
 - ▶ W następnej kolejności warto wykorzystać możliwości prezentacji na forum lokalnego samorządu i różnorodnych inicjatyw społecznych, w tym grupujących przedstawicieli biznesu. Dlatego warto rozwijać umiejętności występowania na forach publicznych. Z pewnością okażą się przydatne. W przeciwieństwie do mediów ogólnopolskich, możliwość zaprezentowania się na forum na przykład prasy lokalnej może być uzyskana bardzo niewielkim kosztem, a wręcz bezpłatnie. Wszystkie te działania, które stopniowo wprowadzą do świadomości przynajmniej lokalnej społeczności fakt zaistnienia nowego podmiotu gospodarczego, z czasem zaowocują namacalnymi efektami w postaci dopływu nowych klientów, a także rozwinięcia kontaktów oraz współpracy z szerokim kręgiem partnerów biznesowych.
-

7. Jak zdobyć pierwszych klientów?

Odpowiedź na powyższe pytanie powinna zostać zawarta w sporządzonym wcześniej biznesplanie, szczególnie w jego części marketingowej, zawierającej szczegółową analizę popytu, potencjalnych grup klientów, ich preferencji, a także istniejącej konkurencji na rynku. Jeśli rozpoznanie rynku jest prawidłowe, a strategia marketingowa opiera się na solidnych fundamentach, to ze zdobyciem klientów nie powinno być kłopotów.

Pytanie o pierwszych klientów wynika z praktyki wchodzenia na rynek przez inicjatorów nowych przedsięwzięć. Z perspektywy tych doświadczeń niezmiernie ważne okazuje się, by pierwsi klienci (odbiorcy) pojawili się możliwie szybko po uruchomieniu firmy, gdyż:

- ▶ Pojawienie się pierwszych klientów jest potwierdzeniem słuszności obranej drogi, a w pierwszej fazie obawa w tej dziedzinie jest w pełni uzasadniona. Tym samym wyzwala się pozytywna energia – początkowe sukcesy w sprzedaży, nawet jeśli niewielkie, uskrzydlają właścicieli oraz pracowników i tym samym są zaczynem kolejnych sukcesów.
- ▶ Pierwsi klienci stwarzają naturalną możliwość doskonalenia technik sprzedaży, zbierania dodatkowych informacji o specyficznych potrzebach, a także o innych potencjalnych klientach.
- ▶ Wraz z nowymi klientami uruchamia się dodatkowy bardzo efektywny kanał promocyjny. Pojawienie się nowego dostawcy towarów bądź usług jest naturalnym przedmiotem wymiany informacji między potencjalnymi klientami. Siła tego oddziaływania będzie, rzecz jasna, wprost proporcjonalna do zadowolenia początkowych klientów.
- ▶ Pierwsi klienci to bezcenna referencja dla kolejnych klientów. Reakcja sprzedawcy na pytanie niezdecydowanego klienta o dotychczasowe doświadczenia zabrzmi bardziej konkretnie i przekonywająco, jeśli będzie się mógł on odwołać do aktualnych doświadczeń i podać konkretne przykłady.
- ▶ Świadomość wagi i znaczenia pojawienia się pierwszych klientów krótko po starcie stała się powszechna w gronie potencjalnych inwestorów i kredytodawców. Możemy się zatem spodziewać, już w trakcie prezentacji biznesplanu, szczegółowych pytań o klientów, którzy zostali już zidentyfikowani i zadeklarowali skłonność do zakupu danego produktu bądź usługi, łącznie z żądaniem przedłożenia listy takich klientów.

Co można zrobić, by już na starcie pomóc szczęśliwemu losowi w postaci licznych i zainteresowanych klientów? Doświadczenie pokazuje, że przygotowanie grupy inicjalnych klientów może, a nawet powinno być, wyodrębnionym zadaniem w ramach przygotowań do uruchomienia nowego przedsięwzięcia. Można tu wymienić następujące dobre praktyki w realizacji tego zadania:

- ▶ Identyfikowanie potencjalnych klientów powinno się rozpocząć już na etapie opracowania biznesplanu, a zwłaszcza jego części marketingowej. W trakcie przeprowadzania analizy rynku i testowania możliwości zbytu będziemy kontaktowali się z wieloma osobami. Część z nich może w wyniku przeprowadzenia dodatkowych ustaleń zostać zaliczona do grupy potencjalnych klientów. Typowe wstępne ustalenia z tymi osobami będą polegały na:
 - ▶ potwierdzeniu zainteresowania perspektywnego klienta naszą ofertą
 - ▶ zaanonsowaniu wystąpienia z konkretną ofertą zaraz po uruchomieniu sprzedaży.
- ▶ Założyciele nowego biznesu bezwzględnie powinni bezpośrednio zaangażować się w zdobywanie pierwszych klientów. Niezależnie od konieczności fizycznego wsparcia nielicznej grupy pracowników (jeśli w ogóle będą zatrudnieni w tej fazie) chodzi o pokonanie bariery nieufności, jaka typowo ujawnia się w kontaktach z nowymi dostawcami na rynku⁹.
- ▶ W zdobywaniu pierwszych klientów należy wykorzystać zarówno wcześniejsze kontakty biznesowe (np. nawiązane w trakcie wcześniejszej działalności zawodowej), jak i kontakty o charakterze społecznym (rodzinne, towarzyskie, sąsiedzkie itp.; Lindman, 2004).
- ▶ Zdobycie nowych klientów, przy bezpośrednim zaangażowaniu właścicieli, będzie wymagało znaczących wysiłków sprzedażowych. Stąd ważne jest, by program inicjowania sprzedaży podejmować z takimi klientami i w tych dziedzinach, w których uzyskiwana marża pozwoli pokryć te zwiększone koszty, przy jednoczesnym terminowym spływie należności. Zalecenie to wiąże się ze strategią „stania na własnych nogach”, omawianą w rozdziale VI.

Tak jak sprawnie uruchomiona maszyna sprzedaży wpływa pozytywnie na perspektywy rozwoju, tak brak klientów czy też ich zbyt mała liczba w pierwszej fazie działalności jest bardzo poważnym zagrożeniem dla egzystencji firmy. Kwestie te omawiamy szerzej w rozdziale XIII, w części poświęconej rozruchowi działalności firmy.

8. Nawiązanie podstawowych kontaktów biznesowych

8.1. Relacje biznesowe – szerszy kontekst

Trudności związane z uruchomieniem nowej firmy kojarzą się zazwyczaj z problemami wewnętrznymi: stworzeniem ram organizacyjnych i reguł

⁹ Na potrzebę bezpośredniego zaangażowania założycieli zwracają uwagę praktycznie wszyscy badacze zachowań marketingowych w fazie uruchomienia firmy. Przegląd tych badań zawiera Gruber, 2004.

sprawnego funkcjonowania w nowej strukturze. Jeśli chodzi o relacje zewnętrzne, to jako wymagające szczególnej uwagi wysuwają się kwestie zidentyfikowania, a następnie zdobycia pierwszej grupy klientów, o czym była mowa wyżej. Tymczasem tzw. fundamentalna słabość nowicjusza dotyczy także, a może przede wszystkim, całokształtu powiązań z otoczeniem rynkowym¹⁰. Nowy podmiot wchodzący na rynek musi nie tylko znaleźć swoje miejsce, ale i w mniejszym bądź większym zakresie naruszyć istniejącą strukturę, w tym także żywotne interesy jej uczestników (np. konkurentów).

Spróbujmy na wstępie zdefiniować stosowane terminy.

Pod pojęciem **p o d s t a w o w y c h k o n t a k t ó w b i z n e s o - w y c h** rozumiemy trwałe więzi nie tylko z głównymi klientami, ale także z dostawcami materiałów, towarów i usług, a także w pewnym zakresie z konkurentami. Uwzględnienie w tej grupie dostawców może wywołać zdziwienie, gdyż w ramach sprawnie funkcjonujących rynków nowa firma występuje tu jako podmiot kupujący. Sprawa wydaje się więc stosunkowo prosta: dążymy do uzyskania jak najkorzystniejszej oferty i pod tym kątem dobieramy dostawców. Tymczasem kluczem do optymalnego ukształtowania kontaktów biznesowych jest oparcie ich na zasadach tzw. wymiany relacyjnej. W przeciwieństwie do klasycznej wymiany opartej na dążeniu do maksymalizacji krótkookresowych korzyści i rywalizacji o podział tych korzyści, wymiana relacyjna opiera się na długofalowej współpracy i maksymalizacji wspólnych korzyści, czego przejawem są różnorodne powiązania o charakterze sieciowym (kooperacyjnym). Charakteryzują się one:

- ▶ długofalową perspektywą współpracy
- ▶ wzajemnym uzależnieniem
- ▶ ograniczoną liczbą partnerów
- ▶ wzajemnym zaufaniem
- ▶ otwartością komunikacyjną (Barringer, 1997, s. 69–71)¹¹.

Rysunek 1 zawiera zestawienie podstawowych kontaktów biznesowych, niezbędnych do sprawnego funkcjonowania firmy. W rzeczywistości podmiotów współpracujących jest znacznie więcej, a ich rola będzie się różnić

¹⁰ Trudne do przetłumaczenia na język polski pojęcie „liability of newness” wprowadził do literatury A. Stinchcombe (Stinchcombe, 1965).

¹¹ Niezależnie od tego, że w dziedzinie zarówno nauk o zarządzaniu, jak i nauk o przedsiębiorczości występuje zgodność poglądów co do znaczenia długofalowych więzi opartych na wymianie relacyjnej, obserwujemy w literaturze spore zróżnicowanie, jeśli chodzi i o zakres tego pojęcia, i stosowane słownictwo. Najczęściej używane pojęcia to: „sieć”, „powiązania sieciowe”, „struktury kooperacyjne”, „alianse strategiczne” itp. W zależności od zakresu zainteresowania poszczególnych autorów, pojęcia te są stosowane do określenia: a) kontaktów między dostawcami a odbiorcami; b) porozumień między firmami konkurującymi o charakterze strategicznym; c) grupowych powiązań sieciowych z danej branży, regionu; d) relacji o charakterze wyłącznie społecznym. Przegląd rozmaitych ujęć stosowanych w literaturze zawiera Plawgo, 2004, s. 159–190. Definicja podstawowych kontaktów biznesowych stosowana w niniejszej pracy jest najbliższa ujęciu V. Schutjensa i E. Stama (Schutjens, Stam, 2003, s. 116).



Student Adventure jest dzisiaj jedną z największych i najbardziej znanych organizacji działających na rynku studenckich wyjazdów do USA.

Geneza powstania firmy była prosta. Popyt na usługi typu Work & Travel (W&T to programy polegające na organizowaniu studentom sezonowych i turystyczno-zarobkowych wyjazdów do Ameryki – głównie do USA) był duży, ale podaż stosunkowo niewielka. Wrodarczyk był na drugim, a Adamski na czwartym roku studiów Szkoły Głównej Handlowej. Obaj korzystali już z programu W&T, ale organizowanego przez zwykłe biuro turystyczne. Firm specjalizujących się tylko w obsłudze studenckich wyjazdów turystyczno-zarobkowych do USA nie było wówczas w Polsce wiele. Wrodarczyk i Adamski zauważyli tę lukę i postanowili działać.

Zaczęli od wyjazdu do USA. Przyjrzeni się specyfice amerykańskiego pracodawcy, poznali mechanizm zarabiania pieniędzy na programach W&T i ustalili plan działania. Po trzech tygodniach wrócili. Z faksu zainstalowanego w 22-metrowej kawalerce na warszawskim Mokotowie zaczęli „nękać” ofertami amerykańskie instytucje pozarządowe, które zajmują się poręczaniem wiarygodności przyjezdnych studentów przed Departamentem Stanu USA (instytucje te mają prawo do wystawiania promes wizowych, niezbędnych przy ubieganiu się o czasową wizę pracowniczą). Musieli nawiązać współpracę z takimi organizacjami, aby dać swoim klientom możliwość otrzymania za ich pośrednictwem wizy, a później pracy w USA.

— Pamiętam nasze przerażenie, kiedy dowiedzieliśmy się, że jedna z amerykańskich organizacji współpracujących z Departamentem Stanu chce nas odwiedzić w Polsce. A my nie mieliśmy profesjonalnego biura. Wprowadziliśmy się więc z rozpadającym biurkiem i półprofesjonalnym pecetem do zaprzyjaźnionej firmy. Poprosiliśmy koleżankę, żeby udawała sekretarkę. To była prawdziwa szopka — wspomina Wrodarczyk.

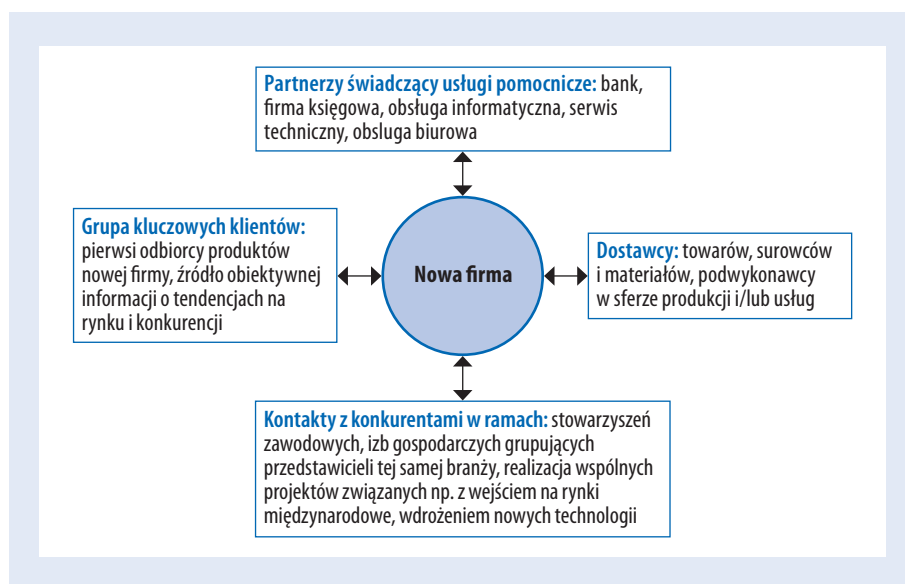
Szopka nie szopka, ale tak było trzeba. Zwłaszcza, że personalna wiarygodność Wrodarczyka i Adamskiego ma kluczowe znaczenie dla amerykańskich partnerów. Poręczają bowiem za uczciwe intencje rekomendowanych przez siebie do wyjazdu studentów.

— Mieliśmy nie lada problem z przełamaniem nieufności Amerykanów. Trudno się im dziwić. W końcu rozmawiali z dwoma młodzikami z Europy Wschodniej, którzy nie mieli do zaoferowania nic oprócz entuzjazmu i sensownie skonstruowanego biznesplanu — wspomina Adamski.

M. Pietrzak, *American dream story*,
„Businessman Magazine” 2005, nr 1.

w zależności od specyfiki konkretnego przedsięwzięcia. Kluczowe znaczenie przypada relacjom z początkową grupą klientów (o czym była już mowa). Jeśli uda nam się stworzyć atmosferę roboczej współpracy, tacy klienci mogą być źródłem obiektywnych opinii o naszej ofercie. Pozwala to na jej szybką korektę w razie potrzeby. Klienci są także źródłem cennych informacji o przewidywanych zmianach na rynku, w tym o poczynaniach konkurencji. Podobnie istotną rolę mogą odegrać odpowiednio dobrani dostawcy surowców, materiałów, a także partnerzy świadczący całą gamę usług pomocniczych.

Rysunek 1. Podstawowe typy kontaktów biznesowych



Źródło: Opracowanie własne z wykorzystaniem podziału na podstawowe grupy partnerów nowej firmy zaproponowane przez Schutjens, Stam, 2003.

Dodatkowego komentarza wymaga kwestia nawiązania kontaktów z konkurentami. Wbrew powszechnemu przekonaniu możliwości takich kontaktów są dość liczne i mogą dobrze służyć nowym firmom stawiającym pierwsze kroki na rynku. W pierwszej kolejności można wymienić wszelkiego rodzaju stowarzyszenia zawodowe, grupujące ludzi tej samej profesji oraz izby gospodarcze czy stowarzyszenia, których członkami są podmioty z tej samej branży. Niezależnie bowiem od oczywistej rywalizacji, firmy należące do tej samej branży mają wiele problemów, których rozwiązanie wymaga skoordynowanych działań (np. zmian w ustawodawstwie). Nierzadko firmy konkurencyjne podejmują współpracę dla osiągnięcia wspólnych celów: wejścia na rynki międzynarodowe czy też wdrożenia nowoczesnych technologii. Szerzej będziemy się zajmować tą kwestią w rozdziałach X i XII.

Czym się kierować przy wyborze kluczowych partnerów biznesowych i jak łączyć pilne potrzeby dnia codziennego w nowo powstałej firmie z długofalową perspektywą? Czy kontakty biznesowe można oprzeć wyłącznie na kalkulacji ekonomicznej? W jakim zakresie powinny one bazować na relacjach o charakterze społecznym (więzi rodzinne, towarzyskie, przyjacielskie, sąsiedzkie, wspólne hobby itp.), w których decydują względy emocjonalne? Na te pytania będziemy się starali odpowiedzieć w dalszej części rozdziału.

8.2. Kryteria doboru partnerów na starcie

Dobór partnerów biznesowych w fazie rozruchu wynika z dwóch często sprzecznych ze sobą dążeń. Z jednej strony chcemy, by rozruch nowej firmy przebiegał jak najsprawniej, z drugiej zaś dobrze byłoby, aby nawiązane w tej fazie kontakty były zaczynem trwałych więzi, przyczyniających się do rozwoju firmy w dłuższej perspektywie. W największym skrócie chodzi o to, by partnerzy byli siłą wspomagającą dynamiczny biznes, a nie jego hamulcem.

Przyjmując, że w każdym przypadku będziemy się kierować trzeźwą kalkulacją ekonomiczną, dodatkowo musimy uwzględnić te cechy firm i reprezentujących je osób, które zapewnią realizację długofalowych efektów współpracy. Podstawowe warunki do osiągnięcia wspomnianych celów to:

- ▶ **Synergia długofalowych celów firmy i kierunków rozwoju.** Kluczowa kwestia dotyczy tego, czy nasi partnerzy mają długofalową wizję i plany dynamicznego wzrostu biznesu. Pozostanie kluczowego dostawcy na niewielkim poziomie obrotów może szybko wymusić poszukiwanie partnera działającego z większym rozmachem. Synergia może przykładowo dotyczyć kierunków ekspansji biznesowej. Jeśli na przykład planujemy rozwój eksportu, to niewątpliwie decyzje kluczowych odbiorców o uruchomieniu działalności produkcyjno-handlowej za granicą będą sprzyjać takim zamierzeniom. Jednocześnie cenne będą doświadczenia obsługującej nas firmy księgowej w zakresie księgowania specyficznych transakcji eksportowo-importowych, prawidłowego rozliczenia VAT i cel.
- ▶ **Synergia operacyjna.** O synergii operacyjnej będą decydowały różnorodne aspekty, takie jak elastyczność działania, stopień centralizacji w podejmowaniu decyzji, poziom nowoczesności infrastruktury technicznej czy też zwyczaje i preferencje dotyczące sposobu komunikowania się partnerów (telefon, e-mail, faks).
- ▶ **Wzajemne zaufanie.** Atmosfera sprzyjająca wzajemnemu zaufaniu kształtuje się stopniowo w wyniku sprzyjających doświadczeń w bezpośrednich kontaktach przedstawicieli współpracujących firm. Sprzyjają temu pozytywne sygnały płynące z rynku,

jak też oficjalnie prezentowane sformalizowane zasady w sferze etyki i szerzej – społecznej odpowiedzialności biznesu.

- ▶ **Otwartość informacyjna.** Wzajemne zaufanie partnerów to niewątpliwie punkt wyjścia do otwartej wymiany poglądów, dyskusowania bieżących problemów współpracy i przekazywania sugestii usprawnień. Dobrze temu służy tzw. chemia w kontaktach osobistych, tożsamość wyznawanych systemów wartości, podobnych zainteresowań, wieku i poziomu wykształcenia.

8.3. Rola kontaktów społecznych

Do tej pory analizowaliśmy kontakty społeczne jako nieuchronny substytut relacji stricte ekonomicznych, wynikający z braku możliwości uruchomienia tych ostatnich wobec tzw. fundamentalnej słabości nowicjusza. Chętnie przecież wybralibyśmy się do banku, by uzyskać kredyt, ale ponieważ nie mamy na to szans, musimy szukać pomocy w rodzinie i u znajomych. Podobnie, poszukując pomocy merytorycznej na etapie przygotowań, założyciele muszą bazować w dużym stopniu na relacjach osobistych. Czy zatem po uruchomieniu biznesu kontakty ustąpią miejsca relacjom stricte ekonomicznym, gdzie nie ma miejsca na emocje, lecz decyduje trzeźwa kalkulacja nakładów i spodziewanych efektów?¹² Odpowiedź nie jest wcale taka prosta. Nieliczne badania nie prowadzą do jednoznacznych wniosków¹³.

Wydaje się przede wszystkim, że oddzielenie relacji stricte ekonomicznych od społecznych jest w praktyce niemożliwe i zawsze będziemy mieli do czynienia z pewną symbiozą obydwu relacji. Co więcej, stosunki o charakterze społecznym, bazujące na więziach emocjonalnych, niewątpliwie sprzyjają trwałym i długotrwałym kontaktom biznesowym, w których ważna jest otwartość informacyjna oraz wzajemne zaufanie. W miarę zdobywania doświadczeń oraz cementowania kontaktów biznesowych można natomiast oczekiwać następujących dostosowań:

- ▶ Relacje ekonomiczne będą z czasem nabierały znaczenia podstawowego w kontaktach biznesowych, a relacje społeczne będą odgrywały rolę pomocniczą.
- ▶ W obrębie relacji społecznych kontakty rodzinne i przyjacielskie będą ustępowały miejsca nowym zawiązanym już w trakcie prowadzenia biznesu. Są to różne mniej lub bardziej sformalizowane grupy kontaktowe w środowisku biznesowym, które łączą interesy

¹² Mówiąc o relacjach stricte ekonomicznych, nawiązujemy do klasycznej koncepcji homo oeconomicus w teorii ekonomii, w myśl której decyzje ekonomiczne jednostki podejmowane są wyłącznie na podstawie oceny nakładów i efektów.

¹³ Przegląd nielicznych prac badawczych dotyczących tej kwestii zawiera Schutjens, Stam, 2003, s. 116–118.

gospodarcze członków (wymiana doświadczeń i informacji) z relacjami towarzyskimi, z pomocą w rozwiązywaniu problemów natury osobistej, a także z działalnością charytatywną. Kolebką takich organizacji są Stany Zjednoczone, gdzie ich sieć jest bardzo rozwinięta. Przykładem mogą być cieszące się długoletnią tradycją kluby grupujące biznesmenów i przedstawicieli wolnych zawodów, takie jak Rotary, Lions, Kiwanis czy też JAYCEES – organizacja, do której mogą należeć biznesmeni w wieku 18–40 lat¹⁴. W środowisku młodszych biznesmenów popularne są także lokalne inicjatywy biznesowo-towarzyskie wynikające ze wspólnych zainteresowań sportowych czy hobby. W Polsce zasięg tego typu form jest jeszcze niewielki, ale na podstawie doświadczeń innych krajów można oczekiwać ich stopniowego upowszechnienia.

Rozważając zasadność łączenia współpracy o charakterze biznesowym z kontaktami rodzinnymi czy towarzyskimi, nie sposób pominąć potencjalnych zagrożeń w odniesieniu do standardów etycznych. W naszej części świata – i nie tylko, mamy liczne przykłady nepotyzmu i korupcji, czyli sytuacji, w których układy rodzinne oraz relacje zdominowane przez tzw. znajomości zostają przeniesione na grunt działalności gospodarczej¹⁵.

Z pewnością problemu tego nie należy lekceważyć. Jest on dyskutowany w środowiskach biznesowych (zwłaszcza w krajach rozwiniętych) od wielu lat, a nagromadzone doświadczenia pozwoliły na zidentyfikowanie zakresu potencjalnych zagrożeń oraz wypracowanie tzw. dobrych praktyk w odniesieniu do szczegółowych kwestii.

Fundamentalną zasadą w tej dziedzinie jest prymat relacji stricte ekonomicznych nad relacjami społecznymi. W praktyce polega on na tym, że nawet jeśli przedstawiciele dostawców i odbiorców przyjaźnią się i grają co tydzień w tenisa, to i tak decyzja o zakupie oparta będzie wyłącznie na porównaniu parametrów ekonomicznych złożonych ofert. Inna powszechnie stosowana reguła polega na wyłączeniu osób powiązanych rodzinnie bądź uczuciowo z podejmowania decyzji i realizacji kontraktów, jeśli reprezentują obydwie strony transakcji.

W praktyce wdrożenie wspomnianych zasad nie jest proste. Powodem jest nie tylko słabość natury ludzkiej, ale również złożoność relacji biznesowych. Sprawdzonym na to remedium jest natomiast otwarte dyskutowanie możliwych zagrożeń w tej dziedzinie, czemu będzie zresztą służyć wspomniana wcześniej otwartość informacyjna.

¹⁴ Oddziały tych organizacji działają również w Polsce.

¹⁵ Interesującą analizę tych zjawisk występujących w Rosji zawiera artykuł A. Rehna i S. Taalas (Rehn, Taalas, 2004).

Literatura

- Barringer B.R., *The Effects of Relational Channel Exchange on the Small Firm: A Conceptual Framework*. „Journal of Small Business Management” 1997, t. 35, nr 2.
- Gruber M., *Marketing in New Ventures: Theory and Empirical Evidence*. „Schmalenbach Business Review” kwiecień 2004, t. 56.
- Lindman M.T., *Formation of Customer Bases in SMEs*. „The Marketing Review” 2004, t. 4.
- Plawgo B., *Zachowania małych i średnich przedsiębiorstw w procesie internacjonalizacji*. Orgmasz, Warszawa 2004.
- Rehn A., Taalas S., *Znakomstva I Svyazi (Acquaintances and Connections) – Blat, the Soviet Union, and Mundane Entrepreneurship*. „Entrepreneurship & Regional Development” maj 2004, t. 16.
- Schutjens V., Stam E., *The Evolution and Nature of Young Firm Networks: A Longitudinal Perspective*. „Small Business Economics” 2003, t. 21.
- Stinchcombe A.L., *Social Structure and Organizations*, w: *Handbook of Organizations*, red. J.G. March. Rand McNally, Chicago 1965.
- Wrabec P., *Przemex zmienia imię*, „Polityka” 19 czerwca 2004.

Rozdział dziewiąty

Franchising

1. Franchising a przedsiębiorczość

Istota biznesowa franczyzy i jej podstawowe odmiany

2. Franchising w Polsce

3. Zostajemy francyzobiorcą

Czy opcja franczyzy jest dla wszystkich korzystna?

Wybór sieci

Negocjowanie umowy i szczegółowych warunków franczyzy

Franczyza – typowe zagrożenia i pułapki

4. Przekształcenie biznesu w sieć francyzową

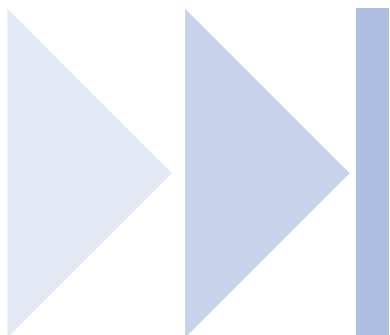
Specyfika koncepcji przedsięwzięcia w wariacie
sieci francyzowej

Rozwój sieci i kryteria doboru partnerów

Międzynarodowy franchising jako źródło inspiracji

w ramach poszukiwań atrakcyjnych szans biznesowych

5. Opcja franczyzy dla nowego biznesu – podsumowanie



Przeważająca obecnie odmiana całościowej koncepcji prowadzenia biznesu (ang. *business format franchising*) rozwinęła się w drugiej połowie XX wieku. W tej odmianie kluczowym elementem wzajemnych relacji franczyzodawcy i franczyzobiorcy jest przede wszystkim sposób, w jaki biznes jest zorganizowany i prowadzony. Udostępniony przez franczyzodawcę pakiet franczyzowy obejmuje prawo do korzystania ze znaku towarowego, standardowy plan marketingowy, procedury wykonawcze szczególnie rozpisane w formie podręcznika operacyjnego, standardy i procedury kontroli jakości, dostęp do szkoleń, sprecyzowane rozwiązania finansowo-księgowe itp. Dla franczyzobiorcy jest to olbrzymie ułatwienie, ale rodzi też obowiązek rygorystycznego przestrzegania narzuconych procedur i reguł prowadzenia biznesu.

1. Franchising a przedsiębiorczość

Franchising (franczyza)¹ jako organizacyjna forma prowadzenia biznesu (z niezbędną otoczką prawną) przyczynił się do zasadniczych zmian jakościowych wielu dziedzin gospodarki, powodując jednocześnie ich przyspieszony rozwój. Można było to zaobserwować przede wszystkim w sferze handlu i usług w Stanach Zjednoczonych i w innych krajach wysoko rozwiniętych. Znaczenie franczyzy można porównać z przeobrażeniami, jakie nastąpiły w przemyśle w pierwszej połowie XX wieku w wyniku automatyzacji i upowszechnienia nowoczesnych metod organizacji produkcji na wielką skalę. Wtedy rozpoczął się podział gospodarki na sektor nowoczesny i tradycyjny. W tym drugim sektorze, ze względu na specyfikę wyrobów i usług oraz strukturę popytu, wprowadzenie nowoczesnych metod nie było możliwe (usługi, produkcja przeznaczona na zaspokojenie potrzeb lokalnego kręgu konsumentów). Dopiero właśnie franchising sprawił, że nowoczesne rozwiązania organizacyjne umożliwiające działania na wielką skalę znalazły zastosowanie w takich dziedzinach, jak smażalnie hamburgerów, wypiek pieczywa i świadczenie wielu specjalistycznych usług.

Trudno znaleźć przykład drugiego rozwiązania, które odegrało tak przełomową rolę w rozwoju przedsiębiorczości. Franchising wprowadził bowiem nowy sposób czerpania korzyści z faktu znalezienia dobrego pomysłu i przekształcenia go w efektywne przedsięwzięcie biznesowe. Oprócz dwóch podstawowych form realizacji zysków, to jest prowadzenia rentownego biznesu lub jego sprzedaży, pojawiła się trzecia możliwość: udostępnianie innym przedsiębiorcom za opłatą i na określonych warunkach całościowej i sprawdzonej koncepcji prowadzenia biznesu². W efekcie uruchomiono nowy nurt inicjatyw przedsiębiorczych polegający na poszukiwaniu i wdrażaniu takich koncepcji biznesowych, które z góry zakładają zastosowanie franczyzy.

¹ Obok angielskiego słowa „franchising” Polska Organizacja Francyzodawców popularyzuje używanie polskiego odpowiednika „franczyza”. W niniejszej pracy pojęcia te stosujemy zamiennie.

² Dla M. Gerbera dopiero rozwój franchisingu zapoczątkował erę „prawdziwej przedsiębiorczości”. Por. Gerber, 2001, s. 59–70.

Franchising znacznie rozszerzył grono osób podejmujących inicjatywę przedsiębiorczą. Umożliwił start w biznesie osobom, które nigdy by się wcześniej na to nie zdecydowały, albo nie były w stanie podjąć takiego wyzwania. Kandydaci na przedsiębiorców w systemie franczyzy otrzymują za stosowną opłatą przetestowany prototyp przedsięwzięcia biznesowego. Znaczna większość z nich nie byłaby w stanie opracować podobnego rozwiązania z powodu braku predyspozycji kreatywnych, doświadczenia, a także ze względu na ograniczenia finansowe. Jednocześnie prototyp taki można sprawdzić w działaniu, zrozumieć, jak funkcjonują jego elementy składowe, a także zdobyć niezbędne umiejętności i kwalifikacje, uczestnicząc w programach szkoleniowych jeszcze przed uruchomieniem własnego biznesu. Oczywiście wiąże się to z ponoszeniem określonych opłat na rzecz twórcy prototypowej formuły biznesu. Jednak (co podkreślaliśmy wcześniej) bez takiej możliwości większość uczestników systemu nigdy nie podjęłaby się tego na własną rękę.

1.1. Istota biznesowa franczyzy i jej podstawowe odmiany

Franchising rozwinął się w Stanach Zjednoczonych w drugiej połowie XIX wieku, przez długi czas funkcjonując wyłącznie jako system dystrybucji. Producenci artykułów przemysłowych, takich jak maszyny do szycia czy samochody osobowe, przyznawali niezależnym dystrybutorom (za opłatą) wyłączne prawa do sprzedaży swych wyrobów na określonym terytorium. W systemie franchisingu dystrybucyjnego elementem porządkującym relacje między stronami jest produkt (wyrób bądź usługa).

Obecnie przeważająca odmiana całościowej koncepcji prowadzenia biznesu (ang. *business format franchising*) rozwinęła się dopiero w drugiej połowie XX wieku. W tej odmianie kluczowym elementem wzajemnych relacji francyzodawcy i francyzobiorcy jest nie tyle produkt, co przede wszystkim sposób, w jaki biznes jest zorganizowany i prowadzony (Spinelli et al., 2004, s. 2).

Udostępniony przez francyzodawcę pakiet francyzowy obejmuje prawo do korzystania ze znaku towarowego, standardowy plan marketingowy, procedury wykonawcze szczegółowo rozpisane w formie podręcznika operacyjnego, standardy i procedury kontroli jakości, dostęp do szkoleń, sprecyzowane rozwiązania finansowo-księgowe itp. Dla francyzobiorcy jest to olbrzymie ułatwienie, ale rodzi też obowiązek rygorystycznego przestrzegania narzuconych procedur i reguł prowadzenia biznesu.

W praktyce funkcjonowania systemów francyzowych różnica między dwoma odmianami franchisingu nieco się zaciera. Wielu organizatorów systemów dystrybucyjnych oprócz prawa do znaku towarowego i logo, zaczęło opracowywać i przekazywać dystrybutorom własne rozwiązania dotyczące wystroju wnętrza, ubioru personelu, metod promocji, a jednocześnie

(dzięki odpowiednim zapisom w umowie) wymagać ich stosowania. Jednakże zmiany, jakie się dokonały w krajach rozwiniętych, zawdzięczamy przede wszystkim rozprzestrzenieniu się systemów całościowej koncepcji działalności.

Obecnie tylko w Stanach Zjednoczonych funkcjonuje ponad 4,5 tys. systemów franczyzowych, obejmujących 767 tys. podmiotów – członków sieci (z czego ponad 80% w systemie business format). Podmioty funkcjonujące w systemie franczyzowym zatrudniały w USA prawie 9,8 mln osób, to jest 7,4% łącznej liczby zatrudnionych w 2001 roku. Dla porównania zatrudnienie w budownictwie w tym samym roku wynosiło 6,8 mln osób (*Economic Impact...*, 2004, s. 10).

2. Franchising w Polsce

W Polsce także obserwujemy rosnące zainteresowanie franchisingiem. Pod koniec 2004 roku funkcjonowało w naszym kraju 210 systemów franczyzowych, z czego w ostatnim roku powstało 39 systemów³. W porównaniu z USA (ponad 4,5 tys. funkcjonujących systemów), Niemcami (830), Francją (765), Hiszpanią (742) czy Wielką Brytanią (69%) jest to na razie niewiele, ale rokowania na przyszłość są optymistyczne. Prawie 60% systemów funkcjonuje w handlu (odzież i obuwie, artykuły spożywcze, artykuły dla domu), a ponad 40% systemów w sferze usług (gastronomia, fryzjerstwo i kosmetyka). Mimo braku własnych historycznych doświadczeń już około ⅔ funkcjonujących systemów jest czysto polskiego pochodzenia, a tylko ⅓ to systemy zagraniczne.

W systemie franczyzowym funkcjonowało w naszym kraju w końcu 2004 roku 13,7 tys. jednostek prowadzonych przez franczyzobiorców, których łączna wartość inwestycji netto wyniosła prawie 4,5 mld PLN. Do tego dochodzi 5,1 tys. jednostek funkcjonujących według jednolitych zasad systemowych, ale prowadzonych bezpośrednio przez franczyzodawców.

Wielkość sieci franczyzowych działających w Polsce mierzona liczbą jednostek jest bardzo zróżnicowana: od gigantów, takich jak sieci sklepów spożywczych Lewiatan (1719 sklepów) czy PKN Orlen (1899 stacji) po systemy, w skład których wchodzi kilka bądź kilkanaście jednostek. Z ogólnej liczby 210, połowa to systemy mające mniej niż 25 jednostek franczyzowych.

Podsumowując obecne trendy można stwierdzić, że w wyniku szybkiego rozwoju franchising znalazł już trwałe miejsce w naszym kraju. Dla początkujących adeptów biznesu ważne jest, że zgromadzono bogate

³ Wszystkie dane ilościowe dotyczące sektora franchisingu w Polsce pochodzą z *Raportu o polskim rynku franchisingu 2004/2005* (Wiśniewski et al., 2004).



Tomasz Smela, właściciel pizzerii Da Grasso w Ostrowcu Świętokrzyskim, przyznaje, że gdyby nie wszedł do sieci, nie osiągnąłby sukcesu.

— Myślałem kiedyś o otwarciu na własną rękę pizzerii U Tomka, ale nie miałem pojęcia o prowadzeniu takiego punktu i robieniu pizzy. Da Grasso dało mi gotowe receptury, wyszkoliło ludzi i przygotowało projekt architektoniczny lokalu. Sam nie dałbym rady — mówi Smela, który właśnie planuje otwarcie drugiego lokalu.

Smela w swoją ostrowiecką pizzerię zainwestował w sumie 70 tys. złotych. Na szczęście szybko się przekonał, że nie na próżno. Już pierwszego dnia odwiedził go tłum klientów.

— Sprzedaliśmy około 70 pizz. Teraz dziennie idzie około stu — opowiada. Dzięki temu inwestycja zwróciła się w niecałe półtora roku. Na zysk z zakupu licencji na bardziej znane, międzynarodowe marki gastronomiczne (Telepizza, McDonald's) czeka się na ogół od trzech do sześciu lat.

Cierpliwość jest u franczyzobiorcy cechą wielce pożądaną. Smela dopiero po pięciu miesiącach zdecydował, że pizzerię Da Grasso otworzy właśnie w Ostrowcu Świętokrzyskim. Wcześniej podpatrywał kolegę w Kielcach.

— Ostrowiec polecił mi znajomi — tłumaczy Smela. Nie poprzestał jednak na ich opinii. Najpierw dokładnie badał rynek, sprawdzał, ile jest w mieście pizzerii i jakie produkty serwują. Stwierdził, że nie ma lokalu dobrej klasy, w którym pizza powstawałaby na oczach gości. Da Grasso weszło więc w tę niszę.

O franczyzodawcy wiele mówią również relacje, jakie utrzymuje z biorcami. Właściciele systemów, które odniosły sukces, przywiązują zwykle dużą wagę do takich kontaktów, organizują wspólne spotkania, rozsyłają newslettery. Biorca potrzebuje takiego wsparcia, podobnie jak i kontaktu z innymi posiadaczami licencji.

Solidny franczyzodawca pomaga także w rekrutacji pracowników i ich przeszkoleniu. Zwykle też nie zostawia partnerów w potrzebie. Tomasz Smela z Da Grasso już na starcie miał poważny kłopot z dostawcą pieca, który opóźniał się z dowozem. Z odzieczą przyszła właścicielka sieci Karolina Rozwandowicz – pod wpływem jej perswazji piec czekał pod drzwiami pizzerii już następnego dnia po tym, gdy przedsiębiorca poprosił ją o pomoc. Duży – franczyzodawca, może więcej niż mały – franczyzobiorca. I ostatnia rada: na koniec (jeśli nie zrobiliśmy tego wcześniej) warto odwiedzić placówki konkurencyjnych sieci, aby podpatrzeć, jak sobie radzą. Być może to raczej nimi warto się zainteresować.

M. Kruszewska, *Wizjonerom dziękujemy*,
„Forbes Polska” 2005, nr 10.

doświadczenia funkcjonowania franchisingu w polskich realiach gospodarczych. Jeśli jednak porównać liczbę systemów i jednostek franczyzowych w Polsce z podobnymi w rozwiniętych krajach o znacznie mniejszej liczbie ludności (np. Austrii, Węgier), widać wyraźnie, że nadal istnieją u nas duże możliwości rozwoju. Pozytywne rokowania rozwoju franchisingu w Polsce wydają się potwierdzać doświadczenie chociażby Hiszpanii, a więc kraju zbliżonego wielkością do Polski. Przed akcesją do Unii Europejskiej funkcjonowało tam około 200 systemów. Obecnie jest ich prawie 750 (Żelazek, 2004).

Czy franchising może być atrakcyjną szansą dla osób, które chciałyby prowadzić biznes na własną rękę? Z pewnością tak. Wykorzystanie tej formy, by uruchomić własne przedsięwzięcie, może się odbywać w dwojaki sposób:

- ▶ Wybieramy atrakcyjny z punktu widzenia własnych preferencji i celów biznesowych system franczyzowy i w wyniku przeprowadzonych negocjacji zostajemy franczyzobiorcą.
- ▶ Rozpoczynamy nowe przedsięwzięcie, tak by możliwe było przekształcenie go z czasem w system franczyzowy. Mamy zatem plan zostania franczyzodawcą.

3. Zostajemy franczyzobiorcą

3.1. Czy opcja franczyzy jest dla wszystkich korzystna ?

Pierwsze pytanie, na które musimy sobie odpowiedzieć, brzmi: czy wybór franczyzy jest zgodny z cechami charakteru i motywacją inicjatorów nowego przedsięwzięcia? Z jednej strony udostępnienie przetestowanej w praktyce szczegółowej koncepcji funkcjonowania biznesu nie oznacza, że cechy osobowe i orientacja przedsiębiorcza przestają się liczyć. Dobry system franczyzowy stwarza niewątpliwie szansę na rentowny biznes, ale w dalszym ciągu bardzo wiele zależy od determinacji, uporu, inicjatywy oraz przedsiębiorczego stylu zarządzania franczyzobiorców.

Niestety przedsiębiorczy charakter bardzo często kłóci się z koniecznością przestrzegania bardzo szczegółowych procedur i zasad prowadzenia jednostki funkcjonującej w systemie franczyzowym. Początkujący franczyzobiorca często nie ma pełnej świadomości wagi i znaczenia narzuconych mu norm i procedur. Chciałby je zmieniać i dostosować do lokalnych warunków. Taka postawa pozostaje w ścisłym związku z dążeniem do autonomii, która (jak wykazywaliśmy w rozdziale II) jest głównym motywem założenia własnej firmy. Świadomość ograniczenia swobody prowadzenia własnego przecież biznesu oraz dyskomfortu emocjonalnego wynikającego z tego, że przyjdzie realizować nam czyjś pomysł, może



Zdecydowana większość franczyzobiorców jest zadowolona ze swojej przynależności do sieci. Chwalą sobie dyscyplinę, pozwalającą na utrzymanie dobrego imienia marki, połączoną z poczuciem niezależności. Obok licznych zadowolonych ze współpracy na zasadzie franczyzy, jest niestety również sporo osób, dla których przystąpienie do sieci oznaczało początek problemów.

Zdaniem wielu franczyzobiorców, o ich obecnym zadowoleniu lub niezadowoleniu zdecydował w dużej mierze wybór sieci, w którą zainwestowali. Podkreślają oni, że przed podjęciem decyzji o inwestycji we franczyzę należy przeprowadzić własne badanie rynku — odwiedzić kilka placówek sieci, do której zamierza się dołączyć, porozmawiać z osobami, które już w niej funkcjonują i bez emocji przeanalizować wyniki tego rekonesansu. W rozważaniach tych nie wolno też pominąć specyfiki regionu, w którym chce się prowadzić działalność. Wiadomo przecież, że przedsięwzięcie, które sprawdza się w dużym mieście, niekoniecznie musi odnieść sukces w małej miejscowości. I odwrotnie.

— Przed przystąpieniem do sieci przeprowadziłem wiele rozmów z moimi przyszłymi kolegami. Robiłem własne wyliczenia opłacalności tego typu sklepu w moim regionie. Dałem też sobie kilka dni na schłodzenie emocji. Potem, z ołówkiem w rękę, analizowałem wszystko od nowa. Decyzję o zainwestowaniu w sklep odzieżowy podjąłem, mając 90 proc. pewności, że to się opłaci — wspomina Marcin Pieczonka, franczyzobiorca firmy SNC.

— Jestem w sieci SNC od roku. Zaczynałem od jednego sklepu, dziś mam ich 10. Każdy kolejny finansowaliśmy ze środków zarabianych w jednostkach już posiadanych. Na własne potrzeby wdrożyliśmy system informatyczny, pozwalający na łatwą koordynację tego, co się dzieje we wszystkich dziesięciu sklepach. Daje on też możliwość szybkiego reagowania na sygnały z rynku — chwali się Marcin Pieczonka.

Dodaje jednak, że ma pełną świadomość tego, iż nie wszyscy w sieci SNC radzą sobie tak dobrze jak on.

— Franczyza stwarza szerokie możliwości. To, jak zostaną wykorzystane, zależy od inicjatywy biorcy licencji. Gdybym nie wdrożył systemu informatycznego, prawdopodobnie nie rozwijałbym się tak dynamicznie. Miałbym więcej pracy i uciążliwych papierków — mówi Marcin Pieczonka.

M. Niewinowska, *Wśród biorców licencji nie brak zawiedzionych biznesmenów*, „Puls Biznesu” 17 kwietnia 2003.

prowadzić do rezygnacji z franczyzy na rzecz całkowicie samodzielnej działalności. Lepiej zrobić to wcześniej na etapie wstępnych analiz, niż wycofywać się z przedsięwzięcia po zaangażowaniu znaczącego kapitału⁴.

Jakkolwiek badania empiryczne nie potwierdzają nadmiernej skłonności współczesnych przedsiębiorców do ryzyka (pisaliśmy o tym w rozdziale II), świadomość i akceptacja ryzyka porażki musi niewątpliwie towarzyszyć wszystkim początkującym adeptom biznesu. Dla tych, którzy źle znoszą poczucie zagrożenia z tytułu porażki, wybór franczyzy może być dobrym rozwiązaniem. Badanie przeprowadzone w różnych krajach potwierdza tendencję, że zagrożenie bankructwem jednostek działających w systemie franczyzowym jest znacznie mniejsze w porównaniu z firmami działającymi niezależnie⁵.

Istotnym ograniczeniem dla początkujących biznesmenów może być stosunkowo wysoki próg finansowy wejścia do typowego systemu franczyzowego. Nie chodzi tu oczywiście o franczyzę na prowadzenie stacji benzynowej w renomowanej sieci, kiedy na uruchomienie potrzeba grubo ponad milion euro, lecz niewielkich systemów dystrybucyjnych czy usługowych, wymagających na start kwoty ok. 100 tys. PLN. Wynika to z konieczności poniesienia opłaty wstępnej na rzecz franczyzodawcy (będzie o tym mowa w dalszej części rozdziału), a także z konieczności spełnienia narzuconych umową wymogów technicznych, ekonomicznych i organizacyjnych w systemie franczyzy. Potencjalni inwestorzy mogą liczyć na zwrot inwestycji w okresie nie krótszym niż 3–4 lata. W krajach zachodnich wspomniana bariera finansowa jest znacznie łatwiejsza do pokonania, gdyż zdobycie franczyzy w renomowanej sieci otwiera franczyzodawcy możliwość uzyskania kredytu bankowego (por. podrozdział 4).

3.2. Wybór sieci

Jeśli analiza własnych predyspozycji i preferencji oraz możliwości finansowych potwierdzi przydatność franczyzy jako atrakcyjnej formuły prowadzenia biznesu, możemy przystąpić do poszukiwań systemu (sieci), który najlepiej spełniałby nasze oczekiwania. Trzeba mieć, rzecz jasna, świadomość, że nasze kryteria selekcji i oceny muszą się w pewnym momencie zderzyć z kryteriami doboru franczyzobiorców przez franczyzodawców. Punkt widzenia drugiej strony, a więc franczyzodawców, prezentujemy w podrozdziale 4.

⁴ Szerzej na temat kryteriów i sposobu przeprowadzenia samooceny predyspozycji do tego, by zostać franczyzobiorcą, patrz Mandelsohn, 2005 s. 29–36.

⁵ W sumie warunki, w jakich funkcjonuje franczyzobiorca, przypominają sytuację intraprzedsiebiorczości – prowadzenie wyodrębnionego działu bądź projektu w ramach dużej korporacji, w którym kierownik (lider) ma bardzo dużą swobodę w podejmowaniu decyzji i jest rozliczany na podstawie końcowego wyniku.

Kluczową przesłanką służącą ocenie naszych szans na odniesienie sukcesu w konkretnym systemie franczyzowym będą wyniki uzyskiwane przez już działające w tym systemie jednostki. Warto rozpocząć od sprawdzenia, czy franczyzodawca posiada własne jednostki i czy są one rozwijane. Brak własnych jednostek nie przesądza o negatywnej ocenie danej sieci. Poddaje to jednak w wątpliwość zasób doświadczeń i umiejętności, jaki ma do przekazania franczyzodawca w sytuacji, gdy nie są one gromadzone i na bieżąco weryfikowane w bezpośrednim działaniu.

Powinniśmy też zebrać jak najwięcej wiarygodnych informacji o funkcjonowaniu istniejących (najlepiej od wielu lat) jednostek franczyzowych. Dane ze źródeł ogólnie dostępnych mogą stanowić jedynie punkt wyjścia do takiej analizy. Na dalszym etapie konieczny będzie bezpośredni kontakt z ich właścicielami, bo oprócz danych finansowych bardzo cenne mogą być ich praktyczne obserwacje i refleksje dotyczące różnorodnych aspektów funkcjonowania jednostek w badanym systemie.

Pierwszorzędne znaczenie będzie miało sprawdzenie, czy działają i jakie mają wyniki jednostki o warunkach lokalizacyjnych zbliżonych do planowanych przez kandydata na franczyzodawcę. Jeśli istniejące jednostki działają w dużych aglomeracjach, a nową jednostkę chcemy uruchomić w mieście powiatowym, to z pewnością sukcesy tych pierwszych nie mogą być wyłączną przesłanką do podjęcia pozytywnej decyzji w tej kwestii.

Czy mamy szansę na uzyskanie takich informacji? Po pierwsze warto zwrócić uwagę, że kandydat na franczyzobiorcę nie stanowi bezpośredniego zagrożenia konkurencyjnego dla już istniejących jednostek. Z drugiej strony ci ostatni będą korzystać z rosnącego potencjału sieci w wyniku powiększenia liczby franczyzobiorców. Bardzo wiele zależy od umiejętności nawiązywania kontaktu i rzeczowej, otwartej postawy ułatwiającej pokonanie zrozumiałej w takim przypadku bariery nieufności⁶.

Kolejnym istotnym kryterium wyboru będzie zawartość pakietu franczyzowego oferowanego przez franczyzodawcę oraz potencjał organizacyjno-techniczny tego ostatniego do faktycznego przekazania poszczególnych elementów składowych pakietu.

Waga i znaczenie poszczególnych elementów pakietu jest zróżnicowana w zależności od branży. Najbardziej typowe z nich to:

- Licencja na korzystanie z chronionych znaków towarowych, wzorów użytkowych i działania reklamowe oraz w sferze PR, które przyczyniają się do budowania silnej pozycji marki.

⁶ Stopień otwartości informacyjnej przedsiębiorców jest dość zróżnicowany w poszczególnych krajach. Amerykańscy przedsiębiorcy mają opinię szczególnie życzliwych dla początkujących adeptów biznesu i chętnie udzielają praktycznych wskazówek nawet potencjalnym konkurentom. Należy mieć nadzieję, że podobne postawy staną się coraz bardziej powszechne także w naszym kraju.

- ▶ Know-how związany z prowadzeniem biznesu, a w tym wiedza techniczna, standardy i reguły postępowania oraz systemy kontroli jakości; są one usystematyzowane w podręczniku operacyjnym.
- ▶ System szkolenia kadry kierowniczej i personelu franczyzobiorców, zarówno rozpoczynających działalność, jak i nastawionych na poszerzenie praktycznej wiedzy, organizacja programu szkoleń i infrastruktura, jaką dysponuje operator w tej dziedzinie.
- ▶ Pomoc w zakupie sprzętu, urządzeń i materiałów – w praktyce francyzodawca organizuje zaopatrzenie w skali całej sieci, co pozwala na obniżkę cen i lepsze dostosowanie oferty kontrahentów do potrzeb uczestników danej sieci.
- ▶ Przekazanie gotowych rozwiązań dotyczących systemów informatycznych obejmujących moduł finansowo-księgowy oraz wspierający działania operacyjne. Systemy te w pełni uwzględniają specyfikę konkretnej branży, a to pozwala uniknąć dodatkowych nakładów na dostosowanie istniejących standardowych pakietów.
- ▶ Pomoc w uzyskaniu kredytu bankowego na uruchomienie działalności – ten element wsparcia jest bardzo popularny w krajach zachodnich. Wieloletnia współpraca franczyzobiorców z wyspecjalizowanymi bankami umożliwia ustalenie ogólnych warunków i praktycznych rozwiązań, takich choćby jak format biznesplanu stosowany do oceny projektów franczyzowych. Należy oczekiwać, że przewidywany dynamiczny rozwój franchisingu doprowadzi do zaoferowania tej ważnej formy wsparcia początkującym franczyzobiorcom także w naszym kraju, przy aktywnym zaangażowaniu banków kredytujących tego rodzaju projekty.
- ▶ Stopień sformalizowania i uporządkowania know-how prowadzenia biznesu – w praktyce znajduje to odzwierciedlenie w stopniu szczegółowości i ogólnie – jakości podręcznika operacyjnego.

Uzyskane od francyzodawcy informacje powinny być następnie zweryfikowane w bezpośrednich kontaktach z funkcjonującymi franczyzobiorcami. Jak wspominaliśmy wcześniej, tego rodzaju kontakty są niezbędne do podjęcia racjonalnej decyzji o przystąpieniu do sieci.

Szczególnie wnikliwie należy analizować sieci o stosunkowo krótkim stażu biznesowym na rynku. Wówczas bowiem ryzyko, że francyzodawca poniesie porażkę, pociągając za sobą franczyzobiorców, jest większe. Według uznanego światowego eksperta w dziedzinie franczyzy – M. Mendelsohna najczęstsze źródła porażek stosunkowo młodych sieci to:

- ▶ niedostateczny okres i niedokładność testów pilotażowych
- ▶ niewłaściwy dobór franczyzobiorców w pierwszej fazie

- ▶ zła konstrukcja proponowanego systemu franczyzy
- ▶ niedostateczne środki finansowe, jakimi dysponuje francyzodawca
- ▶ niedostateczne umiejętności w dziedzinie zarządzania (Mandelsohn, 2005, s. 26–28).

3.3. Negocjowanie umowy i szczegółowych warunków franczyzy

Przystępując do negocjacji, francyzobiorca startuje ze znacznie słabszej pozycji przetargowej niż francyzodawca. Ten ostatni dysponuje typową umową francyzową, którą prezentuje kontrahentowi jako sieciowy standard niepodlegający dyskusji. Umowa taka chroni przede wszystkim interesy francyzodawcy. Ważne jest zatem, by już na wstępie nie ulegać presji operatora, a przez dobre przygotowanie wyrównać szanse negocjacyjne. Chodzi tu zwłaszcza o dokładne rozpoznanie, które elementy kontraktu są kluczowe z punktu widzenia funkcjonowania sieci jako całości oraz określenie warunków i świadczeń na rzecz francyzobiorcy, mających kluczowe znaczenie dla powodzenia przedsięwzięcia.

Przystępując do negocjacji i wychodząc z założenia, że konkretne warunki można i trzeba negocjować, należy dokładnie przestudiować wszystkie klauzule. Według ekspertów zajmujących się problematyką franchisingu najczęstszym błędem popełnianym przez kandydatów na francyzobiorców jest to, że nie czytają standardowych umów przedstawianych im przez organizatorów sieci. Dopiero w sytuacjach konfliktowych orientują się, jakie są praktyczne skutki konkretnych zapisów i klauzul.

Jako szczególny przypadek należy traktować przygotowane przez niektóre zagraniczne sieci tzw. międzynarodowe umowy francyzowe, odwołujące się zazwyczaj do jurysdykcji i zwyczajów kraju pochodzenia. Powinno się unikać zawierania tego typu umów, gdyż mogą one świadczyć o niedostatecznym przygotowaniu operatora do wejścia na polski rynek.

Jeśli chodzi o klauzule szczegółowe, w pierwszej kolejności należy zwrócić uwagę na:

- ▶ **Opłaty ponoszone przez francyzobiorcę na rzecz francyzodawcy.**
W typowych umowach francyzowych występuje jednorazowa opłata wstępna określana wartościowo oraz opłata bieżąca określana jako procent od wartości sprzedaży (3–6%), a niekiedy także dodatkowa wpłata na wspólny fundusz marketingowy. Rodzaje stosowanych opłat i ich wysokość są traktowane jako kluczowy element pakietu i w przypadku renomowanych sieci pole manewru dla negocjacji tych warunków jest dość ograniczone.
- ▶ **Zakres i warunki świadczeń na rzecz francyzobiorcy.**
W standardowych umowach stosowne zapisy są najczęściej sformułowane bardzo ogólnie i pozostawiają wiele swobody

dla franczyzodawcy. W tej dziedzinie można i trzeba negocjować, by w efekcie obowiązki operatora w tak ważnej dla franczyzobiorcy dziedzinie były szczegółowo określone.

- ▶ **Precyzyjne określenie wyłączności terytorialnej dla franczyzobiorcy.**
- ▶ **Warunki wyjścia.** Wejście do sieci nie zawsze musi być zwieńczone sukcesem. Dlatego ważne jest precyzyjne sformułowanie warunków cywilizowanego rozvodu, czyli wyjścia z systemu. Zabezpieczając się przed nieuczciwymi franczyzobiorcami przedwcześnie zrywającymi umowy, by uruchomić konkurencyjny biznes, operatorzy wprowadzają klauzule przewidujące w tym przypadku stosunkowo długi okres obowiązywania zakazu działalności konkurencyjnej. Jest to niekorzystne dla franczyzobiorcy i w drodze negocjacji okres taki powinien być maksymalnie skrócony.

Umowa franczyzowa, zaliczana do umów nienazwanych, reguluje złożone relacje między franczyzodawcą a franczyzobiorcą. Z tego względu interpretacja konkretnych zapisów w trakcie negocjacji może nastroczać pewne trudności kandydatom na franczyzobiorców. Skorzystanie z fachowej pomocy prawnej byłoby w takim wypadku ze wszech miar wskazane, zwłaszcza jeśli zaangażowany prawnik będzie rozumiał specyfikę franchisingu oraz posiadał wcześniejsze doświadczenie w negocjowaniu tego typów umów⁷.

3.4. Franczyza – typowe zagrożenia i pułapki

Zdecydowana większość polskich franczyzobiorców jest zadowolona z tej możliwości uruchamiania biznesu. Ceni sobie wsparcie udzielane przez operatora. Ma to szczególne znaczenie zwłaszcza w fazie rozruchu ze względu na występujące na tym etapie trudności i bariery. Dotychczasowe doświadczenia potwierdzają zaobserwowaną w krajach rozwiniętych prawidłowość, że biznesy funkcjonujące w tym systemie mają znacznie większe szanse na przetrwanie niż te działające samodzielnie. Natomiast potencjalne zagrożenia i pułapki, na jakie mogą natrafić początkujący franczyzobiorcy, dotyczą następujących kwestii:

- ▶ **Ulegania sugestywnej reklamie i działaniom promocyjnym** operatorów prezentujących zalety swoich systemów w sposób przesadnie optymistyczny. Rozkwit franchisingu w USA i w innych krajach rozwiniętych rozbudził olbrzymie oczekiwania na łatwy i natychmiastowy sukces, dając pole do działania różnym pseudofranczyzodawcom. Są wśród nich klasyczni oszuści, ale także osoby, które po prostu przeceniają własne możliwości, natomiast posiadają wystarczającą siłę perswazji, by przyciągnąć

⁷ Szerzej na temat struktury umowy franchisingu patrz Pokorska, 2004, s. 62–66.



Właściciel e-learningowej platformy, organizator polskiego book crossingu – akcji uwalniania książek, wydawca poznańskiego portalu kulturalno-imprezowego www.positiva.pl i twórca prezentacji multimedialnych oraz produkcji filmowych. Lechosław Gawroński – fizyk, ekonomista i kompozytor – zawsze miał wiele pomysłów i prowadził kilka działalności jednocześnie.

Pierwszą firmę Gawroński uruchomił w 1995 r. Składał komputery i sprzedawał do nich części. W 1998 r. był realizatorem dźwięku, współpracował przy powstawaniu płyty Krawczyka z Bregoviciem. Potem – w 2002 r. – stworzył firmę LE-MAX, zajmującą się prezentacjami multimedialnymi, która funkcjonuje do dziś.

— Pomysł na mBiuro zrodził się w 2004 r. z... potrzeby. Prowadziłem kilka przedsięwzięć. Chciałem zorganizować je w taki sposób, żeby nie mieszać jednego z drugim, zapewnić im odpowiedni wizerunek i ograniczyć koszty. Znałem współpracę, zarejestrowaliśmy firmę i tak zaczęła się przygoda z mBiurem — wspomina Lechosław Gawroński.

Pierwsze wirtualne biuro powstało w Poznaniu. Pomysł oparto na ofercie DDI (Direct Dial-In), która umożliwiła wykupienie puli telefonów. Oprogramowanie, którego napisanie zlecono firmie zewnętrznej, pozwoliło na identyfikację połączeń przychodzących oraz załączanie i wyłączanie nagrywania rozmów.

— Pierwszy klient pojawił się zanim mBiuro zaczęło funkcjonować. Był to znany menedżer piłkarski, który do dzisiaj z nami współpracuje — mówi inicjator powstania sieci mBiur.

Wkrótce prowadzeniem mBiur zainteresowali się przedsiębiorcy z Warszawy i Wrocławia. Tak powstała sieć franczyzowa. Chętnych do korzystania z usług wirtualnego biura nie brakuje. Obecnie Poznań obsługuje 18 firm i jedno stowarzyszenie. Wrocław ma 11 klientów, a stołeczny oddział 5. Polskim pomysłem szybko zainteresowali się nasi zachodni sąsiedzi. Poznańskie mBiuro ma klientów z Niemiec, prowadzi rozmowy z firmami z Anglii, Francji, Stanów Zjednoczonych i Kanady.

M. Laskowska, *Po co ci biuro, skoro możesz mieć mBiuro*,
„Puls Biznesu” 23 czerwca 2005.

naiwnych i niedoświadczonych franczyzobiorców. Zjawisko to dotyczy w pierwszej kolejności przede wszystkim franchisingu dystrybucyjnego.

- ▶ **Niedoceniania ograniczeń** wynikających z zasad funkcjonowania systemów franchisingowych, często trudnych do zaakceptowania zwłaszcza dla osób o silnym ego i przywiązanych do własnych pomysłów oraz inicjatywy. Zwracaliśmy na to uwagę już wcześniej. Franczyza może wywołać u takich osób poczucie ubezwłasnowolnienia i prowadzić do zaniechania współpracy, niezależnie od uzyskiwanych wyników.
- ▶ **Niedoceniania specyfiki branży.** Dynamiczny rozwój franchisingu sprawia, że skłonni jesteśmy uznawać jego atrakcyjność we wszystkich możliwych dziedzinach. Tymczasem poza handlem i usługami ewidentnie sprawdzonymi pod kątem zastosowania tego typu systemów, doświadczenia w innych dziedzinach są już mniej obiecujące.

Czy wejść do sieci w branży nasyconej już jednostkami funkcjonującymi w systemie franczyzowym czy też uruchomić biznes w branżach mniej spenetrowanych, gdzie ryzyko wpadki jest znacznie większe – oto typowy dylemat, przed którym stoją kandydaci na franczyzobiorców. Duże znaczenie mogą mieć specyficzne uwarunkowania kulturowe na poziomie krajowym bądź regionalnym.

4. Przekształcenie biznesu w sieć franczyzową

Stworzenie sieci franczyzowej to według cytowanego wcześniej M. Gerbera nowa jakość w dziedzinie przedsiębiorczości. Dopiero franczyzodawca może realizować się jako przedsiębiorca w pełnym znaczeniu tego słowa, gdyż zamiast towarów czy usług oferuje odbiorcom produkt nowej generacji – koncepcję biznesu. Franczyza otwiera nową perspektywę rozwijania działalności na większą skalę. W wielu dziedzinach, a szczególnie w sferze usług nastawionych na zaspokajanie potrzeb społeczności lokalnych (restauracje, salony kosmetyczne) możliwości rozwoju biznesu byłyby bez franczyzy znacznie ograniczone.

Zorganizowanie biznesu w formie sieci franczyzowej bardzo często jest niezamierzonym efektem sukcesu w prowadzeniu biznesu. Jednak bardziej skuteczną wydaje się strategia, w której wizja sieci towarzyszy inicjatorom nowego biznesu już w fazie planowania nowego przedsięwzięcia. Z jednej strony przygotowujemy koncepcję konkretnego przedsięwzięcia, które powinno spełniać założone parametry rentowności, ale jednocześnie traktujemy je jako prototyp, który będzie można następnie powielać, budując sieć franczyzową.



Jerzy Szkolnicki, z zawodu architekt wnętrz, nosił się z zamiarem otwarcia wegetariańskiego baru od lat. Sam uprawia sporty, nie pali, od lat nie je mięsa. Intuicja podpowiadała mu, że popularność zdrowego stylu życia tworzy ogromny rynek.

O tym, że w 1997 r. pierwszy lokal pod szyldem Green Way powstał w Sopocie, przy „Monciaku”, zdecydowało zarządzenie losu. Miało to być najpierw Toronto, gdzie Szkolnicki spędził wiele lat, ale kłopoty rodzinne na dłużej zatrzymały go w Polsce. Swoim pomysłem zaraził przyjaciela, Marka Chudzika.

Biznesu uczyli się na żywym „gastronomicznym” organizmie. Nie zraziło ich nawet wcześniejsze niepowodzenie – przygoda z paczkowaniem muesli.

— Zaczęliśmy za wcześnie, bez właściwej reklamy i promocji. Kiedy oceniliśmy sytuację i chcieliśmy umocnić swoją pozycję, na rynku pojawili się branżowi giganci — wspomina Szkolnicki.

Z Green Wayem wpadki już nie było. Klientom koncept tak przypadł do gustu, że po kilkunastu tygodniach jego właściciele musieli zwiększyć dwukrotnie powierzchnię pierwszego baru. Kolejnym, otwartym po roku, przyczółkiem był Gdańsk-Żabianka. Następne punkty były już większe i lepiej wyposażone, wszystkie prowadzone na zasadzie franczyzy. Po Pomorzu przyszła kolej na Bydgoszcz i Piłę. Najbliższe realizacje to Szczecin, Olsztyn i Bielsko-Biała. Łącznie sieć liczy już 18 lokali.

Prezes szacuje, że 50 barów w najbliższych 3–4 latach to cel jak najbardziej możliwy do realizacji. Właściciele firmy dbają o to, by działy badawcze i szkoleniowe (rzadkość w firmie gastronomicznej!) cały czas miały pełne ręce roboty.

— Ciągłe prowadzimy rozmowy i wskazujemy bary, które powinny się zmodernizować, znaleźć atrakcyjniejsze i większe lokalizacje — mówi prezes.

Budowa struktury, dopracowanie standardów kosztowało ich sporo czasu i pieniędzy. W pierwszej fazie brali na siebie wszelkie koszty szkoleń, projektów, reklamy. Dopiero od trzech lat częścią wydatków obarczają franczyzobiorców. Do 2002 r. dokładali do interesu. W 2003 r. mieli pierwszy, symboliczny zysk – 100 tys. zł. W tym powinno być znacznie lepiej (obroty barów mają sięgnąć 9 mln zł) – stworzenie dobrze funkcjonującej sieci franczyzowej to w zasadzie samograj.

M. Remisiewicz, *Zielono im*,
„Businessman Magazine” 2004, nr 11.

4.1. Specyfika koncepcji przedsięwzięcia w wariancie sieci franczyzowej

Czy jest jakaś specyfika w procesie przygotowania i uruchomienia nowego biznesu, gdy zakładamy możliwość zbudowania sieci? Z pewnością tak. Poniżej zwracamy uwagę na kluczowe kwestie, które muszą być uwzględnione, by stworzyć w przyszłości warunki do takiego przekształcenia:

- ▶ Zapewnienie właściwej ochrony praw do znaków towarowych, wzorów użytkowych, przemysłowych i technologii niezbędnych do prowadzenia działalności w systemie franchisingu. Jeśli prowadzimy przykładowo restaurację pod nazwą, która co prawda nie występuje w danym mieście w branży restauracyjnej, natomiast jest używana przez restauratorów w innych regionach, taka sytuacja utrudni uruchomienie sieci restauracyjnej w przyszłości. Mając to na względzie, powinniśmy zadbać o oryginalny charakter nazwy firmy i używanych znaków towarowych w skali całego kraju.
- ▶ W początkowych działaniach reklamowych i promocyjnych należy brać pod uwagę nie tylko bezpośrednie potrzeby biznesowe, ale długofalową strategię, której kluczowym elementem będzie zbudowanie silnej marki. Takie działanie na wyrost będzie wiązać się najczęściej z dodatkowymi kosztami oraz z doбором odpowiednich mediów reklamowych i kanałów promocji. Wracając do przykładu uruchomienia lokalnej restauracji, promocja od samego początku w skali ogólnopolskiej z pewnością ułatwi budowanie ogólnopolskiej sieci w przyszłości.
- ▶ Traktowanie konkretnego biznesu jako prototypu dla przyszłej sieci oznacza, że od samego początku trzeba wdrożyć system dokumentowania procedur wszystkich kluczowych aspektów działalności. Prowadzenie biznesu jako prototypu dla przyszłej sieci wiąże się z wyeliminowaniem działań o charakterze intuicyjnym oraz takich, które opierają się na specyficznych cechach osobowych kadry kierowniczej oraz umiejętnościach załogi. Jeśli takie sytuacje występują, muszą być jednocześnie opracowane procedury zastępcze, pozwalające skutecznie prowadzić biznes także wtedy, gdy specyficzne cechy i umiejętności nie będą występowały.
- ▶ Myślenie w kategoriach dwóch biznesplanów. Nawet jeśli w fazie planowania biznesu nie rozpatrywaliśmy opcji sieciowej i w efekcie opracowany został biznesplan na konkretną jednostkę organizacyjną, przystępując do budowy sieci, musimy opracować nowy biznesplan i to w dwóch wersjach. Pierwsza wersja to nowy biznesplan dla franczyzodawcy, w którym nakłady, przychody i koszty dotyczące aktualnie funkcjonujących jednostek własnych muszą być uzupełnione o nowe kategorie nakładów, przychodów i kosztów związanych z rozwijaniem sieci. Równie ważne jest opracowanie



Grzegorz Ignatowicz, właściciel Polskiej Agencji Finansowej (PAF), może śmiało o sobie powiedzieć, że należy do pionierów jednego z segmentów rynku pośrednictwa finansowego.

Pierwszy punkt przyjmujący pieniądze od klientów, wpłacane dalej na konta zakładów energetycznych, banków czy operatorów telewizji kablowych, uruchomił bowiem ze współnikiem na przełomie lat 2001 i 2002 w jednym z białostockich sklepów spożywczych. Szybko okazało się, że to dobra inwestycja. Równie szybko stało się też jasne, że chętnych do zagospodarowania tego dziewiczego rynku nie będzie brakować. Ignatowicz zdecydował się na sprzedaż francyz, ponieważ był to najszybszy i najtańszy sposób na ekspansję.

— Mamy już 220 francyzobiorców, do końca roku takich placówek ma być 450 — opowiada przedsiębiorca.

PAF zaczynała od przyjmowania opłat. Teraz – wykorzystując rozległą sieć ulokowaną głównie w mniejszych miastach – poszerza ofertę. W jej punktach można nadać przekaz pieniężny, zaciągnąć kredyt, doładować telefon komórkowy, a jeszcze w tym roku stanie się możliwe skorzystanie z usług tłumacza przysięgłego. Każdy z partnerów PAF, działając osobno, nie byłby w stanie zaoferować tak różnorodnych usług. A gdyby Ignatowicz samodzielnie musiał szukać lokalizacji, wyposażać każdy punkt i zatrudniać pracowników, nie mógłby się skoncentrować na rozbudowie oferty. Co więcej, białostocki przedsiębiorca zauważył ciekawą prawidłowość: dobre placówki francyzowe wypracowują prowizję rzędu 8–9 tys. zł, dwa razy większe niż własne punkty PAF. Tłumaczy to tym, że trudno nadzorować jednostki położone kilkaset kilometrów od siedziby firmy, a niekontrolowani pracownicy mniej zabiegają o klientów. Zdarzało się, że zamykali punkt i szli na zakupy. Teraz Ignatowicz na własność posiada tylko te jednostki, które może sam kontrolować. Resztę oddał francyzobiorcom, od których pobiera 30 proc. od prowizji za przyjmowane przez nich opłaty. Ponośi za to koszty związane z wdrażaniem nowych produktów, reklamą czy szkoleniami.

— Założenie własnej sieci może być sposobem na szybki rozwój firmy w całym kraju, ale i na zwiększenie efektywności — potwierdza Michał Wiśniewski, dyrektor operacyjny firmy Profit System doradzającej biorcom i dawcom francyzowym.

Ale jak w każdym biznesie i tu są pułapki. Zdarzają się francyzobiorcy, którzy po odniesieniu sukcesu w sieci chcą się uniezależnić. Zrywają więc umowę licencyjną i zakładają własny, konkurencyjny interes, wykorzystując zdobytą wiedzę i doświadczenie.

M. Kruszevska, *We własnej sieci*,
„Forbes Polska” 2005, nr 10.

standardowego biznesplanu uwzględniającego typowe warunki funkcjonowania franczyzobiorcy. Ten właśnie biznesplan będzie punktem wyjścia do szczegółowych rozmów i negocjacji mających na celu przyciągnięcie wartościowych franczyzobiorców.

4.2. Rozwój sieci i kryteria doboru partnerów

Jeśli założenia biznesowe konkretnego przedsięwzięcia sprawdzają się, a doświadczenia w prowadzeniu własnych jednostek pozwoliły na wypracowanie stosownych standardów i procedur, możemy przystąpić do rozwijania sieci. Kluczowe z tego punktu widzenia są dwie kwestie: tempo rozwoju sieci oraz procedura selekcji kandydatów na franczyzobiorców. Niewątpliwie szereg argumentów przemawia za dynamicznym rozwojem sieci, polegającym na udzieleniu licencji dużej liczbie franczyzobiorców w stosunkowo krótkim okresie. Ujawniają się wtedy efekty synergii: działania promocyjne podejmowane w ramach sieci przynoszą korzyści wielu jednostkom równocześnie. Zmniejszają się koszty jednostkowe działań promocyjnych, organizacyjnych, zaopatrzenia. Możliwe jest także szybkie eliminowanie błędów w stosowanych procedurach.

Z drugiej strony przyspieszony rozwój sieci rodzi zagrożenia. Po pierwsze solidny operator sieci musi sobie zdawać sprawę ze znaczenia kompleksowego wsparcia, jakiego potrzebuje franczyzobiorca, by sprawnie uruchomić nową jednostkę. Równocześnie operator musi mieć świadomość ograniczeń własnych mocy przerobowych potrzebnych do przekazania know-how, a także kontroli przestrzegania ustalonych procedur. Po drugie przyspieszony rozwój zwiększa niebezpieczeństwo nietrafnego doboru franczyzobiorców. W systemie opartym na franchisingu sytuacja jest szczególnie. Jeden niesolidny bądź nieuczciwy biorca może zepsuć wizerunek całej sieci. Tego bardzo się boją odpowiedzialni organizatorzy systemów franczyzowych, którzy stosują zasadę szybkiego, a jednocześnie w pełni kontrolowanego tempa powiększenia liczby jednostek. W biznesie franczyzowym występuje także zależność odwrotna: operatorzy, którzy oferują „superatrakcyjne”, lecz niesprawdzone pomysły bez uruchomienia pilotażowych jednostek nie mają skrupułów w prowadzeniu hałaśliwej kampanii reklamowej, mającej na celu przyciągnięcie jak największej liczby biorców.

Jakie cechy, doświadczenia i predyspozycje kandydatów na franczyzobiorców uzyskują największe uznanie w oczach operatorów sieci franczyzowych?

Choć w świetle wypowiedzi przedstawicieli tych ostatnich nie ma w tej dziedzinie jednoznacznych reguł, to można jednak wskazać na podstawowe prawidłowości:

- ▶ Znajomość branży oraz wcześniejsze doświadczenia traktowane są zazwyczaj jako atut chociażby ze względu na łatwiejszą asymilację know-how i lepsze zrozumienie stosowanych procedur.
- ▶ Wielu organizatorów systemów franchisingowych dużą wagę przywiązuje do tych cech i predyspozycji, które składają się na ducha przedsiębiorcy.
- ▶ Osobiste zainteresowanie biorcy w dziedzinie, w której funkcjonuje system, sprzyja emocjonalnemu zaangażowaniu i aktywnej współpracy w ramach sieci. Jest to kluczowy warunek do powodzenia całego systemu.
- ▶ Franchyzodawcy próbują ustalić w trakcie negocjacji, czy i w jakim zakresie w zespole cech osobowych potencjalnego biorcy ujawniają się przejawy nadmiernego indywidualizmu. Są one w tym wypadku postrzegane jako cechy negatywne, gdyż mogą prowadzić do lekceważenia jednolitych standardów tego biznesu.
- ▶ Franchyzodawcy poważnie obawiają się przeniknięcia do sieci oszustów, którzy zamierzają jedynie wykorzystać opisane w podręcznikach operacyjnych procedury do uruchomienia własnego niezależnego biznesu poza siecią. Z tego względu niechętnie widziani są kandydaci, których członkowie rodziny prowadzą konkurencyjne firmy.
- ▶ Operatorzy systemów franchyzowych z oczywistych względów przywiązują wagę do tego, by kandydat na biorcę dysponował odpowiednim kapitałem. Rzecz nie tylko w tym, by ograniczenia finansowe biorcy nie były przeszkodą w terminowym i sprawnym uruchomieniu nowej jednostki. Czy to się nam podoba czy też nie, dysponowanie środkami finansowymi przez kandydata na franchyzobiorcę potwierdza jego wiarygodność biznesową.

Niezależnie od rozmaitych zabezpieczeń i szczegółowych procedur i weryfikacji kandydatów, przypadki nietrafnego doboru partnerów są nieuniknione. Chodzi o to, by przypadki tego typu wykryć możliwie wcześnie i rozstać się z takimi biorcami jak najszybciej, aby ich porażka nie zaszkodziła całej sieci.

Powyższe uwagi miały na celu zasygnalizowanie głównych kwestii związanych z organizacją sieci franchyzowych i oczywiście nie wyczerpują złożoności tej problematyki⁸.

⁸ Światowa literatura na temat praktycznych aspektów franchisingu, zarówno z perspektywy franchyzobiorcy, jak i franchyzodawcy, jest bardzo bogata. Patrz przykładowo Spinelli et al., 2004. Ukazało się także kilka pozycji w języku polskim na przykład Pokorska, 2004.

4.3. Międzynarodowy franchising jako źródło inspiracji w ramach poszukiwań atrakcyjnych szans biznesowych

Franczyza jako sposób na uruchomienie nowego przedsięwzięcia w Polsce jest w całości przykładem takiej metody poszukiwań pomysłów, którą w rozdziale III określiliśmy mianem międzynarodowej inspiracji zewnętrznej. Ta forma organizacyjna praktycznie nie istniała w naszym kraju przed 1990 rokiem i została w całości importowana z krajów o długoletniej tradycji w tej dziedzinie. Można przytoczyć wiele argumentów przemawiających za tym, że potencjał międzynarodowego franchisingu jako źródła inspiracji jest daleki od wyczerpania. Stwarza to obiecujące możliwości działania zwłaszcza dla osób wykształconych, znających języki obce i swobodnie poruszających się w globalnych zasobach informacyjnych, przede wszystkim za pośrednictwem internetu.

Szacuje się, że na świecie funkcjonuje około 20 tys. systemów franczyzowych; gdy dla przypomnienia – w Polsce funkcjonuje ich ponad 200. Ta wielka liczba, jak i różnorodność kulturowa panująca w tej dziedzinie wskazuje na potencjalne możliwości identyfikacji atrakcyjnych systemów sieciowych. Wymaga to jednak wyjścia poza utarte schematy myślenia o międzynarodowym franchisingu przez pryzmat McDonald's czy Pizza Hut. Zamiast tego należy podjąć wysiłek w celu spenetrowania mniej znanych systemów, często o zasięgu lokalnym bądź regionalnym, funkcjonujących w odległych krajach, na dalekich kontynentach. Analiza doświadczeń i specyfiki funkcjonowania mniej znanych systemów franczyzowych może być wykorzystana w trojaki sposób:

- ▶ Zdobyte informacje na temat wybranych, niszowych systemów franchisingowych mogą posłużyć do uruchomienia własnej sieci opartej na adaptacji pewnych doświadczeń do polskich warunków, rzecz jasna, bez naruszania praw operatorów zagranicznych systemów.
- ▶ Uzyskujemy franczyzę na uruchomienie jednostek zagranicznego, niszowego systemu.
- ▶ Identyfikujemy międzynarodową sieć, nieobecną dotąd na polskim rynku i staramy się uzyskać od niej tzw. masterfranczyzę, a więc prawo do zorganizowania i prowadzenia całej sieci w Polsce⁹.

5. Opcja franczyzy dla nowego biznesu – podsumowanie

W porównaniu z pionierskim okresem początku lat 90. ubiegłego stulecia wejście na ścieżkę franczyzy dla początkujących adeptów jest obecnie dużo łatwiejsze. Przede wszystkim zgromadzony został określony zasób

⁹ W tym przypadku można mówić o połączeniu roli franczyzobiorcy i franczyzodawcy, jednakże w praktyce jest ona znacznie bliższa roli franczyzodawcy.

wiedzy i doświadczeń, z których przynajmniej część jest ogólnie dostępna (fachowe periodyki, wyspecjalizowane portale internetowe, konferencje, targi, doroczny salon franchisingowy). Środowisko polskiego franchisingu zorganizowało się w ramach Polskiej Organizacji Francyzodawców (POF). Planując wejście do istniejącej sieci bądź uruchamiając własną, możemy także liczyć na specjalistyczną pomoc doradcą¹⁰.

Przygotowując się do uruchomienia własnego biznesu, nie sposób pominąć wśród alternatywnych możliwości franczyzy. Jej zalety, zagrożenia i pułapki omówiliśmy pokrótce w niniejszym rozdziale. Potencjał franczyzy jako skutecznej formy prowadzenia biznesu w konkretnych dziedzinach jest daleki od pełnego wykorzystania. W najbliższych latach, także w wyniku przystąpienia Polski do Unii Europejskiej, można oczekiwać szybkiego rozwoju tej formy prowadzenia biznesu w naszym kraju. Niewątpliwie pojawią się możliwości rozwijania systemów krajowych, a także wprowadzenia na polski rynek mniejszych i mniej znanych systemów międzynarodowych.

Literatura

- Economic Impact of Franchised Business*. PricewaterhouseCoopers, IFA Educational Foundation, New York 2004.
- Gerber M.E., *The E-Myth Revisited*. Harper Collins, New York 2001.
- Mandelsohn M., *Jak wybrać biznes dla siebie*. Profit System, Warszawa 2005.
- Pokorska B., *Przedsiębiorca w systemie francyzowym*. PARP, Warszawa 2004.
- Spinelli S., Rosenberg R.M., Birley S., *Franchising Pathway to Wealth Creation*. Prentice Hall, Upper Saddle River 2004.
- Wiśniewski M., Krawczyk A., Kowalewska A., Arabska A., Korczyńska K., *Raport o polskim franchisingu*. Profit system Sp. z o.o., Warszawa 2004.
- Żelazek K., *Rok przyspieszenia*. „Rzeczpospolita” 29 listopada 2004.

¹⁰ Na polskim rynku franchisingu działa firma doradcza Profit System, wchodząca w skład międzynarodowej grupy doradczej Horwath Franchising. Także wielu prawników dysponuje niezbędną wiedzą w zakresie franchisingu i może służyć pomocą w negocjacjach z krajowymi i międzynarodowymi operatorami sieci francyzowych.

Rozdział dziesiąty

Przedsiębiorczość międzynarodowa

1. Przedsiębiorczość w procesie globalizacji
2. Przedsiębiorczość międzynarodowa w Polsce
3. Opcja międzynarodowa dla nowego przedsięwzięcia
4. Eksporter w działaniu

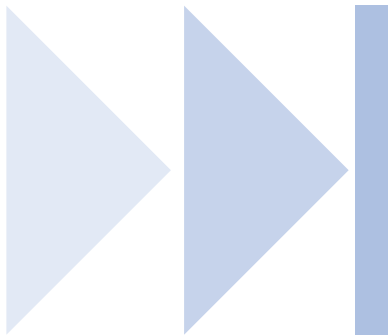
Elementy wiedzy i doświadczenia niezbędne w prowadzeniu działalności eksportowej

Formy zaangażowania eksportowego

Krajowi usługodawcy uczestniczący w realizacji operacji eksportowych

Powiązania sieciowe z udziałem firm funkcjonujących w tej samej branży

5. Szanse w imporcie
6. Bezpośrednia obecność na zagranicznych rynkach
7. Pomoc publiczna dla rozwoju operacji międzynarodowych



Po 1990 roku małe dynamiczne firmy zaczynają szturmować rynki światowe i wykorzystują możliwości ekspansji międzynarodowej jako dźwignię przyspieszonego rozwoju. Kształtuje się specyficzna odmiana przedsiębiorczości – przedsiębiorczość międzynarodowa. Co decyduje o pojawieniu się skłonności do zaangażowania i o sukcesie w ekspansji międzynarodowej mniejszych firm nowej generacji? Najważniejszymi czynnikami są: orientacja międzynarodowa członków kierownictwa firmy, co w sposób naturalny skłania ich do poszukiwania szans biznesowych na obcych rynkach; umiejętność przyswajania informacji i szerzej – uczenia się rynków międzynarodowych; umiejętność nawiązywania współpracy, tworzenie związków partnerskich, aliansów strategicznych itp., uzupełniających brakujące zasoby. To ostatnie ma kluczowe znaczenie, gdyż mała firma na ogół nie dysponuje zasobami wiedzy i doświadczenia ani infrastrukturą niezbędną do prowadzenia operacji międzynarodowych.

1. Przedsiębiorczość w procesie globalizacji

Handel zagraniczny czy szerzej – biznes międzynarodowy był jeszcze do niedawna tradycyjnie postrzegany jako domena wielkich koncernów. To właśnie ekspansje międzynarodowe amerykańskich, europejskich czy japońskich gigantów doprowadziły do niebywałej koncentracji światowego potencjału ekonomicznego. Współcześnie 500 największych koncernów kontroluje ponad 50% handlu światowego i ponad 80% zagranicznych inwestycji bezpośrednich (Rugman, 2001, s. 2).

Równolegle w handlu światowym zaangażowanych jest jednak kilkaset tysięcy mniejszych firm. Do niedawna zainteresowanie tą grupą było stosunkowo niewielkie. W tradycyjnym podejściu do sektora small businessu zwracano uwagę na trudności i bariery, na które natrafiają małe firmy, podejmując próbę wychodzenia na obce rynki. Ograniczone zasoby finansowe lub brak doświadczenia powodują, że nawet jeśli decydują się już zaangażować w operacje zagraniczne, robią to stopniowo, rozpoczynając od rynków najbliższych geograficznie i kulturowo. Każdy kolejny krok podejmują ostrożnie, w miarę, jak pozwalają na to ograniczone możliwości i wiedza zgromadzona we wcześniejszych fazach. Małe firmy wychodzą na rynki międzynarodowe głównie poprzez eksport, bardzo rzadko tworzą oddziały i filie za granicą, co jest typową strategią wielkich korporacji¹.

Dopiero w ostatnich latach (po 1990 roku) ujawniły się nowe zjawiska i tendencje. Małe dynamiczne firmy już w pierwszych latach funkcjonowania zaczynają szturmować rynki światowe i wykorzystują możliwości ekspansji międzynarodowej jako dźwigni przyspieszonego rozwoju. Kształtuje się specyficzna odmiana przedsiębiorczości – przedsiębiorczość międzynarodowa.

Jakie przyczyny legły u podstaw tych nowych zjawisk? Przede wszystkim zmieniły się warunki prowadzenia działalności w skali międzynarodowej,

¹ Taka interpretacja procesu internacjonalizacji małych przedsiębiorstw została sformułowana przez J. Johansona i J.E. Vahlne i funkcjonuje w literaturze przedmiotu jako model szkoły uppsalskiej (Johanson, Vahlne, 1977).



Globalny „łowca okazji” – tak „The New York Times” nazwał niedawno 34-letnią Magdalenę Wullert-Zucca. Polka zarabia na życie, podróżując do państw, w których doszło do kryzysu walutowego, by nadzwyczaj tanio kupić towary i z dużym zyskiem (przebiecie sięga niekiedy nawet kilku tysięcy procent!) sprzedać je w innym kraju. Zarabiała już na handlu winem z Argentyny, gdy w 2001 r. załamał się kurs tamtejszego peso, i na handlu meblami z Indonezji po kryzysie rupii w 1997 r.

Wullert-Zucca większą część czasu spędza zwykle w Singapurze, dokąd trafiła w 1992 r. Jako studentka czwartego roku lingwistyki na Uniwersytecie im. Adama Mickiewicza w Poznaniu wyjechała na wycieczkę do Singapuru. Zdecydowała się tam zamieszkać. Została menedżerem w biurze podróży, zaczęła uczestniczyć w spotkaniach miejscowych biznesmenów, na przykład w British Chamber of Commerce – izbie handlowej utworzonej jeszcze w czasach kolonialnych, zajmującej się promocją wymiany gospodarczej między Singapurem a Wielką Brytanią. Polka twierdzi, że to właśnie podczas tamtych spotkań odkryła w sobie pociąg do interesów.

— Podczas rozmów dowiadywałam się, czym się zajmują moi rozmówcy i jakich towarów potrzebują ich firmy. Postanowiłam kojarzyć partnerów handlowych i pobierać za to prowizję — mówi „Wprost” Magdalena Wullert-Zucca. Zwykle od każdej udanej transakcji pobierała 5–10 proc. wartości. W ten sposób pośredniczyła m.in. w handlu procesorami komputerowymi, stalą, a nawet ropą naftową! Jedna transakcja pozwalała jej zarobić średnio 10 tys. USD, czyli pięciokrotnie więcej, niż wynosiła jej miesięczna pensja w biurze podróży.

Magdalena Wullert-Zucca potrafiła doskonale zainwestować pierwsze zarobione pieniądze. W 1997 r. kraje południowo-wschodniej Azji dotknął kryzys walutowy; na przykład wartość indonezyjskiej rupii spadła w ciągu dwóch tygodni sześciokrotnie (cena amerykańskiego dolara wzrosła wtedy z 2,5 tys. rupii do 15 tys. rupii), a singapurskiego dolara o 20 proc.

— Moje oszczędności uratowały nawyki wyniesione jeszcze z PRL. Po prostu trzymałam wszystko w amerykańskich dolarach — śmieje się Wullert-Zucca.

Gdy Europejscy i amerykańscy przedsiębiorcy w popłochu wycofywali pieniądze i firmy z Indonezji, Polka poleciała do stolicy kraju Dżakarty. Za 10 tys. USD kupiła kontener indonezyjskich mebli (kilka dni wcześniej były warte 60 tys. USD), które następnie sprzedała w USA dziesięć razy drożej.

— Niedawno byłam na konferencji firm biotechnologicznych w Singapurze. W rozmowie z szefem jednej z nich dowiedziałam się, że te firmy są skłonne dużo zapłacić za ułatwienie im kontaktów z dobrze zapowiadającymi się polskimi naukowcami — zdradza Magdalena Wullert-Zucca. — Rynek? — zastanawia się przez moment. — To cały świat.

A. Piński, *Sztuka kojarzenia*,
„Wprost” 22 sierpnia 2004.

eliminując bądź istotnie zmniejszając bariery, jakie napotykały przede wszystkim mniejsze firmy:

- ▶ przyspieszona wymiana informacji dzięki nowoczesnym technologiom pozwoliła na zmniejszenie dystansu kulturowego między poszczególnymi krajami
- ▶ obniżka kosztów komunikacji międzynarodowej, podróży i transportu w sposób oczywisty wpłynęła na zmniejszenie kosztów operacji międzynarodowych
- ▶ do sektora dynamicznych małych przedsiębiorstw nowej generacji weszli ludzie wykształceni, z dobrą znajomością języków obcych; nawet jeśli nie znali oni specyfiki operacji międzynarodowych, wiedzieli, jak zatrudnić niezbędnych fachowców
- ▶ mniejsze firmy niewątpliwie skorzystały w wyniku stopniowego ograniczania cel i innych barier w handlu światowym, a także postępującego procesu integracji gospodarczej. Doświadczenia Polski i innych krajów, które zostały pełnoprawnymi członkami Unii Europejskiej w 2004 roku są tego najlepszym przykładem².

Co decyduje o pojawieniu się skłonności do zaangażowania i o sukcesie w ekspansji międzynarodowej mniejszych firm nowej generacji? Badania przedsiębiorczości międzynarodowej podejmowane w ostatnich latach w Stanach Zjednoczonych i w Europie Zachodniej pozwalają określić najważniejsze czynniki, którymi są:

- ▶ orientacja międzynarodowa członków zespołu przywódczego (kierownictwa firmy) – taka orientacja może wynikać z profilu wykształcenia, znajomości języków obcych, a także wcześniejszych doświadczeń zawodowych. Orientacja międzynarodowa lidera (liderów) w sposób naturalny skłania ich do poszukiwania szans biznesowych na obcych rynkach
- ▶ umiejętność przyswajania informacji i szerzej – uczenia się rynków międzynarodowych
- ▶ umiejętność nawiązywania współpracy, tworzenie związków partnerskich, aliansów strategicznych itp., by w ten sposób uzupełnić brakujące zasoby. Ponieważ mała firma na ogół nie dysponuje zasobami wiedzy i doświadczenia oraz infrastrukturą niezbędną do prowadzenia operacji międzynarodowych, ma to w tym przypadku kluczowe znaczenie.

² Trzeba jednak odnotować, że nie wszystkie zmiany były korzystne. Przykładowo po wejściu Polski do Unii Europejskiej popularna w obrocie handlowym z zagranicą forma komisju została obłożona 22-procentowym podatkiem VAT, co radykalnie zmniejszyło jej opłacalność.

Zjawisko przedsiębiorczości międzynarodowej jest, jak zaznaczyliśmy wcześniej, stosunkowo świeżej daty. Dlatego trudno się na razie pokusić o jego całościową interpretację. Poniżej prezentujemy jego najbardziej charakterystyczne przejawy.

Handlowcy międzynarodowi nowej generacji

Kupcy przemierzający międzynarodowe szlaki w poszukiwaniu towarów, które można następnie odsprzedać ze znaczącym zyskiem, funkcjonowali już w starożytności. Ich współcześni odpowiednicy to niewielkie firmy (niekiedy jednoosobowe) wykorzystujące nowoczesne narzędzia informacyjne (internet) do wyszukiwania atrakcyjnych towarów na świecie, by zaoferować je odbiorcom we własnym kraju bądź w innych krajach. Na ogół firmy te koncentrują się na zaspokajaniu niszowych potrzeb odbiorców dotyczących bardzo wąskich grup produktów, dysponując specjalistyczną wiedzą i doświadczeniem. Podobne zjawisko obserwujemy w zakresie świadczenia specjalistycznych usług (np. turystycznych).

Born globals (firmy globalne od urodzenia)

To nowe dynamiczne firmy, które już w swojej początkowej strategii priorytetowo traktują ekspansję międzynarodową. W rezultacie, krótko po uruchomieniu działalności, wpływy z eksportu mają znaczący udział w całkowitych obrotach. W tym przypadku mamy do czynienia z odwróceniem podstawowych tendencji biznesu międzynarodowego, gdzie firma najpierw budowała swoją pozycję na rynku narodowym i dysponując znaczącym potencjałem organizacyjnym, kadrowym i finansowym, przystępowała do podboju rynków zagranicznych.

Mikrokorporacje międzynarodowe

Tu mamy do czynienia z odejściem od kolejnej prawidłowości w biznesie międzynarodowym. Tradycyjnie podstawową formą w ekspansji międzynarodowej mniejszych firm był eksport. Firmy te bardzo rzadko angażowały się w tworzenie własnych filii i oddziałów za granicą czy też wchodzenie w długofalowe porozumienie kooperacyjne i licencyjne, gdyż:

- ▶ budowanie własnej sieci było opłacalne dopiero po osiągnięciu znaczącego wolumenu obrotów na danym rynku
- ▶ bezpośrednia obecność na obcych rynkach ze względu na znacznie większą złożoność wymagała zaangażowania specjalistów, którymi na ogół mniejsze firmy nie dysponują.

Tymczasem w ostatnich latach powstają dynamiczne firmy, które od początku przystępują do budowania własnej infrastruktury (oddziałów, filii) na rynkach międzynarodowych oraz wchodzą w porozumienia kooperacyjne, licencyjne itp. Nie obawiają się trudności, a zatrudnianie fachowców

do realizacji skomplikowanych operacji międzynarodowych mają założone w planie operacyjnym nowego przedsięwzięcia.

Wykorzystanie dźwigni eksportowej do przyspieszonego rozwoju

W tym przypadku firma realizuje strategię przełomowej ekspansji. Realizowany program internacjonalizacji jest w istocie przejawem orientacji przedsiębiorczej wynikającej ze skłonności do ryzyka, proaktywności i innowacyjności. W rezultacie w krótkim czasie eksport zajmuje znaczącą pozycję w obrotach firmy. Bardzo często mamy tu do czynienia ze zjawiskiem przedsiębiorczości korporacyjnej (*i n t r a p r z e d s i ę b i o r c z o ś c i*). Rozwój operacji międzynarodowych traktowany jest w firmie jako wyodrębniony projekt, a kadra kierownicza odpowiedzialna za jego realizację uzyskuje znaczną swobodę działania w zakresie decyzji wdrożeniowych.

2. Przedsiębiorczość międzynarodowa w Polsce

Do oceny aktualnego poziomu zaangażowania polskich przedsiębiorstw w operacje międzynarodowe, a szczególnie przejawów orientacji przedsiębiorczej polegającej na poszukiwaniu szans zrobienia intratnego biznesu poza granicami kraju, istotny jest kontekst historyczny. Po 1945 roku obowiązywała w Polsce doktryna monopolu handlu zagranicznego. Uznano, że w systemie gospodarki państwowej przedsiębiorstwa (mimo że pozostawały w tych czasach własnością państwa) nie mogą się bezpośrednio kontaktować z podmiotami zagranicznymi, lecz muszą to czynić za pośrednictwem wyspecjalizowanych branżowo central handlu zagranicznego. Tych ostatnich było zaledwie kilkadziesiąt (62 w 1988 roku). W latach 80. ubiegłego stulecia zasada monopolu handlu zagranicznego była stopniowo liberalizowana. Uprawnienia eksportowo-importowe uzyskały tzw. firmy polonijne, firmy rzemieślnicze i ich stowarzyszenia, a w zakresie niektórych wyrobów także osoby fizyczne. Mimo tych zmian, w 1988 roku firm zajmujących się sprzedażą na eksport było zaledwie 767 w całym kraju³.

Jak sytuacja wygląda obecnie, po kilkunastu latach funkcjonowania gospodarki rynkowej w Polsce? W stosunku do warunków startu w 1989 roku, skala zmian jest olbrzymia. W 2003 roku sprzedaż na eksport realizowało 51 tys. polskich firm różnej wielkości⁴. Jeśli dodamy do tego pewną, trudną do oszacowania grupę firm, których produkty docierają na rynki zagraniczne za pośrednictwem polskich firm handlowych, a także nieobjętych statystyką towarową firm usługowych, łączna liczba firm, których towary lub usługi docierają za granicę, może przekroczyć 100 tys. Co więcej, zagraniczna ekspansja nie jest wyłącznie domeną firm dużych i średnich. Można oszacować, że liczba firm dużych i średnich (zatrudniających

³ Dane uzyskane w Centrum Informatyki Handlu Zagranicznego.

⁴ Ibidem.



To nieprawda, że Polacy mają malkontenctwo, niezaradność i brak gospodarności we krwi. Mitem jest również to, że nie potrafimy odnosić spektakularnych sukcesów w krajach bardziej rozwiniętych od Polski i że zachodnie realia gospodarcze stoją w sprzeczności z naszą – z góry skazującą nas na porażkę – „polską mentalnością”. Dowodem na to, że „Polak potrafi”, jest historia 27-letniego dziś Łukasza Gadowskiego. Swoją firmę założył zaledwie ponad 3 lata temu (na dodatek bez żadnego kapitału). Dzisiaj Spreadshirt GmbH z siedzibą w Lipsku jest europejskim liderem w produkcji i internetowej sprzedaży T-shirtów z indywidualnie zamówionymi przez internautów napisami i grafikami.

— Odkryłem swoistą niszę rynkową i stwierdziłem, że muszę to wykorzystać — wspomina Łukasz Gadowski.

Kiedy Łukasz Gadowski założył firmę Spreadshirt, miał 24 lata i był jeszcze studentem. Firma była 3-osobowa (zatrudnili jeszcze programistę) i nie miała swojej siedziby (wszyscy pracowali w swoich mieszkaniach). Teraz w głównym biurze w Lipsku, gdzie mieści się również zakład produkcyjny, pracuje 80 osób. Oprócz tego Spreadshirt ma zakład w Louisville w Stanach Zjednoczonych, a także kilka małych przedstawicielstw handlowych w Europie: w Irlandii, Hiszpanii, Szwajcarii i Polsce. W ciągu 3 lat działalności z małej firmy stała się przedsiębiorstwem działającym w kilkunastu krajach i na dwóch kontynentach.

Spreadshirt wszedł niedawno na polski rynek i wiąże z nim bardzo duże nadzieje. Chce stworzyć tu zakład produkcyjny. Do końca 2007 r. pracę znajdzie tu nawet 50 osób.

— Decyzja o uruchomieniu produkcji w Polsce jest dla nas naturalna. Wymowne jest, że nasz obecny zakład w Lipsku jest zlokalizowany tylko 200 km od granicy z Polską, za którą koszty pracy są wielokrotnie niższe. Obsługiwanie rynku polskiego poprzez produkcję w Niemczech nie miałoby sensu. Obecnie szukamy odpowiedniej lokalizacji pod naszą inwestycję — mówi Gadowski.

Na tym jednak nie poprzestaną. Głównym celem firmy jest osiągnięcie takiej skali działalności, aby w roku 2013 zatrudniać około 1 tys. osób i być przedsiębiorstwem globalnym. Polak naprawdę potrafi...

M. Pietrzak, *Prosty biznes*,
„Businessman Magazine” 2005, nr 6.

50 i więcej osób) wynosi około 7 tys. Z tego wynika, że ponad 43 tys. polskich bezpośrednich eksporterów to firmy małe, zatrudniające poniżej 50 osób. Jeśli chcielibyśmy skutki przedsiębiorczej rewolucji, jaka dokonała się w Polsce po 1989 roku, mierzyć liczbą nowych podmiotów, to w obrocie międzynarodowym skala zmian była nieporównanie większa niż na rynku krajowym⁵.

Bardziej szczegółowa analiza danych wskazuje na inne charakterystyczne zjawisko. Otóż w polskim eksporcie (a także imporcie), w ujęciu wartościowym, zdecydowanie dominują firmy kontrolowane przez kapitał zagraniczny. Szacowany przez Instytut Koniunktur i Cen Handlu Zagranicznego syntetyczny wskaźnik udziału spółek z kapitałem zagranicznym przekroczył w 2004 roku 40%, podczas gdy w obrotach handlu zagranicznego udział ten kształtował się odpowiednio na poziomie 57,6% w eksporcie i 62,6% w imporcie (Chojna, 2005, s. 120–122).

Byłoby jednak zbyt dużym uproszczeniem wiązać sukces polskich eksporterów wyłącznie z zaangażowaniem obcego kapitału. Eksporterów o czysto polskim kapitale było w 2003 roku prawie 44 tys., z czego 40 tys. to firmy małe, zatrudniające poniżej 50 osób⁶.

Należy odnotować odważne próby Polaków odniesienia sukcesu jako kupców międzynarodowych nowej generacji, choć skala tego zjawiska jest na razie niewielka. Mamy także coraz liczniejsze przykłady firmy globalnej od urodzenia. To przede wszystkim wynik ograniczonej chłonności polskiego rynku w pewnych grupach towarowych. Co ciekawe, mamy polskie born globals także w sektorze zaawansowanych technologii.

Bardzo dużo polskich firm, w tym także te o krótkim stażu w biznesie, realizuje obecnie strategię tzw. dźwigni eksportowej dla przyspieszenia rozwoju. Strategia ta okazuje się szczególnie skuteczna, gdy jest połączona z umiejętnym wykorzystaniem funduszy pomocowych ze środków Unii Europejskiej oraz innych form pomocy publicznej.

Jak dotychczas, wejście polskich firm na zagraniczne rynki dokonywało się przede wszystkim najprostsza formą, czyli eksportem. Dla zdecydowanej większości z nich był to zbyt krótki okres na rozwinięcie obrotów na taką skalę, by na wiodących rynkach uruchamiać własną sieć handlową, a następnie przenosić tam produkcję. Nie bez znaczenia jest dużo większy stopień złożoności problemów związanych z organizacją i funkcjonowaniem oddziałów i filii za granicą w porównaniu z transakcjami

⁵ Porównując sytuację w roku 1998 i 2003, widzimy, że liczba aktywnych podmiotów gospodarczych w Polsce zwiększyła się trzykrotnie, liczba bezpośrednich eksporterów zaś 66-krotnie!

⁶ Obliczenia własne autora dokonane na podstawie przetworzonych źródłowych danych statystycznych uzyskanych z GUS oraz Centrum Informatyki Handlu Zagranicznego.

eksportowymi⁷. Sytuacja w tej dziedzinie ulega ostatnio wyraźnej zmianie na korzyść. W ciągu ostatnich kilku lat wiele dynamicznych polskich firm uruchomiło własne oddziały i spółki, a także przejęło zagraniczne firmy. Proces ten rozwija się zarówno na rynkach Europy Środkowej i Wschodniej, jak i w krajach wysoko rozwiniętych.

3. Opcja międzynarodowa dla nowego przedsięwzięcia

Zaprezentowane wcześniej dane mówiące o aktywności polskich firm na rynkach zagranicznych w pełni uzasadniają sens rozpatrzenia opcji międzynarodowej dla nowego przedsięwzięcia. Otwiera to nowe możliwości odnajdywania szans biznesowych i wykorzystania ich do uruchomienia atrakcyjnego przedsięwzięcia. Fakt, że udało się to ostatnio kilkudziesięciu tysiącom polskich firm, które nie miały żadnych wcześniejszych tradycji i doświadczeń, pozytywnie rokuje o powodzeniu takiej drogi. Okazuje się, że wyjście na rynki międzynarodowe nie musi być wcale takie trudne. Można też wykorzystać praktyczne doświadczenia tych przedsiębiorców i ich firm, którzy odnieśli sukcesy w operacjach międzynarodowych. Niewątpliwym atutem ludzi młodych i wykształconych jest względnie dobra znajomość języków obcych. To właśnie nieznanostwo języków obcych jeszcze kilkanaście lat temu była główną barierą w procesie internacjonalizacji polskich firm.

Planując działania na rynkach międzynarodowych, stajemy wobec szczególnych wyzwań wynikających z braku stosownej wiedzy, doświadczenia i umiejętności. Wielowiekowa historia wymiany międzynarodowej wykształciła wiele specyficznych rozwiązań i standardów. Z drugiej strony jednak współczesny biznes międzynarodowy realizowany jest w sposób masowy, na wielką skalę. Dlatego techniki tych operacji bardzo się upowszechniły. Sprzyja temu postępująca integracja krajowej gospodarki poszczególnych państw, ugrupowania regionalne, a także wspomniane wcześniej ułatwienia w komunikacji i dostępie do informacji. W efekcie różnica między obrotem krajowym a obrotem międzynarodowym ulega zmniejszeniu. Można już postawić pytanie, czy z praktycznego punktu widzenia sprzedaż z Belgii do Holandii to eksport? Zapewne za kilka lat podobna wątpliwość stanie się aktualna w przypadku wymiany handlowej pomiędzy Polską a Niemcami⁸.

⁷ Na koniec 2004 roku, według danych uzyskanych bezpośrednio z NBP, za granicą działało 877 filii oraz oddziałów polskich przedsiębiorstw, podczas gdy liczba filii i oddziałów z udziałem kapitału zagranicznego działających w Polsce wynosiła prawie 16 tys. (*Działalność gospodarcza spółek z udziałem kapitału zagranicznego w 2004 r.*, 2005, s. 10).

⁸ Dla wielu rzemieślników, którzy rejestrują działalność gospodarczą w Niemczech czy Holandii (a są ich tysiące) granica między krajem macierzystym a zagranicą już praktycznie uległa zatarciu.

Mimo postępu integracji gospodarczej, wychodząc na rynki zagraniczne musimy dysponować specjalistyczną wiedzą. Potrzebne są również doświadczenia i umiejętności, by przeprowadzić mniej lub bardziej skomplikowane operacje międzynarodowe. Potrzeby informacyjne ujawniają się już na etapie przygotowania koncepcji przedsięwzięcia i opracowania biznesplanu i będą dotyczyły następujących dziedzin:

- ▶ **wiedzy makroekonomicznej** – regulacji dotyczących importu, ceł, systemu podatkowego, kwestii walutowo-dewizowych, problemów kulturowych w takim zakresie, w jakim wpływają na nastawienie potencjalnych konsumentów do importowanych towarów i usług, oraz szerzej – zagranicznych podmiotów działających na danym rynku
- ▶ **wiedzy o odbiorcach i rynkach branżowych** – o liczbie potencjalnych odbiorców, ich sile nabywczej i preferencjach, o konkurencji na danym rynku, o organizacji systemu dystrybucji w interesującej nas branży.

Zgromadzenie niezbędnych informacji i prowadzenie prac analitycznych wymaga postępowania według podobnych zasad jak te, z którymi mamy do czynienia na rynku krajowym. Różnice będą dotyczyły większego stopnia trudności, zwłaszcza ze względu na dostęp i umiejętność poruszania się po zagranicznych zbiorach i bazach danych. Po drugie z praktycznego punktu widzenia powinniśmy ustalić na wstępie określony rynek (ewentualnie region), dla którego będziemy gromadzić informacje. W dalszym etapie będzie można rozszerzyć zakres geograficzny analizy.

Jeśli chodzi o informacje makroekonomiczne dotyczące konkretnych rynków, to problemem jest nie tyle brak, co nadmiar informacji. Stąd podstawowa trudność polega na dotarciu do źródeł najbardziej przydatnych dla wymaganego celu, a więc oceny możliwości eksportowych. Przy wstępnej selekcji należy uwzględniać takie kryteria, jak aktualność, syntetyczne ujęcie i zorientowanie na potrzeby biznesowe. Zdecydowanie należy unikać materiałów o charakterze czysto promocyjnym. Biorąc powyższe kryteria pod uwagę, warto rozpocząć od informacji i analiz prowadzonych z pozycji eksportera. Mamy tu na myśli takie źródła krajowe, jak raporty rynkowe Ministerstwa Gospodarki i Pracy, dostępne na specjalistycznym portalu www.eksporter.gov.pl, raporty i opracowania wydziałów ekonomiczno-handlowych ambasad RP w poszczególnych krajach, dostępne na ich stronach internetowych, oraz opracowania Krajowej Izby Gospodarczej.

Zakładając, że w wyniku wcześniejszych decyzji określiliśmy specjalizację w dziedzinie konkretnych wyrobów lub usług, musimy znaleźć następnie odpowiedź na kluczowe pytanie: czy mamy szansę zbytu poza granicami kraju? Zbieranie informacji rozpoczynamy od stosunkowo łatwo dostępnych i najczęściej bezpłatnych źródeł krajowych. Wstępnym, choć z pewnością nie ostatecznym testem, będzie ustalenie, czy konkretne

towary bądź usługi były wcześniej eksportowane z Polski. Informacje takie znaleźć można w publikacjach GUS. Potrzebna będzie w tym przypadku umiejętność posługiwania się nomenklaturą CN (PCN) służącą do klasyfikacji towarów w obrocie międzynarodowym⁹.

Jeśli okaże się, że nikt przed nami nie sprzedawał za granicę konkretnego wyrobu bądź usługi, nie będzie to znaczyć, że nie mamy szansy na zrobienie atrakcyjnego biznesu. Bardzo możliwe jest po prostu, że nikt na to nie wpadł przed nami. Natomiast odkrycie polskich doświadczeń eksportowych w interesującej nas grupie towarowej (konkretni eksporterzy, kierunki eksportu, wolumen obrotów) będzie przydatną wskazówką, która w szczególności pomoże ustalić rynki eksportowe, jakie będziemy uwzględniać w dalszych analizach. Informacja taka potwierdza ujawnioną przewagę polskich firm na konkretnych rynkach zagranicznych. Skoro inni przetrarli szlaki, to i nam powinno się udać. Co więcej, odnalezienie polskich eksporterów konkretnych wyrobów bądź usług pozwala na porównanie potencjału i warunków ich funkcjonowania z własną pozycją, a więc dokonanie uproszczonego benchmarkingu. Jeszcze inną możliwością będzie nawiązanie kontaktu z dotychczasowymi eksporterami, co może zaowocować bezpośrednią współpracą w ramach powiązań sieciowych.

W przypadku usług zebranie potrzebnych danych będzie znacznie trudniejsze. Zasób informacji o międzynarodowym obrocie usługami w porównaniu z obrotem krajowym jest znacznie uboższy. W tej sytuacji trzeba się zdać w pierwszej kolejności na informacje dostępne w fachowej literaturze branżowej.

Dalszym etapem działań przygotowawczych będzie przeprowadzenie uproszczonej analizy rynku konkretnych towarów bądź usług w jednym bądź kilku wybranych krajach, z punktu widzenia oceny możliwości eksportowych. Chodzi o to, by stosunkowo szybko i niewielkim kosztem uzyskać informacje o:

- ▶ wielkości rynku na nasze wyroby i o dynamice wzrostu
- ▶ konkurencji na rynku ze szczególnym uwzględnieniem importu
- ▶ strukturze nabywców (podstawowe segmenty, preferencje)
- ▶ asortymencie produktów dostępnych na rynku (dominujące marki)
- ▶ cenach
- ▶ kanałach dystrybucji (hurtownie, sieć detaliczna)
- ▶ kosztach promocji (wydatki na reklamę, inne formy promocji).

Istotnym elementem oceny możliwości zbytu konkretnych produktów na rynku zagranicznym są dodatkowe koszty oraz ograniczenia dostępu

⁹ Potrzebne informacje można także uzyskać z informatora Krajowej Izby Gospodarczej *Polscy eksporterzy 2004/2005* (Januszko, Jajszczyk, 2005).

do rynku, jakie musi pokonać eksporter, jeśli chce sprostać konkurencji lokalnych dostawców. Jeśli chodzi o koszty bezpośrednie, w pierwszej kolejności musimy uwzględnić koszty transportu (dystans geograficzny), ceł importowych (nie występują w obrębie Unii Europejskiej, ale poza tym regionem trzeba sprawdzić wysokość stawek i uciążliwość procedur), koszty finansowe z tytułu wahań kursów walutowych, koszty tłumaczenia dokumentacji handlowej na język obcy itp. Poza tym trzeba uwzględnić istniejące na danym rynku stereotypy zachowań wobec importowanych produktów, w tym skłonność do akceptacji obcych marek. Zagraniczny dostawca musi też, zwłaszcza w początkowej fazie, liczyć się z ograniczeniami dostępu do sieci dystrybucji.

Jak zdobyć potrzebne dane, dbając by były one aktualne i wiarygodne? Na rynku międzynarodowym swoje usługi oferuje wiele renomowanych agencji badania rynku. Jednak zlecając takiej agencji opracowanie analizy, trzeba się liczyć z wydatkiem rzędu kilkudziesięciu tysięcy euro. W typowej sytuacji początkującej firmy będą istniały zapewne pilniejsze potrzeby finansowe. Dlatego musimy poszukać tańszych sposobów zdobywania informacji. Jeśli chodzi o źródła zagraniczne, to w pierwszej kolejności należy wymienić dostępne w wersji elektronicznej informatory o produktach i producentach, a także kompleksowe opracowania na temat rynków konkretnych grup towarowych. Bardzo owocne rezultaty może przynieść analiza stron www lokalnej konkurencji, zwłaszcza kiedy stanowi ona źródło kontaktów z potencjalnymi klientami. Można tam uzyskać bardzo konkretne i wiarygodne dane o ofercie produktowej (wraz ze szczegółową specyfikacją), a także o cenach.

W efekcie problemem znowu może być nadmiar informacji. Wówczas bardzo liczyć się będą takie umiejętności, jak szybkie wyszukiwanie, skuteczne filtrowanie w celu odrzucenia informacji bezwartościowych, kojarzenie danych z różnych źródeł, przygotowanie syntetycznych zestawień i wniosków. Wszystko to może się udać przy minimalnych nakładach, pod warunkiem, że w gronie inicjatorów przedsięwzięcia są osoby posługujące się swobodnie językiem danego kraju.

4. Eksporter w działaniu

4.1. Elementy wiedzy i doświadczenia niezbędne w prowadzeniu działalności eksportowej

Jeśli w wyniku przeprowadzonych na podstawie zebranych danych analiz okaże się, że sprzedaż na rynkach międzynarodowych jest atrakcyjnym kierunkiem dla nowej firmy, możemy przystąpić do wdrożenia zamysłu. Rozpoczynamy od diagnozy zasobu wiedzy i doświadczenia, jakie będą niezbędne w prowadzeniu operacji eksportowych. W tym celu powinniśmy ustalić:



— W biznesie najważniejsza jest odporność na niepowodzenia
— uważa Jerzy Nowakowski, właściciel pomorskiej firmy Eko-Celkon.

Eko-Celkon dostarczył w 1993 r. kraty mechaniczne do oczyszczalni ścieków w Swarzewie, która odegrała decydującą rolę w uzdrowieniu wód zatoki. Dziś firma jest jednym z niewielu krajowych producentów, którym udało się zdobyć silną pozycję na rynku urządzeń służących ochronie środowiska. A jest to rynek zdominowany przez wielkie koncerny i specjalizujące się od lat w tej dziedzinie firmy skandynawskie.

Od czterech lat w branży wodno-ściekowej panuje jednak zastój. Jak przyznaje właściciel, firma osiągnęła pewien pułap swoich możliwości, nad który nie może się wznieść. Wymagałoby to bowiem poniesienia znacznych kosztów nie tyle na rozwój samej produkcji, ile na marketing. Przy słabej koniunkturze te nakłady mogłyby się jednak nie zwrócić.

Szansę na wyjście z zastoju stanowią rynki zagraniczne. Eko-Celkon sprzedaje swoje urządzenia do Hiszpani, Portugalii, Niemiec. Ale rachuby na szybszy rozwój wiąże Nowakowski przede wszystkim z kierunkiem wschodnim.

Przed dwoma laty zdecydował się wyruszyć do Chin. Mieszkał elegancko, spacerował po Wielkim Murze i podpisał – bardzo korzystny, jak się wydawało – kontrakt na dostawę krat do oczyszczalni w Sipingu w Mandżurii. Jednak ten pierwszy krok na nowym rynku zakończył się kląpą. Polski wspólnik, firma Ekolog z Piły, okazał się niewypłacalny. Eko-Celkon stracił 800 tys. zł. Ale Chiny nadal są jednym z jego strategicznych celów.

— Z punktu widzenia przedsiębiorcy działającego w branży ochrony środowiska ten kraj to ziemia obiecana. Miliard ludzi, ponad sto milionowych miast i rzeki ścieków, których nadal się prawie nie oczyszcza — podkreśla Jerzy Nowakowski.

W październiku Eko-Celkon ma załadować na statek kraty wartości prawie 2 mln zł – dwa razy większe od tych sprzedawanych w Polsce – dla oczyszczalni budowanej w liczącym ponad 7 milionów ludzi Wuhanie. Przedsiębiorstwo ma już od pewnego czasu swego przedstawiciela w Pekinie. Prawdopodobnie stanie się on w niedalekiej przyszłości wspólnikiem w spółce joint venture. Żeby bowiem z zyskiem sprzedawać w Chinach urządzenia o tak znacznych gabarytach jak kraty, trzeba uruchomić ich produkcję na miejscu.

— Chodzi tu o bajorńskie sumy i zrobię wszystko, by firma na tym możliwie najwięcej skorzystała — zapowiada właściciel Eko-Celkonu.

W nowej siedzibie firmy w Celbowie wszystko od początku do końca obmyślił sam, wykorzystując to, co najbardziej przypadło mu do gustu podczas zwiedzania przedsiębiorstw za granicą.

G. Łyś, *Tak mi się podoba*,
„Rzeczpospolita” 4 września 2004.

- ▶ jakie konkretne umiejętności i doświadczenia są niezbędne do przeprowadzenia zamierzonych transakcji eksportowych
- ▶ czy i w jakim zakresie będzie można zbudować zasób potrzebnej wiedzy i doświadczenia w ramach firmy, a w jakim zakresie korzystać z szeroko rozumianych usług zewnętrznych.

Jeśli chodzi o pierwszą kwestię, to specyfika operacji eksportowych, w porównaniu ze sprzedażą na rynku krajowym, dotyczy w pierwszej kolejności następujących sfer:

- ▶ praktycznej znajomości języków obcych
- ▶ wyboru i współpracy z agentami/dystrybutorami
- ▶ inicjacji sprzedaży (udział w wystawach i targach, składanie ofert)
- ▶ technik negocjacyjnych w obrocie międzynarodowym
- ▶ opracowania dokumentacji kontraktowej
- ▶ zwyczajów i formuł handlowych stosowanych w obrocie międzynarodowym
- ▶ spraw celnych
- ▶ organizacji transportu
- ▶ ubezpieczenia towaru
- ▶ rozliczeń finansowych oraz zarządzania ryzykiem finansowym.

Co do zapotrzebowania na specyficzną wiedzę i doświadczenie, bardzo wiele będzie zależało od planowanych kierunków eksportu. Jeśli odbiorcą będzie firma czeska, być może nie będzie nawet wymagana dobra znajomość języka obcego, a wysyłka towaru z Krakowa do Ołomuńca niewiele będzie się różnić od podobnej dostawy do Wrocławia. Planując z kolei eksport do Brazylii, musimy natomiast uwzględnić:

- ▶ potrzebę znajomości języka portugalskiego (znajomość języka angielskiego może być wystarczająca, choć nie zawsze)
- ▶ czynniki kulturowe, dlatego że mogą mieć kluczowe znaczenie w procesie negocjowania kontraktów
- ▶ specyfikę transportu morskiego i większą złożoność tej gałęzi transportu w porównaniu na przykład z transportem lądowym
- ▶ konieczność oceny wiarygodności zagranicznego odbiorcy i potencjalne trudności wyegzekwowania należności, chociażby ze względu na dystans geograficzny.

4.2. Formy zaangażowania eksportowego

Rozpoczynając działalność eksportową, mamy najczęściej do wyboru kilka sposobów realizacji transakcji.

Eksport pośredni

Jest to rozwiązanie ograniczające do minimum kontakt eksportera z rynkiem zagranicznym. W sensie formalnym nie jest to nawet sprzedaż eksportowa, gdyż dostawca krajowy sprzedaje towar odbiorcy krajowemu, który we własnym imieniu dokonuje wysyłki towaru za granicę. Jeśli nie bierzemy pod uwagę towarów masowych (węgiel, zboża), to w warunkach polskich jest to forma stosowana raczej rzadko. Zdarza się natomiast, że producent nie ma nawet świadomości, że jego wyroby docierają przez pośredników do odbiorców zagranicznych. Gdy tak się dzieje, może być to ważny sygnał, że jego oferta jest konkurencyjna, i skłaniać do samodzielnego podjęcia eksportu bezpośredniego.

Produkcja na zamówienie (ang. *contract manufacturing*)

Jest to również forma stosowana wówczas, gdy eksporter nie dysponuje doświadczeniem potrzebnym do realizacji kontraktów eksportowych, a inicjatywę w zakresie technicznych aspektów transakcji przejmuje zagraniczny odbiorca. Dostarcza on producentowi wzory i specyfikacje wyrobów, a następnie dokonuje ich odbioru. Ta forma, aczkolwiek bardzo wygodna dla niedoświadczonych eksporterów, na dłuższą metę może być niebezpieczna. W miarę zwiększania wolumenu sprzedaży eksportowej i jej udziału w sprzedaży ogółem dostawca uzależnia się od importera, co ten wykorzystuje, wywierając presję na obniżkę cen przy kolejnych dostawach. Równocześnie brak uczestnictwa pracowników działu sprzedaży w realizacji kontraktów eksportowych nie pozwala na zdobycie kompetencji w tej dziedzinie w drodze naturalnego wykonywania stosownych czynności (ang. *on the job training*).

Korzystanie z pomocy agenta

To klasyczna forma realizacji sprzedaży eksportowej, która umożliwia uzupełnienie brakującego doświadczenia i wiedzy rynkowej eksportera kompetencjami fachowego i wyspecjalizowanego pośrednika ulokowanego w kraju importera. Pośrednik ten, działając w imieniu i na rachunek eksportera, zajmuje się rozpoznawaniem możliwości zbytu, zdobywaniem zamówień i doprowadzeniem do ich skutecznej realizacji, załatwieniem reklamacji, ochroną marki, a nawet szkoleniem personelu eksportera. Za swe usługi agent pobiera prowizję, ustaloną typowo jako procent od zrealizowanej sprzedaży.

Sprzedaż eksportowa za pośrednictwem dystrybutora (dilera) w kraju importera

W takim przypadku eksporter odpowiada w pełni za dostawę towaru do dystrybutora. Ponieważ ten ostatni kupuje towar na własny rachunek, przejmuje też odpowiedzialność za kontakty z ostatecznym odbiorcą. Tym samym przejmuje także obowiązek analizy tendencji kształtowania się

popytu oraz obserwacji konkurencji – które to dziedziny są dla eksportera z dalekiego kraju bodajże najtrudniejsze. Dystrybutorzy to najczęściej duże organizacje handlowe, od lat wyspecjalizowane w organizacji dostaw z importu na własnym rynku. Ten układ współpracy jest wygodny dla eksportera, jednak stwarza podobne zagrożenia, jak w przypadku produkcji na zamówienie. Im większe dostawy i uzależnienie się od nich eksportera, tym silniejsza pozycja przetargowa dystrybutora wykorzystywana jest do przechwycenia lwiej części korzyści z realizowanych dostaw.

Sprzedaż eksportowa do bezpośredniego odbiorcy towaru w kraju importera

W przypadku początkującej firmy stawiającej pierwsze kroki na obcych rynkach sytuacja taka będzie występowała stosunkowo rzadko. Może to dotyczyć na przykład dostarczania specjalistycznych wyrobów do dużych domów towarowych czy sieci usług. Natomiast w przypadku eksportu usług sytuacja zawierania kontraktu przez eksportera bezpośrednio z usługobiorcą jest bardzo powszechna. Dostawy towarów i usług bezpośrednio do ostatecznego odbiorcy to niewątpliwie najtrudniejsza forma realizacji transakcji eksportowych, wymagająca bogatej wiedzy i doświadczenia w zakresie techniki realizacji i transakcji, a także znajomości rynku w danej branży w kraju importera, oraz śledzenia zmian zachodzących na tym rynku.

Czy można sformułować jakieś generalne zasady i reguły pomocne przy wyborze formy realizacji transakcji eksportowych? Jest to trudne, gdyż wiele zależy od historycznie uwarunkowanej specyfiki obrotu wymiany międzynarodowej w odniesieniu do poszczególnych grup towarowych. Na to nakłada się dodatkowo specyfika poszczególnych krajów – rynków zbytu i ukształtowana historycznie sieć agentów i dystrybutorów. W praktyce pole manewru dla początkującego eksportera może być ograniczone koniecznością dostosowania się do zwyczajów i reguł panujących na interesującym go rynku. Pierwszą rekomendacją będzie zatem rozpoznanie reguł obowiązujących w imporcie interesujących nas towarów do konkretnego kraju.

Tam, gdzie mamy możliwość decyzji, wybór form zaangażowania eksportowego będzie w pierwszej kolejności uwarunkowany zasobem doświadczeń i umiejętności w handlu zagranicznym, jakimi dysponuje firma na starcie. Równocześnie należy dążyć do uzgodnienia takich relacji z zagranicznymi pośrednikami, by sprzyjały one zaangażowaniu personelu dostawcy w realizację transakcji eksportowej i niejako naturalnemu nabywaniu praktycznej wiedzy o organizacji i technice tego handlu. Dlatego należy, o ile to możliwe, unikać biernych form zaangażowania eksportowego: eksportu pośredniego i produkcji na zamówienie przy całkowitej inicjatywie importera w realizacji transakcji. Bardzo ważny z tego względu jest właściwy dobór zagranicznych agentów i dystrybutorów, bo w ten sposób kształtujemy sieć międzynarodowych powiązań, decydujących o dynamice i skali ekspansji na rynkach zagranicznych.



Firma Skowrońskiego powstała z tysiącem złotych kapitału założycielskiego. Właściwie z niczego, jak w *Ziemi obiecanej*. Dziś w Tewes-Bis opracowuje się i wytwarza linie technologiczne do produkcji sera twarogowego, systemów myjących urządzenia mleczarskie, systemów obróbki termicznej mleka i śmietanki. Tutejsza linia produkcyjna wytwarza różne rodzaje twarogu: tzw. samoprasujący, prasowany, podprasowywany, pakowany w kostkę i domowy ziarnisty.

Przed wejściem do Unii Tewes-bis, producent linii technologicznych dla przemysłu mleczarskiego, podobnie jak wiele polskich firm tej branży modernizował się na potęgę. Dzięki temu w latach 2003–2004 spółka podwoiła produkcję i sprzedaż, a zatrudnienie wzrosło o 25 proc. Ten rok zapowiada się podobnie.

Trzydzieści procent wyrobów barczewskiej firmy idzie na eksport. Najwięcej kupują: Litwa, Łotwa, Rosja, Białoruś, Ukraina, Kazachstan. Wszyscy polscy przedsiębiorcy wiedzą, że przyszłość to Wschód.

— I Bałkany — dodaje prezes Janusz Skowroński. Tamtejsze państwa – Bułgaria, Albania, Rumunia i Turcja – są potencjalnymi rynkami zbytu wyrobów jego firmy. Pierwsze trafiły już do Rumunii.

Wielu przedsiębiorców z warmińsko-mazurskiego przegrało na „kierunku wschodnim”, szczególnie w Kaliningradzie. Prezes Skowroński ustrzegł się tego dzięki prostej, konsekwentnie przestrzeganej zasadzie. Najpierw zaliczka. Potem wykonanie zamówienia. Gdy urządzenie jest gotowe, wysyła fakturę i czeka. Kiedy wpłynie 90 proc. zapłaty, wysyła towar. Ryzykuje więc dziesięć procent.

— To się sprawdza. Płatności są lepsze niż w Polsce! — dodaje ze śmiechem.

Skoro prezes barczewskiej spółki patrzy na Wschód, musiał dostrzec i Chiny. Gdy w kwietniu tego roku nadarzyła się okazja, wybrał się z grupą olsztyńskich samorządowców i przedsiębiorców do chińskiej prowincji Heilongjiang. Prezes Skowroński wrócił zadowolony, bo ujrzał wielką szansę na podbój chińskiego rynku. Żeby być skuteczniejszym, zawiera sojusz z olsztyńską konkurencją – spółką Obram, produkującą podobne maszyny i urządzenia.

— My i koledzy z Obramu wykonujemy urządzenia na światowym poziomie, ale taniej niż koncerny — zapewnia. — Na tym budujemy nasze nadzieje. W Chinach będziemy działać wspólnie i wierzę, że skutecznie. A roboty jest tam wiele.

T. Prusiński, *Skok za Wielki Mur*,
„Puls Biznesu” 3 sierpnia 2005.

4.3. Krajowi usługodawcy uczestniczący w realizacji operacji eksportowych

Jeśli firma od samego początku planuje prowadzić operacje na rynkach zagranicznych, wówczas najlepszym rozwiązaniem będzie stworzenie własnej komórki obsługi transakcji eksportowych. Dla wielu firm rozpoczynających działalność może to być z różnych względów niemożliwe. Czy możemy liczyć na pomoc krajowych partnerów w tej dziedzinie? Z pewnością tak. Co więcej, ścisła współpraca z krajowymi partnerami może być także prowadzona w zbudowaniu własnej silnej komórki eksportowej. Dysponując nawet potencjałem kadrowym do realizacji wszystkich funkcji, bardziej opłacalne może się okazać zlecenie niektórych czynności wyspecjalizowanym firmom.

Można wskazać następujące grupy partnerów wspomagających eksporterów w prowadzeniu operacji na rynkach międzynarodowych:

Krajowi pośrednicy w eksporcie

Pośród przedsiębiorstw (central) handlu zagranicznego funkcjonujących przed 1989 rokiem tylko nieliczne zajmują się nadal klasycznym pośrednictwem w handlu międzynarodowym. Na rynku działa natomiast co najmniej kilkadziesiąt niewielkich firm pośrednictwa w handlu zagranicznym, często prowadzonych przez pracowników dawnych central. Mają one bardzo dobre rozeznanie we wszystkich technicznych aspektach transakcji eksportowo-importowych. Nierzadko są wyspecjalizowane w zakresie konkretnych grup towarowych lub na konkretnych rynkach.

Krajowi pośrednicy mogą być bardzo przydatni dla firmy bez żadnego doświadczenia, poczynając od znalezienia potencjalnych odbiorców, uczestnictwa w negocjacjach, przygotowywania dokumentów i koordynacji całego procesu realizacji transakcji eksportowej. W miarę asymilacji specjalistycznej wiedzy i budowania własnego potencjału kadrowego współpraca z krajowym pośrednikiem wcale nie musi wygasać. Typowe są rozwiązania mieszane: przedsiębiorstwo działa na własną rękę na głównych rynkach, natomiast korzysta z pomocy krajowych pośredników w obsłudze tych o mniejszym znaczeniu, odległych w sensie geograficznym i kulturowym.

Spedytorzy wyspecjalizowani w obrocie międzynarodowym

W sferze transportu uwidacznia się najpełniej specyfika obrotu międzynarodowego i jego znaczny stopień komplikacji, a także wagi szczegółów (np. jeśli chodzi o prawidłowe wypełnianie dokumentów). Spedytor może przejąć kompleksowo obsługę wysyłki towarów: przeprowadzić analizę cenowo-kosztową, dokonać wyboru przewoźnika, zawrzeć umowę przewozu w imieniu klienta, skompletować dokumenty przewozowe

i celne, zawrzeć w imieniu klienta umowę z ubezpieczycielem, z wyspecjalizowanymi firmami kontrolującymi jakość towarów, a także dokonać rozliczenia kosztów transportu.

W Polsce działa aktualnie kilkadziesiąt firm spedytorskich wyspecjalizowanych w obrocie międzynarodowym. Na bazie oddziałów regionalnych jedyne do 1989 roku spedytora międzynarodowego HARTWIG SA powstało 6 firm używających tej nazwy. Oprócz nich funkcjonują na polskim rynku niewielkie polskie firmy, jak również oddziały wielkich międzynarodowych firm spedycyjnych.

Agencje celne

Agencje celne mogą być pomocne w skompletowaniu dokumentacji celnej i prowadzeniu odprawy celnej. Ten segment rynku przechodzi trudny okres transformacji po tym, jak po przystąpieniu Polski do Unii Europejskiej zapotrzebowanie na podstawowe usługi celne drastycznie spadło. Wiele z nich wychodzi z szerszą paletą usług, oferując pomoc w przygotowaniu dokumentacji przewozowej, szczególnie w przypadku transportu lądowego, a także realizując kompleksową obsługę spedytorską.

Banki

Kluczowe zagrożenie w realizacji dostaw eksportowych, zwłaszcza w pierwszej fazie, dotyczy ryzyka nieotrzymania zapłaty za wyeksportowany towar. Jeśli przyjąć, że żądanie dokonania 100-procentowej przedpłaty może nie być zaakceptowane przez zagranicznego kontrahenta, inne formy zabezpieczenia płatności wymagają uczestnictwa krajowego banku z wykorzystaniem jego relacji z bankiem obsługującym importera. Chodzi o różne formy zabezpieczenia płatności: udzielenie gwarancji, inkaso dokumentowe czy też otwarcie akredytywy dokumentowej przez bank importera¹⁰. Zanim podejmiemy finalne negocjacje, zwłaszcza w punkcie dotyczącym rozliczeń finansowych, warto sprawdzić, czy i w jakim zakresie obsługujący nas bank ma niezbędne doświadczenie w omawianej dziedzinie. W przypadku ich braku należy zapewnić sobie współpracę z innym bankiem.

Interesującą ofertą banków z punktu widzenia zapewnienia płynności finansowej oraz ograniczenia ryzyka z tytułu nieotrzymania zapłaty za dostarczony towar od importera jest *f a k t o r i n g m i ę d z y n a r o d o - w y*. W największym skrócie polega on na tym, że bank (najczęściej jest to jego wyspecjalizowany podmiot) odkupuje od eksportera jego należności z tytułu dostaw eksportowych, potrącając określoną prowizję i marżę. Jest to forma uznawana za dość kosztowną, ale w porównaniu z najbardziej

¹⁰ Szczegółowe wyjaśnienie stosowanych form zabezpieczenia płatności z udziałem banków wykracza poza ramy niniejszej książki. Zainteresowanych odsyłamy do fachowej literatury. Patrz przykładowo *Transakcje...*, 2004, s. 156–187.

rozpowszechnioną akredytywą dokumentową znacznie mniej skomplikowana od strony administracyjnej (Sobol, 2005).

Firmy ubezpieczeniowe

W systemie gospodarki komunistycznej przed 1990 rokiem wyłączność na obsługę ubezpieczeniową transakcji eksportowo-importowych miała TUiR Warta. Obecnie usługi takie świadczą również inne firmy ubezpieczeniowe.

Pewnym mankamentem polskiego rynku usług pomocniczych w dziedzinie handlu zagranicznego jest brak uporządkowanych informacji o usługodawcach, ich specjalizacji i doświadczeniu. Z tego względu, nim podejmiemy współpracę, musimy zrobić dobre rozeznanie wśród firm korzystających z tego typu usług.

4.4. Powiązania sieciowe z udziałem firm funkcjonujących w tej samej branży

Wyniki badań empirycznych dotyczących zaangażowania eksportowego w krajach zachodnich potwierdzają prawidłowość, że mniejsi eksporterzy starają się nawiązać trwałe więzi z partnerami i w ten sposób pokonywać bariery związane z ograniczonymi zasobami finansowymi, skromnym potencjałem organizacyjnym i brakiem wyspecjalizowanej kadry¹¹. Kontakty z agentami i dystrybutorami zagranicznymi oraz krajowymi usługodawcami niewątpliwie są ważnym elementem tej struktury. Impulsem podjęcia inicjatyw eksportowych są bardzo często kontakty z dostawcami bądź odbiorcami na rynku krajowym, którzy już prowadzą taką działalność. W przypadku odbiorców materiałów, komponentów czy specjalistycznych usług może to być nawet wymuszone przez kontrahentów.

Szczególne znaczenie w rozwijaniu operacji międzynarodowych mają powiązania pomiędzy mniejszymi firmami działającymi w tej samej branży. Przyjęło się w praktyce handlowej na świecie, że firmy konkurujące ze sobą w kraju traktują rynki międzynarodowe w sposób specjalny, dopuszczając znacznie szerszy zakres współdziałania. Uznaje się bowiem, że wzajemne korzyści przeważają w takim przypadku nad zagrożeniami z tytułu utraty pozycji konkurencyjnej. Nie bez znaczenia jest także czynnik psychologiczny. Handlowcy działający na odległych rynkach w sposób naturalny nawiązują kontakty z rodakami spotkanymi na przykład w hotelu czy na targach, a to może być zaczynem wymiany informacji i współpracy.

Platformą rozwijania tego typu kontaktów są w pierwszej kolejności izby gospodarcze, grupujące przedstawicieli biznesu zainteresowanych

¹¹ Przegląd wyników badań zawiera Oviatt, McDougal, 2005, s. 544–545.



Arkadiusz Rusiński siedem lat temu wybrał się na wakacje do Hiszpanii. Wrócił nie tylko z albumem zdjęć i głową pełną wrażeń, ale także z pomysłem na otworenie firmy. Popularną przekąską na Półwyspie Iberyjskim jest łuskany i prażony słonecznik oraz kukurydza.

— U nas to była nowość, pomyślałem więc, że można by sprzedawać je w Polsce — wspomina Rusiński.

Dotarł do firmy Son Sanchez – producenta słonecznika, zamówił pierwszy transport do Polski i okazało się, że to strzał w dziesiątkę.

Na początku Hiszpanie przystali próbki niemal wszystkich swoich produktów, a jest ich kilkadziesiąt.

— Niektórych nawet nie próbowałem sprzedać, bo dostałem na przykład łubin w zalewie i nie chciały tego w Polsce zjeść nawet łabędzie. Podobnie było z popularną u nich przekąską z suszonej świńskiej skóry – sam spróbowałem i wyrzuciłem — mówi Arkadiusz Rusiński.

Przebojem na nasz rynek wszedł za to prażony i solony słonecznik. Rusiński zarejestrował działalność gospodarczą i hiszpańskie produkty zaczął sprzedawać jako firma Rico.

Produkty Son Sanchez do Polski zaczął sprowadzać pierwszy, z czasem pojawiła się jednak konkurencja. Mimo to dziś Rico ma wyłączność na import produktów Son Sanchez. Jak udało się pokonać konkurentów?

— Kluczem były wyniki sprzedaży i serwis — tłumaczy Rusiński.

Jego firma sprzedawała najwięcej i okazała się dla Hiszpanów najbardziej wiarygodna. Strategia Rico opiera się na serwisie. Towar z opolskiego magazynu rozwożą wynajęte ciężarówki, ale sam Rusiński każdego klienta odwiedza co najmniej raz na 2 tygodnie, żeby sprawdzić, czy towar w sklepach trzymają na widoku, porządnie ułożony.

Odbiorców w całym kraju jest 350 i mogłoby się wydawać, że zapewnienie takiej obsługi wymaga zatrudnienia co najmniej kilku osób. Tymczasem firma Rico to właściciel, stumetrowy magazyn w Opolu, samochód i laptop.

— To moje biuro — Rusiński śmieje się, pokazując na dostawczego mercedesa.

Zbawienne dla Rico okazało się wstąpienie Polski do UE.

— Od zeszłego maja mogłem znacznie obniżyć ceny — tłumaczy Arkadiusz Rusiński.

Wcześniej na transporty nałożone było 35-proc. cło. Po wejściu do Unii paczka 125 g słonecznika staniała z 3,40 zł na 2,30 zł. Większe opakowanie – 250 g – wcześniej kosztowało 4,80 zł, teraz jest o złotówkę tańsze.

T. Marzec, *Handel to pestka*,
„Puls Biznesu” 25 maja 2005.

współpracą z danym krajem (np. Izba Polsko-Duńska, Izba Polsko-Indyjska). Podobnie izby gospodarcze grupujące przedsiębiorstwa należące do określonych branż podejmują wspólne inicjatywy dotyczące działalności na rynkach obcych. Zaczynając od odwiedzenia witryn internetowych tych organizacji czy uczestnicząc w organizowanych spotkaniach, można uzyskać wiele praktycznych informacji o tym na przykład, jak poruszać się na danym rynku oraz jak nawiązać pożyteczne kontakty¹².

Na drugim biegunie mamy współpracę między konkretnymi firmami z tej samej branży, której celem jest wspólne rozpoznanie możliwości ekspansji na danym rynku, organizacji wystaw i targów, a także innych form promocji. Współpraca ta może być sformalizowana w formie umowy konsorcjalnej, tworzenia spółek kapitałowych i wspólnych przedstawicielstw. Takie zaawansowane formy współpracy mogą uzyskać wsparcie ze środków publicznych (o czym będzie mowa w podrozdziale 8).

5. Szanse w imporcie

Analizy zachowań przedsiębiorczych w obrocie międzynarodowym koncentrują się z reguły na eksporcie. Eksport jest niewątpliwie przejawem postawy innowacyjnej, a także skłonności do ponoszenia zwiększonego ryzyka, w porównaniu z działaniem na rynku krajowym. Import natomiast jawi się jako dziedzina pozbawiona tych cech. Jest to podejście błędne – uruchomienie i rozwój importu może być we współczesnych warunkach równie ciekawym kierunkiem rozwoju atrakcyjnego biznesu. W rozdziale III podkreślaliśmy znaczenie importu w kluczowej dla uruchomienia nowego przedsięwzięcia dziedzinie – identyfikacji atrakcyjnych pomysłów biznesowych. To właśnie strategia, określona jako *m i ę d z y n a r o d o w a i n s p i r a c j a z e w n ę t r z n a*, jawi się jako szczególnie skuteczna i efektywna, a przeniesienie istniejących pomysłów na rynek lokalny jest niewątpliwie przejawem zachowań innowacyjnych. Dotyczy to świadczenia usług opartych na zagranicznych pomysłach i wzorcach, a także importu towarów.

Warto też wskazać uwarunkowania makroekonomiczne sprzyjające uruchomieniu nowych przedsięwzięć biznesowych polegających na imporcie. Ze względu na liczbę ludności Polska zalicza się w Europie do dużych rynków. Istotny wzrost zamożności społeczeństwa – jak można realistycznie prognozować – w ciągu najbliższych kilku-, kilkunastu lat będzie prowadził nie tylko do zwiększenia siły nabywczej, ale także do zmiany struktury popytu, w tym do zwiększonej skłonności zakupu towarów

¹² Wykaz i dane internetowe wspomnianych izb i innych podobnych organizacji dostępne są na portalu Promocji Eksportu Ministerstwa Gospodarki i Pracy www.eksporter.gov.pl.

niestandardowych, wyróżniających się oryginalnym wzornictwem i wykonaniem. W efekcie, nawet jeśli import będzie nastawiony na zaspokojenie niszowych gustów i potrzeb wąskich grup społecznych, będzie to spora i rosnąca grupa odbiorców, uzasadniająca rentowne funkcjonowanie importowanego biznesu.

Jeśli chodzi o racjonalność ekonomiczną biznesu polegającego na dostarczaniu na rynek krajowy towarów z importu, to wykorzystując dotychczasowe doświadczenia, możemy rozważyć kilka typowych kierunków poszukiwania atrakcyjnej szansy biznesowej:

- ▶ Poszukujemy możliwości importowych dotyczących standardowych wyrobów wytwarzanych po niższych kosztach. Tekstylia importowane z krajów Azji Południowo-Wschodniej będą tu oczywistym przykładem.
- ▶ Organizujemy dostawy importowe towarów dostępnych na rynku krajowym, ale mających oryginalne wzornictwo i cechy użytkowe.
- ▶ Poszukujemy na rynkach zagranicznych wyrobów praktycznie nieznanymi krajowemu odbiorcy.

W przypadku pierwszego kierunku w aktualnych warunkach szanse dla nowych biznesów są niewielkie. Na rynku funkcjonują już silni gracze, będący w stanie organizować dostawy na dużą skalę, co dla początkujących importerów raczej nie jest możliwe. Natomiast pozostałe opcje są możliwe do wykorzystania także dla małych, początkujących graczy.

Skąd czerpać atrakcyjne pomysły importowe? Mówiąc o atrakcyjności, mamy na myśli nie tylko umiejętność wyszukiwania interesujących, dobrych jakościowo zagranicznych towarów o umiarkowanych cenach, ale też wyczucie rynku – umiejętność przewidywania pozytywnej reakcji określonych grup odbiorców krajowych i dotarcie do tych właśnie grup. To niewątpliwie rzadki zestaw umiejętności, który można doskonalić jedynie w praktycznym działaniu. W literaturze przedmiotu wskazuje się, że punktem wyjścia może być obserwacja oferty występującej na rynkach krajów, które odwiedzamy w celach turystycznych. Pozytywne efekty przynosi także łączenie osobistych zainteresowań (hobby) z działalnością osób zajmujących się importem, zwłaszcza w przypadku oryginalnych, rzadkich towarów sprowadzanych z odległych rynków¹³.

Jeśli chodzi o techniczno-organizacyjne aspekty realizacji transakcji importowych, to są one bardzo zbliżone bądź identyczne z tymi, które występują w eksporcie. Dlatego uwagi przedstawione wcześniej, dotyczące

¹³ Może to w praktyce prowadzić do umiejętnego łączenia pasji podróży zagranicznych ze sferą biznesową. Patrz Greek, Gillmer, 1993.

wiedzy i umiejętności oraz korzystania z usług zewnętrznych zachowują aktualność także w odniesieniu do transakcji importowych. Istotna różnica dotyczy natomiast sfery rozliczeń finansowych.

Tak jak w eksporcie podstawowym problemem dostawcy jest maksymalne zabezpieczenie płatności za towar, to w imporcie początkujący importer musi się liczyć z nieufnością zagranicznych dostawców, co w praktyce przekłada się na żądanie 100-procentowej przedpłaty, przedłożenia gwarancji bankowej bądź otwarcia akredytywy dokumentowej w renomowanym banku. Każda z tych form oznacza w praktyce wyłożenie bądź zamrożenie gotówki równej wartości transakcji dużo wcześniej, zanim towar dotrze do kraju i zostanie rozprowadzony w sieci dystrybucji. Może się to okazać kluczową barierą w uruchamianiu przedsiębiorstwa.

6. Bezpośrednia obecność na zagranicznych rynkach

Bezpośrednia obecność na obcych rynkach dzięki utworzeniu własnej (bądź w znacznym stopniu kontrolowanej) sieci handlowej czy produkcyjno-handlowej dotyczy na ogół tych firm, które mają ugruntowane doświadczenie w eksporcie, przy tym uzasadnia to wielkość obrotów na wiodących rynkach. Jak podkreślaliśmy wcześniej, w ostatnich kilkunastu latach pojawiły się tzw. *m i c r o m u l t i n a t i o n a l s* – młode, dynamiczne firmy realizujące strategię ekspansji na rynkach zagranicznych, niewahające się od samego początku z rozpoczęciem budowania własnej sieci.

Jeśli zatem planujemy dynamiczne działania na obcych rynkach, powinniśmy uwzględnić także stworzenia własnej struktury międzynarodowej. Oznacza to, że krótko po rozpoczęciu eksportu staramy się wyeliminować pośredników (agentów i dystrybutorów), budując własne struktury. W praktyce, jeśli mamy podjąć decyzje dotyczące własnej obsługi eksportu, możemy rozważać następujące formy organizacyjne (od najmniej do najbardziej zaawansowanych):

- ▶ własny przedstawiciel handlowy (osoba fizyczna)
- ▶ zarejestrowane przedstawicielstwo
- ▶ własna spółka zajmująca się marketingiem i promocją
- ▶ własna spółka (ewentualnie o kapitale mieszanym z udziałem lokalnego udziałowca) zajmująca się, oprócz działań wymienionych wyżej, także usługami konfekcjonowania i przygotowywania produktu do wymogów lokalnego rynku.

W przypadku decyzji o zastąpieniu eksportu gotowych wyrobów produkcją uruchamianą w kraju odbiorcy najczęściej stosowane formy to:



Bracia Wiesław i Karol Podrazowie, właściciele firmy Sanplast, wykupili niemiecką firmę Hoesch – lidera na rynku artykułów sanitarnych.

Na brak zainteresowania swoimi wyrobami Hoesch nigdy nie narzekał. Gdy w kwietniu br. firma ogłosiła bankructwo i za dyrektorskim biurkiem zasiadł syndyk, miała zamówienia do końca grudnia.

— Wpadli w kłopoty finansowe, bo choć popyt na ich produkty rósł, to nie zwiększali produkcji. Ciągłe pracowali w systemie jednozmianowym, 35 godzin w tygodniu. A jednocześnie zwiększali wydatki. I to musiało doprowadzić do katastrofy. Błędy zarządzających — ocenia krótko dyr. Gawlik.

Do przetargu o bankruta stanęło 30 firm z całego świata. Syndyk postawił dwa warunki: nabywca musi zainwestować w fabrykę ok. 20 mln euro i utrzymać wszystkie miejsca pracy. Ofertę braci Podrazów uznał za najkorzystniejszą. Zakład po przejęciu przez Polaków, czyli od lipca, nosi nazwę Hoesch Design.

— Produkty mają tak dobre, że nie zamierzamy nic w nich modyfikować. Natomiast po dogłębnej analizie wiemy, że gruntowne zmiany muszą objąć przede wszystkim organizację pracy. M.in. wydłużymy tydzień pracy do 40 godzin, bo prawo na to pozwala — uchyla rąbka tajemnicy dyr. Gawlik. Nowi właściciele mają też zastrzeżenia do reklamy i kosztów pozyskiwania materiałów.

Jak zareagują Niemcy na polskie zmiany? Jak się ułoży współpraca z bardzo silnymi zakładowymi związkami zawodowymi? Wszystko okaże się już w październiku, bo wtedy będzie wprowadzona nowa organizacja pracy.

— Nie spodziewamy się oporu czy niechęci. Proszę pamiętać, że ci ludzie żyli w lęku o pracę prawie trzy lata. A w tamtym regionie jest bezrobocie prawie tak wysokie jak w Polsce — przekonuje Marcin Gawlik.

Jak na razie pierwsze kontakty z niemiecką załogą są obiecujące. Już samo zjawienie się Wiesława Podrazy na linii produkcyjnej wywołało zadowolenie Niemców, bo poprzedniego właściciela wielu długoletnich pracowników nigdy nie widziało. A gdy tłumaczyć coś, Podraza chwycił wkrętak i na oczach załogi rozkręcił fachowo wannę, Niemcy wpadli w zachwyt.

— Zrozumieli, że mają przed sobą fachowca — ocenia Adam Szych. — Pracownicy Sanplastu wiedzą to bardzo dobrze, bo szefowie ciągle osobiście obchodzą hale fabryczne i żaden szczegół im nie umknie. A jeszcze kilka lat temu, gdy Sanplast miał nie więcej niż 300 pracowników, pamiętali wszystkich z imienia i nazwiska.

Z polskich wielkich inwestycji w Niemczech bardzo się cieszy Danuta Dominiak-Woźniak, polski konsul w Kolonii: — Bo przełamują stereotypy myślenia. Zresztą po obu stronach Odry. Prasa niemiecka bardzo pozytywnie komentuje polskie zakupy. Z okazji nabycia fabryki Hoesch w kolońskiej prasie ukazało się wiele wywiadów i informacji. Wszystkie kładły nacisk na fakt, że Polacy dają pracę. Stąd nagłówki typu: „Polska ratuje 300 miejsc pracy”. Dziennikarka, która przeprowadzała ze mną wywiad na ten temat, na zakończenie dodała: „Unia Europejska to nie ruch jednokierunkowy”. Nic dodać. Nic ująć.

M. Szczepańska-Piszczyńska, *Z garażu na łazienkowe salony*, „Przegląd” 9 października 2005.

- ▶ utworzenie własnej spółki zajmującej się montażem gotowych produktów z importowanych części i podzespołów
- ▶ uruchamianie produkcji przez lokalnego wytwórcę na podstawie umowy licencyjnej (mamy tu zatem do czynienia z zastąpieniem eksportu gotowych wyrobów przez eksport technologii)
- ▶ utworzenie spółki produkcyjno-handlowej (ewentualnie z udziałem lokalnego udziałowca) zajmującej się produkcją i dystrybucją gotowych wyrobów w kraju importera.

Jeśli natomiast mamy zamiar zajmować się różnego rodzaju usługami, wówczas obecność na rynku odbiorcy będzie wręcz nieodzowna. W innym przypadku ich świadczenie będzie po prostu niemożliwe. Specyfika poszczególnych rodzajów usług wymaga stosowania bardzo zróżnicowanych form obecności na międzynarodowych rynkach, na przykład:

- ▶ uruchomienia własnej spółki zajmującej się koordynacją świadczenia usług na terenie danego kraju
- ▶ zawarcia umowy franczyzowej z lokalnym franczyzobiorcą (będzie to zatem strategia rozszerzenia tworzonej sieci poza granice kraju – szerzej na ten temat mówiliśmy w rozdziale IX)
- ▶ wejścia w wielostronne porozumienie kooperacyjne pozwalające na realizację wspólnych projektów przez zespoły działające w różnych krajach z wykorzystaniem nowoczesnych technik przekazu danych za pośrednictwem internetu. Takie rozwiązania stosowane są przykładowo w sferze usług informatycznych (oprogramowanie).

Trzeba zaznaczyć, że budowa własnej struktury międzynarodowej będzie uzasadniona w przypadku nowych przedsiębiorstw zakrojonych na większą skalę i/lub opartych na zastosowaniu nowoczesnych technologii i rozwiązań organizacyjnych. Tylko wtedy można będzie uzasadnić celowość sporych nakładów na tworzenie sieci handlowej (produkcyjno-handlowej) na rynkach międzynarodowych. Mówiąc o nakładach, musimy uwzględnić także te, które wiążą się z koniecznością zatrudnienia fachowej kadry bądź skorzystania z usług zewnętrznych w takich dziedzinach, jak znajomość lokalnych przepisów prawnych, finansowych, podatkowych, prawa pracy czy też wprowadzania niezbędnych zmian i rozwiązań organizacyjnych pozwalających na efektywne zarządzanie rozwiniętą siecią międzynarodową.

7. Pomoc publiczna dla rozwoju operacji międzynarodowych

Pomoc publiczna dla eksporterów ma wieloletnią tradycję, zarówno w krajach wysoko rozwiniętych, jak i rozwijających się. Na tle porównań międzynarodowych zakres bezpośredniej pomocy udzielanej rodzimym

przedsiębiorcom przez polskie agendy rządowe jest stosunkowo skromny. Zasady udzielania pomocy eksporterom zostały zunifikowane z zasadami obowiązującymi przy udzielaniu pomocy z funduszy strukturalnych UE. Programy wspierania eksportu będą rozwijane w latach 2007–2015 w ramach Programu Operacyjnego Innowacyjna Gospodarka.

Różnorodne programy wspierania eksportu opierają się na zasadzie dofinansowania, które nie może przekroczyć 50% kosztów kwalifikowanych, a jednocześnie górnego pułapu kwotowego wyznaczonego dla konkretnej formy wsparcia.¹⁴ I tak, przedsiębiorcy przygotowujący się do rozpoczęcia działalności eksportowej mogą uzyskać dofinansowanie kursów i szkoleń z zakresu problematyki handlu zagranicznego. W zależności od rodzaju szkolenia (kurs, studia, studia podyplomowe) górny limit dofinansowania wynosi od 1 tys. do 4 tys. PLN.

Targi i wystawy organizowane w kraju importera, a także misje handlowe (grupowe wyjazdy organizowane przez agendy rządowe bądź izby gospodarcze) dają możliwość początkującym eksporterom zaprezentowania oferty towarowej i nawiązania bezpośrednich kontaktów z lokalnymi kontrahentami. Niestety, wiąże się to ze znacznymi kosztami wynajmu powierzchni, zorganizowania stoiska, transportu eksponatów itp. Wystawcy mają możliwość uzyskania dofinansowania 50% kosztów, jednak nie więcej niż 20 tys. PLN. Możliwość uzyskania takiego dofinansowania może w jednym wypadku skłonić przedsiębiorcę do uczestnictwa w targach¹⁵.

Bardzo istotnym utrudnieniem w rozpoczęciu eksportu są szczególne wymogi dotyczące spełnienia przez importowane wyroby norm i standardów obowiązujących w kraju importera. W praktyce sprowadza się to do obowiązku uzyskania przez zagranicznego dostawcę stosownych certyfikatów zgodności, świadectw lub atestów wystawianych przez specjalnie w tym celu powołane instytucje. Procedura certyfikacji bywa nierzadko długotrwała i wiąże się z wysokimi kosztami. Górny pułap dofinansowania wynosi w tym przypadku 50 tys. PLN w skali jednego roku¹⁶.

W systemie wspierania zaangażowania międzynarodowego polskich przedsiębiorstw znajdują się również takie, które zachęcają do wspólnych inicjatyw i rozwijania więzi kooperacyjnych między eksporterami z tej samej branży. Na pomoc mogą liczyć projekty uruchamiane przez minimum pięciu przedsiębiorców z tej samej branży bądź pokrewnych, związanych

¹⁴ Informacje o dostępnych formach wspierania eksportu zostały zaczerpnięte z *Formy wspierania eksportu*, 2005.

¹⁵ Górny pułap dla udziału krajowych przedsiębiorstw w zagranicznych misjach gospodarczych (związanych z udziałem w targach i wystawach) wynosi tylko 7,5 tys. PLN.

¹⁶ Dofinansowanie nie obejmuje certyfikacji w obrębie Unii Europejskiej.

z organizacją pokazów, wystaw, spotkań branżowych, badań studialnych, których celem jest rozwijanie eksportu. Tego rodzaju grupowe projekty mogą uzyskać dofinansowanie połowy kosztów nawet do wysokości 50 tys. PLN. Najbardziej zaawansowaną formą aktywności grupowej na rynkach zagranicznych, objętą wsparciem, są konsorcja eksportowe. Tworzą je spółki kapitałowe zawiązane przez minimum pięciu przedsiębiorców, których zadaniem jest wdrożenie planu promocji towarów i usług oferowanych przez członków konsorcjum na rynkach międzynarodowych. Poziom wsparcia może być w tym przypadku znaczny – 20 tys. EUR na dofinansowanie programu badań i analiz (usług doradczych) oraz 80 tys. EUR na dofinansowanie programu promocji.

Dla pełnego obrazu należy wspomnieć o finansowych instrumentach wspierania eksportu. Chodzi tu o specjalny program ubezpieczeń kredytów i kontraktów eksportowych, realizowany w imieniu Skarbu Państwa przez wyspecjalizowaną instytucję – Korporację Ubezpieczeń Kredytów Eksportowych SA (KUKE). Z kolei Bank Gospodarstwa Krajowego administruje w imieniu Skarbu Państwa programem dopłat do oprocentowania kredytów eksportowych (DOKE) oraz udziela poręczeń i gwarancji na przedsięwzięcia eksportowe z Krajowego Funduszu Poręczeń Kredytowych.

W praktyce z przedstawionego wyżej zestawu, dla firm dopiero rozpoczynających działalność dostępne są tylko nieliczne – głównie dofinansowanie kosztów szkoleń i uczestnictwa w wystawach i targach. Warto jednak mieć rozeznanie i śledzić zmiany dotyczące zasad i warunków udzielania wsparcia w innych dziedzinach, by odpowiednio przygotować się do ich wykorzystania w przyszłości¹⁷.

Rozważania zawarte w niniejszym rozdziale można podsumować optymistycznym przesłaniem. Obecnie, po przystąpieniu Polski do Unii Europejskiej, istnieją szczególnie korzystne warunki do rozszerzania działalności polskich firm na rynkach międzynarodowych. Potwierdzeniem tej tezy może być kilkadziesiąt tysięcy polskich małych początkujących przedsiębiorstw, które wkroczyły na tę ścieżkę w ciągu ostatnich 15 lat i odniosły sukces. Eksport stał się w Polsce zjawiskiem powszechnym, a co za tym idzie, upowszechniła się wiedza o operacjach międzynarodowych, dostępna także w formie fachowych usług świadczonych przez wyspecjalizowane podmioty i organizacje.

Planując uruchomienie ambitnego przedsięwzięcia biznesowego, warto zatem już na starcie rozważyć opcję międzynarodową. Nie jest to droga łatwa,

¹⁷ Punktem wyjścia do śledzenia aktualnych tendencji w zakresie wspierania eksportu ze środków publicznych może być portal www.eksporter.gov.pl.

wymagająca w tym przypadku specyficznych doświadczeń i umiejętności, ale wszystko to jest możliwe do opanowania przez młodych adeptów biznesu otwartych na świat i znających języki obce¹⁸.

Literatura

- Działalność gospodarcza spółek z udziałem kapitału zagranicznego w 2004 r.*
GUS, Warszawa 2005.
- Formy wspierania eksportu.* Ministerstwo Gospodarki i Pracy, Warszawa 2005.
- Greek M., Gillmer S., *How to be an Importer and Pay for Your World Travel.*
Ten Speed Press, Berkeley 1993.
- Inwestycje zagraniczne w Polsce*, red. J. Chojna. IKiCHZ, Warszawa 2005.
- Januszko W., Jajszczyk C., *Polscy eksporterzy 2004/2005.* Krajowa Izba
Gospodarcza, Warszawa 2005.
- Johanson J., Vahlne J.-E., *The Internationalization Process of the Firm: A Model
of Knowledge Development and Increasing Foreign Market Commitment.*
„Journal of International Business Studies” 1977, t. 8, nr 1.
- Oviatt B.M., McDougal P.P., *Defining International Entrepreneurship
and Modelling the Speed of Internationalization.* „Entrepreneurship
Theory & Practice” 2005, t. 29, nr 5.
- Rugman A., *The End of Globalization*, AMACOM, New York 2001.
- Sobol I., *Faktoring międzynarodowy. Sposób na finansowanie eksportu.*
Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2005.
- Transakcje handlu zagranicznego*, red. B. Stępień. PWE, Warszawa 2004.

¹⁸ Według opinii autora intensywny program szkolenia podyplomowego w dziedzinie operacji międzynarodowych w wymiarze 150–200 godzin może być w zupełności wystarczający, pod warunkiem, że uczestnicy szkolenia mają bezpośredni kontakt z eksportem i innymi formami międzynarodowej aktywności biznesowej.

Rozdział jedenasty

Wykorzystanie potencjału internetu

- 1. Technologie informacyjne a przedsiębiorczość**
- 2. Internet w strategii rozwoju opartej na wiedzy**
- 3. Jak zaistnieć na rynku za pośrednictwem internetu**

Adres i witryna internetowa (domena)

Jak przyciągnąć potencjalnych klientów,
partnerów i kontrahentów

- 4. Realizacja transakcji handlowych**

Business to consumer – B2C

Business to business – B2B

- 5. Wykorzystanie technologii informacyjnych
w usprawnieniu funkcjonowania nowej firmy**

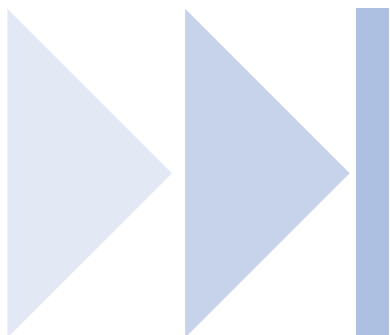
Usprawnienie komunikacji wewnętrznej

Efektywne zarządzanie wiedzą

Zwiększanie efektywności i elastyczności działań zespołowych

Usprawnienie powiązań kooperacyjnych

- 6. Warunki niezbędne do efektywnego
wykorzystania internetu**



Wykorzystanie szans, jakie daje internet w prowadzeniu biznesu, kojarzy się najczęściej z handlem elektronicznym (e-commerce), a w szerszym ujęciu, przy uwzględnieniu także działalności wytwórczej i usługowej – z gospodarką elektroniczną. Tymczasem nie mniej ważne w uruchamianiu i prowadzeniu nowego biznesu są możliwości usprawnienia, przy zastosowaniu technik internetowych, różnorodnych procesów zachodzących w obrębie przedsiębiorstwa. To rozgraniczenie jest w określonym sensie sztuczne, gdyż na pewnym etapie wykorzystania wspomnianych narzędzi następuje swoiste sprzężenie sieci zewnętrznych i wewnętrznych. Przy takim całościowym podejściu można więc mówić o biznesie elektronicznym (e-biznesie) – wymianie informacji realizowanej drogą elektroniczną zarówno w obrębie organizacji, jak i z zewnętrznymi podmiotami, która wspomaga różnorodne procesy biznesowe.

1. Technologie informacyjne a przedsiębiorczość

Ten rozdział poświęcony jest możliwościom, jakie w uruchomieniu i rozwoju nowego biznesu stwarza internet – światowa sieć umożliwiająca komunikację jednostek, przedsiębiorstw i organizacji za pośrednictwem komputerów na skalę dotychczas niespotykaną. Mówiąc „internet” używamy pewnego skrótu myślowego, gdyż w istocie chodzi o wykorzystanie w działalności gospodarczej rewolucyjnych zmian, jakie w ostatnich latach nastąpiły w dziedzinie informatyki (zarówno w zakresie sprzętu, jak i oprogramowania) oraz telekomunikacji¹. To właśnie innowacyjne sprzężenie tych dwóch dziedzin stworzyło technologiczne i organizacyjne podstawy do rozwoju internetu.

Wokół roli i znaczenia internetu, mimo stosunkowo krótkiego okresu jego funkcjonowania, narosło wiele mitów i nieporozumień. Gdy w drugiej połowie lat 90. ubiegłego stulecia wybuchła gorączka internetowa, nowe firmy, czyli tzw. start-upy internetowe traktowano jako szczególnie predestynowane do rozwijania rodzącego się nowego sektora gospodarki wykorzystującej internet. Firmy te usuwały w cień wielkie ustabilizowane koncerny, podważając fundamentalne zasady funkcjonowania biznesu. Załamanie, które nastąpiło w latach 2000–2001, i bankructwo znacznej większości przedsięwzięć internetowych wprowadziło element otrzeźwienia. Nie podważyło jednak tezy o szczególnych możliwościach, jakie dla nowych firm stwarza internet. Sektor gospodarki związany z nowymi technologiami informacyjnymi i telekomunikacyjnymi znowu wykazuje wysoką dynamikę, a rozwój coraz liczniejszej grupy firm należących do tego sektora wydaje się być już oparty na solidnych podstawach.

¹ W odniesieniu do wspomnianych technologii używa się zbiorczej kategorii, która w języku angielskim brzmi „information and communication technologies” (ICT). W języku polskim jest ona tłumaczona w różny sposób, w publikacjach GUS jako „technologie informacyjne” (*Nauka i technika w 2003 r.*, 2005, s. 119) lub „technologie informacyjno-telekomunikacyjne” (*Wykorzystanie technologii informacyjno-telekomunikacyjnych...*, 2005, s. 1).

Okazało się bowiem, że wykorzystanie internetu może przynieść wszechstronne pozytywne efekty dla funkcjonowania przedsiębiorstw, a co więcej, te pozytywne efekty mogą być udziałem małych firm, stawiających pierwsze kroki na rynku. Jeszcze niedawno – 15–20 lat temu – zastosowanie technologii informatycznych było możliwe jedynie w dużych przedsiębiorstwach. Powodem był bardzo wysoki koszt, a jednocześnie przystosowanie dostępnych na rynku aplikacji do działania na dużą skalę. Nowe firmy wchodzące obecnie na rynek znajdują się w odmiennej sytuacji. Mają do dyspozycji całą paletę narzędzi internetowych ułatwiających start i rozwój biznesu, a koszty związane z ich wykorzystaniem są na miarę możliwości początkujących biznesmenów.

Internet otworzył nowe możliwości realizacji inicjatyw przedsiębiorczych i to nie tylko w krajach najwyżej rozwiniętych, ale także – w coraz szerszym zakresie – w krajach zacofanych. Rzecz jasna, nic nie zastąpi dobrze opracowanej koncepcji biznesu i determinacji w uruchomieniu przedsięwzięcia. Jednak wykorzystanie technik internetowych w fazie przygotowawczej i operacyjnej może zdecydowanie ułatwić osiągnięcie zamierzonego celu².

Wykorzystanie szans, jakie daje internet w prowadzeniu biznesu, kojarzy się najczęściej z handlem elektronicznym (e-commerce), a w szerszym ujęciu, przy uwzględnieniu także działalności wytwórczej i usługowej – z gospodarką elektroniczną (Wawszczyk, 2003, s. 9). Pojęcie to odnosi się generalnie do transakcji między różnymi podmiotami funkcjonującymi w obrocie. Tymczasem nie mniej ważne w uruchamianiu i prowadzeniu nowego biznesu są możliwości usprawnienia, przy zastosowaniu technik internetowych, różnorodnych procesów zachodzących w obrębie przedsiębiorstwa. To rozgraniczenie jest w pewnym sensie sztuczne, gdyż jak postaramy się pokazać w dalszej części rozważań, na pewnym etapie wykorzystania wspomnianych narzędzi następuje swoiste sprzężenie sieci zewnętrznych i wewnętrznych. Przy takim całościowym podejściu można więc mówić o biznesie elektronicznym (e-biznesie) – wymianie informacji realizowanej drogą elektroniczną zarówno w obrębie organizacji, jak i z zewnętrznymi podmiotami, która wspomaga różnorodne procesy biznesowe (Chaffey, 2002, s. 8)³.

Analizując różnorodne możliwości wykorzystania internetu przydatne podczas uruchamiania i prowadzenia nowej firmy, konsekwentnie stosujemy całościowe podejście, zgodnie z szeroką definicją e-biznesu. Rzecz jasna,

² W literaturze można się spotkać z próbą wyodrębnienia kategorii przedsiębiorczości internetowej rozumianej jako przedsiębiorczość uprawiana w sieci za pomocą narzędzi sieciowych, przy wykorzystaniu stwarzanych przez sieć możliwości, z zastosowaniem różnych modeli biznesu internetowego (*Przedsiębiorczość internetowa*, 2005, s. 7).

³ Jako polski odpowiednik e-biznesu stosuje się pojęcie „e-gospodarka” (por. Wawszczyk, 2003), które jednak wydaje się mniej przydatne, gdyż sugeruje makroekonomiczny kontekst zastosowania technologii informacyjnych.

początkujące przedsiębiorstwo będzie mogło wykorzystać w praktyce tylko niektóre spośród szerokiej palety technik internetowych.

Liderzy dynamicznych przedsięwzięć powinni mieć jednak od samego początku świadomość i rozeznanie możliwości wykorzystania wspomnianych narzędzi na następnych etapach rozwoju firmy. Jest to niezbędne dla właściwego przygotowania warunków (infrastruktury, rozwiązań organizacyjnych) powodującego, że proces wdrożenia nowych rozwiązań w przyszłości będzie mógł nastąpić w sposób maksymalnie sprawny. Natomiast w fazie przygotowawczej i rozruchu nowej firmy internet może być przede wszystkim wykorzystany jako narzędzie:

- ▶ realizacji strategii rozwoju firmy opartej na wiedzy
- ▶ przekazu informacji o firmie do klientów i szerzej – otoczenia zewnętrznego
- ▶ realizacji sprzedaży
- ▶ usprawniające poszczególne sfery funkcjonowania przedsiębiorstwa, a w tym komunikacji wewnętrznej
- ▶ ułatwiające powiązania sieciowe firmy z jej partnerami, kontrahentami.

2. Internet w strategii rozwoju opartej na wiedzy

Małe firmy, rozpoczynające działalność, tradycyjnie opierają swoje osiągnięcia na zasobach praktycznej wiedzy, zgromadzonych w efekcie doświadczeń właścicieli i kluczowych pracowników. Strategia szerokiego korzystania z informacji, zarówno ze źródeł zewnętrznych, jak i wewnętrznych, które po uporządkowaniu i przetworzeniu stanowią użyteczny zasób wiedzy, była jeszcze niedawno zarezerwowana dla dużych organizacji, dlatego że wymagało to znacznych nakładów na uruchomienie systemu gromadzenia i przetwarzania danych (infrastruktura, wykwalifikowany personel). Rozwój technologii informacyjnych zasadniczo zmienił ten stan rzeczy. Umożliwił aktywną penetrację zewnętrznych zasobów informacji już na starcie, nawet w warunkach bardzo skromnej infrastruktury technicznej. Zostały przede wszystkim stworzone warunki techniczno-organizacyjne, dzięki którym dostęp do użytecznych informacji, nawet znajdujących się w bardzo odległych miejscach, może być bardzo szybki i tani.

Ważne jest także to, że dzięki upowszechnieniu internetu jako narzędzia prowadzenia biznesu znaczna część użytecznych informacji, do których dostęp był utrudniony bądź wręcz zablokowany, teraz stała się ogólnie dostępna. Jeśli producent-dostawca prezentuje na przykład swoją ofertę za pośrednictwem internetu, wymusza to opublikowanie szczegółowych specyfikacji, parametrów technicznych itp., które wcześniej byłyby ujawniane jedynie poważnym kontrahentom dopiero na zaawansowanym etapie negocjacji.



Kiedy Alpha Oumar Konare, prezydent Mali, podczas wizyty w Polsce zwracał się do Aleksandra Kwaśniewskiego płynną polszczyzną, wzbudzał sensację. Szybko okazało się, że wykształcony na Uniwersytecie Warszawskim polityk doskonale zna nasz kraj i wiąże z nim konkretne plany.

Mimo że od tego spotkania minęły cztery lata, a z Mali do Polski wciąż trafiają tylko orzechy i bawełna, Konare nadal powtarza, że lada dzień wymiana handlowa nabierze rumieńców. Takiego samego zdania jest Dariusz Stasiuk, biznesmen z Konina, który dwa lata temu założył pierwszą internetową platformę handlową, kojarzącą polskich i afrykańskich przedsiębiorców. W bazie jest już 100 firm, codziennie portal odwiedza ok. 600 osób. Pod koniec stycznia Staspol, firma Stasiuka, zrealizowała pierwszy duży kontrakt. Za jej pośrednictwem polska firma kupiła w RPA milion ton mocznika, surowca używanego do produkcji m.in. nawozów sztucznych i kremów.

Zdaniem pochodzącego z Zambii Richarda Mbewe, głównego ekonomisty Warszawskiej Grupy Inwestycyjnej, wiele polskich firm może mieć trudności w Unii i to one powinny szukać swojej szansy na rynkach Afryki.

Do podobnego wniosku trzy lata temu doszedł Stasiuk, gdy jako przedstawiciel produkującej maszyny do obróbki drewna firmy Wood-Mizer odwiedził Ghanę.

— Miałem uruchomić nowy kanał dystrybucji, między innymi w Nigerii, Kamerunie i Ghanie, ale nie potrafiłem dotrzeć do właściwych ludzi — przyznaje.

Zanim udało mu się przekonać Afrykańczyków do rozpoczęcia współpracy, spędził kilkanaście dni na rozmowach – także w polskich konsulatach i ambasadach.

— Wtedy zobaczyłem, że nie tylko ja się tak męczę. Zrozumiałem też, jak wielkie są potrzeby Afryki, nie tylko w branży drewnianej — dodaje Stasiuk.

Dziś z Polski do Afryki można eksportować właściwie wszystko: maszyny, wyroby metalowe i hutnicze, materiały budowlane, artykuły gospodarstwa domowego, a także odzież. W drugą stronę wędrują surowce, mocznik, drewno, kakao i owoce.

Afrykańczycy potrzebują także najprostszego sprzętu, na jaki popyt w Polsce zanika, więc dla niektórych firm handel z nimi może stać się szansą na przetrwanie. Tak jak na przykład dla figurującej w bazie Stasiuka Starobielskiej Fabryki Kos, która produkuje około 200 tys. kos rocznie i ma kłopoty ze zbytem. W Afryce polskie kosy i maczety sprzedają się doskonale.

— Ale już producenta żelazek z duszą dla Kongijczyków nie udało mi się w Polsce znaleźć — przyznaje Stasiuk.

Liczba odwiedzin portalu konińskiego przedsiębiorcy wskazuje, że coś się w polsko-afrykańskim handlu ruszyło. Wymiana może nabrać rozmachu pod warunkiem, że polski biznes zaakceptuje różnice kulturowe. Potrzeba jednak czasu, by nasi przedsiębiorcy przestali na Afrykańczykach leczyć kompleksy, których nabawili się, handlując z Zachodem.

K. Sobczak, *Afryka pachnąca biznesem*,
„Forbes Polska” 2005, nr 3.

Tego typu informacje mogą być bardzo użyteczne dla firmy planującej wypuszczenie na rynek podobnego wyrobu w innym kraju.

W przeciwieństwie do dużych organizacji o wiodącej pozycji na rynku, w których system zarządzania wiedzą koncentruje się na tworzeniu i umiejętnym wykorzystywaniu własnych zasobów, dla nowej firmy podstawowym wyzwaniem jest umiejętne gromadzenie i przetwarzanie informacji ze źródeł zewnętrznych. W tej dziedzinie znaczenie internetu trudno przecenić. Wcześniej była to sfera zastrzeżona dla wyspecjalizowanych fachowców-analityków, obecnie umiejętności posługiwania się informacją zewnętrzną, zdobywaną głównie przez internet, muszą mieć nie tylko liderzy, ale też wszyscy pracownicy merytoryczni.

Pierwszym krokiem realizacji strategii rozwoju firmy opartej na wiedzy powinno być uznanie tej sfery za kluczowy element kultury organizacyjnej firmy, co wiąże się z:

- ▶ wdrożeniem od samego początku funkcjonowania firmy reguł postępowania, powodujących, że istotne decyzje podejmowane są z uwzględnieniem i na podstawie analizy danych zarówno zewnętrznych, jak i wewnętrznych
- ▶ naborem pracowników pod kątem ich umiejętności zdobywania użytecznych informacji za pośrednictwem internetu oraz z upowszechnianiem takich umiejętności dzięki różnorodnym formom szkolenia
- ▶ promowaniem w firmie zachowań i postaw sprzyjających wymianie doświadczeń oraz z przekazywaniem wiedzy w obrębie przedsiębiorstwa
- ▶ wdrożeniem rozwiązań technicznych i organizacyjnych umożliwiających sprawne gromadzenie i przetwarzanie informacji, obieg wewnętrzny tych informacji oraz skuteczne ich wykorzystywanie w prowadzeniu biznesu. Takie rozwiązania w postaci sieci wewnętrznej (intranetu) oraz baz danych są obecnie dostępne w wersji dla małych firm i można je zainstalować stosunkowo małym kosztem (o szczegółach będziemy mówić w podrozdziale 5 tego rozdziału).

W jakich dziedzinach tworzenia i rozruchu nowych przedsięwzięć biznesowych informacja zewnętrzna, dostępna w internecie może być szczególnie cenna? Przede wszystkim, o czym była mowa w rozdziale II, internet jest nieocenionym źródłem inspiracji w procesie identyfikowania atrakcyjnych pomysłów biznesowych. Należałoby zacząć od zwrócenia uwagi na specjalistyczne portale poświęcone nowym pomysłom biznesowym i ich wdrożeniu. Rozmach i zakres oddziaływania tych inicjatyw uległ wielokrotnieniu w wyniku przejścia na platformę internetową, jeśli porównać to

z poprzednim podstawowym kanałem przekazu informacji i doświadczeń, jakim były fachowe czasopisma i poradniki. Również samodzielne surfowanie po internecie w poszukiwaniu inspiracji biznesowej może przynieść pozytywne wyniki, jeśli potrafimy się sprawnie poruszać w olbrzymich zasobach informacyjnych i unikać pułapek i zagrożeń, jakie też tam występują. Nie chodzi tu tylko o zagrożenia wirusem komputerowym – musimy uważać, by nie wpaść w sidła naciągaczy oferujących, rzecz jasna odpłatnie, fantastyczne pomysły na zrobienie interesu. Dla inicjatorów nowych biznesów bardzo cenne jest również uzyskanie informacji negatywnej, na przykład dzięki obserwowaniu prób podejmowanych przez innych, a które ujawniły istnienie niewidocznych wcześniej barier uniemożliwiających odniesienie biznesowego sukcesu. Jeśli uzyskamy taką informację odpowiednio wcześnie, zaoszczędzimy na kosztach pogłębianych analiz, a zaoszczędzony czas będziemy natomiast mogli wykorzystać na poszukiwania w innych dziedzinach. Doświadczenia dydaktyczne dotyczące uruchamiania nowego biznesu przez ludzi młodych, bez wcześniejszego doświadczenia biznesowego wskazują, że brak sprawdzenia potencjalnych zagrożeń i dotarcia do negatywnych sygnałów jest jedną z głównych słabości proponowanych projektów.

Podstawowe elementy wiedzy niezbędne w bieżącym prowadzeniu firmy, stosunkowo łatwo dostępne za pośrednictwem internetu, dotyczą następujących informacji o:

- ▶ tendencjach na konkretnych rynkach
- ▶ specyfice danej branży i zachodzących w niej zmianach w sferze technologii i organizacji
- ▶ aktualnych i potencjalnych klientach
- ▶ konkurentach.

Rzecz jasna, internet nie jest wyłącznym źródłem użytecznych informacji. W wielu dziedzinach musi on być uzupełniony przez inne źródła fachowe, jak publikacje czy specjalistyczne raporty. Jednak z pozycji firmy rozpoczynającej działalność – firmy, której liderzy i pracownicy są pochłonięci rozwiązywaniem bieżących problemów i pokonywaniem spiętrzających się trudności – internet powinien być pierwszym medium pozwalającym szybko dotrzeć do potrzebnych informacji bez większych nakładów. Dopiero w następnej fazie warto skorzystać, jeżeli zajdzie taka potrzeba, z innych źródeł⁴.

⁴ Rozwój internetu stał się ważnym czynnikiem rozwoju, także na rynku polskim, nowego rodzaju usług – tzw. usług infobrokerskich. Jest to zbieranie na zamówienie klienta informacji dostępnych z różnych źródeł, w przeważającej części dostępnych za pośrednictwem internetu. Por. Dąbrowski, 2005.

3. Jak zaistnieć na rynku za pośrednictwem internetu

3.1. Adres i witryna internetowa (domena)

O kluczowej roli internetu w dotarciu z informacją do potencjalnych klientów, partnerów i kontrahentów, kandydatów na pracowników mówiliśmy już w rozdziale VIII. Nastąpiło tu odwrócenie klasycznej relacji między firmą a metodami i kanałami jej promocji. W tradycyjnym układzie dla nowych firm najpierw ustalano, w drodze pracochłonnych analiz i sprawdzeń, atrakcyjną nazwę, a następnie uruchamiano program działań promocyjnych. Obecnie poszukiwania atrakcyjnej nazwy powinniśmy rozpocząć od sprawdzenia, czy domena lub domeny zbliżone do proponowanej nazwy są wolne. Innymi słowy, współcześnie trudno uznać za atrakcyjną nazwę firmy, jeśli występują jakiegokolwiek problemy z wykorzystaniem jej trzonu w adresie internetowym (nazwie domeny).

Jeśli udało nam się rozwiązać kwestię nazwy zarejestrowanej domeny internetowej w powiązaniu z nazwą firmy, możemy przystąpić do zaprojektowania witryny internetowej. Trudno przecenić znaczenie witryny jako narzędzia promocji dla nowej firmy, umożliwiające przebicie się z ofertą na rynku. Profesjonalna witryna daje szansę wyjścia na rynek i pokonania negatywnej bariery percepcji, jaka towarzyszy początkującym przedsiębiorcom, wynikającej z obawy o jakość oferowanych produktów i usług, terminowość dostaw czy generalnie – możliwość przetrwania. Ci, którzy mieli okazję doświadczyć, jak trudno przełamać taką barierę nieufności klientów na starcie, w pełni doceniają znaczenie tego efektu.

Przedsiębiorcy coraz powszechniej korzystają z rozpoczynania poszukiwań informacji o produktach i dostawcach od przeszukania stosownych stron internetowych. Nowa firma może zatem zaistnieć na rynku, choć w przeciwieństwie do ustabilizowanych na nim konkurentów nie poniosła liczących się wydatków na tradycyjne formy promocji, takie jak katalogi, broszury czy też reklama w mediach. Jednocześnie opracowanie atrakcyjnej witryny nie jest zabiegiem zbyt skomplikowanym. Entuzjaści informatyki są w stanie zaprojektować ją samodzielnie. Można to również zlecić jednej z bardzo licznych, wyspecjalizowanych firm świadczących tego typu usługi. Wybór jest w tej dziedzinie usług internetowych w Polsce bardzo bogaty, a ceny dostosowane do możliwości początkujących biznesmenów.

Przed zaprojektowaniem (zleceniem zaprojektowania) witryny internetowej konieczna jest wizja wykorzystania internetu w działalności firmy. Wymagania techniczne, a także układ funkcjonalny witryny muszą być dostosowane do planowanych zaawansowanych aplikacji, na przykład prowadzenia sklepu elektronicznego. Biorąc pod uwagę jedynie efekty promocyjne, najważniejszymi kwestiami, które muszą być uwzględnione w trakcie projektowania witryny dla nowo powstającej firmy, są:



Zacznijmy od wyjaśnienia słowa „pozycjonowanie”. Kto nie wie, co to jest, nie zrozumie biznesowej przygody naszych bohaterów. Otóż pozycjonowanie polega na optymalizacji kodu strony internetowej pod kątem wyszukiwarek internetowych.

W efekcie – po wpisaniu przez internautę określonej frazy nasza strona pojawi się na pierwszych miejscach na liście wyników.

Zacząło się w roku 2001. Jacek Młodawski i Mateusz Matula skończyli informatykę na Uniwersytecie Jagiellońskim. A że sytuacja w branży informatycznej nie wyglądała zachęcająco, postanowili spróbować sił w Irlandii.

— Na początku harowaliśmy w pubie, ale z czasem dostaliśmy pracę w firmie informatycznej, gdzie pracowaliśmy ponad rok — wspomina Jacek Młodawski, współwłaściciel firmy Inetmedia.

Mimo że mogli zostać tam na stałe, zdecydowali się spróbować sił w Polsce. Wierzyli, że to, co sprawdziło się w Irlandii, przyjmie się i nad Wisłą. Po powrocie w 2004 r. założyli firmę Inetmedia, kupili dwa biurka i krzesła, z domu przynieśli swoje komputery.

— Dziś brzmi to jak mityczna opowieść o stworzeniu świata, ale nasz biznesowy świat powstawał w żółwym tempie i przy inwestycji jedynie tysiąca złotych — śmieją się wspólnicy.

Za te pieniądze wynajęli obskurne biuro na terenie krakowskiej fabryki. Pracowali po 18 godzin na dobę, w dzień i w nocy. Ale opłaciło się. W dwa tygodnie stworzyli własny sklep internetowy ze szklami kontaktowymi. Dzięki dobremu pozycjonowaniu w ciągu tygodnia znalazł się on na pierwszym miejscu w różnych wyszukiwarkach na hasło „szkła kontaktowe”.

Pojawiali się klienci, więc młodzi przedsiębiorcy tworzyli kolejne sklepy internetowe, serwisy dla klientów i autorskie portale. I tak powstały m.in.: Cytaty.pl, Spiewnik.com oraz Felieton.pl.

— Im więcej mieliśmy dobrze wypozycjonowanych serwisów, tym większy był nasz potencjał na rynku, bo z kolejnych serwisów przez nas tworzonych mogliśmy linkować do następnych — tłumaczy Mateusz Matula, współwłaściciel Inetmedia.

Szrałem w dziesiątkę było stworzenie portali Cityinfo.pl. Każdy z nich dostarcza informacji o usługach oferowanych w konkretnym mieście. Model działania jest prosty – dzięki dobremu pozycjonowaniu, przykładowo po wpisaniu słowa kluczowego w rodzaju „restauracje Kraków”, „księgowi Kraków”, „biura podróży w Krakowie”, w różnych wyszukiwarkach, portal Krakinfo.pl pokazuje się na najwyższych miejscach.

— W 15 miesięcy od rozpoczęcia działalności kilkusetkrotnie pomnożyliśmy swoje pierwotnie zainwestowane tysiąc złotych. Teraz nadszedł czas na prawdziwe żniwa – nasze i klientów. Do cudów nad Wisłą musimy się już chyba przyzwyczaić — cieszą się wspólnicy.

M. Laskowska, *Najlepsza pozycja*,
„Puls Biznesu” 17 listopada 2005.

- ▶ **zamieszczenie podstawowych danych o firmie i jej produktach** – niedobrze jest na przykład, gdy internauci nie mogą znaleźć na stronie adresu firmy oraz telefonów kontaktowych
- ▶ **integracja witryny internetowej z pozostałymi kanałami promocji** – chodzi w pierwszej kolejności o to, by w katalogach, broszurach informacyjnych, papierach firmowych zawsze znajdowało się odniesienie do witryny, a także o zapewnienie jednolitej linii graficznej poszczególnych kanałów promocji
- ▶ **łatwość korzystania z informacji zawartej na witrynie przez wizytujących internautów** – musimy zadbać w pierwszej kolejności, by kolejne strony otwierały się z odpowiednią szybkością; trzeba zaznaczyć, że standardy i oczekiwania użytkowników są z roku na rok coraz wyższe i typową reakcją na wolno otwierającą się stronę jest rezygnacja; bardzo ważna jest także logiczna struktura informacyjna witryny i łatwość przechodzenia do kolejnych stron na coraz niższym poziomie szczegółowości
- ▶ **aktualność danych zawartych na stronach witryny** – jeśli nie mamy możliwości wdrożenia systemu bieżącej bądź okresowej aktualizacji, trzeba się zastanowić nad sensem projektowania atrakcyjnej witryny. Przestarzałe informacje, które znajdą tam internauci, mogą rodzić podejrzenia co do kondycji firmy i możliwości kontynuowania przez nią działalności. Podobnie negatywnie postrzegane są witryny zaprojektowane na wyrost, gdzie po otwarciu kolejnej strony użytkownik otrzymuje informację, że jest ona w budowie.

3.2. Jak przyciągnąć potencjalnych klientów, partnerów i kontrahentów

Zaprojektowanie atrakcyjnej i łatwej w obsłudze witryny to pierwszy liczący się krok do wykorzystania internetu w promocji i budowaniu pozycji nowej firmy na rynku. Teraz należy zadbać o to, by internauci chcieli odwiedzać naszą witrynę, a wśród nich znaleźli się przede wszystkim potencjalni klienci, kontrahenci i pracownicy.

Rosnąca popularność wyszukiwarek internetowych i niebywały postęp w dziedzinie technologii przeszukiwania światowych zasobów www skupia obecnie uwagę zarówno użytkowników, jak i przedsiębiorców zainteresowanych jak największą liczbą kliknięć na swoją witrynę. Skuteczne wdrożenie metody pozycjonowania w sieci dotyczy na ogół profilowania branżowego – technik, które zwiększają szansę, że klient poszukujący konkretnego towaru bądź usługi trafi na witrynę konkretnego dostawcy. Z kolei pozycjonowanie geograficzne ma na celu takie wyprofilowanie witryny, by przyciągnęła potencjalnych klientów z danego regionu czy miasta. W tej dziedzinie warto jednak brać pod uwagę długofalowe plany strategiczne firmy.



Iwona Wolna wróciła z USA do Polski i... wykorzystuje nasz kraj do ekspansji. W sprzedaży świetlików za granicą bardzo pomaga internet.

„PB”: Studio Dom proponuje świetlik rurowy – cóż to takiego?

Iwona Wolna, zastępca prezesa, współwłaściciel Studia Dom: Jest to urządzenie składające się z giętkiej rury, która wprowadza naturalne światło do niedoświetlonych pomieszczeń.

Skąd pomysł na zajęcie się tak niszowym produktem?

— Działanie w niszy to szansa na wyszarpanie miejsca na rynku, szczególnie dla mniejszych firm. Innowacje są modne. W 1997 r. po ponad 20 latach pobytu w USA postanowiłam odwiedzić polskie rodzinne strony. Podczas tej sentymentalnej wycieczki zrodził się konkretny biznesowy plan. Postanowiłam „oświetlić” Europę w zupełnie nowy sposób, znany dotąd tylko w USA i Australii.

Polska stała się bazą wypadową. Dlaczego?

— Chciałam powrócić z emigracji i odnaleźć polskie korzenie. Inna sprawa, że Polska leży w sercu Europy. Zdecydowała lokalizacja i to, że kraj dysponuje wykształconymi kadrami.

Jak polski rynek przyjął produkt?

— Lata 1997–1998 były naznaczone piętnem kryzysu w branży budowlanej. Klienci nie poszukiwali nowinek. Szybko zaczęliśmy szukać rynków zbytu w zachodniej Europie. Najbliższa mi była Wielka Brytania, ze względu na język i mentalność. To był strzał w dziesiątkę, w 2003 roku 35 proc. ogółu dochodów pochodziło z Anglii.

W jaki sposób firma prowadzi sprzedaż w Wielkiej Brytanii?

— Świetlik trafia głównie do klientów indywidualnych za pośrednictwem internetu. Tam sklepy takie są bardzo popularne, w Polsce wzbudzają jeszcze wiele nieufności.

Bezpośredni kontakt to przeżytek?

— Oczywiście, że nie. Internet wiele ułatwia. Nie rezygnujemy jednak z tradycyjnych kanałów sprzedaży. Jesteśmy w trakcie podpisywania umów z niemieckimi firmami, które zajmą się dystrybucją świetlików. Przygotowujemy się do targów w Berlinie i Monachium. Jesteśmy absolutnie pierwsi z tego typu produktem za Odrą. Dopuszczenie Świetlika do obrotu trwało ponad 2 lata. Niemieckie instytucje nie miały do czego go porównać.

Co poradzi Pani mniejszym polskim firmom, które planują ekspansję?

— Powinny skupić się na dostarczaniu produktów i usług w sektorach, którymi nie interesują się koncerny. Niszowe i oryginalne produkty cieszą się coraz większym powodzeniem w UE. Warto też wykorzystywać zdobycze cywilizacji, np. internet. Poza tym należy stawiać na jakość i sprawny serwis.

M. Biernacka, *Internet pozwolił mi podbić rynek Anglii*,
„Puls Biznesu” 7 kwietnia 2004.

W nawiązaniu do rozdziału X dotyczącego franczyzy możemy tu mieć do czynienia z dualizmem programów promocyjnych obecnych w internecie. Prowadząc restauracje w konkretnym mieście, jesteśmy, rzecz jasna, zainteresowani tym, by internet pomagał docierać do klientów z tego miasta. Z drugiej strony, jeśli planujemy w przyszłości stworzenie grupy restauracji zorganizowanych w systemie franchisingu, będziemy wówczas zainteresowani szerszym programem promocyjnym, zwłaszcza gdy koszt tego typu usługi nie będzie nadmiernie wysoki.

W tej dziedzinie stosuje się szeroką gamę rozwiązań i technik, których liczba i stopień zaawansowania bardzo szybko się zwiększa. Z drugiej strony liczba właścicieli witryn wykorzystujących wspomniane techniki także ulega zwiększeniu, co nie pozostaje, rzecz jasna, bez wpływu na ostateczny efekt indywidualnych działań. Szczegółowa prezentacja wspomnianych metod wykracza poza ramy niniejszych rozważań⁵, ograniczymy się jedynie do wskazania podstawowych kierunków działań:

- ▶ **właściwe sformułowanie „danych adresowych”** stron na witrynie (tzw. znacznikach), tak by strony te były identyfikowane przez wyszukiwarki internetowe, a jednocześnie odpowiadały potrzebom informacyjnym internautów
- ▶ **zgłoszenie witryny do katalogów stron www** klasyfikowanych według branż i regionów, prowadzonych przez wiodące portale internetowe (bezpłatnie lub za opłatą)
- ▶ **wykorzystanie klasycznej formy reklamy w internecie**, tzw. bannerów zamieszczanych w odpowiednim miejscu na stronach dużych portali i wyspecjalizowanych serwisów (branżowych, poświęconych lokalnym społecznościom, hobbystycznym itp.) – są to krótkie zwiastuny reklamowe, powodujące, że po kliknięciu na banner klient zostaje skierowany na stronę danej firmy
- ▶ **linki sponsorowane w wyszukiwarkach internetowych**, związane z określonym hasłem – typowo nazwą produktu i/lub usługi. Wykupując link, mamy pewność, że informacja o danej firmie pojawi się na liście wyników poszukiwań po wprowadzeniu przez internautę konkretnego hasła oraz ewentualnie, że obok listy wyników pojawi się krótkie ogłoszenie reklamowe danej firmy.

4. Realizacja transakcji handlowych

Dobrze zaprojektowana witryna zawiera informacje o oferowanych produktach bądź usługach i warunkach sprzedaży, a także dane kontaktowe do działu handlowego w firmie. Gdy w wyniku działań (omówionych w podrozdziale 3) zapewnimy dużą „odwiedzalność” internautów z grupy

⁵ Szerzej na ten temat patrz Wawszczyk, 2003, s. 115–120.

potencjalnych klientów, mamy duże szanse na szybki wzrost obrotów właśnie z tego tytułu. Możemy pójść dalej i wykorzystać internet jako bezpośrednie narzędzie sprzedaży, angażując się w tzw. e-commerce, czyli dokonywanie transakcji w formie elektronicznej. Ze względu na specyfikę i warunki realizacyjne w odniesieniu do różnych kategorii kontrahentów rynek e-commerce dzielimy na:

- ▶ B2C (ang. *business to consumer*) – transakcje elektroniczne zawierane z konsumentami
- ▶ B2B (ang. *business to business*) – transakcje elektroniczne zawierane z innymi firmami i organizacjami.

W publicystyce poświęconej zastosowaniu technik internetowych w sprzedaży największym zainteresowaniem cieszą się wszelkiego rodzaju nowatorskie rozwiązania w pierwszym segmencie, czyli B2C. Tymczasem ocenia się, że w krajach wysoko rozwiniętych ponad 80% wartości transakcji w handlu elektronicznym przypada na B2B, a mniej niż 20% na B2C (Chaffey, 2002, s. 34). Można przyjąć, że w dłuższej perspektywie podobne relacje ukształtują się w Polsce.

4.1. Business to consumer – B2C

Specyfika elektronicznej sprzedaży indywidualnym konsumentom wynika w pierwszej kolejności z tego, że może ona być realizowana w stosunku do osób korzystających z internetu, których liczbę w Polsce, według różnych źródeł, szacuje się na 9 mln. W tym segmencie rynku musimy się liczyć z ograniczeniami wynikającymi z poziomu infrastruktury technologicznej, jaką dysponuje docelowa grupa odbiorców (jakość sprzętu komputerowego i łącza internetowego), a także uwarunkowaniami kulturowymi związanymi z dokonywaniem zakupów za pośrednictwem internetu. Poza tym, tak jak w przypadku tradycyjnych form sprzedaży, trzeba brać pod uwagę uregulowania prawne mające chronić prawa konsumentów, ich dane osobowe itp.

Klasyczną formą zaangażowania firmy w e-commerce jest uruchomienie sklepu internetowego jako wydzielonej części witryny. W Polsce działa aktualnie około tysiąca sklepów internetowych, a wartość obrotów w ostatnich 4 latach rosła w tempie średnio 171% rocznie. Trzeba mieć świadomość, że polski handel elektroniczny znajduje się dopiero w powijkach. Sklepy elektroniczne prowadzone są w większości przez bardzo małe firmy, a połowa z nich działa krócej niż rok⁶.

Posiadanie własnego sklepu internetowego wiąże się z koniecznością poniesienia nakładów na infrastrukturę oraz zatrudnienie pracowników

⁶ Dane pochodzą z raportu na temat e-commerce, przygotowanego przez portal finansowy Money.pl i przedstawione w *Polski e-handel: Jeszcze daleko do eldorado*, 2005.

o odpowiednich kwalifikacjach. Jeśli nie mamy pewności, czy e-commerce sprawdzi się w przypadku oferty handlowej naszej firmy, możemy realizować program elektronizacji sprzedaży stopniowo:

- ▶ Zamieszczamy na witrynie elektroniczny formularz wstępnego zamówienia (zapytania ofertowego). Dane z formularza są przejmowane następnie przez handlowca, który realizuje zamówienie w tradycyjnym trybie.
- ▶ Korzystamy z usługi, oferowanej przez wyspecjalizowane portale określone jako pasaże handlowe. Za odpowiednią opłatą klient otrzymuje dostęp do oprogramowania umożliwiającego prowadzenie w ramach pasażu własnego butiku.
- ▶ Dobrym testem dla oceny przydatności platformy e-commerce jest zgłoszenie towarów na aukcjach internetowych. Warto zaznaczyć, że aukcje te umożliwiają zaoferowanie wyrobów po stałej cenie.

Handel elektroniczny w wersji B2C znajduje się w fazie dynamicznego rozwoju i burzliwych przeobrażeń. Doświadczenia wskazują na jego zróżnicowaną przydatność zależną od oferowanych towarów i usług. Forma ta z pewnością sprawdza się lepiej w przypadku towarów zunifikowanych, kiedy demonstracja zasad działania oraz wyjaśnienia sprzedawcy nie są niezbędne przy przeprowadzaniu transakcji. W wielu dziedzinach dobre rezultaty przynosi zastosowanie formy mieszanej, gdy handel elektroniczny uzupełnia tradycyjne kanały dystrybucji oraz pozwala korzystać z efektów synergii⁷. Niewątpliwie istotnym ograniczeniem w rozwoju B2C są powszechne obawy o bezpieczeństwo płatności dokonywanych przez internet oraz utraty poufności danych finansowych i danych osobowych. Nawet jeśli te obawy są przesadzone, powstrzymuje to niewątpliwie część konsumentów przed zakupami elektronicznymi. Z drugiej strony szczególne zabezpieczenia dla zapewnienia poufności transakcji płatności powodują dodatkowe koszty dla sprzedawcy.

4.2. Business to business – B2B

W segmencie B2B liczba możliwych wymiennych relacji, które dokonuje się za pośrednictwem internetu, jest bardzo duża. Dotyczy to nie tylko klientów-firm i ogniw pośredniczących w sprzedaży, ale także całej sfery zaopatrzenia w surowce i materiały, relacji z usługodawcami i szerzej – z kooperantami. W przeciwieństwie do transakcji z konsumentami problemem jest najczęściej nie tyle poziom, co wzajemne dostosowanie (kompatybilność) infrastruktury technologicznej, którą dysponują kooperujące ze sobą firmy. Niewątpliwym ułatwieniem dla realizacji transakcji w segmencie B2B jest to,

⁷ Strategia taka jest określana w języku angielskim *clicks and bricks*.



— Idea biznesowa Spreadshirt jest z grubsza taka: tworzymy szablon sklepu internetowego, zapewniamy towar od sprawdzonych producentów, kilkadziesiąt wzorów i możliwość tworzenia własnych. Właściciel sklepu wybiera produkty z naszej oferty, ładuje na nie grafiki i sprzedaje jako swoje, sam też ustala ich cenę — tłumaczy Kurek.

Indywidualistów też obowiązuje samoobsługa. W „koszulkomacie” wybierają wzór z galerii albo importują własny z komputera, decydują, czy umieścić go na podkoszulku, kubku, zegarze czy kurtce. Zamawiają, płacą, czekają 4 dni i gotowe. Z takiej koncepcji korzystają fankluby i kluby sportowe (np. Borussia Dortmund), firmy zaopatrujące w ten sposób w firmowe koszulki swoich pracowników (Cofee Bay), zespoły muzyczne (Mandaryna), organizacje (Lekarze bez Granic), a nawet serwis internetowy poświęcony papieżowi.

Na początku usługa dostępna była tylko w Niemczech, gdzie firma ma swoją siedzibę.

— Potem postanowiliśmy wejść na rynki zagraniczne — mówi Marcin Kurek. Co to oznacza w przypadku wirtualnego koncernu?

— Pozornie nic trudnego. Wystarczy przetłumaczyć stronę, wykupić domenę w danym kraju, zainwestować w reklamę internetową i linki sponsorowane — podaje receptę Kurek.

— Tyle że to bardzo żmudna informatyczna robota. Na pierwszy ogień poszła Anglia i Francja, potem Hiszpania, Holandia, Włochy, Norwegia, Szwecja, USA, Rosja, Japonia. Teraz klienci mogą wybrać język i walutę, w których tworzą sklep. Wygrywa oczywiście euro.

A. Więcka, *Biznes jest prosty*, „Puls Biznesu” 16 listopada 2005.



Założyciele firmy handlowej Karotex od samego początku doceniali szansę, jakie daje zastosowanie aplikacji internetowych w prowadzeniu biznesu. Atrakcyjna witryna oraz poczta elektroniczna funkcjonowała praktycznie od początku działalności. Jeśli chodzi o format adresów internetowych, to zrodził się on w zasadzie samorzutnie jako przejaw koleżeńskich relacji grupki wspólników i pierwszych pracowników zaangażowanych w uruchomienie przedsięwzięcia. Naturalnym rozwiązaniem było oparcie adresu na imionach współpracowników – ania@karotex.com.pl, zbyszek@karotex.com.pl itp. Problem pojawił się w momencie zdobycia pierwszych zamówień od dużych, ustabilizowanych na rynku odbiorców. Dopiero w trakcie kolejnych rund negocjacji jeden z kontrahentów (szef działu zaopatrzenia) życzliwie zasugerował zmianę adresów poczty elektronicznej, podkreślając, że w obecnym kształcie mogą one sugerować brak doświadczenia i profesjonalizmu firmy-dostawcy. W konsekwencji Karotex zmienił system adresów poczty elektronicznej, przyjmując standard imienia i nazwiska przedzielonego kropką (na przykład Anna.Janowska@karotex.com.pl).

Z praktyki biznesowej autora. Nazwa firmy została zmieniona.

że w przeciwieństwie do segmentu B2C warunki są określane przez strony, a na ich przebieg w niewielkim stopniu mają wpływ zewnętrzne regulacje prawne. Ponieważ wolumen obrotów i wartość jednostkowa transakcji są tu wielokrotnie wyższe, tym bardziej uzasadnione jest wdrożenie platformy elektronicznej.

Początkowy impuls dla elektroniczacji handlu B2B wyszedł od sprzedawców. Przykładowo hurtownie otwierały dla swych stałych odbiorców część własnej sieci (i n t r a n e t u) z indywidualnym kodowanym dostępem. Klienci mogli wchodzić do tego wydzielonego segmentu wewnętrznej sieci (określonej w fachowym żargonie jako e k s t r a n e t), podglądać proces realizacji zakupów, konfigurować kolejne partie dostaw, zapoznawać się z nową ofertą itp. W kolejnej fazie rozwoju handlu elektronicznego, dzięki procesowi przesuwania na platformę internetową całego systemu zaopatrzenia dużych, a także średnich firm, inicjatywa przesunęła się w kierunku odbiorców. Dotyczy to w szczególności systemu przetargów na dostawę sprzętu, towarów i usług na warunkach określonych przepisami o zamówieniach publicznych. W tym przypadku platforma elektroniczna okazała się szczególnie przydatna. Wszyscy potencjalni dostawcy mają jednakowy dostęp do warunków przetargu i tą drogą mogą składać oferty.

Czy młode, dynamiczne firmy mogą skorzystać z wyraźnej tendencji do przenoszenia transakcji kupna–sprzedaży między przedsiębiorstwami, organizacjami i instytucjami publicznymi na platformę internetową? Zdecydowanie tak. Można nawet zaryzykować tezę, że w pierwszej kolejności takie właśnie firmy są beneficjentami zmian. Wyobraźmy sobie sytuację dużego koncernu, który decyduje się usprawnić i zracjonalizować system zaopatrzenia w surowce, materiały oraz kluczowe usługi, zmienić strukturę dostawców i w tym celu wdraża procedurę przetargową. Jeśli przetargi będą organizowane w sposób tradycyjny, to poszerzenie kręgu potencjalnych dostawców może dotyczyć jedynie uznanych firm. Niezależnie od naturalnej skłonności zaopatrzeniowców do sprawdzonych źródeł, co może także wynikać z wcześniejszych kontaktów i dobrego rozeznania partnera, informacja o przetargu przekazana tradycyjnymi kanałami może po prostu nie dotrzeć do początkujących firm, mniej znanych w branży. Sytuacja zmieni się, gdy przetarg organizowany jest z wykorzystaniem platformy elektronicznej:

- ▶ dostęp do informacji przetargowej będzie jednakowy dla wszystkich
- ▶ faktyczną przewagę w szybkości uzyskania informacji o przetargu będą miały firmy na co dzień posługujące się narzędziami internetowymi w prowadzeniu biznesu
- ▶ przygotowanie i przedstawienie oferty w formie elektronicznej będzie znacznie łatwiejsze dla oferentów obytych z informatyką i internetem

- kryteria wyboru oferty w przypadku przetargu elektronicznego muszą być sformułowane w sposób jednoznaczny i precyzyjny, nie pozostawiając pola manewru dla kryteriów niemierzalnych, bazujących na odczuciach i indywidualnych preferencjach.

Wszystko to powoduje, że przechodzenie na platformę elektroniczną prowadzi do częściowego przynajmniej wyrównania szans małych początkujących firm, umożliwiając im przystąpienie do walki o znaczących klientów ze znacznie większymi konkurentami o ustabilizowanej pozycji na rynku.

5. Wykorzystanie technologii informacyjnych w usprawnieniu funkcjonowania nowej firmy

Oprócz przełomowego znaczenia, jakie technologia internetowa odgrywa w sferze promocji i marketingu, nie mniej ważne są możliwości ich zastosowania usprawniające funkcjonowanie różnorodnych sfer firmy, z korzyścią dla jakości, szybkości działania i możliwości obniżenia kosztów. Kierunki wykorzystania tych możliwości są bardzo wszechstronne i w dużej mierze zależą od charakteru prowadzonej działalności. Niżej przedstawimy pokrótce najważniejsze z tych zastosowań, które mogą mieć istotne znaczenie dla usprawnienia funkcjonowania małych firm, dopiero rozpoczynających działalność.

5.1. Usprawnienie komunikacji wewnętrznej

Internet kojarzy się nam na ogół z globalną siecią i możliwościami komunikowania się między odległymi jednostkami, firmami i organizacjami. Tymczasem techniki oparte na internecie są z powodzeniem wykorzystywane w komunikacji wewnętrznej. Zaczniemy od najprostszej formy, jaką jest przekazywanie korespondencji za pośrednictwem e-maila (popularnie: maila). Porównując alternatywne wobec poczty elektronicznej formy komunikacji wewnętrznej w firmie (narada, pisemne memorandum, telefon stacjonarny, telefon komórkowy, faks, poczta głosowa, wideokonferencja) ze względu na szybkość i koszty dostrzegamy w pełni zalety e-maila. Ma on dodatkową przewagę nad pozostałymi formami, gdyż automatycznie dokumentuje zdarzenie i czas przekazu. W praktyce prowadzenia biznesu jest to zaleta wręcz nieoceniona. Jeśli przykładowo w małej kilkusobowej firmie pracownik odbierze telefon od klienta, a w rozmowie okaże się, że są pilne zadania dla jego kolegi, to działając racjonalnie, prześle tę informację koledze drogą mailową, zamiast przejść do drugiego pokoju i zrobić to ustnie. Pozwoli to uniknąć niebezpieczeństwa przekłamania treści informacji, a poza tym w sposób automatyczny generowana jest informacja o fakcie i czasie przekazu. Jeśli informacja dotrze od klienta za pośrednictwem internetu, przekazanie jej dalej tą samą drogą będzie tym bardziej efektywne i oczywiste.

Zastosowanie technologii informacyjnych nie należy postrzegać wyłącznie w kategoriach konkurencji w porównaniu z innymi formami komunikacji, zarówno wewnętrznej, jak i zewnętrznej. Internet stwarza także nowe możliwości zastosowania tradycyjnych form, pozwalając na obniżkę kosztów oraz pokonanie barier natury technologicznej. Przykładem może tu być możliwość prowadzenia rozmów telefonicznych za pośrednictwem internetu czy upowszechnianie technologii wideokonferencji. Efekty zastosowania technik internetowych zostaną zwielokrotnione w momencie zorganizowania w firmie wewnętrznej sieci dostępnej wyłącznie dla pracowników, czyli intranetu. Komunikacja mailowa staje się wtedy bezpieczniejsza i bardziej sprawna, ale to nie koniec zmian. Zmienia się wówczas cała strategia komunikacji wewnętrznej. W realiach małej firmy standardowe wzory dokumentów, na przykład umów na dostawę towarów i usług, ulegają częstszej aktualizacji ze względu na konieczność doprecyzowania warunków, włączenia klauzul zabezpieczających itp. Zaktualizowane wersje są przysyłane przez osobę odpowiedzialną za wprowadzanie zmian za pośrednictwem mailowym. Handlowcy przechowują je na twardych dyskach komputerów, wykorzystując je do przygotowania ofert dla kolejnych klientów. Nietrudno wówczas o pomyłkę przy wyborze najbardziej aktualnej wersji. W przypadku funkcjonowania intranetu wzory umów są „zawieszone” w odpowiednim miejscu sieci i tam okresowo aktualizowane. Osoba odpowiedzialna za aktualizację ogranicza się wtedy do przesłania informacji, że kolejna wersja jest dostępna w sieci. Z czasem, po wytworzeniu procedur korzystania z sieci wewnętrznej, kiedy staną się one nawykiem, nie będzie to konieczne. Pracownicy będą zawsze ściągać z sieci najbardziej aktualne wersje, a nie te wcześniej skopiowane na własnym komputerze.

5.2. Efektywne zarządzanie wiedzą

Wspomniane nawyki przekazywania informacji za pośrednictwem wewnętrznej sieci mają kluczowe znaczenie z punktu widzenia budowy wewnętrznych zasobów wiedzy, a następnie skutecznym wykorzystaniem tej wiedzy w umacnianiu pozycji konkurencyjnej firmy na rynku. Dotyczy to nie tylko zasobów wiedzy uzyskiwanej z zewnątrz (o czym była mowa w podrozdziale 2), dlatego że rozwijająca się firma będzie dysponowała w coraz większym stopniu własnymi zasobami. Uruchomienie sprawnie funkcjonującego intranetu jest pierwszym krokiem ku sprawnemu zarządzaniu wiedzą w firmie. Następny to uruchomienie specjalistycznych baz danych służących temu celowi. Tu w sposób ewidentny ujawniają się korzystne zmiany spowodowane dostępem do tego rodzaju aplikacji. Tak jak wcześniej były to rozwiązania, na które mogły sobie pozwolić tylko największe koncerny, obecnie na rynku występują wersje programów przystosowane do potrzeb mniejszych organizacji. Stosunkowo łatwo jest również stworzyć własną aplikację, wykorzystując gotowe rozwiązania.



Skype to platforma komunikacji zapewniająca dostęp do 67 milionów użytkowników w 225 krajach świata. To dlatego w lipcu serwis aukcyjny eBay zapłacił za Skype'a bajeczną kwotę 2,6 miliarda dolarów. Szefowie eBaya zakładają, że telefonía internetowa zniesie przeszkody ograniczające dziś handel elektroniczny, bo pozwoli na bezpośrednią rozmowę ze sprzedawcą. Skype'owa rewolucja trwa także w Polsce. Działający od pół roku serwis OnetSkype ma już 3,5 miliona użytkowników, a w ubiegły poniedziałek firma wprowadziła do użytku nowe oprogramowanie Skype 2.0 umożliwiające transmisję nie tylko głosu, ale także obrazu rozmówcy. W sklepach pojawiły się też pierwsze w Polsce zestawy do wideotelefonowania przez internet: płyta z programem, kamera internetowa, słuchawki i talon na 30 minut rozmów.

— Polska jest dla nas głównym rynkiem od początku. Pod względem liczby użytkowników jesteście najwięksi po USA i Chinach — mówi „Przekrojowi” szef Skype'a Szwed Niklas Zennström.

Ale młodzi Polacy nie są skazani na firmę Szweda. Serce Tlenofonu, polskiej telefonii internetowej, bije w podziemiach niepozornego biurowca w Alejach Jerozolimskich w Warszawie. Płatanina kabli, migoczące światła serwerów przepuszczających dużą część połączeń telefonicznych sieci Tlenofonu. Chodząc po firmie, potykam się o efektowne komputerowe gadżety: telefony VoIP i adaptory umożliwiające rozmowę przez internet bez włączania komputera.

Tlenofon to dziecko 27-letniego ekonomisty Jacka Świderskiego. Pierwszy biznes, jeszcze w rodzinnym Koninie, uruchomił, kiedy skończył 18 lat. Odebrał wtedy w jednym okienku dowód osobisty, by zarejestrować obok działalność gospodarczą.

— Skręcałem komputery dla mojej hurtowni — mówi Świderski.

Firmę o2.pl prowadzi od 1998 roku ze współnikami – Krzysztofem Sierotą i Michałem Brańskim. Sukces przychodził powolutku i w bólach.

— Dwa lata spałem w biurze — wspomina Świderski.

Kluczem do pokonania monopolisty był sprytny software, który zapewnia tanią komunikację z nieporęcznymi centralami TP SA. Tlenofon zadowala się dziś minimalną marżą około dwóch groszy za minutę. Potrafi być tańszy od Skype'a. Z Tlenofonu, portalu i poczty o2 oraz Lemon TV korzystają miesięcznie cztery miliony użytkowników. Firma przyniosła w tym roku ponad cztery miliony złotych zysku.

Dziesiątki tysięcy nowych abonentów Tlenofonu muszą martwić TP. Czy monopolista może utrudniać życie młodej firmie?

— Nie spodziewam się restrykcji wobec małej telefonii internetowej ze strony TP SA — mówi „Przekrojowi” Magda Borowik, analityczka rynku telefonicznego z firmy IDC Polska. — Informacje o próbach blokady Skype'a docierają tylko z Chin i Rosji. TP planuje za to własne usługi telefonii VoIP. Polski operator wie, że przyszłość to sieci o dużej przepustowości – światłowody i serwery internetowe.

M. Rybaczyk, *Pogadaj za psie pieniądze*,
„Przekrój” 8 grudnia 2005.

5.3. Zwiększanie efektywności i elastyczności działań zespołowych

Wewnętrzna sieć stwarza jakościowo nowe możliwości pracy grupowej, czyli tam, gdzie realizacja konkretnego projektu wymaga zaangażowania wielu osób. Umieszczenie wspólnej wersji projektu w sieci wewnętrznej umożliwia równy i aktualny dostęp do niego dla wszystkich, pozwala też na śledzenie kolejnych wersji i zmian wprowadzonych przez innych uczestników grupy. Przykładem szczególnie efektywnego zastosowania intranetu w pracy grupowej jest realizacja procedur wieloetapowych (ang. *workflow*), podczas której występuje ściśle określona sekwencja zdarzeń i decyzji. Standardowe rozwiązania pozwalają nie tylko na obserwowanie w sieci realizacji zadań pod względem ich zaawansowania, lecz także notyfikowanie kolejnych osób o momencie podjęcia określonych działań.

Mówiąc o zwiększonej elastyczności działań zespołowych przy wykorzystaniu intranetu, mamy przede wszystkim na myśli możliwość uczestnictwa w realizacji zadań przez osoby przebywające poza siedzibą firmy. Przy niezbyt kosztownych adaptacjach sieci intranetowej pracownicy znajdujący się poza biurem mają zapewniony dostęp do wewnętrznych zasobów sieciowych. Otwiera to duże możliwości pracy na dystans czy nawet na całkowite przeniesienie określonych działań i funkcji do realizacji w domu. Obecnie jesteśmy świadkami bardzo interesujących prób i doświadczeń w tej dziedzinie, a efektywne rozwiązania odnoszą się nie tylko do wielkich koncernów, ale także do mniejszych firm.

5.4. Usprawnienie powiązań kooperacyjnych

Rozkwit różnorodnych transakcji między niezależnymi firmami za pośrednictwem internetu dotyczy nie tylko sprzedaży i zakupów, ale również rozmaitych powiązań o charakterze kooperacyjnym. Co więcej, to właśnie zastosowanie na szeroką skalę technik internetowych dało nowy impuls dla outsourcingu poszczególnych funkcji i procesów, który dokonuje się w skali globalnej. Obserwując spektakularne przykłady przenoszenia przez wielkie koncerny produkcji i usług do Indii czy Chin, nie dostrzegamy całej różnorodności podobnych zjawisk, obejmujących wszystkie sektory gospodarki także w naszym kraju.

Istotne zmiany, powstałe w wyniku zastosowania nowoczesnych technik internetowych, następują w relacjach firmy z usługodawcami zewnętrznymi. Wykorzystanie bankowości elektronicznej to nie tylko możliwość zdalnego podglądu stanu konta i możliwości zatwierdzania przelewów. To również sprawny, niewymagający zaangażowania personelu księgowego system identyfikacji wpływów, sprzężony z systemem księgowym, i system windykacji należności. To także możliwość szybkiego reagowania na niebezpieczeństwo utraty płynności finansowej.



Ta liczba robi wrażenie: 80 mln stron. Tyle dokumentów „produkują” co miesiąc polskie firmy, zatrudniające do dziewięciu pracowników. Jest ich 2,8 mln, opiekę nad papierami zlecają rzeszy księgowych, a właściciele i tak często drżą ze strachu, żeby nie przeoczyć terminów oraz nie pogubić papierów, o które może się upomnieć urząd skarbowy, a także ZUS.

Jednak przedsiębiorcy mogą kontrolować wypełnianie firmowych PIT-ów przez Internet i pamiętać o ZUS-owskich składkach dzięki powiadomieniu SMS-em. Do takiego wniosku doszli właściciele gdyńskiej firmy konsultingowej FinanceGlob, bracia Tomasz i Piotr Bieniowie. Chcą zarabiać na sieci biur rachunkowych microFirma. Liczą, że za pomocą Internetu zrewolucjonizują rachunkowość małych firm w całej Polsce, a sami dorobią się fortuny.

Ceny usług microFirma są zbliżone do oferowanych przez tradycyjne biura rachunkowe. Abonament miesięczny kosztuje 90 zł. Do tego dochodzą 2 zł za jeden dokument zapisany w komputerze i 25 zł za ZUS.

— Gwarantujemy nie tylko nowoczesną obsługę, ale też bezpieczeństwo danych — mówi Bień. Informacje o klientach microFirma przechowuje w Krakowie, na strzeżonych serwerach ComArchu, a nie jak wiele biur rachunkowych na niezabezpieczonych dyskach zwykłych komputerów.

Cel – oddziały w dużych miastach Polski.

— Korzystanie z microFirma jest po prostu wygodne — mówi Mirosław Andrukowicz, prowadzący dwa sklepy Żabka w Gdyni. Na początku nie trzeba się nawet spotykać z konsultantem. Wystarczy wypełnić formularz na stronach internetowych. W odpowiedzi przedsiębiorca dostaje ofertę i do podpisania umowę. Musi jeszcze przygotować dokumenty – rejestrowe, historię działalności, umowy, faktury oraz dokumenty pracownicze. Na koniec otrzymuje hasło do strony internetowej. Po jego wpisaniu odczyta dane o operacjach finansowych swojej firmy i wirtualną korespondencję od księgowych. MicroFirmę od tradycyjnych biur rachunkowych odróżnia to, że informacje o składkach na ZUS i do urzędu skarbowego każdy dostaje SMS-em. Tak też przypomina się o terminach wpłat lub zaległościach.

Gdyńscy biznesmeni są ostrożni. Widzieli dużo firm, które przeinwestowały. Jeśli jednak ich wirtualna księgowość się sprawdzi, rękawicę podejmą inni. Dlatego rozmawiają z amerykańskim funduszem venture capital, by pozyskać kilkanaście milionów złotych na rozwój. Gdy pomysł jest dobry, trzeba przyspieszyć.

K. Sobczak, *Księgowość przez internet*,
„Profit” 2004, nr 7.

W rozdziale VI zwracaliśmy uwagę, że to właśnie aplikacje internetowe otworzyły nowe możliwości outsource'owania usług księgowych i szerzej – biurowych. Niezależnie od niższych kosztów przekazu informacji w formie elektronicznej, korzystając z biura rachunkowego, możemy mieć dostęp do aktualnych danych księgowych w zakresie zbliżonym do sytuacji, w której posiadamy własny pion księgowy.

Racjonalizacja systemu zaopatrzenia z wykorzystaniem internetu dotyczy nie tylko większych firm, o czym była mowa wcześniej przy analizie możliwości aktywizacji sprzedaży. Nawet jeśli dla mniejszej firmy nie byłoby opłacalne przeprowadzenie elektronicznych przetargów, stosunkowo łatwo za pośrednictwem internetu zdobyć precyzyjne dane o ofercie poszczególnych dostawców oraz o ich wiarygodności finansowej i w efekcie dokonać wyboru, który będzie oparty na racjonalnych podstawach⁸.

Bardziej interesujące doświadczenia z wykorzystaniem technologii internetowych dotyczą zamówień, projektów, przedsięwzięć realizowanych z udziałem kilku firm w ramach mniej lub bardziej sformalizowanych konsorcjów. W takim przypadku zdecydowaną poprawę, jeśli chodzi o szybkość i efektywność działania, uzyskuje się dzięki symbiotycznemu połączeniu sieci uczestników, a także uruchomieniu wspólnej platformy sieciowej do realizacji konkretnego projektu.

Podobnie jak w przypadku udziału w elektronicznych przetargach mamy tu do czynienia ze swoistym wyrównywaniem szans dla początkujących firm. Ich słabsza pozycja konkurencyjna, wynikająca chociażby z braku doświadczenia i niewielkiej skali, może być częściowo skompensowana sprawnością i umiejętnościami w zakresie wykorzystania internetowych narzędzi współpracy międzyorganizacyjnej.

6. Warunki niezbędne do efektywnego wykorzystania internetu

Przedstawione w tym rozdziale kierunki zastosowania technologii informacyjnych wskazują na jej olbrzymie możliwości także – a może przede wszystkim – dla nowych przedsięwzięć biznesowych. Nowoczesne technologie bazujące na internecie wywierają ogromny wpływ na wszystkie kluczowe sfery funkcjonowania firmy. Stąd potrzeba określenia całościowej wizji wykorzystania potencjału internetu, z uwzględnieniem specyfiki branżowej, a także poszczególnych etapów rozwoju firmy. Posiadanie takiej wizji pozwoli na podejmowanie konkretnych decyzji dotyczących na przykład rozwiązań systemowych, zakupów sprzętu, zatrudnienia

⁸ Dotykamy tu delikatnej kwestii występowania w pionie zaopatrzenia niebezpieczeństwa praktyk korupcyjnych. Personel odpowiedzialny za zaopatrzenie materiałowe jest szczególnie narażony na perswazję dostawców, co może doprowadzić do propozycji korzyści materialnych. Z kolei udowodnienie przyjęcia takiej propozycji jest niesłychanie trudne. Większa przejrzystość rynku w wyniku łatwiejszego dostępu do informacji zdecydowanie zmniejsza zagrożenie.

własnych specjalistów czy na korzystanie z usług zewnętrznych, nie tylko z myślą o bieżących potrzebach, lecz także tych, które ujawnią się w nieodległej przyszłości.

W pierwszej kolejności należy określić wymagania sprzętowe i koszt infrastruktury technicznej, niezbędnej do efektywnego posługiwania się narzędziami i technikami internetowymi. Jak wynika z tabeli 1, koszt podstawowej infrastruktury umożliwiającej sprawne podłączenie do internetu, uruchomienie poczty elektronicznej, witryny, a nawet sklepu internetowego, jest stosunkowo niewielki.

Tabela 1. Infrastruktura techniczna, kwalifikacje i umiejętności oraz dostępne usługi zewnętrzne w zakresie wdrożenia technologii informacyjnych w początkującej firmie

Wyszczególnienie	Własna infrastruktura informatyczna		Outsourcing
	niezbędna infrastruktura techniczna	potrzebne kwalifikacje i umiejętności personelu	wyspecjalizowane usługi dostępne na rynku
Dostęp do internetu	normalna linia telefoniczna, połączenie stałe (100–200 PLN miesięcznie), standardowy komputer, switch, router (nakład 3–4 tys. PLN)	osoba korzystająca z internetu na potrzeby osobiste bez kłopotu poradzi sobie z aplikacjami firmowymi	nie dotyczy – podłączenie do siedziby przedsiębiorcy jest niezbędne
Elektroniczna współpraca z bankiem	brak dodatkowych potrzeb sprzętowych	bank bierze na siebie szkolenie osoby (osób) korzystających z połączenia; w praktyce nie jest to zbyt skomplikowane	tu praktycznie mamy do czynienia z outsourcingiem, gdyż dostawcą usługi jest bank
Poczta elektroniczna Witryna internetowa Sklep internetowy	łącze internetowe z gwarantowanym poziomem usług (ok. 1 tys. PLN miesięcznie), serwer (3–15 tys. PLN), oprogramowanie bezpłatne bądź zakup licencji, koszt indywidualnych aplikacji	administrator „dochodzący”, zatrudniony na umowę-zlecenie (700–1000 PLN miesięcznie)	bardzo bogata oferta usług – abonament od 50 PLN miesięcznie (600 PLN rocznie)
Intranet, wewnętrzne bazy danych Ekstranet – platforma do współpracy z klientami i kontrahentami za pośrednictwem internetu	w przypadku standardowych aplikacji możliwe funkcjonowanie oparte na infrastrukturze, jak wyżej; jeśli są to rozbudowane własne aplikacje, konieczny jest dodatkowy serwer oraz indywidualne oprogramowanie (koszt może być znaczący)	w przypadku zindywidualizowanych, indywidualnych aplikacji celowe wydaje się zatrudnienie na stałe administratora systemu (koszt kilka tysięcy PLN)	zatrudnienie na stałe administratora systemu (koszt kilka tysięcy PLN); przy standardowych aplikacjach pełna możliwość outsourcingu; przy rozbudowanych aplikacjach efektywność outsourcingu zmniejsza się w stosunku do obsługi systemu we własnym zakresie

Wdrożenie nieco bardziej zaawansowanych narzędzi: sklep internetowy, intranet, ekstranet, bazy danych zwiększają wymagania sprzętowe. Jednak zakładając, że następuje to po przekroczeniu określonego poziomu obrotów i zatrudnienia, na tle innych nakładów inwestycyjnych i kosztów bieżących, nie okaże się na ogół nadmiernym obciążeniem.

Kluczowe znaczenie dla efektywnego wykorzystania technik internetowych będą miały kwalifikacje pracowników. Już na etapie rekrutacji priorytetowo powinny być traktowane praktyczne umiejętności posługiwania się komputerem, a także wyszukiwania i przetwarzania informacji. Konieczne będzie także opracowanie programu szkolenia pracowników, jak również określenie podstawowych reguł i zasad w tej dziedzinie.

Niewątpliwym ułatwieniem w rozwijaniu ambitnych przedsięwzięć jest szeroka oferta usług dostępnych w naszym kraju, związanych z informatyką i wdrożeniem aplikacji internetowych. W Polsce są to zarówno firmy duże, jak i kilkusobowe bądź jednoosobowe. Jeśli chodzi o jakość usług, to w tej dziedzinie nie odbiegamy od standardów zachodnich. W ramach tego sektora wielu dostawców aplikacji informatycznych specjalizuje się w usługach dla niewielkich firm, dopiero rozpoczynających działalność. W efekcie te firmy znajdują się w szczególnie korzystnej sytuacji. Mogą bowiem zamówić obsługę informatyczną przez zewnętrznych kontrahentów, rezygnując nie tylko z zatrudnienia specjalisty bądź specjalistów od informatyki, ale także z zakupów dość kosztownego specjalistycznego sprzętu (serwery).

Na podstawie danych zawartych w tabeli 1 widać wyraźnie, że jeśli nie brać pod uwagę szczególnych sytuacji, w których specyfika biznesu wymaga własnych wysoce zindywidualizowanych aplikacji, w większości przypadków nawiązanie współpracy z firmami świadczącymi specjalistyczne usługi w dziedzinie zastosowań informatyki i internetu wydaje się rozsądną opcją. Przemawiają za tym nie tylko względy organizacyjne, ale i finansowe. Praktycznie trudno jest zbudować na starcie własny pion informatyczny taniej, niż mogą to dla nas zrobić specjalistyczne firmy.

Przy wyborze dostawcy usług informatycznych powinniśmy kierować się nie tylko jakością i ceną. Ważny jest także wachlarz oferowanych usług, uwzględniający także przyszłe potrzeby. W dobie przyspieszonego rozwoju technologii internetowych nasz partner powinien dysponować odpowiednim potencjałem, by nie tylko śledzić te zmiany, ale szybko je wdrażać w aplikacjach realizowanych na potrzeby swych klientów.

Praktyka prowadzenia firm zarówno małych, jak i dużych pokazuje, że zadania określone w długofalowej strategii firmy jako priorytetowe są skutecznie realizowane wtedy, gdy znajdują się w centrum uwagi ścisłego kierownictwa firmy. Niezależnie zatem od decyzji o zatrudnieniu własnych specjalistów bądź korzystania z usług zewnętrznych, sfera zarządzania wiedzą, wdrożenia informatyki oraz aplikacji internetowych powinna zostać

przypisana jednemu z członków zespołu przywódczego nowej firmy, odpowiedzialnemu za planowanie i uruchamianie konkretnych wdrożeń oraz monitorowanie rezultatów.

Literatura

Chaffey D., *E-Business and E-Commerce Management*. Pearson Education Limited, Harlow 2002.

Dąbrowski R., *Łowca informacji*. „Rzeczpospolita” 11 maja 2005.

Nauka i technika w 2003 r. GUS, Warszawa 2005.

Polski e-handel: Jeszcze daleko do eldorado. „Gazeta Wyborcza” 11 lipca 2005.

Przedsiębiorczość internetowa, red. M. Łobody, R. Mącik. Wydawnictwo UMCS, Lublin 2005.

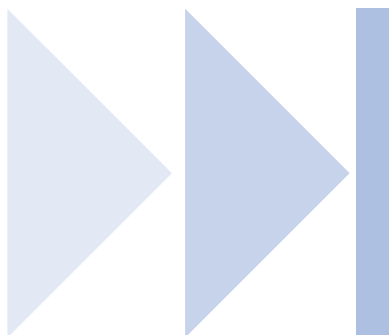
Wawszczyk A., *E-gospodarka. Poradnik przedsiębiorcy*. PARP, Warszawa 2003.

Wykorzystanie technologii informacyjno-telekomunikacyjnych w przedsiębiorstwach i gospodarstwach domowych w 2004 r. GUS, Warszawa 2005.

Rozdział dwunasty

Specyfika nowych przedsięwzięć technologicznych

1. **Nowe przedsięwzięcia technologiczne**
– istota i skala zjawiska
2. **Inicjatorzy nowych przedsięwzięć technologicznych**
3. **Identyfikacja, selekcja i weryfikacja pomysłów opartych na innowacjach technologicznych**
4. **Ochrona patentowa**
Wykorzystanie informacji patentowej
na etapie przygotowawczym
Potwierdzenie unikalnego charakteru własnych rozwiązań
i braku zagrożenia naruszenia praw osób trzecich
Ochrona praw do wynalazku
5. **Alternatywne warianty wykorzystania innowacji technologicznych**
Udzielenie licencji na korzystanie z chronionego rozwiązania
przez inne podmioty
Uruchomienie produkcji opartej na dostępnej
na rynku technologii
Współpraca o charakterze kooperacyjnym
6. **Finansowanie przedsięwzięć technologicznych**
Środki własne a zewnętrzne źródła finansowania
Wsparcie przedsięwzięć technologicznych
ze środków publicznych
7. **Specyfika fazy rozruchu przedsięwzięć technologicznych**



Kto angażuje się w uruchomienie nowych przedsięwzięć technologicznych? Kto ma największe szanse na tym polu? Można wyodrębnić kilka typów inicjatorów przedsięwzięć technologicznych ze względu na wcześniejsze doświadczenia zawodowe: wywodzący się ze środowiska badawczego, akademickiego lub instytucji badawczych finansowanych ze środków publicznych; wywodzący się z przedsiębiorstw przemysłowych w dużych organizacjach, bezpośrednio w produkcji bądź w dziale wdrożeń; inicjatorzy bez przygotowania technicznego, ale mający pewne doświadczenie z pracy w dziale sprzedaży urządzeń i koniecznej współpracy z pionem technicznym, bądź w dziale zakupu firmy będącej odbiorcą sprzętu; inicjatorzy bez przygotowania technicznego, zainteresowani jednak określonymi dziedzinami nauki i techniki, silna motywacja do uruchomienia własnego biznesu skłania przedsiębiorców tej grupy do poszukiwania szans w dziedzinie nowych technologii.

1. Nowe przedsięwzięcia technologiczne – istota i skala zjawiska

Rozwój i komercjalizacja nowoczesnych technologii przez małe, nowo powstałe firmy (o czym była mowa w rozdziale I) oznaczała jakościowy przełom funkcjonowania sektora small businessu na przełomie XX i XXI wieku. Wyodrębnił się dzięki temu dynamiczny, innowacyjny segment, który mimo niewielkich rozmiarów ma bardzo istotny wpływ na funkcjonowanie gospodarki w krajach wysoko rozwiniętych.

Wokół tzw. firm technologicznych występuje wiele nieporozumień, także definicyjnych. Firmy te kojarzą się najczęściej z sektorem wysokiej technologii (przemysł kosmiczny, IT, farmaceutyczny, urządzeń radiowo-telewizyjnych i komunikacyjnych, produkcji instrumentów medycznych, precyzyjnych i optycznych), a więc w dziedzinach charakteryzujących się wysoką intensywnością prac badawczo-rozwojowych (B+R). Przyjmując sektorową definicję przedsiębiorstw wysokiej technologii, takich małych i średnich firm w krajach Unii Europejskiej było w 2000 roku około 750 tys., czyli 4% całej populacji sektora MSP w regionie (*European Commission*, 2002, s. 18).

Z punktu widzenia analizy nowych inicjatyw ograniczenie się do wąsko definiowanego sektora wysokiej technologii nie wydaje się celowe. W tym rozdziale bierzemy zatem pod uwagę wszelkie przedsiębiorcze inicjatywy polegające na wdrażaniu innowacji technologicznych, czyli dotyczących nowych produktów i nowych lub znacząco usprawnionych metod wytwarzania. Mogą one być zrealizowane przez wszystkie firmy, niekoniecznie należące do sektora wysokiej technologii. Jako działalność innowacyjną traktujemy również asymilację technologii znanych już na rynku, a wcześniej niestosowanych przez konkretną firmę¹. Badania empiryczne przeprowadzone w latach 1994–1996 w krajach OECD wykazały, że 30–60% małych i średnich przedsiębiorstw można, zgodnie z tą szeroką definicją, uznać za innowacyjne. Co ciekawe, w niektórych krajach (Belgia, Irlandia, Włochy, Portugalia i Wielka Brytania) udział firm innowacyjnych w całej populacji MSP jest zbliżony do udziału w grupie firm dużych (*Financing...*, 2004, s. 8).

¹ Takie podejście jest zgodne z metodologią badań procesu innowacji OECD. Patrz *Oslo Manual...*, 2005.



— Jadąc na igrzyska, wiedziałem, że na pewno przywiozę stamtąd medal — śmieje się Ryszard Seruga. Ponad połowa wśród kajakarzy startujących w Atenach i niemal wszyscy kanadyjkarze płyną na łódkach produkowanych w rodzinnej firmie na Żeraniu.

— To dziedzina, w której polski producent zdominował światową produkcję — opowiada Stanisław Rybakowski, przez 17 lat trener kadry polskich kajakarzy, teraz pracownik firmy Plastex.

I podaje przykłady: — Podczas transmisji zawodów proszę patrzeć na burty łódek, tuż nad wodą. Niemal na każdej będzie nazwa Plastex. W piątkowym finale C1 (kanadyjki pojedyncze) – wszyscy na naszych łódkach oprócz Hiszpana. W finale C2 – wszyscy bez wyjątku na Plasteksie.

Siedziba firmy mieści się nad Kanałem Żerańskim, tuż koło elektrociepłowni i supermarketu Auchan. W eleganckich budynkach pracuje 40 osób, w tym 34 bezpośrednio przy produkcji. Jednak w czasie igrzysk hale stoją puste. Wszyscy wzięli urlopy, a szef Ryszard Seruga pojechał do Aten. Na straży został wielki dog Alegro. Po firmie oprowadza nas Rybakowski, którego wyciągnęliśmy ze studia Eurosportu, skąd komentuje ateńskie zawody.

— To jest piec. Jedna z tajemnic sukcesu. Zbudowany według projektu szefa — mówi z dumą Rybakowski. Piec kompozytowy jest długi na kilkanaście metrów, żeby mieściły się w nim także najdłuższe „czwórki”. Już gotowe łodzie są tu wygrzewane. Nadaje im to odpowiednią sztywność.

Wszystkich tajników Rybakowski oczywiście nie może zdradzić. Ryszard Seruga, kiedyś mistrz świata w kajakarstwie górskim, pierwsze łodzie robił w garażu w Markach już w 1984 r. Jego umiejętności docenili Niemcy, którzy zatrudnili go jako kierownika w firmie robiącej kajaki. Rzucił tamtą pracę, żeby w 1994 r. razem z żoną Magdaleną założyć Plastex. I zrewolucjonizował kajakarstwo.

— Pierwszy zaczął robić łodzie z kompozytów. Kiedyś były albo drewniane, albo z laminatu. Teraz króluje żywica epoksydowa, karbon, kevlar. Z tych samych surowców robi się skrzydła do myśliwców czy części statków kosmicznych — mówi Rybakowski. Dzięki tym zmianom teraz to Niemcy gonią Serugę.

— Żeby doścignąć technologicznie nasze łodki, przed igrzyskami w Sydney wydali gigantyczne pieniądze – 5 mln euro. I zrobili za to 20 łódek. Nasze kosztują 2–3 tys. euro — mówi Rybakowski.

— Moje łodki nie dają gwarancji sukcesu. One tylko nie przeszkadzają zdobyć medalu, gdy ktoś ma talent — mówi skromnie Ryszard Seruga.

J. Chełmiński, *Kajaki z Żerania dominują na olimpiadzie*,
„Gazeta Wyborcza” 27 sierpnia 2004.

Ogólne zasady i reguły postępowania przedstawione w tej książce zachowują aktualność także w odniesieniu do przedsięwzięć technologicznych. Przed ich inicjatorami stoją jednak szczególne wyzwania. Wiąże się to z niełatwą symbiozą sfery techniki i świata biznesu. To właśnie będzie przedmiotem rozważań w tym rozdziale.

2. Inicjatorzy nowych przedsięwzięć technologicznych

Kluczowym czynnikiem sukcesu przedsięwzięć technologicznych jest dostęp do określonych zasobów wiedzy technicznej oraz praktyczne doświadczenia wdrożeniowe dotyczące nowych bądź ulepszonych produktów i metod wytwarzania. Nie negując stopnia złożoności procesu wdrażania innowacji w sferze marketingu czy metod zarządzania, należy się zgodzić, że sfera technologiczna jest znacznie bardziej skomplikowana. Nowatorską kampanię reklamową można przeprowadzić, wykorzystując dostępną literaturę fachową czy śledząc podobne realizacje przeprowadzone za granicą. Takie źródła inspiracji nie wystarczą przy wdrażaniu innowacji technologicznych. Z tego powodu istotnym wyróżnikiem przedsięwzięć technologicznych jest decydująca rola liderów, mających wykształcenie z zakresu nauk ścisłych, wysokie kompetencje i nierzadko wysoki status naukowy w konkretnej dziedzinie. Tak właśnie przygotowani liderzy nadają ton typowym przedsięwzięciom technologicznym². Mają oni zazwyczaj silną motywację do wdrożenia nowej technologii, powodowaną jej nowatorskim charakterem, w mniejszym natomiast stopniu zwracają uwagę na efekty rynkowe i ekonomiczno-finansowe przedsięwzięcia.

Jakie osoby angażują się w uruchomienie nowych przedsięwzięć technologicznych? Które z nich mają największe szanse na tym polu?

Wycinkowe analizy empiryczne przeprowadzone w ciągu ostatnich 20 lat w krajach zachodnich pozwalają określić pewne prawidłowości w tej dziedzinie. I tak badanie przeprowadzone przez D. Jonesa-Evansa w latach 90. wśród małych firm brytyjskich, które zostały nagrodzone w ramach programu rządu brytyjskiego za osiągnięcia w dziedzinie B+R i nowych technologii, pozwoliły na wyodrębnienie kilku charakterystycznych typów inicjatorów przedsięwzięć technologicznych ze względu na wcześniejsze doświadczenia zawodowe (Jones-Evans, 1995):

- ▶ inicjatorzy wywodzący się ze środowiska badawczego bądź ze środowiska akademickiego lub instytucji badawczych finansowanych ze środków publicznych; część z nich może pochwalić się doświadczeniem w dziedzinie współpracy z przemysłem

² W efekcie w literaturze przyjmuje się często, że przedsięwzięcia technologiczne to takie, które są uruchamiane przez kadrę naukową i studentów wyższych uczelni technicznych. Por. Wissema, Rietveldt, 2004, s. 8.

- ▶ inicjatorzy wywodzący się z przedsiębiorstw przemysłowych, w dużych organizacjach, bezpośrednio w produkcji bądź w dziale wdrożeń
- ▶ inicjatorzy bez przygotowania technicznego, ale mający pewne doświadczenie z pracy w dziale sprzedaży urządzeń i koniecznej współpracy z pionem technicznym bądź w dziale zakupu firmy będącej odbiorcą sprzętu; w tym przypadku mamy istotny element, jakim jest punkt widzenia odbiorcy
- ▶ inicjatorzy bez przygotowania technicznego, zainteresowani jednak określonymi dziedzinami nauki i techniki; silna motywacja do uruchomienia własnego biznesu skłania przedsiębiorców tej grupy do poszukiwania szans w dziedzinie nowych technologii.

Opisane przez D. Jonesa-Evansa typy przedsiębiorców technologicznych pozwalają na sformułowanie interesujących wniosków. Z jednej strony wyniki tych badań potwierdzają znaczenie wykształcenia technicznego, dostępu do najnowszych rozwiązań w określonej dziedzinie, a jednocześnie doświadczenia wdrożeniowego. Z drugiej strony wskazują na możliwość dołączenia do grupy przedsiębiorców technologicznych liderów bez formalnego przygotowania technicznego. W przypadku osób mających długoletnie doświadczenie w sprzedaży bądź zakupach złożonych wyrobów (skomplikowane maszyny, linie produkcyjne, kompletne obiekty) asymilacja wiedzy technicznej następuje w sposób naturalny. Jednocześnie ciągła konfrontacja z potrzebami finalnego odbiorcy stanowi sprzyjający klimat dla generowania pomysłów na temat zmian oferowanych produktów bądź technik wytwarzania.

Sektor nowoczesnych technologii nie jest zatem zamknięty dla osób o klasycznej orientacji przedsiębiorczej, ciągle poszukujących atrakcyjnych pomysłów biznesowych. Źródłem inspiracji mogą tu być osobiste zainteresowania i hobby. Jednakże w porównaniu z innymi sferami zainteresowań, zgłębianie wiedzy w określonej dziedzinie na własną rękę, śledzenie nowości czy trendów rozwojowych wymaga znacznie większego wysiłku i zaangażowania.

Czy i w jakim zakresie przedsięwzięcia bazujące na innowacjach technologicznych mogą być udziałem ludzi młodych? Przekonanie, że liderami takich przedsięwzięć powinni być raczej ludzie dojrzaלי, wynika stąd, że wysoki poziom merytoryczny, jaki muszą prezentować, wiąże się z prowadzeniem badań i długoletnią specjalizacją w określonej dziedzinie. Z drugiej strony nie brak przykładów, że przełomowe rozwiązania rewolucjonizujące funkcjonowanie całych gałęzi gospodarki były wdrażane przez ludzi bardzo młodych.

Interesujące wyniki przyniosły badania poziomu formalnego wykształcenia i wieku inicjatorów nowych przedsięwzięć w sektorze ICT (technologii informacyjnych i telekomunikacyjnych) we Włoszech (Colombo, Delmastro, 2001). Pokazały one wyraźne różnice występujące między firmami internetowymi a pozostałymi należącymi do sektora ITC (firmy software'owe, producenci sprzętu komputerowego i urządzeń telekomunikacyjnych). Założyciele firm internetowych charakteryzowali się znacznie niższym poziomem formalnego wykształcenia w porównaniu z producentami sprzętu i urządzeń (tylko 28% twórców firm internetowych miało wyższe wykształcenie). Równocześnie wiek inicjatorów firm internetowych był wydatnie niższy (średnio 28 lat) od wieku producentów sprzętu (średnio 40 lat). Dla 40% założycieli firm internetowych własna firma była pierwszym miejscem ich aktywności zawodowej.

Wyjaśnienia tych prawidłowości należy upatrywać w przełomowym charakterze technologii internetowych i niezwykle szybkim tempie rozwoju tej dziedziny. To powoduje, że przydatność podstawowej wiedzy technicznej zdobytej na studiach jest ograniczona. Natomiast w produkcji sprzętu komputerowego i telekomunikacyjnego, mimo dynamicznych zmian w technologii, solidne podstawy wiedzy inżynierskiej odgrywają w prowadzeniu tego typu firm dużą rolę. W sektorze technologii internetowych obserwujemy dodatkowo interesujące sprzężenie zwrotne. Badania przeprowadzone w 2001 roku na dużej próbie, obejmującej 1001 liderów przedsięwzięć wysokiej technologii wykazały, że obok wcześniejszych doświadczeń zawodowych, wykorzystywanie komputera i dostęp do zasobów internetu były najczęściej wymienianymi źródłami inspiracji, stymulującymi decyzję o uruchomieniu własnej firmy technologicznej (Kourilsky, Walstad, 2002).

Szczególne cechy przedsięwzięć bazujących na innowacjach technologicznych mogą wskazywać na większe szanse inicjatyw, gdy są one uruchamiane przez grupy założycielskie, a nie indywidualnych przedsiębiorców:

- ▶ Proces przygotowania przedsięwzięć technologicznych jest znacznie dłuższy, gdyż obejmuje także analizy tendencji i zmian w technologii w danej branży.
- ▶ Uruchomienie przedsięwzięcia technologicznego z reguły trwa dłużej i wiąże się z zaangażowaniem znaczących sił i środków.
- ▶ Wyższy w porównaniu z przedsięwzięciami nietechnologicznymi poziom niezbędnych nakładów finansowych zmusza do poszukiwania zewnętrznych źródeł finansowania (banki, venture capital, środki pomocowe UE), a to wymaga długotrwałych zabiegów i specyficznych umiejętności analitycznych i negocjacyjnych.
- ▶ Występuje wyraźna preferencja dla inicjatyw grupowych ze strony funduszy venture capital.

Oczekiwana wyższa skuteczność zespołów założycielskich w uruchomieniu przedsięwzięć technologicznych została potwierdzona w badaniach przeprowadzonych w latach 70. ubiegłego stulecia przez A.C. Coopera i A. Bruno. Wśród przedsięwzięć technologicznych, które zakończyły się sukcesem, 80% zostało zainicjowanych przez dwóch lub więcej założycieli (Cooper, Bruno, 1977). Tendencja ta wydaje się znajdować potwierdzenie współcześnie w krajach Europy Środkowej i Wschodniej (Bruton, Rubanik, 1997). Zróżnicowanie wykształcenia i wcześniejszych doświadczeń zawodowych, tak by połączyć kwalifikacje techniczne z kompetencjami w dziedzinie marketingu i finansów, również sprzyja powodzeniu nowych przedsięwzięć technologicznych. Jednakże liczba członków zespołu założycielskiego nie powinna być zbyt duża, bo wtedy zachodzi niebezpieczeństwo konfliktów w gronie liderów (Aspelund et al., 2005).

Samodzielne uruchomienie biznesu technologicznego występuje zazwyczaj wówczas, gdy twórcą nowego rozwiązania i właścicielem praw z nim związanych jest osoba o dużym autorytecie w danej dziedzinie, silnej osobowości i zdolnościach przywódczych.

W sumie, jeśli chodzi o predyspozycje i doświadczenia niezbędne do uruchomienia przedsięwzięć technologicznych, kluczowym atutem jest solidna wiedza w zakresie najnowszych tendencji rozwoju technologii w danej dziedzinie. Wobec bardzo szybkich zmian technologicznych w nowoczesnych sektorach gospodarki, formalne wykształcenie uniwersyteckie będzie niewystarczające, jeśli kandydaci na liderów przedsięwzięć technologicznych nie wyrobią w sobie nawyku śledzenia na bieżąco najnowszych tendencji zmian w określonej specjalistycznej dziedzinie. Wcześniejsza praktyka przy wdrożeniach nowych produktów i procesów jest niewątpliwie atutem. Przełomowe zmiany dokonujące się w nowoczesnych sektorach gospodarki stwarzają szczególne warunki, w których zespoły przywódcze, składające się z ludzi młodych, mają szansę na odniesienie sukcesu także w rozpoczęciu przedsięwzięć biznesowych wykorzystujących innowacje technologiczne.

3. Identyfikacja, selekcja i weryfikacja pomysłów opartych na innowacjach technologicznych

W przeciwieństwie do dynamicznych przedsięwzięć bazujących na innowacjach w sferze marketingu, organizacji i zarządzania, gdzie prace analityczne i przygotowawcze koncentrują się na aspektach rynkowych (przewidywana wielkość popytu, akceptacja klientów dla nowych produktów i usług), przedsięwzięcia technologiczne wymagają odrębnej, szczegółowej analizy aspektów technicznych. Punktem wyjścia jest tu ogólna analiza trendów rozwoju technologii w danej dziedzinie. Chodzi o ustalenie, czy i w jakim zakresie przewidywane do wdrożenia nowe procesy i produkty

mieszczą się w głównym nurcie postępu technologicznego, czy też są poza nim. W tym ostatnim przypadku potrzebna jest pogłębiona analiza, fakt wyjątkowości obranej ścieżki innowacyjnej może być bowiem obiecującym źródłem przewagi konkurencyjnej, lecz z drugiej strony rodzi wątpliwości, czy nie zmierzamy w kierunku, który może się okazać ślepym zaułkiem.

Specyfika wyboru i weryfikacji przedsięwzięć bazujących na innowacjach technologicznych dotyczy w pierwszej kolejności źródeł informacji, potrzebnych do ciągłego monitorowania kierunków postępu technicznego w interesującej nas dziedzinie. Najważniejsze z nich to:

- ▶ oficjalna informacja patentowa dotycząca zarówno patentów krajowych, jak i międzynarodowych, dostępna w bazach danych urzędów patentowych (szerzej omawiamy tę kwestię w podrozdziale 5)
- ▶ tak zwani brokerzy patentowi specjalizujący się w licencjonowaniu technologii opracowanych przez innych
- ▶ duże koncerny prowadzące działalność rozwojową na szeroką skalę; mogą być one właścicielami praw do wynalazków, z których same nie korzystają, gdyż nie leżą one w profilu ich działalności, ale mogą być zainteresowane udzielaniem licencji na korzystanie z wynalazku przez inne podmioty
- ▶ akademickie i niezależne ośrodki badawcze finansowane przez rząd, z reguły zajmujące się komercjalizacją na własną rękę i prowadzące program udzielenia licencji.

Korzystanie z tych i innych źródeł w celu identyfikacji atrakcyjnych rozwiązań technologicznych wymaga sporego doświadczenia, a także czegoś, co można by nazwać intuicją technologiczną. Wykształcenie techniczne jest tu niewątpliwie pomocne, a w wielu dziedzinach wręcz niezbędne.

Kolejnym etapem analizy aspektów technologicznych jest porównanie własnego rozwiązania z innymi, dostępnymi na rynku międzynarodowym. Nie wspominając na razie o kwestiach dotyczących ochrony praw własnych do konkretnego rozwiązania i niebezpieczeństwa naruszenia praw innych (będzie o tym mowa w podrozdziale 4), celem tej analizy porównawczej jest zidentyfikowanie różnic zastosowanych rozwiązań technologicznych, ale także – a może przede wszystkim – alternatywnych zastosowań komercyjnych podobnych innowacji technologicznych. W wielu przypadkach jest bowiem tak, że nie tyle pierwszeństwo w opracowaniu technologii czy też nowatorstwo przyjętych rozwiązań, lecz znalezienie oryginalnego zastosowania decyduje o sukcesie (Balachandra et al., 2004).

Jeśli chodzi o identyfikację pomysłów, które mogą być przekształcone w atrakcyjne koncepcje biznesowe, to generalne prawidłowości i reguły sformułowane w rozdziale III znajdują w pełni zastosowanie do przedsięwzięć



Na pierwszy rzut oka to pocziwiec: okrągła twarz, lekko zmrużone oczy krótkowidza, okulary. Ale to tylko pozory, za którymi kryje się przenikliwy umysł sprytnego biznesmena. Maciej Adamkiewicz, prezes firmy farmaceutycznej Adamed, z wykształcenia chirurg, potrafi ostro walczyć o rynek. Często nawet balansując na granicy prawa.

Pomysł na biznes Adamedu jest prosty, ale wymaga bardzo dobrej znajomości kruczków prawnych. Adamkiewicz w Pieńkowie pod Warszawą oprócz 70 naukowców zatrudnia sztab prawników, którzy przeglądają zgłoszone na świecie patenty farmaceutyczne, szukając możliwości ich obejścia. Czasem ochrona jest niepełna, np. patent zastrzega lek tylko w jednej formie. Wtedy wystarczy zamiast pigułki wyprodukować medykament w aerozolu i wprowadzić go na rynek. Testowanie granic praw patentowych to żywioł Adamkiewicza.

Tak dwa lata temu udało mu się wprowadzić na rynek zolafren – lek na schizofrenię. W swoim laboratorium odtworzył formułę specyfiku o nazwie zyprexa sprzedawanego przez amerykański koncern farmaceutyczny Eli Lilly. Wyprodukowany w Pieńkowie zolafren kosztował tylko 3,50 zł, podczas gdy zyprexa – ok. 100 zł. Efekt był prosty do przewidzenia. Polski lek wyparł z rynku amerykański, narażając Eli Lilly na wielomilionowe straty. Amerykanie oskarżyli Adamed o złamanie patentu, ale Adamkiewicz udowodnił przed sądem, że ochrona olanzapiny – głównego składnika leku – dotyczyła innej formy niż ta, którą on sam zastosował.

— To jakby porównywać cukier w kostce z cukrem sypkim — tłumaczy. Amerykanie nie tracą nadziei na wygraną.

Czasy kopiowania powoli się kończą. Część zarobionych pieniędzy Adamkiewicz już dziś inwestuje w prace badawcze nad całkowicie nowymi specyfikami. Od trzech lat w laboratorium w Pieńkowie testowane są trzy leki: na cukrzycę, przeciwrakowy oraz przeciwrakowy.

— Jeśli wszystko pójdzie dobrze, za 10 lat mogą znaleźć się na rynku — twierdzi Adamkiewicz.

— Szefa Adamedu na to nie stać — mówi Paweł Piotrowski ze Stowarzyszenia Firm Farmaceutycznych. Jednak według Jerzego Staraka, właściciela Polpharmy i najbogatszego polskiego przedsiębiorcy z branży leków, marzenia Adamkiewicza są realne.

— Wystarczy, że sprzeda wyniki badań jakiemuś potentatowi — wyjaśnia Starak. — Na świecie to normalna procedura.

E. Wesołowska, *Podrobić, zarobić, nie dać się złapać*,
„Newsweek Polska” 16 maja 2005, nr 20.

technologicznych. Jednakże w tym ostatnim przypadku niewątpliwie mamy do czynienia z wyraźną specyfiką. Jak zwracaliśmy uwagę w podrozdziale 2, w typowej sytuacji początkowa myśl o uruchomieniu biznesu wynika z określonego rozwiązania technicznego, będącego efektem wcześniejszych prac badawczych. Autorzy tych rozwiązań i inicjatorzy przedsięwzięcia to ludzie o wykształceniu technicznym, zazwyczaj emocjonalnie związani z konkretnym wynalazkiem.

Obiektywne uwarunkowania powodują zatem, że uwaga liderów nowego biznesu w sposób naturalny skupia się na aspektach technicznych przedsięwzięcia. Ta intuicyjna obserwacja znajduje potwierdzenie w badaniach empirycznych dotyczących nowych przedsięwzięć technologicznych³. Należy się więc liczyć z opóźnionym włączeniem do analizy aspektów rynkowych, a w tym wymogów i oczekiwań konsumentów (odbiorców). Gdy to nastąpi, występuje zazwyczaj potrzeba istotnej modyfikacji oryginalnej koncepcji. Mając powyższe na względzie, liderzy powinni świadomie dążyć do wyeliminowania niebezpieczeństwa skrzywienia technicznego w identyfikacji atrakcyjnych pomysłów biznesowych na rzecz uwzględnienia kryteriów innych niż techniczne już we wczesnej fazie poszukiwań.

Mówiąc o aspektach rynkowych, w przypadku przedsięwzięć opartych na zaawansowanych technologiach, szczególnego znaczenie nabiera ocena tempa i skali akceptacji nowego produktu (usługi) przez odbiorców. Naturalne jest bowiem, że odbiorcy (konsumenci) do nowego rozwiązania początkowo podchodzą ostrożnie. Według R.C. Dorfa i T.H. Byersa tempo akceptacji przez odbiorców zależy od oceny następujących pięciu kluczowych parametrów nowego rozwiązania (Dorf, Byers, 2005, s. 247):

- ▶ wyższość danego rozwiązania nad dotychczas dostępnymi na rynku
- ▶ dostosowanie do wymogów, nawyków, zasad i sposobów funkcjonowania odbiorców
- ▶ stopień skomplikowania (złożoności) – im większy stopień złożoności, tym większy opór odbiorców
- ▶ możliwość przetestowania rozwiązania przed ostatecznym zakupem
- ▶ czy i na ile wyniki i zalety nowego rozwiązania mogą być swobodnie obserwowane przez innych odbiorców – możliwość taka pozytywnie wpływa na szybkość dyfuzji innowacji.

³ Szczególnie interesujące obserwacje dotyczą przedsięwzięć technologicznych uruchomionych w wyniku prowadzonego od 1994 roku programu szkolenia kandydatów na „przedsiębiorców technologicznych”. Por Klofsten, 2005.



Jak zaczął się biznes? Przed kilkoma laty naukowcy Politechniki Łódzkiej, we współpracy z Uniwersytetem Medycznym w Łodzi, odkryli niezwykle właściwości chlorku 1-metylonikotynamidu (związek znany jest od lat, ale nigdy nie był brany pod uwagę jako lek).

— To przełom w leczeniu stanów zapalnych — ogłosili.

Po opracowaniu nowych produktów wykorzystujących lecznicze właściwości chlorku (m.in. szamponu) chcieli nawiązać współpracę z polskimi firmami farmaceutycznymi. Nie udało się.

— Przez bojaźliwość szefów — stwierdza prof. Gębicki. — Byli zainteresowani, ale bali się zaryzykować.

Łódzcy naukowcy postanowili więc sami założyć firmę. Nie zrażali się biurokracją i kłopotami ze zdobyciem kredytu. By wykorzystać odkrycie, musieli kupić prawa autorskie od Politechniki Łódzkiej, a następnie opatentować technologię produkcji. Zdobycie patentu to długa i trudna droga. Najpierw składa się zgłoszenie patentowe, które Urząd Patentowy żmudnie sprawdza, m.in. pod względem nowości i innowacyjności. Potem czeka się na wydanie patentu. Cała procedura zajęła Pharmedii cztery lata. Na szczęście technologia chroniona jest od momentu zgłoszenia.

— Patenty: niezbędne! – To zabezpieczenie dla inwestora, który jest zainteresowany wejściem do spółki. Ma pewność, że konkurencja nie wdroży produktów opartych na tych samych rozwiązaniach — tłumaczy prezes Palka.

Trzeba jednak pamiętać, że zarejestrowanie patentu to duży wydatek. Zgłoszenie patentowe w Polsce kosztuje 5–7 tys. zł. W cenę wliczona jest obsługa kancelarii patentowej. Potem przez każdy rok posiadania patentu opłaty wynoszą od kilkuset do kilku tysięcy złotych (w zależności od okresu trwania patentu).

Warto też chronić wynalazek w innych krajach, choć tutaj w grę wchodzi już naprawdę wysokie kwoty. Zgłoszenie patentowe w USA kosztuje 15–100 tys. dol., a w Europie 20–30 tys. euro. Potem też trzeba płacić za każdy rok. W Europie to od 20 do 100 tys. euro rocznie, w zależności od liczby krajów, które wybierzemy, oraz od roku ochrony. Im późniejszy, tym więcej zapłacimy, bo zakłada się, że produkcja chroniona patentem przynosi już zyski. Nasze rodzime wynalazki czy technologie powinny być chronione przynajmniej w 15 krajach Europy (bo w tle nauka stoi na wysokim poziomie). Do tego trzeba jeszcze dodać Japonię i USA.

Dlatego najlepiej od razu znaleźć inwestora, który wchodząc do spółki, wyłoży pieniądze na ochronę patentową.

J. Blewaska, *Od wynalazku do własnej firmy*,
„Gazeta Wyborcza” 14 listopada 2005.

Zazwyczaj poziom akceptacji nowego rozwiązania w czasie zmienia się zgodnie ze statystyczną krzywą rozkładu normalnego⁴. Poważnym wyzwaniem i zagrożeniem dla przedsięwzięć technologicznych jest nie tyle brak zainteresowania nowym produktem, ile niemożność przekroczenia pewnego poziomu popytu, powyżej którego ujawniają się synergiczne efekty i sprzedaż, a następnie zyski zaczynają szybko rosnąć. Rzecz bowiem w tym, że początkowa grupa odbiorców to zazwyczaj osoby skłonne do zaakceptowania nowości, a wręcz poszukujące czegoś odmiennego. W ich przypadku trzeźwa, chłodna kalkulacja argumentów za zakupem i przeciw zakupowi nie odgrywa tak istotnej roli. Tymczasem dotarcie do odbiorcy masowego wymaga przyciągnięcia konsumentów o orientacji pragmatycznej, oczekujących wiarygodnych informacji i dowodów na to, że proponowane im rozwiązanie sprawdziło się w praktyce, a jego nabycie przyniesie korzyści. Mamy więc do czynienia z efektem tzw. rozpadliny popytowej⁵ i koniecznością zaplanowania sposobów jej przeskoczenia jeszcze w trakcie przygotowania programu uruchomienia sprzedaży. Służą temu różnorodne działania marketingowe adresowane do podstawowej grupy pragmatycznie nastawionych odbiorców, podczas których prezentowane są przykłady, nierzadko poparte szczegółowymi wyliczeniami. Tam, gdzie na to pozwalają warunki, umożliwia się potencjalnym klientom, zanim podejmą decyzję o zakupie, przetestowanie nowych rozwiązań. O tym, że takie działania warto przygotować zawczasu, świadczą liczne przykłady przedsięwzięć wykorzystujących ciekawe rozwiązania technologiczne, które jednak nie potrafiły przekroczyć wspomnianej rozpadliny popytowej⁶.

4. Ochrona patentowa

Kwestia ochrony własności przemysłowej była już wcześniej rozpatrywana w rozdziale VIII, kiedy wskazywaliśmy na istotną rolę znaków towarowych i ich rejestracji w budowaniu pozycji rynkowej nowej firmy. W przypadku przedsięwzięć wykorzystujących zaawansowane technologie, znaczenie systemu ochrony własności przemysłowej należy rozpatrywać pod wieloma aspektami:

- ▶ Zbiory dostępnej informacji patentowej mogą być źródłem inspiracji dla własnych poszukiwań nowych rozwiązań technicznych.

⁴ Krzywa ta ma kształt dzwonu. W początkowej fazie zainteresowani nowym produktem są nieliczni konsumenci-innowatorzy. Następnie produkt uzyskuje akceptację podstawowej, najliczniejszej grupy odbiorców, by w ostatniej fazie zyskać uznanie nielicznej grupy konserwatywnych konsumentów.

⁵ Zastosowanie pojęcia „rozpadliny” (ang. *chasm*) ma na celu zilustrowanie zjawiska przerwania ciągłości krzywej akceptacji nowego produktu. Po pierwszej pozytywnej reakcji odbiorców-innowatorów nie następuje oczekiwany wzrost zainteresowania podstawowej grupy odbiorców.

⁶ Szerzej na ten temat patrz Moore, 1999.

- ▶ Przystępując do uruchomienia działalności gospodarczej, musimy się upewnić, czy nie naruszamy praw patentowych osób trzecich.
- ▶ Chcąc uniknąć niebezpieczeństwa erozji przewagi konkurencyjnej, należy zapewnić ochronę wynalazku, wzoru użytkowego lub przemysłowego na przykład w formie patentu, prawa ochronnego lub prawa z rejestracji, uniemożliwiającej innym podmiotom nieautoryzowane wykorzystywanie swojego rozwiązania.

4.1. Wykorzystanie informacji patentowej na etapie przygotowawczym

Istotą funkcjonującego systemu własności przemysłowej na świecie jest zasada publikowania i szerokiego rozpowszechniania informacji o chronionych wynalazkach. Wykorzystanie narzędzi informatycznych znacznie uprościło nie tylko proces archiwizacji zbiorów informacji patentowej, ale – co ważniejsze – zdecydowanie ułatwiło też dostęp i przeszukiwanie tych zbiorów przez wszystkich zainteresowanych. Oto, w jakim zakresie informacje w nich zawarte mogą być przydatne dla inicjatorów nowych przedsięwzięć technologicznych:

- ▶ Zbiory dokumentacji patentowej (zarówno oficjalne, jak i udostępniane przez podmioty pośredniczące) to nieocenione źródło informacji o aktualnych tendencjach rozwoju technologii w danej dziedzinie.
- ▶ Dzięki analizie dokumentacji patentowej można zdobyć dobre rozeznanie potencjału technologicznego głównych konkurentów, a pośrednio strategii ich rozwoju.
- ▶ Analiza zbiorów dokumentacji patentowej może być nieocenionym źródłem inspiracji dla identyfikacji atrakcyjnych pomysłów biznesowych.

W tym ostatnim przypadku najbardziej dobitnym przykładem jest praktyka nazywana po angielsku *reverse engineering*. Polega ona na analizie systemowej opatentowanego produktu lub procesu i rozbiciu go na elementy składowe oraz opracowaniu odmiennej metody uzyskania podobnego efektu, która nie byłaby chroniona patentem. Taki sposób działania może okazać się bardzo efektywny, zwłaszcza gdy opracowanie oryginalnej technologii wymagało znacznych nakładów. Idąc śladami poprzedników, mamy bowiem szansę dojścia do własnego rozwiązania znacznie szybciej, a co ważniejsze – tańszym kosztem.

Przeprowadzenie dobrego rozpoznania technologicznego już na etapie przygotowawczym z pewnością nie będzie wysiłkiem straconym, chociażby w procedurze składania wniosku patentowego. Ocena wniosku przez Urząd Patentowy obejmuje tzw. badanie stanu techniki, a przeprowadzenie podobnej analizy we własnym zakresie zwiększa szanse na uzyskanie pozytywnej decyzji. Ze względu jednak na kluczową rolę specjalistycznej

wiedzy technicznej, udział inicjatorów przedsięwzięcia w analizie źródeł informacji o dostępnych technologiach jest niezbędny. Jeśli wśród członków zespołu założycielskiego znajduje się osoba o umiejętnościach ułatwiających poszukiwania i analizę komputerowych baz oraz innych źródeł informacji technologicznej, jest to niewątpliwie cenny dodatkowy atut.

4.2. Potwierdzenie unikalnego charakteru własnych rozwiązań i braku zagrożenia naruszenia praw osób trzecich

Dokonanie takiego sprawdzenia jest warunkiem niezbędnym nie tylko do osiągnięcia biznesowego sukcesu, ale też koniecznym, by rozpocząć działalność, zwłaszcza wówczas, kiedy wymagane jest finansowanie ze źródeł zewnętrznych. Poważni inwestorzy wymagają bowiem odrębnego badania, wykonanego przez wyspecjalizowane kancelarie prawne i kancelarie rzeczników patentowych, którego przedmiotem jest analiza ochrony praw własnych wynalazków i znaków towarowych, jak również ryzyka wynikającego z możliwego naruszenia praw osób trzecich.

Niejasna sytuacja tytułu własności do wynalazku może stać się źródłem konfliktów między założycielami i w konsekwencji prowadzić do przewlekłych procesów sądowych. Niebezpieczeństwo takie występuje wtedy, gdy kwestie praw własności do wynalazków nie były jednoznacznie uregulowane między wspólnikami, jeszcze przed podjęciem decyzji o uruchomieniu biznesu. Często zdarza się, że wynalazcy zyskali prawa ochronne przed założeniem firmy i nie dokonali formalnej cesji tych praw na jej rzecz.

4.3. Ochrona praw do wynalazku

Ochrona praw do wynalazku kojarzy się przede wszystkim z uzyskaniem patentu. Zanim jednak podejmiemy niezbędne kroki w tym kierunku, należy zadbać o zapewnienie ochrony tajemnicy handlowej (produkcyjnej) w firmie. Niezależnie od przysługującego każdemu podmiotowi prawa do zachowania tajemnicy handlowej, wynikających z przepisów prawa⁷, chodzi o stworzenie takich warunków organizacyjnych w firmie, by ograniczyć możliwość wycieku żywotnych informacji technicznych na zewnątrz. Potrzeba zapewnienia ochrony występuje już na etapie wstępnych prac nad opracowaniem nowego wynalazku, kiedy nie wchodzi jeszcze w grę ochrona patentowa, ale ujawnienie chociażby kierunku poszukiwań mogłoby

⁷ Prawo do zachowania tajemnicy handlowej (tajemnicy przedsiębiorstwa) nie jest precyzyjnie uregulowane w polskim systemie prawnym. W zależności od konkretnej sytuacji mogą mieć zastosowanie przepisy kodeksu cywilnego, kodeksu spółek handlowych, prawa własności przemysłowej, ustawy o zwalczaniu nieuczciwej konkurencji czy też kodeksu pracy. Natomiast na gruncie prawa międzynarodowego kwestię ochrony tajemnicy handlowej reguluje *Porozumienie w sprawie Handlowych Aspektów Praw Własności Intelektualnej* (TRIPS), którego Polska jest sygnatariuszem.

zniweczyć zamierzony efekt. Warto też mieć na względzie, że w wielu przypadkach ochrona patentowa nie będzie efektywnym narzędziem ochrony, a inicjatorzy nowego przedsięwzięcia technologicznego świadomie zrezygnują z działania w tym kierunku. Może to być wynikiem ich realistycznej oceny przewidywanych kosztów, czasu trwania i realnych szans uzyskania patentu na tle spodziewanych faktycznych efektów ochrony patentowej. Jest to typowy dylemat autorów wynalazków niemających w istocie przełomowego charakteru, ale stanowiących istotne rozwinięcie już znanych rozwiązań. W pewnych okolicznościach próby opatentowania mogą przynieść negatywny skutek. Tak będzie w przypadku wynalazku, który nie jest jeszcze przełomem, ale jednocześnie wskazuje kierunek obiecujących poszukiwań przełomowych rozwiązań⁸.

Jakie działania należy podjąć, by w maksymalnym stopniu zapewnić ochronę tajemnicy handlowej? Po pierwsze konieczne jest wprowadzenie klarownych reguł postępowania w firmie. Trzeba w szczególności określić, które informacje powinny pozostać niejawne i stworzyć odrębne procedury dla tego typu informacji. W fazie rozruchu nowej firmy może to być trudne wobec niezbędnej w tym okresie otwartości informacyjnej, prowadzącej do tego, by wszyscy wiedzieli o bieżących sprawach i mogli na bieżąco reagować. Tymczasem w przypadku kluczowych informacji technologicznych powinna obowiązywać zasada ograniczonego dostępu – dostęp do nich powinny mieć wyłącznie osoby, którym te informacje są absolutnie niezbędne⁹. Szczegółowe procedury powinny obejmować w pierwszej kolejności zasady przechowywania informacji poufnych oraz formalne zobowiązanie pracowników do zachowania tajemnicy. Niezależnie od dążenia do wyeliminowania przecieków, takie działania mają istotne konsekwencje prawne. Obowiązuje bowiem generalna zasada, że dochodzenie praw na gruncie obowiązujących przepisów jest możliwe jedynie wtedy, gdy informacja miała rzeczywiście charakter poufny, a jej właściciel podjął stosowne działania, by tajemnica została zachowana. Przejawem takiej dbałości może być przykładowo uzyskanie pisemnych deklaracji o poufności od wszystkich kluczowych pracowników w firmie.

Powyższe uwagi nie podważają w żadnym stopniu celowości zapewnienia ochrony patentowej dla rozwiązań technicznych stosowanych w firmie. Podobnie, jak w przypadku znaków towarowych, uzyskanie patentu, czyli

⁸ Szerzej na temat sytuacji i warunków, w których ochrona tajemnicy handlowej jest bardziej efektywna niż ochrona patentowa, patrz Hemphill, 2004.

⁹ W początkowej fazie funkcjonowania firmy pozytywne informacje podaje się niejako na wyrost, by wywołać entuzjazm wśród młodej załogi. Przykładowo informacja o zdobyciu dużego klienta może się pojawić już w końcowej fazie negocjacji. Z oczywistych względów przekazanie takiej wyprzedzającej informacji, że na ukończeniu są prace nad obiecującym rozwiązaniem technicznym, byłoby ze wszech miar niewskazane.

uzyskanie wyłącznego prawa do wynalazku, podlega ściśle sformalizowanej procedurze. Zgłoszenia patentowego dokonuje się w Urzędzie Patentowym. Urząd ten przeprowadza badanie zdolności patentowej wynalazku na podstawie porównania wynalazku z aktualnym stanem techniki. Procedura ta trwa zazwyczaj trzy, cztery lata, przy czym ochrona tymczasowa trwa od daty zgłoszenia. Pozytywna decyzja jest potwierdzona wydaniem dokumentu zwanego patentem. Patent jest wpisany do rejestru patentów, a opis patentu jest opublikowany przez Urząd Patentowy. Okres ochronny, liczony od daty zgłoszenia, wynosi 20 lat.

Przeprowadzenie procedury uzyskania patentu wiąże się z różnego rodzaju opłatami: za zgłoszenie wynalazku, od wniosku za udzielenie prawa ochronnego, za publikację informacji o udzielonym patencie, za wydruk opisu patentowego, za pierwszy okres ochrony patentowej oraz inne drobniejsze opłaty związane z przebiegiem procedury przed Urzędem Patentowym. Pojedyncze opłaty wynoszą kilkadziesiąt bądź kilkaset złotych, ale łącznie wynoszą zazwyczaj kilka tysięcy złotych.

Z uwagi na to, że przygotowanie kompletu dokumentów jest zabiegiem pracochłonnym i wymaga specjalistycznej wiedzy, a stosowna procedura wymaga roboczych kontaktów z Urzędem Patentowym, warto rozważyć zaangażowanie jednej z licznych kancelarii rzeczników patentowych. Przy średnio skomplikowanym zgłoszeniu koszt tego rodzaju usługi wraz z asystą w trakcie postępowania przed Urzędem Patentowym RP można szacować na kolejne kilka tysięcy złotych.

Prawa ochronne patentu udzielonego przez Urząd Patentowy RP obejmują wyłącznie terytorium Polski. W warunkach globalizacji patent krajowy dla ochrony atrakcyjnego wynalazku jest dalece niewystarczający. Konieczne staje się wówczas dokonanie zgłoszenia patentowego we wszystkich ważniejszych krajach. Przeprowadzenie takiej procedury, wymagającej z reguły zaangażowania lokalnych kancelarii patentowych, jest zabiegiem kosztownym i długotrwałym. Na mocy Konwencji Paryskiej o Ochronie Własności Przemysłowej, jeśli zgłoszenie w innych krajach, objętych Konwencją, następuje w ciągu 12 miesięcy od zgłoszenia krajowego, można zgłosić zastrzeżenie pierwszeństwa, które powoduje, że okres ochronny w każdym kraju, w którym udzielony zostanie patent, biegnie od daty zgłoszenia krajowego.

Alternatywnie można skorzystać z następujących procedur ponadnarodowych:

- **Uzyskanie patentu europejskiego na mocy Europejskiej Konwencji Patentowej (EPC).** W wyniku postępowania przed Europejskim Urzędem Patentowym zgodnie z jednolitą i scentralizowaną procedurą możliwe jest uzyskanie ochrony patentowej w 27 krajach europejskich. Zgłaszający, w celu obniżki kosztów, może ograniczyć zakres terytorialny ochrony tylko do wybranych krajów.

W przypadku patentu europejskiego możliwe jest także zastrzeżenie pierwszeństwa, które powoduje, że okres ochronny rozpoczyna bieg od daty zgłoszenia krajowego.

- ▶ **Wszczęcie postępowania międzynarodowego na mocy Układu o Współpracy Patentowej (PCT)**, którego sygnatariuszem jest ponad 100 państw. Na poziomie międzynarodowym dokonywane jest badanie stanu techniki (na żądanie międzynarodowe badanie wstępne przesłanek zdolności patentowej). Na tej podstawie zgłaszający może ocenić szanse uzyskania patentów w wybranych krajach. Faza krajowa realizowana jest przez krajowe urzędy patentowe (ewentualnie przez Europejski Urząd Patentowy na poziomie regionalnym).

Oczywiste jest, że koszty ochrony praw do wynalazku w skali międzynarodowej są z reguły znacznie wyższe niż uzyskanie patentu krajowego. Nawet przy ograniczonym zakresie ochrony łączne wydatki na ten cel (podstawowe opłaty plus niezbędna asysta rzecznika patentowego w zakresie przygotowania dokumentacji) wyniosą kilka tysięcy euro¹⁰. Jeśli natomiast chcemy rozszerzyć ochronę na kilka bądź kilkanaście krajów, musimy się liczyć z wydatkiem kilkudziesięciu tysięcy euro. Jeśli planujemy biznes na dużą skalę, a nowatorska technologia ma być kluczowym elementem uzyskania przewagi konkurencyjnej, warto taki koszt ponieść. Niezależnie od wysokich kosztów ochrony patentowej i długotrwałej procedury, inicjatorzy przedsięwzięć bazujących na zaawansowanych technologiach znajdują się nierzadko w sytuacji przymusowej. Z jednej strony nakłady na wdrożenie technologii do produkcji są tak wysokie, że przekraczają możliwości sfinansowania z własnych środków, z drugiej zaś banki, zewnętrznii inwestorzy (fundusze venture capital) przed podjęciem ryzykownej dla nich decyzji wymagają potwierdzenia wykonalności technologicznej, a takim jest dla nich uzyskany patent.

5. Alternatywne warianty wykorzystania innowacji technologicznych

Analiza trendów rozwoju technologii w określonej dziedzinie, analiza patentowa oraz podjęcie niezbędnych kroków w celu ochrony praw do wynalazku umożliwiają podjęcie decyzji w zakresie sposobu wykorzystania innowacji technologicznych w realizacji strategicznych celów firmy. Komercjalizacja technologii i uruchomienie na tej bazie produkcji bądź świadczenia usług to najbardziej oczywista, lecz nie jedyna forma. Sposoby alternatywne omawiamy poniżej.

¹⁰ Nakłady wstępne, poniesione na fazę międzynarodową, nawet przy zaniechaniu późniejszych działań, zapewniają tymczasową ochronę wynalazku przez trzydzieści miesięcy. Zaletą procedury międzynarodowej jest nie tylko zmniejszenie kosztów jednostkowych uzyskania patentów w poszczególnych państwach, lecz przede wszystkim przesunięcie w czasie ich ponoszenia.

5.1. Udzielenie licencji na korzystanie z chronionego rozwiązania przez inne podmioty

W określonych warunkach przekazanie praw do wykorzystania opatentowanej technologii i uzyskania bieżących dochodów w formie opłat licencyjnych może być atrakcyjną opcją. Wówczas:

- ▶ Wynalazca rozpracowuje aktualne kolejne rozwiązania technologiczne, które zapowiadają się bardziej obiecująco niż te dotychczas opatentowane. Licencjonowanie pozwala uzyskać środki finansowe na dalsze badania, nie wiążąc ograniczonych zasobów finansowych i kadrowych firmy w uruchomienie produkcji. W skrajnym przypadku cała strategia funkcjonowania nowej firmy może polegać na generowaniu nowych rozwiązań i udzielaniu licencji innym podmiotom. Dość powszechnie stosowana metoda polega na łączeniu obydwu form: produkcji z wykorzystaniem własnej technologii na rynku krajowym (ewentualnie rynku regionalnym) oraz udzielenie licencji na wykorzystanie innowacji na rynkach trzecich. Ten wariant jest szczególnie atrakcyjny w sytuacji, gdy firma-licencjodawca nie planuje rozwijania sprzedaży oraz uruchomienia działalności produkcyjnej poza granicami kraju (regionu).
- ▶ Wdrożenie konkretnego rozwiązania do masowej produkcji wymaga odpowiedniego potencjału i rozbudowanej struktury, a także zaangażowania znaczących środków, co realistycznie nie leży w zasięgu możliwości inicjatorów nowego przedsięwzięcia. Udzielenie licencji dużej firmie, która nie ma podobnych ograniczeń, i uzyskanie wpływów z opłat licencyjnych to znacznie lepszy wariant niż długotrwałe i najczęściej bezskuteczne dobijanie się o środki finansowe w bankach i funduszach venture capital.

5.2. Uruchomienie produkcji opartej na dostępnej na rynku technologii

Jeśli analiza trendów technologicznych oraz przegląd informacji patentowej pokazują, że na rynku jest dostępna rozpracowana technologia, przy rozsądnych opłatach licencyjnych najbardziej korzystnym rozwiązaniem może być nabycie praw do korzystania z wynalazku w formie licencji. Na rynku krajowym źródłem takich rozwiązań mogą być ośrodki uniwersyteckie bądź niezależne centra naukowo-badawcze. Wtedy jednak trzeba się liczyć z tym, że technologia może nie być jeszcze opracowana w formie pozwalającej na wdrożenie. Ten ostatni czynnik może przesądzić o uzyskaniu zagranicznej licencji także w przypadku, gdy mamy własne, porównywalne rozwiązanie. Zamiast dodatkowych starań i kosztów związanych z uzyskaniem ochrony patentowej oraz rozpracowaniem procesu technologicznego w celu przyspieszenia uruchomienia, decydujemy się na poniesienie opłat licencyjnych na rzecz licencjodawcy.



Mało kto zdaje sobie sprawę z tego, że nasze kaloryfery zazwyczaj ogrzewają też całe otoczenie domu. Dlatego w ciągu ostatnich kilku lat właściwie wszystkie remontowane mieszkania wyposażane są w szczelne okna i dodatkowo uszczelnione futryny. Odbija się to jednak negatywnie na wentylacji pomieszczeń, w których zaczyna gromadzić się para wodna.

W tę niszę wkroczyła firma EMKA, właściciel portalu rekuperatory.pl. Tytułowe rekuperatory to wymienniki ciepłe, pozwalające na ogrzanie nawiewanego do budynku powietrza ciepłem powietrza wywiewanego. Takie rozwiązanie nie tylko pozwala na świetną wentylację domu, ale też w znaczącym stopniu ogranicza koszty użytkowania lokalu. Straty ciepła w budynku mogą dzięki takiemu rozwiązaniu spaść nawet o 60%. Choć na Zachodzie takie urządzenia znane są od kilkudziesięciu lat i stosuje się je powszechnie, w Polsce wciąż niewielu ludzi decyduje się na ich montaż. Odstrasza cena całego systemu, która zazwyczaj znacznie przekracza 10 tys. złotych. Jeśli jednak budowniczzy zdecyduje się na wentylację mechaniczną jeszcze na etapie projektu, to oszczędność energii stanie się zauważalna prawie natychmiast. Wystarczy zrezygnować z budowy jednego komina, kupić droższych okien czy z dodatkowych wywietrzników, a oszczędności przeznaczyć na wentylację mechaniczną.

EMKA powstała w 1999 r. Początkowo jej założyciel specjalizował się w sprzedaży urządzeń wentylacyjnych dla rolnictwa. Jednak już w 2000 r. firma wyspecjalizowała się w sprzedaży i montażu urządzeń do odzysku ciepła. Okazało się, że był to celny strzał: w 2001 r. przychody ze sprzedaży osiągnęły 204 tys. złotych, w dwa lata później – ponad milion. Zdaniem prezesa, sukces finansowy firmy bierze się m.in. z jego osobistych doświadczeń w branży PR, ale też z bezpieczeństwa, jakie oferuje swoim klientom.

— W branży budowlanej brakuje kompletnie odpowiedzialności. Naszą firmę wyróżnia to, że dajemy gwarancję na oferowane systemy. Klient zapłaci trochę więcej, ale za to śpi spokojnie.

Dziś firma zatrudnia 9 osób, z czego 5 to inżynierowie i projektanci. Sam montaż EMKA zleca podwykonawcom. Mimo tak niewielkiej skali, firma ma już na swym koncie kilka sukcesów. Jest np. jedną z najmniejszych spółek, jakiej udało się uzyskać unijną dotację z programu Wzrost Konkurencyjności Przedsiębiorstw (SPO WKP 2.3). Na co pójść unijne pieniądze?

— Specyfika branży jest taka, że w naszym magazynie trzymamy głównie małe przesyłki dla wielu drobnych klientów. Dlatego firma zdecydowała się na gruntowną modyfikację, komputeryzację i reorganizację pracy magazynu — tłumaczy Maciej Kosowski.

K. Machocki, *Zarabiać na ekologii*,
„Businessman Magazine” 2005, nr 8.

Podobnie jak w przypadku udzielenia licencji podmiotom zagranicznym, w tym przypadku wchodzimy w zakres złożonej problematyki międzynarodowego obrotu licencyjnego ze specyficznymi uregulowaniami i rozwiązaniami kontraktowymi. Nowicjusze będą musieli skorzystać z wyspecjalizowanych usług prawniczych, co oczywiście niesie za sobą dodatkowe koszty¹¹.

5.3. Współpraca o charakterze kooperacyjnym

Nawiązanie współpracy o charakterze kooperacyjnym to jeszcze jeden sposób na wykorzystanie przez nowo powstające firmy atutu, jakim są niewątpliwie zaawansowane technologie. W takim przypadku naturalnym partnerem są firmy o rozwiniętym potencjale produkcyjnym, z rozwiniętą siecią sprzedaży na wiodących rynkach oraz dostępem do źródeł finansowania. Kooperacja z nimi pozwoli na znacznie szybszą komercjalizację technologii z korzyścią dla wszystkich uczestników porozumienia. Powiązania kooperacyjne, które w praktyce występują w bardzo różnorodnych formach, oznaczają, rzecz jasna, częściową utratę samodzielności nowego podmiotu i stwarzają niebezpieczeństwo, że zostanie on zdominowany, a w konsekwencji również wchłonięty przez silniejszego partnera. Można temu przynajmniej częściowo zapobiec poprzez umieszczenie stosownych klauzul i warunków umowy kooperacyjnej.

6. Finansowanie przedsięwzięć technologicznych

Ogólne warunki i reguły postępowania dotyczące uzyskiwania środków finansowych przez nowe firmy określone w rozdziale IV odnoszą się, rzecz jasna, do przedsięwzięć wykorzystujących innowacje technologiczne. Ich specyfika wiąże się generalnie z:

- ▶ wyższym pułapem nakładów inwestycyjnych, niezbędnych do uruchomienia przedsięwzięć technologicznych, a w związku z tym z koniecznością oparcia się w większym stopniu na zewnętrznych źródłach finansowania
- ▶ percepcją wyższego ryzyka związanego z uruchomieniem przedsięwzięć technologicznych
- ▶ szczególnym zainteresowaniem przedsięwzięciami bazującymi na nowoczesnych technologiach ze strony funduszy venture capital
- ▶ funkcjonowaniem specjalnych programów wspierania przedsięwzięć innowacyjnych na poziomie rządowym bądź międzynarodowym (programy realizowane w ramach Unii Europejskiej), które omówimy osobno w podrozdziale 7.

¹¹ Przydatne w tym zakresie mogą być poradniki i publikacje przygotowane przez Organizację Narodów Zjednoczonych do spraw Rozwoju Przemysłowego UNIDO. Patrz *Negocjacje...*, 2004.



W ekspansji międzynarodowej potrzebni są partnerzy z kapitałem i wyczuciem rynku. Takimi partnerami dla zielonogórskiego ADB stali się Andrzej Rybicki, Polak robiący karierę w globalnej firmie elektronicznej i tajwański milioner. Dzięki ich pomocy ADB w ciągu pięciu lat wyprodukował i sprzedał na świecie ponad 3 mln dekodерów telewizyjnych. Firma zatrudnia 220 inżynierów elektroników i informatyków, w większości absolwentów zielonogórskiej Politechniki. Założyciele ADB: Jerzy Szajna, Krzysztof Kolbuszewski i Mariusz Walkowiak stanowili przed laty śmietankę tej uczelni. Ambicje spowodowały, że kontynuowali naukę na brytyjskim uniwersytecie w Bristolu.

Pojechali tam za pieniądze z programu studenckiego Tempus. W ramach praktyk trafili do koncernu SGS Thomson, do sekcji odpowiadającej za projektowanie układów scalonych i oprogramowania audio-video. Byli tak dobrzy, że Thomson zlecił im projektowanie i produkcję dekodерów cyfrowych.

Przez trzy lata pracowali i kontynuowali kariery akademickie. Szajna zaszedł najwyżej – został kierownikiem katedry informatyki macierzystej Politechniki.

Pod koniec lat 90. do Zielonej Góry przyjechał Andrzej Rybicki, w Thomsonie odpowiedzialny za rynek tajwański. Zamówił podzespoły do dekodерów i zaprzyjaźnił się z Szajną i jego kolegami. Namówił ich, by porzucili współpracę z Thomsonem i rozpoczęli działalność na własny rachunek. Podpowiedział, że telewizje na całym świecie przechodzą z analogowego systemu nadawania na cyfrowy, a dekodery będą przyszłością tego rynku.

Wspólnie z przyjacielem – anonimowym tajwańskim biznesmenem, dziś mniejszościowym udziałowcem ADB – zainwestowali w zielonogórską firmę 2 mln dolarów. Polacy najpierw sprzedawali swoje podzespoły... Thomsonowi, potem także innym firmom z branży, np. Philipsowi. Pod koniec lat 90. wypuścili na rynek pierwszy własny dekodер. Rybicki zajął się sprzedażą i marketingiem. Zaczął od Dalekiego Wschodu, Afryki i Australii, ponieważ tu miał najlepsze układy. Od producenta z Tajlandii od razu dostał kredyt kupiecki, a za wyprodukowany sprzęt płać dopiero wtedy, gdy sprzedał go dalej: sieciom kablowym, platformom cyfrowym i indywidualnym nabywcom.

Trzy lata temu Grupa ADB weszła przebojem do Europy, oferując dekodер o większych możliwościach za cenę niższą o 30 procent. Część stałych, kosztownych elementów elektronicznych zastąpili oprogramowaniem spełniającym te same funkcje. Samo napisanie programu nie było drogie. Jak podaje PIIT, nasi informatycy są tańsi od europejskich prawie o 20–50 procent, gdzie średnia pensja dobrego programisty wynosi od 6 do 8 tys. euro miesięcznie.

I. Kokoszka, *Eksportowa elita polskiego IT*,
„Profit” 2004, nr 5.

Percepcja podwyższonego ryzyka, a jednocześnie przykłady oszałamiającego sukcesu projektów bazujących na nowoczesnych technologiach, spowodowały podwyższone oczekiwania odnośnie do podstawowych parametrów finansowych, zwłaszcza ze strony funduszy venture capital oraz banków. Nawet jeśli planowane przedsięwzięcie nie zawiera elementu podwyższonego ryzyka, samo skojarzenie będzie rodziło podwyższone oczekiwania potencjalnych inwestorów. Warto brać to pod uwagę już na etapie opracowania wstępnej koncepcji przedsięwzięcia.

6.1. Środki własne a zewnętrzne źródła finansowania

Wobec powszechnej strategii banków komercyjnych polegającej na minimalizacji ryzyka w działalności kredytowej, przedsięwzięcia oparte na zaawansowanej technologii są tradycyjnie postrzegane jako domena inwestorów o podwyższonej skłonności do ryzyka, czyli funduszy venture capital. Tymczasem aktywność tych funduszy w sektorze wysokiej technologii koncentruje się prawie wyłącznie na rynku amerykańskim, na który przypada około 80% zaangażowanych środków. W pozostałych krajach udział venture capital w finansowaniu projektów technologicznych jest niewielki. Najchętniej angażują się one w istniejące przedsięwzięcia, z szansą uruchomienia produkcji na dużą skalę przy wykorzystaniu sprawdzonej już technologii, natomiast bardzo rzadko finansują tego typu projekty na etapie badawczym i wdrożeniowym (Bygrave, Hunt, 2005). Gdy inicjatorom nowych przedsięwzięć technologicznych udaje się pokonać nieufność zewnętrznych inwestorów, czynnikiem decydującym obok obiecującej technologii mogą być kontakty osobiste z potencjalnymi inwestorami, solidna reputacja inicjatorów nowego biznesu w środowisku finansowym oraz rekomendacje osób o uznanych kwalifikacjach i doświadczeniu biznesowym (Shane, Cable, 2002). Potwierdza to potrzebę kultywowania dobrych relacji ze środowiskiem finansistów, co nie jest normalną praktyką działania osób o przygotowaniu technicznym.

Finansowanie startu przedsięwzięć technologicznych musi zatem, jeśli nie liczyć środków publicznych, w dużej mierze bazować na własnych środkach oraz środkach od tzw. nieformalnych inwestorów (rodziny, przyjaciół i znajomych – np. znajomych z dotychczasowego miejsca pracy). Badania empiryczne potwierdzają, że inicjatorzy przedsięwzięć technologicznych także stosują opisaną w rozdziale IV taktykę „stania na własnych nogach”, choć w porównaniu z firmami nietechnologicznymi, występują tu pewne różnice dotyczące stosowanych metod. Te ostatnie częściej stosują metody opóźnionych płatności, a firmy technologiczne metodę terminowego ściągania należności i dyscyplinowania kontrahentów (Van Auken, 2004). Wskazywałoby to na dążenie firm technologicznych do budowania trwałych relacji z partnerami, opartych na jasnych regułach gry i obowiązujących wszystkie podmioty.

6.2. Wsparcie przedsięwzięć technologicznych ze środków publicznych

W rozdziale IV omawialiśmy możliwości uzyskania przez nowo powstające przedsiębiorstwa środków ze źródeł publicznych – głównie w ramach programów finansowanych ze środków Unii Europejskiej. Ponieważ w ten sposób realizowane są długofalowe cele Wspólnoty, we wszystkich programach operacyjnych można zauważyć bardzo wyraźny akcent położony na stymulowanie innowacyjności przedsiębiorstw oraz wdrażanie i transfer nowoczesnych technologii. Wyraźne priorytety w tej dziedzinie powinny być wykorzystane przez inicjatorów nowych przedsięwzięć technologicznych.

Jeśli chodzi o bezpośrednie finansowanie zaawansowanych projektów technologicznych ze środków UE, należy podkreślić, że mimo kłopotów natury biurokratyczno-administracyjnej, szereg takich przedsięwzięć uzyskało już dofinansowanie z tzw. funduszy przedakcesyjnych oraz z programów operacyjnych, uruchomionych po przystąpieniu Polski do Unii Europejskiej w 2004 roku. W ramach Sektorowego Programu Operacyjnego Wzrost Konkurencyjności Przedsiębiorstw stworzono szczególne ułatwienia dla nowo powstałych firm wdrażających zaawansowane technologie o dużym potencjale rynkowym. By uzyskać znaczącą dotację sięgającą nawet 1,25 mln PLN, nie muszą się one wykazywać minimalnym 3-letnim stażem w prowadzeniu działalności, tak jak inne firmy zaliczane do kategorii mikroprzedsiębiorstw.

Należy też wspomnieć o możliwościach, jakie stwarza Ustawa o wspieraniu działalności innowacyjnej, która weszła w życie pod koniec 2005 roku. Nowe zachęty obejmują możliwość zaciągnięcia tzw. kredytu technologicznego na warunkach komercyjnych, który będzie mógł być umarzany do 50% kwoty kredytu, a także ulgi podatkowe przy zakupie nowoczesnej technologii¹².

Oprócz bezpośredniego dofinansowania działalności innowacyjnej przedsiębiorstw znaczne środki w ramach programów finansowanych ze środków UE są kierowane na rozwój infrastruktury regionalnej i ogólnokrajowej, tworzącej korzystne warunki do innowacji i transferu technologii. Stosowna polityka w tej dziedzinie uwzględnia pozytywne doświadczenia w tej dziedzinie w krajach wysoko rozwiniętych. Pokazują one wyraźnie na kluczową rolę powiązań o charakterze sieciowym (zwłaszcza w układzie regionalnym) między firmami bazującymi na zaawansowanych technologiach, ośrodkami akademickimi i instytucjami publicznymi wspierającymi cały proces od strony organizacyjnej i finansowej¹³. Aktualnie, zgodnie z priorytetami Sektorowego Programu Operacyjnego Wzrost

¹² Ustawa 29 lipca 2005 r. o niektórych formach wspierania działalności innowacyjnej. Dz.U. nr 179 poz. 1484.

¹³ Szczegółowa prezentacja tej interesującej problematyki wykracza poza ramy niniejszej książki. Więcej informacji na ten temat można znaleźć w publikacji PARP (Sosnowska et al., 2003).

Konkurencyjności Przedsiębiorstw, wspierane są przede wszystkim regionalne inicjatywy polegające na uruchamianiu parków przemysłowych i naukowo-technologicznych, inkubatory technologiczne. W ramach stworzonych w ten sposób struktur organizacyjnych nowe przedsięwzięcia technologiczne mogą:

- ▶ rozwijać działalność w dogodnych warunkach, korzystając z dostępnej na preferencyjnych warunkach infrastruktury
- ▶ nawiązywać współpracę z innymi firmami o podobnym profilu, funkcjonującymi w ramach struktury parku czy inkubatora
- ▶ korzystać z ułatwionego dostępu do instytucji naukowo-badawczych (w tym uniwersyteckich).

Ponieważ w ramach nowego budżetu UE na lata 2007–2013 należy oczekiwać dalszego napływu dużych środków pomocowych, warto, prowadząc działania przygotowawcze, monitorować możliwość uzyskania bezpośredniego dofinansowania oraz działalność instytucji wspierających innowacyjne firmy i ich ofertę usługową. Dodatkowym argumentem są przewidywane ułatwienia dostępu do tych środków dzięki zmniejszeniu zakresu i uciążliwości związanych z uzyskiwaniem dotacji procedur i obciążeń natury administracyjnej. Koniecznie należy też rozpoznać regionalną mapę inicjatyw, takich jak parki technologiczne czy inkubatory innowacji (funkcjonujące bądź planowane) i przeanalizować celowość włączenia się do tych struktur. Przy braku takich inicjatyw na danym terenie można podjąć się roli inicjatora, jeśli zakres możliwego wsparcia finansowego i organizacyjnego uzasadni konieczne nakłady pracy z tym związane.

7. Specyfika fazy rozruchu przedsięwzięć technologicznych

Ze względu na złożoność procesów związanych z wdrażaniem nowych technologii oraz na niepewność co do ostatecznego rezultatu, cały cykl od pomysłu do uruchomienia trwa z reguły dłużej w porównaniu z inicjatywami biznesowymi, które nie są oparte na zaawansowanych technologiach. Ten intuicyjny wniosek potwierdzają zresztą porównawcze badania empiryczne (Liao, Welsch, 2002). Szczególnie dotyczy to fazy rozruchu, która w przedsięwzięciach technologicznych ma bardzo konkretny, realny wymiar. Chodzi o to, by opracowany w warunkach laboratoryjnych proces został zweryfikowany w rzeczywistych warunkach produkcyjnych. To wymaga wielokrotnego powtarzania całego cyklu, wprowadzenia określonych modyfikacji, kolejnych powtórzeń, aż do uzyskania pewności, że wszystkie błędy zostały wyeliminowane.

Jak zwracaliśmy uwagę w podrozdziale 3 tego rozdziału, w odniesieniu do przedsięwzięć technologicznych występuje niebezpieczeństwo tzw. rozpadliny popytowej, polegającej na trudności przejścia do stadium

przyspieszonego wzrostu, ze względu na konieczność wyjścia poza krąg odbiorców-innowatorów i dotarcia do większej grupy o odmiennym, bo opartym na racjonalnych podstawach, sposobie podejmowania decyzji o zakupie. Na to może się dodatkowo nałożyć negatywny efekt rozpadliny finansowej. Jeśli bowiem uruchomienie firmy zostało sfinalizowane głównie ze środków własnych (rodziny i znajomych), to finansowanie w fazie przedłużonego z konieczności rozruchu będzie już wymagało zaangażowania źródeł zewnętrznych. Tymczasem fundusze venture capital, business angels czy nawet banki czekają z reguły, aż firma przeskoczy rozpadlinę popytową i powstaną warunki do przyspieszonego wzrostu obrotów. Taka negatywna koniunkcja zdarzeń i związane z tym zagrożenia muszą być wzięte pod uwagę na etapie planowania nowego przedsięwzięcia technologicznego.

Na zakończenie warto zwrócić uwagę na długofalowe implikacje tego, że inicjatorami nowych przedsięwzięć technologicznych są z reguły osoby o wykształceniu technicznym czy szerzej – związanym z naukami ścisłymi, których uwaga w sposób naturalny koncentruje się na technicznych aspektach uruchomienia procesu produkcyjnego. Zwracaliśmy wcześniej uwagę na pewne negatywne konsekwencje takiej sytuacji w fazie przygotowania do uruchomienia nowego biznesu. Jeśli faza rozruchu zakończy się powodzeniem, to w dłuższej perspektywie każda nowa firma bazująca na zaawansowanych technologiach stanie przed koniecznością zmiany orientacji strategicznej i uwzględnienia w większym stopniu czynników o charakterze rynkowym (reagowanie na sygnały płynące z rynku, dostosowanie oferty do zmieniających się potrzeb odbiorców itp.)¹⁴. Uświadomienie sobie przez grupę założycielską konieczności tych zmian jest tu bardzo istotne, bo może owocować podjęciem wyprzedzających decyzji, jak na przykład włączenie na pewnym etapie do ścisłego kierownictwa firmy fachowców od marketingu czy finansów.

Literatura

- Aspelund A., Berg-Utby T., Skjvedal R., *Initial Resources' Influence on New Venture Survival: A longitudinal Study of New Technology-Based Firms*. „Technovation” 2005, t. 25.
- Balachandra R., Goldschmitt M., Friar J.H., *The Evolution of Technology Generations and Associated Markets: A Double Helix Model*. „IEEE Transactions on Engineering Management ” 2004, t. 51, nr 1.

¹⁴ Dodatkowym argumentem może być to, że utrzymanie w dłuższej perspektywie „orientacji technicznej” w zarządzaniu może mieć negatywny wpływ na uzyskiwane wyniki ekonomiczno-finansowe. Szerzej na ten temat patrz Berry, 1996.

- Berry M.M.J., *Technical Entrepreneurship, Strategic Awareness and Corporate Transformation in Small High Tech Firms*. „Technovation” 1996, t. 16, nr 9.
- Bruton G.D., Rubanik Y., *High Technology Entrepreneurship in Transitional Economies: The Russian Experience*. „Journal of High Technology Management Research” 1997, t. 8, nr 2.
- Bygrave W.D., Hunt S.A., *Global Entrepreneurship Monitor 2004 Financing Report*. Babson College and London Business School, Babson Park, MA 2005.
- Colombo M.G., Delmastro M., *Technology-based Entrepreneurs: Does Internet Make a Difference?* „Small Business Economics” 2001, t. 16, nr 3.
- Cooper A.C., Bruno A., *Success among High Technology Firms*. „Busines Horizons” 1977, t. 20, nr 2.
- Dorf R.C., Byers T.H., *Technology Ventures: From Idea to Enterprise*. McGraw-Hill, New York 2005.
- European Commission, *High-tech SMEs in Europe* (nr 6). European Commission, Luxembourg 2002.
- Financing Innovative SMEs in a Global Economy*. OECD, Paris 2004.
- Hemphill T.A., *The Strategic Management of Trade Secrets in Technology-based Firms*. „Technology Analysis & Strategic Management” 2004, t. 16, nr 4.
- Jones-Evans D., *A typology of technology-based entrepreneurs*. „International Journal of Entrepreneurial Research and Behaviour” 1995, t. 1, nr 1.
- Klofsten M., *New Venture Ideas: An Analysis of their Origin and Early Development*. „Technology Analysis & Strategic Management” 2005, t. 17, nr 1.
- Kourilsky M.L., Walstad W.B., *The Early Environment and Schooling Experiences of High-Technology Entrepreneurs: Insights for Entrepreneurship Education*. „International Journal of Entrepreneurship Education” 2002, t. 1, nr 1.
- Liao J., Welsch H., *The Temporal Patterns of Venture Creation Process: An Exploratory Study*, materiały z konferencji Frontiers for Entrepreneurial Research, Wellsley, MA 2002.
- Moore G.A., *Crossing the Chasm: Marketing and Selling High-Tech Products to Mainstream Customers*. HarperCollins Publishers, New York 1999.
- Negocjacje w transferze technologii. Podręcznik szkoleniowy*. UNIDO, Warszawa 2004.
- Oslo Manual Guidelines for Collecting and Interpreting Innovation Data*. OECD/Eurostat, Paris 2005.
- Shane S., Cable D., *Network Ties, Reputation, and the Financing of New Ventures*. „Management Science” 2002, t. 48, nr 3.
- Sosnowska A., Poznańska K., Łobejko S., Brdulak J., Chinowska K., *System wspierania innowacji i transferu technologii w krajach Unii Europejskiej i w Polsce. Poradnik przedsiębiorcy*. PARP, Warszawa 2003.
- Van Auken H., *The Use of Bootstrap Financing Among Small Technology-Based Firms*. „Journal of Developmental Entrepreneurship” 2004, t. 9, nr 2.
- Wissema H., Rietveldt D., *Technostarters: What, Why and How*. Ecorys Research and Consulting, Rotterdam 2004.

Rozdział trzynasty

Uruchomienie firmy i co dalej?

1. Założenie firmy

2. Rozruch działalności nowej firmy

Specyfika fazy rozruchu

Trudności i zagrożenia charakterystyczne dla fazy rozruchu

Problemy i zagrożenia – jak sobie z nimi radzić?

3. Zakończenie procesu uruchomienia

– osiągnięcie platformy stabilnego biznesu

4. Przygotowanie organizacyjne do stadium przyspieszonego wzrostu

Specyfika przyspieszonego wzrostu

Nowy wymiar problemów i zagrożeń występujących
w fazie przyspieszonego wzrostu

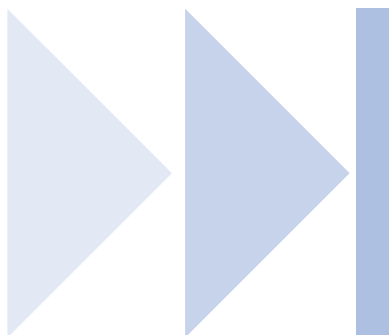
Ewolucja systemu zarządzania w stadium
przyspieszonego wzrostu

5. Realizacja zysków z inwestycji

Dlaczego plan wyjścia?

Formy realizacji opcji wyjścia

Kluczowe kwestie związane z realizacją opcji wyjścia



Istotnym elementem dobrze przygotowanej koncepcji przedsięwzięcia jest posiadanie klarownej wizji, kiedy i w jaki sposób właściciel (właściciele) będą chcieli realizować zyski z poczynionej inwestycji, jeśli zakończy się ona sukcesem. W dynamicznych gałęziach gospodarki motyw budowania firmy z myślą o przekazaniu jej przyszłym pokoleniom przestał odgrywać wiodącą rolę, jak to miało miejsce jeszcze kilkadziesiąt lat temu. Predyspozycje przedsiębiorcze i zainteresowania biznesowe nie przechodzą w sposób naturalny z pokolenia na pokolenie. W przypadku przedsięwzięć uruchamianych zespołowo, brak klarownej strategii wyjścia rodzi częste konflikty w gronie wspólników, mające niekorzystny wpływ na funkcjonowanie biznesu, w skrajnej sytuacji prowadzące nawet do jego upadku. Przygotowanie zawczasu strategii realizacji korzyści z inwestycji ma właśnie na celu zapobieżenie takiemu niekorzystnemu rozwojowi wypadków.

1. Założenie firmy

Przedstawiona w rozdziale III sekwencja kolejnych działań przygotowawczych, powiązana ze szczegółową analizą i selekcją najlepszych dla danego przedsięwzięcia rozwiązań dotyczących poszczególnych sfer funkcjonowania, a omówiona w kolejnych rozdziałach książki, umożliwia przystąpienie do ostatniej fazy, czyli faktycznego uruchomienia biznesu. Zwieńczenie całego procesu, rozpoczętego od wstępnych koncepcji i przemyśleń indywidualnych bądź grupowych, typowo utożsamiane jest z założeniem firmy, czyli stworzeniem ram prawno-organizacyjnych dla prowadzenia działalności¹.

Zgodnie z koncepcją przyjętą w tej książce proces uruchomienia nowego biznesu traktujemy szerzej, uwzględniając także fazę rozruchu. Nie ma bowiem wątpliwości, że jest to niezmiernie trudny okres funkcjonowania nowej firmy, w którym ryzyko porażki, a więc przedwczesnego zakończenia działalności, jest bardzo wysokie. W proponowanym ujęciu przedstawionym w rozdziale III, o faktycznym zakończeniu procesu uruchomienia można mówić dopiero wtedy, gdy firma pokona trudności charakterystyczne dla fazy rozruchu i osiągnie poziom platformy stabilnego biznesu. Będzie to stan, w którym znikną podstawowe zagrożenia przetrwania nowego podmiotu i powstaną warunki do dalszego rozwoju firmy.

Myślą przewodnią całej koncepcji procesu uruchomienia było w dotychczasowych rozważaniach tworzenie warunków przyszłego dynamicznego wzrostu, co w dłuższej perspektywie doprowadziłoby do funkcjonowania na większą skalę, mierzoną wielkością obrotów i zysków, liczbą zatrudnionych, liczbą obsługiwanych klientów i rynków itp. W tym rozdziale analizujemy dodatkowe te inicjatywy i działania, które powinny być podjęte w fazie rozruchu (równoległe ze zmaganiem się z bieżącymi trudnościami), by stworzyć najkorzystniejsze warunki przyspieszonego wzrostu, bezpośrednio po zakończonym sukcesem rozruchu nowego biznesu.

¹ Zdarzeniem, które potwierdza uruchomienie nowego biznesu, jest zazwyczaj wystawienie pierwszej faktury sprzedaży. Ma to praktyczny wymiar, gdyż od tego momentu powstaje obowiązek sprawozdawczości podatkowej.

Nawiązując do zastosowanej w rozdziale V analogii do pojazdu mechanicznego, stworzenie ram organizacyjnych dla działalności gospodarczej, z wykorzystaniem formy prawnej najbardziej adekwatnej dla konkretnego przedsięwzięcia będzie pojazdem, którym wyruszymy w daleką i pełną przygód podróż biznesową. W pierwszej kolejności musimy dokonać rejestracji nowego podmiotu gospodarczego (w systemie administracyjnym, sądowym, statystycznym, podatkowym, ZUS). W przypadku niektórych rodzajów działalności potrzebne będzie uzyskanie specjalnych uprawnień bądź zezwoleń.

Niezależnie od formalnych wymogów konieczne jest podjęcie szeregu innych czynności determinujących stan gotowości operacyjnej do prowadzenia biznesu, takich jak:

- ▶ założenie konta bankowego
- ▶ wynajęcie powierzchni biurowej na siedzibę firmy (w zależności od potrzeb, także powierzchni handlowej produkcyjnej czy magazynowej)
- ▶ zorganizowanie obsługi księgowej
- ▶ założenie telefonu, faksu
- ▶ rejestracja domeny internetowej (jako minimum uzyskanie adresu poczty mailowej)
- ▶ rejestracja znaków towarowych, uzyskanie ochrony patentowej² itp.

Szczegółowe procedury rejestracyjno-administracyjne są opisane w oficjalnych informatorach i popularnych poradnikach dla początkujących biznesmenów. Podejmując konkretne działania w tym kierunku, warto mieć dobre rozpoznanie kosztów konkretnych procedur, czasochłonności, a także kolejności, w jakiej te czynności powinny być realizowane. Gdy założyciele nie są w stanie realizować wspomnianych procedur własną ręką bądź uznają, że bardziej efektywnie wykorzystają swój czas, angażując się w innych dziedzinach, mogą skorzystać z pomocy prawników i/lub biur rachunkowych.

Do osiągnięcia stanu gotowości operacyjnej konieczne będzie także sformalizowanie zasad zatrudnienia pracowników rozpoczynających pracę w momencie startu. Określić też trzeba relacje z dostawcami materiałów, sprzętu i niezbędnych usług pomocniczych. Warto przypomnieć, że zestaw zadań do wykonania w czasie przygotowań do uruchomienia obejmował również wcześniejsze uzgodnienia z kluczowymi pracownikami, dostawcami itp. Dlatego obecnie będzie można dokonać jedynie formalnego potwierdzenia wcześniejszych porozumień.

² W tym ostatnim przypadku możemy mówić o uruchomieniu stosownej procedury, gdyż do jej zakończenia może upłynąć nawet kilka lat.

2. Rozruch działalności nowej firmy

2.1. Specyfika fazy rozruchu

Istota fazy rozruchu zawiera się w semantycznym znaczeniu tego słowa: zorganizowane w ramach nowego przedsiębiorstwa zasoby (zasoby ludzkie, urządzenia, materiały, środki finansowe itp.) są statyczne i trzeba wprowadzić je w ruch. W praktyce biznesowej rozruch oznacza:

- ▶ rozpoczęcie produkcji (świadczenia usług) i sprzedaży
- ▶ uruchomienie współpracy między pracownikami i zewnętrznymi usługodawcami oraz wdrożenie niezbędnego systemu obiegu informacji
- ▶ przeprowadzenie pełnego cyklu obrotu – od zakupu materiałów, poprzez produkcję, sprzedaż, ściągnięcie należności od odbiorców.

Tak więc rozruch ma na celu ostateczne potwierdzenie, że podstawowe założenia koncepcyjne są poprawne, a system funkcjonowania nowego biznesu nie wykazuje fundamentalnych niesprawności. Nie oczekujemy natomiast, że faza rozruchu potwierdzi wszystkie założenia, zwłaszcza te dotyczące docelowej rentowności biznesu. Jeśli chodzi o typowe ramy czasowe przeprowadzenia rozruchu, to abstrahując od szczególnych przypadków przedsięwzięć o wydłużonym cyklu obrotu, w normalnych warunkach pełne uruchomienie nowego biznesu powinno nastąpić w ciągu kilku, najwyżej kilkunastu miesięcy.

Dlaczego sprawne przeprowadzenie rozruchu oczekiwane jest zawsze z dużym niepokojem przez inicjatorów nowego biznesu? Dlaczego tak wielu liderom obiecujących przedsięwzięć nie udaje się przetrwać tej fazy? Wszak analizy i działania podjęte w ramach wcześniejszych etapów przygotowawczych – jeśli były prowadzone zgodnie z regułami sztuki – powinny eliminować niepewność co do ostatecznego rezultatu.

Praktyka uruchomienia nowego biznesu dobitnie pokazuje, że nawet przy bardzo solidnym przygotowaniu i braku fundamentalnych słabości nowe przedsięwzięcie może nie wypalić już na starcie. Wynika to przede wszystkim z niepewności reakcji otoczenia – konsumentów, konkurencji, dostawców, a w pewnym stopniu także zmian w sferze technologiczno-organizacyjnej i regulacyjnej. Stosując analogię do budowy mostu czy też uruchomienia nowej linii technologicznej, element niepewności jest w tych przypadkach nieporównanie niższy, bo może być tylko skutkiem błędu człowieka. Dlatego inżynierowie-projektanci mogą spokojnie stać pod mostem bądź przebywać na terenie zakładu w czasie rozruchu technologicznego bez obawy o własne życie i zdrowie. Projektanci nowych biznesów są natomiast w decydującym stopniu uzależnieni od percepcji i reakcji

otoczenia biznesowego, na które mają bardzo niewielki wpływ. Ryzykują jednocześnie majątkiem, utratą reputacji i nierzadko zdrowiem.

2.2. Trudności i zagrożenia charakterystyczne dla fazy rozruchu

Możliwość przetrwania tej fazy i wejście na ścieżkę przyspieszonego wzrostu będzie zależało od umiejętności pokonania charakterystycznych dla fazy rozruchu trudności i zagrożeń. Trzeba od razu zaznaczyć, że takie problemy i zagrożenia występują na wszystkich etapach rozwoju przedsiębiorstwa. Jednak w warunkach rozruchu mamy do czynienia ze splotem niekorzystnych uwarunkowań. Przede wszystkim rozruch wymaga koncentracji, uwagi i wysiłku w bieżących organizacyjnych kwestiach związanych z rozpoczęciem działalności. Wiele kwestii musi być podejmowanych równocześnie i na wczoraj. Liderzy nowego biznesu i (ewentualnie) nieliczni pracownicy są przeciążeni pracą, mając jednocześnie poczucie nagromadzenia się spraw niezłatwionych na czas. Na to nakłada się zazwyczaj brak doświadczenia w rozwiązywaniu kryzysowych sytuacji.

Jakie problemy i zagrożenia są najbardziej charakterystyczne dla fazy rozruchu? Pewną wskazówką mogą być doświadczenia istniejących już firm, zwłaszcza tych, które przetrwały i osiągnęły sukces. Wyniki badań przeprowadzonych na ten temat w latach 80. ubiegłego stulecia w Stanach Zjednoczonych w grupie najbardziej dynamicznych firm znajdujących się na liście „Inc. 500” wskazują na typową hierarchię zagrożeń. Wspomnianych liderów poproszono o wskazanie tych trudności, które wystąpiły w pierwszym roku (a więc w fazie rozruchu) oraz w roku, w którym zostało przeprowadzone badanie (średnio 9 lat po rozpoczęciu działalności). Okazało się, że w pierwszym roku działalności dominowały zagrożenia w sferze marketingu i sprzedaży (wskazane przez 38% firm), kłopoty z finansowaniem zewnętrznym (17%), zapewnieniem bieżącej płynności (16%) i brakiem umiejętności zarządzania w warunkach rozruchu (11%). Natomiast w fazie rozwoju (średnio 9 lat po rozpoczęciu działalności) w tej samej grupie respondentów problemy związane z dostępem do zewnętrznych źródeł finansowania praktycznie zniknęły oraz zmniejszyły się zagrożenia w sferze marketingu i sprzedaży. Wzrosło znaczenie problemów związanych z utrzymaniem płynności i niedostatecznym poziomem kapitału obrotowego. Do rangi kluczowych zagrożeń urosły natomiast kwestie dotyczące zarządzania zasobami ludzkimi (Terpstra, Olson, 1993).

Problemy i zagrożenia wskazane wyżej są z pewnością nieobce inicjatorom nowych dynamicznych przedsięwzięć biznesowych w Polsce. Ze względu na niższy poziom zamożności, a tym samym ograniczone środki własne oraz możliwe do uzyskania od znajomych i rodziny, można sądzić, że odsetek biznesmenów odczuwających trudności finansowe jest w naszym kraju znacznie wyższy. W przypadku biznesów uruchamianych

przez ludzi młodych i niedoświadczonych, kluczowe zagrożenia mogą wynikać z braku umiejętności zarządzania zasobami ludzkimi oraz funkcjonowania w warunkach stresu. Poniżej prezentujemy najbardziej typowe dziedziny, w których takie zagrożenia i trudności mogą się pojawić.

Trudności ze sprzedażą

Jakkolwiek trudności na etapie rozruchu w sferze marketingu i sprzedaży są bardzo zróżnicowane i zależne od specyfiki branży i rodzaju prowadzonej działalności (produkcja, handel, usługi), można wskazać na typowe miejsca zagrożeń w tej dziedzinie:

- ▶ **Koło zamachowe sprzedaży nie chce ruszyć.** Mimo wcześniejszych przygotowań i analiz, brak jest klientów bądź pojawiają się sporadycznie. Przyczyna może tkwić w początkowej nieufności odbiorców lub ich ograniczonej skłonności do zmiany dotychczasowych nawyków.
- ▶ **Nietrafiony moment uruchomienia sprzedaży.** Może on wynikać z dwóch przyczyn. Pierwsza to przedwczesne wprowadzanie nowego produktu na rynek, gdy konsumenci nie dojrzeli do jego akceptacji. Druga przyczyna może być efektem pogorszenia stanu koniunktury gospodarczej w trakcie rozruchu działalności. W warunkach polskich sytuację taką szczególnie dotkliwie odczuli inicjatorzy nowych przedsięwzięć uruchamianych w latach 1998–2001.
- ▶ **Syndrom jednego bądź nielicznej grupy klientów.** Rezygnacja każdego takiego klienta w fazie rozruchu powoduje załamanie planu sprzedaży.
- ▶ **Kłopoty z systemem dystrybucji.** Wcześniejsze ustalenia z hurtownikami i jednostkami sieci detalicznej czy odbiorcami końcowymi dotyczące wolumenu, cen i innych warunków nie są respektowane przez kontrahentów.

Sytuacja, gdy realizacja sprzedaży w fazie początkowej przebiega znacznie poniżej planu, skłania niekiedy do podejmowania radykalnych kroków, by przyciągnąć początkową grupę klientów. Polega to na przyznaniu preferencyjnych warunków pierwszym klientom, by dzięki temu niejako uruchomić koło zamachowe sprzedaży. Chodzi tu głównie o specjalne upusty cenowe oraz wydłużone terminy płatności. Jakkolwiek w typowych warunkach początkującego biznesu są to działania często stosowane, a niekiedy niezbędne, trzeba mieć świadomość potencjalnych zagrożeń, związanych ze swoistą pułapką preferencyjnych cen. Możemy bowiem doświadczyć następującej sekwencji zdarzeń:

- ▶ inicjalni klienci uzyskują szczególne upusty cenowe
- ▶ przy kolejnych zakupach inicjalni klienci nie godzą się na ceny bez rabatu
- ▶ sygnał o specjalnych rabatach wychodzi na rynek – owi klienci domagają się ich na zasadzie: jeśli inni dostali, to dlaczego nie ja?
- ▶ sprzedaż się rozkręca, lecz z powodu znaczących upustów jej rentowność pozostaje na niskim poziomie.

Trudności finansowe

Przy braku możliwości uzyskania kredytu obrotowego z banku, nawet niewielkie odchylenia od założeń biznesplanu (wydatki wyższe, a wpływy niższe i/lub opóźnione) mogą natychmiast grozić utratą bieżącej płynności finansowej firmy. Typowy niekorzystny spłot okoliczności w fazie rozruchu polega na następującej sekwencji zdarzeń:

- ▶ Odbiorcy oczekują, a wręcz wymuszają udzielanie wydłużonego kredytu kupieckiego. Wobec słabej pozycji przetargowej początkującego dostawcy wobec klientów mamy do czynienia z pułapką odroczonych płatności. Wszędzie, gdzie zapłata za towar nie następuje przy odbiorze, inicjalni klienci oczekują wydłużonych terminów. W praktyce polega to na milczącej akceptacji niedotrzymywania uzgodnionych warunków (np. 14 dni od daty zakupu).
- ▶ Dostawcy nie ufają początkującemu przedsiębiorcy i żądają zapłaty gotówką.
- ▶ Kredyt obrotowy w banku jest udzielany na bardzo niskim poziomie, a rozszerzenie linii kredytowej praktycznie nie wchodzi w grę, gdyż założenia biznesplanu nie są realizowane.

Opisane pułapki są poważnym zagrożeniem egzystencji, także dobrze rokujących przedsięwzięć, które mimo to nie są w stanie przetrwać pierwszej krytycznej fazy działalności. Czy można temu zaradzić? Niewątpliwie kluczowe znaczenie ma uzyskanie wpływów ze sprzedaży na zaplanowanym poziomie. Z pewnością zidentyfikowanie i dotarcie do solidnej grupy inicjalnych klientów już na etapie badania rynku, a jednocześnie twarde trzymanie się ustalonych warunków dotyczących cen i terminów płatności – to najbardziej skuteczny sposób.

Problemy kadrowe

Dotyczą one w pierwszej kolejności zespołu przywódczego. Jeśli w skład takiego zespołu wchodzi ludzie młodzi i niedoświadczeni, można oczekiwać następującej sekwencji niekorzystnych zjawisk:

- ▶ praca w fazie rozruchu, przy kilkunastogodzinnym codziennym obciążeniu wywołuje stres, z którym liderzy sobie nie radzą
- ▶ w gronie zespołu przywódczego rodzą się konflikty

- ▶ niepewna sytuacja rodzi poczucie zagrożenia wśród kluczowych pracowników i przyspiesza ich decyzje o rozstaniu się z firmą
- ▶ stres i konflikty w zespole przywódczym wywołują paraliż, a więc niemożność szybkiego zareagowania na piętrzące się zagrożenia. Stąd tylko krok do biernej akceptacji staczania się firmy do nieuchronnego upadku.

Jeśli natomiast chodzi o pracowników, prawdziwą zmorą w fazie rozruchu jest płynność kadr. W początkowym okresie działalności pracownicy obserwują z uwagą sytuację firmy, często zbyt emocjonalnie reagując na niepowodzenia. Jeśli do tego dodamy bieżące niedogodności funkcjonowania w fazie rozruchu, pojawienie się porównywalnej oferty pracy w miejscu uznanym za pewniejsze może skłaniać pracowników do natychmiastowej rezygnacji. W momencie budowania zespołu i budowania relacji z klientami i odbiorcami taka sytuacja jest szczególnie niekorzystna, a do tego źle wpływa na morale pozostałych pracowników.

2.3. Problemy i zagrożenia – jak sobie z nimi radzić?

Jak zaznaczyliśmy wcześniej, te i inne problemy oraz zagrożenia są ściśle związane z fazą rozruchu i nie da się ich uniknąć. Można jednak, już na etapie przygotowawczym, podjąć niezbędne działania zapobiegawcze. Ten swoisty plan antykryzysowy powinien stanowić część planu operacyjnego, przygotowanego przed uruchomieniem przedsięwzięcia (por. rozdział III), i obejmować następujące działania:

- ▶ opracowanie listy potencjalnych zagrożeń, które mogą wystąpić w fazie rozruchu inicjowanego przedsięwzięcia
- ▶ podjęcie kroków i działań zmniejszających ryzyko zagrożeń jeszcze przed uruchomieniem – dlatego dla większej pewności, że koło zamachowe sprzedaży ruszy w przewidzianym terminie, można na przykład odpowiednio przygotować pierwszą grupę klientów, którzy następnie pociągną kolejnych³; z myślą o pokonaniu stresu, inicjatorzy nowego biznesu mogą podczas przygotowań zapoznać się z fachową literaturą i/lub uczestniczyć w specjalnych kursach na temat walki ze stresem
- ▶ ustalenie zawczasu w gronie zespołu przywódczego zasad współdziałania przy rozwiązywaniu sytuacji kryzysowych po uruchomieniu przedsięwzięcia – mogą one dotyczyć na przykład sposobu komunikowania się w momencie pojawienia się zagrożenia oraz powstrzymywania się od komentarzy wobec pracowników do czasu uzgodnienia wspólnego stanowiska.

³ Por. rozdział VIII, podrozdział 7.

Niestety, wspomniane działania przygotowawcze z myślą o zapobieżeniu sytuacjom kryzysowym podejmowane są bardzo rzadko, choć praktyka potwierdza ich dużą skuteczność.

Największym, bo ostatecznym zagrożeniem dla nowo uruchomionego biznesu, jest taki splot negatywnych zdarzeń, który uniemożliwia dalsze funkcjonowanie i w efekcie prowadzi do zakończenia działalności firmy⁴. Sytuacja taka może się zdarzyć na każdym etapie rozwoju, jednakże ze względu na szczególne uwarunkowania, o których była mowa wcześniej, największe zagrożenie upadkiem występuje w fazie rozruchu. W Polsce około 40% podmiotów gospodarczych rozpoczynających działalność nie jest w stanie przetrwać pierwszego roku funkcjonowania (*Raport...*, 2007, s. 23). Jednak, co potwierdzają jednoznacznie badania międzynarodowe, jeśli uda się przetrwać pierwszy najtrudniejszy okres, szanse na przeżycie rosną zdecydowanie. Tak więc podstawowym środkiem zaradczym będzie solidne przygotowanie koncepcyjne i organizacyjne całego przedsięwzięcia, ze szczególną uwagą zwróconą na problemy i zagrożenia dotyczące fazy rozruchu. Większe szanse na przetrwanie mają też przedsięwzięcia zaplanowane na większą skalę, a więc takie, które są przedmiotem analizy w niniejszej książce⁵.

Zakończenie działalności firmy, a w skrajnym przypadku jej bankructwo, to dla założycieli bardzo trudna sytuacja nie tylko w kategoriach ekonomiczno-finansowych, ale także – a może przede wszystkim – emocjonalnych. Stąd można się zetknąć z bardzo skrajnymi opiniami na ten temat: od czarnej wizji, w której upadek firmy pociąga za sobą degradację psychiczną, fizyczną i finansową założycieli i ich rodzin, po nonszalancki stosunek tych, którzy bankructwo traktują jako coś normalnego, czym nie warto się specjalnie przejmować.

Upadek firmy nie może być traktowany a priori jako szczególne, wyjątkowe i tragiczne w skutkach zdarzenie. Wszak tylko w naszym kraju sytuacja taka dotyka corocznie setki tysięcy przedsiębiorców, którzy muszą sobie jakoś z tym poradzić. Z drugiej strony należy przestrzec przed lekceważeniem skutków zakończenia działalności. Abstrahując od obciążeń psychicznych, właściciele mogą przez wiele lat po jej zakończeniu być zmuszeni do likwidacji skutków finansowych, spłaty wierzycieli, rozliczenia się z urzędem skarbowym, a nawet być pociągani do odpowiedzialności na drodze sądowej. Może to narazić ich reputację biznesową i pozycję społeczną, a w efekcie utrudnić ponowne podjęcie działalności gospodarczej w przyszłości.

⁴ W zależności od konkretnej sytuacji, a także formy prawnej przedsiębiorstwa, zakończenie działalności może nastąpić w formie zawieszenia, likwidacji, procedury upadłościowej, wykupu bądź przejęcia własności firmy za długi.

⁵ Ocywistym przejawem zamiaru prowadzenia działalności na większą skalę jest rejestracja firmy w formie spółki kapitałowej. W latach 2001–2004 współczynnik przetrwania takich spółek był istotnie wyższy od pozostałych form działalności (*Raport...*, 2007, s. 24).

Jedną z trudniejszych decyzji w sytuacji firmy zagrożonej upadkiem jest wybór czasu zakończenia działalności. Z jednej strony determinacja, siła woli i niepoddawanie się przeciwnościom losu, tak charakterystyczne dla osób o predyspozycjach przedsiębiorczych, skłaniają do walki do samego końca. Z drugiej strony jednak podtrzymywanie biznesu, który nie ma szans na przetrwanie, oznacza bezpowrotną utratę dodatkowo zaangażowanych środków finansowych, nie mówiąc o straconym czasie i wysiłku zespołu założycielskiego. Nie ma w tym przypadku dobrej recepty poza generalną wskazówką, że w momencie podjęcia decyzji o zakończeniu działalności trzeba zrobić to zdecydowanie i konsekwentnie. Sprawne i szybkie zakończenie procesu likwidacji biznesu, dokonanie niezbędnych rozliczeń finansowych, pozwoli skoncentrować się na przyszłości, w tym także na uruchomieniu kolejnego przedsięwzięcia, tym razem z większym sukcesem.

Gdy analizujemy życiorysy przedsiębiorców, którzy odnieśli spektakularne sukcesy, okazuje się, że wcale nierzadko we wcześniejszych próbach ponosili porażki. Potrafili jednak wyciągnąć z nich wnioski, które pozwoliły uniknąć błędów w przyszłości. Intensywność odczuć i wrażeń towarzyszących upadkowi firmy powoduje, że stajemy się bardziej dojrzaלי życiowo, a to zdecydowanie pomaga w prowadzeniu biznesu. Występuje niestety niebezpieczeństwo dominacji negatywnej reakcji emocjonalnej. Polega ona na intensywnym przeżywaniu goryczy porażki, retrospektywnym analizowaniu zdarzeń, wyrzucaniu sobie błędów, odczuwaniu silnego poczucia winy wobec pracowników, partnerów i kontrahentów itp. Stąd tylko krok do całkowitego zniechęcenia, depresji, a nawet załamania nerwowego. Trzeba umieć się otrząsnąć z tego stanu, korzystając z pomocy rodziny i przyjaciół, a jeśli zajdzie potrzeba, skorzystać z pomocy psychologa⁶.

3. Zakończenie procesu uruchomienia – osiągnięcie platformy stabilnego biznesu

Faza rozruchu stanowi jednocześnie zwieńczenie całego procesu działań koncepcyjnych, analitycznych i organizatorskich, związanych z uruchomieniem nowego biznesu. Jest to więc okres, w którym powinna być dokonana obiektywna ocena tego, czy organizm gospodarczy, który udało nam się stworzyć niemałym nakładem sił i środków, osiągnął stabilność biznesową. W przypadku zidentyfikowania słabości i braków powinny zostać podjęte niezbędne działania zaradcze.

Jak powinien przebiegać w praktyce proces monitorowania zmian, oznaczających zbliżanie się do platformy stabilnego biznesu, zgodnie z definicją tej kategorii przedstawioną w rozdziale III? Po pierwsze taka ocena

⁶ Szerzej na temat syndromu żalu i przeżywania goryczy porażki patrz Shepherd, Wiklund, 2005, s. 187–213.

Tabela 1. Arkusz platformy stabilnego biznesu

Obszar funkcjonalny	Poziom dojrzałości określony jako pełny ^a	Stan zaawansowania		
		wstępny	pośredni	pełny
Koncepcja biznesu	istnieje precyzyjnie określona i kompletnie sformułowana koncepcja biznesu, dająca podstawę do uruchomienia i rozwoju firmy. Istnieje napisana koncepcja biznesu. Uwzględniono warunki rynkowe, konieczne zasoby i finansowanie	☐	☐	☐
Produkt	określono istniejące lub nowe produkty, które mają znaleźć docelowego odbiorcę na rynku, wskazano sposób dotarcia do odbiorcy oraz ścieżkę (proces) rozwoju produktów. Zbadano cykl życia produktów	☐	☐	☒
Rynek	zdefiniowano otoczenie rynkowe i określono rynek lub jego segment, który ma stać się areną działalności nowej firmy. Zbadano rynek, określając jego pojemność, potencjał i ograniczenia. Zbadano aktywność konkurencji	☐	☐	☒
Przywództwo	istnieje zespół przywódczy (lider), będący siłą motoryczną biznesu, nadający mu właściwy kierunek, integrujący i stymulujący pozostałych pracowników firmy. W gronie zespołu istnieje podział obowiązków i zadań	☐	☐	☒
Organizacja biznesu	została stworzona efektywna struktura organizacyjna, umożliwiająca prowadzenie biznesu zgodnie z przyjętymi założeniami oraz właściwą reakcję na niekorzystny obrót zdarzeń. Opisano strukturę organizacyjną. Wskazano wszystkie relacje podległości i odpowiedzialności	☐	☐	☐
Zasób wiedzy, umiejętności i doświadczenia	właściciele i pracownicy dysponują łącznie podstawowym zasobem wiedzy, umiejętności i doświadczeń, który jest niezbędny do prowadzenia konkretnego biznesu. Zapewniono aktywny dostęp do kluczowych elementów wiedzy	☐	☐	☐
Sytuacja finansowa	środki finansowe w dyspozycji firmy pozwalają na pokrycie bieżących zobowiązań. Zbadano i określono warunki płynności finansowej. Nie występuje zagrożenie utraty płynności	☐	☐	☐
Relacje z klientami	firma posiada utrwalone relacje biznesowe z podstawową grupą klientów oraz system docierania do nowych klientów. Zarządza się relacjami z kluczowymi klientami. Określono formułę pozyskiwania nowych klientów	☐	☐	☒
Pozostałe relacje zewnętrzne	relacje z kluczowymi kontrahentami: dostawcami surowców i materiałów do produkcji, usług, z bankiem opierają się na trwałych podstawach i nie zachodzi niebezpieczeństwo zakłócenia tych relacji	☐	☐	☐

^a W kontekście platformy stabilnego biznesu.

Źródło: Opracowanie własne na podstawie Davidsson, Klafsten, 2003

powinna być realizowana cyklicznie, z udziałem całego zespołu przywódczego. Uwzględniając specyfikę fazy rozruchu, wydaje się, że wspomniany przegląd powinien być dokonywany w cyklu miesięcznym lub kwartalnym. Okresowy przegląd polegałby na ocenie stopnia realizacji działań dotyczących poszczególnych dziedzin (filarów platformy) z poprzednich okresów i wyznaczeniu zadań do realizacji w przyszłości. W praktyce należy się liczyć z sytuacją, że w procesie dochodzenia do tego poziomu może wystąpić zahamowanie dynamiki pozytywnych zmian, a nierzadko także wyraźne pogorszenie sytuacji w konkretnych dziedzinach w porównaniu z poprzednim okresem. W tej sytuacji konieczne będzie podjęcie zdecydowanych działań naprawczych dotyczących zagrożonych dziedzin.

Przydatnym narzędziem do wspomnianego wyżej przeglądu może być arkusz platformy stabilnego biznesu⁷ (patrz tabela 1). Ponieważ koncepcja platformy oznacza jedynie uzyskanie względnej stabilności, tylko w kluczowych filarach (produkt, rynek, przywództwo i relacje z klientami) konieczne jest osiągnięcie pełnej dojrzałości. W innych sferach wystarczy osiągnięcie stanu określanego jako pośredni.

Systematyczne i konsekwentne inicjatywy doprowadzające nowy biznes do poziomu wstępnej stabilności w znacznym stopniu będą wynikały z obiektywnych warunków, charakterystycznych dla fazy rozruchu. Tak będzie przykładowo w sferze relacji z klientami, budowania solidnej bazy klientów i eliminowania przypadkowych odbiorców. Podobnie oczywistym wymogiem będzie zapewnienie trwałej płynności finansowej firmy. Inne działania na rzecz wzmocnienia wybranych filarów będą miały charakter autonomiczny, po części niezależny od bieżących potrzeb w fazie rozruchu, takich jak chociażby wdrożenie klarownych zasad podziału obowiązków zarówno wśród zespołu przywódczego, jak i pracowników. W konsekwencji będzie często występował konflikt między bieżącym „gąszeniem pożarów” a potrzebą wygospodarowania czasu kierownictwa firmy na myślenie o przyszłości. Praktycznym sprawdzonym rozwiązaniem jest ustalenie z góry cyklicznego systemu monitorowania postępu w zakresie zbliżania się do poziomu platformy stabilnego biznesu.

Zgodnie z metodologią przyjętą w tej książce, osiągnięcie założonych parametrów jakościowych i w rezultacie – wejście na poziom stabilnego biznesu kończy cały proces działań związanych z uruchomieniem nowego biznesu. To znaczący sukces każdej młodej firmy i fakt ten powinien być odnotowany przez całą społeczność (właścicieli i pracowników, ewentualnie także interesariuszy zewnętrznych) jako ważne wydarzenie w jej rozwoju.

⁷ Konstrukcja arkusza opiera się na prezentowanej w rozdziale III koncepcji tzw. platformy stabilnego biznesu M. Kłofstena (Davidsson, Kłofsten, 2003) ze zmianami i uzupełnieniami dokonanymi przez autora.

4. Przygotowanie organizacyjne do stadium przyspieszonego wzrostu

4.1. Specyfika przyspieszonego wzrostu

Na liderów, którym udało się zwycięsko i sprawnie pokonać zagrożenia i pułapki związane z uruchomieniem biznesu, czekają kolejne wyzwania. Jak zapewnić dynamiczny wzrost, pozwalający w kilkuletniej perspektywie osiągnąć znaczący poziom obrotów, a w perspektywie także i zysków, oraz liczącą się pozycję na rynku? Do pytania tego nawiązywaliśmy w kolejnych rozdziałach książki, omawiając poszczególne etapy analizy projektu i niezbędne działania przygotowawcze. Tak było na przykład przy wyborze formy prawnej, wariantów rozwiązań podatkowych czy też alternatywnych źródeł finansowania. Przy formułowaniu kryteriów wyboru każdorazowo zwracaliśmy uwagę na potrzebę zapewnienia warunków przyspieszonego wzrostu w przyszłości. Także koncepcja platformy stabilnego biznesu oznacza, że osiągnięty został stan, w którym nowy organizm jest przygotowany do wejścia na trajektorię przyspieszonego wzrostu.

Jakie wnioski i doświadczenia możemy wyciągnąć na podstawie doświadczeń poprzedników, którzy podjęli się uruchomienia własnego biznesu i osiągnęli stadium przyspieszonego wzrostu? Wieloletnie obserwacje oraz badania empiryczne prowadzone w tej dziedzinie pozwalają na sformułowanie następujących wniosków:

- ▶ Dynamiczne firmy przechodzą przez kolejne stadia wzrostu. Bezpośrednio po zakończeniu fazy rozruchu następuje zazwyczaj stadium przyspieszonego wzrostu, a następnie, po przekroczeniu określonych rozmiarów, wchodzi w stadium dojrzałe⁸. W tym kontekście można więc mówić o pewnej nieuchronności nadejścia stadium przyspieszonego wzrostu (ekspansji), a co za tym idzie, obowiązku właściwego przygotowania się przez inicjatorów nowych przedsięwzięć, by szanse z tym związane jak najlepiej wykorzystać.
- ▶ Ten optymistyczny obraz zakłóca duża liczba przypadków firm, które choć z powodzeniem przeszły przez fazę rozruchu, wypadły następnie z rynku, gdyż nie potrafiły sobie poradzić z problemami w fazie przyspieszonego wzrostu.
- ▶ W fazie przyspieszonego wzrostu pojawiają się charakterystyczne dla tego etapu bariery i zagrożenia. Część z nich wykazuje pewne podobieństwa do tych ujawnionych w fazie rozruchu. Natomiast jakościowo nowy charakter problemów, z którymi przychodzi się

⁸ Przegląd najbardziej znanych modeli stadialnego wzrostu nowej firmy zawiera praca *The Portable...*, 2004, s. 407–410.

borykać liderom nowych przedsięwzięć biznesowych wchodzących w stadium przyspieszonego wzrostu, odnosi się przede wszystkim do zmian w systemie zarządzania.

4.2. Nowy wymiar problemów i zagrożeń występujących w fazie przyspieszonego wzrostu

Problemy związane z funkcjonowaniem zespołu przywódczego

Wejście w fazę przyspieszonego wzrostu stwarza szczególne wyzwania dla zespołu przywódczego. Po pierwsze będzie to pierwszy poważny test dla uzgodnionej wcześniej wizji, strategii i zasad działania. To, że w fazie przygotowań wszyscy byli entuzjastycznie nastawieni do idei budowania dużej, dynamicznej firmy, teraz musi zostać skonfrontowane z rzeczywistością. Niezależnie od oczywistej satysfakcji, że rynek pozytywnie reaguje na ofertę firmy, ogrom zadań związanych z budowaniem dużej firmy może działać paraliżująco, zwłaszcza że skala ryzyka także rośnie. W efekcie przynajmniej część kierownictwa będzie dążyła do rewizji wcześniejszych planów na rzecz umiarkowanego wzrostu, umożliwiającego pełną kontrolę nad działalnością firmy.

Sukces rynkowy, jakim jest niewątpliwie rosnący popyt na towary i usługi oferowane przez firmę, rodzi naturalną skłonność do dyskontowania dotychczasowych osiągnięć. Może nadszedł czas, by zacząć realizować zyski, zamiast reinwestować je z przeznaczeniem na rozbudowę sieci zbytu? Czy po niezwykle wyczerpującym etapie uruchomienia biznesu nie czas na zmniejszenie obciążenia czasowego i udanie się na zasłużony urlop? Te i inne dylematy będą rodzić dyskusje i konflikty w gronie ścisłego kierownictwa firmy i mogą prowadzić nawet do wycofania się z biznesu niektórych członków zespołu przywódczego⁹. To wyjaśnia także przyczyny wyhamowania tempa wzrostu wielu firm, które miały udany start, a ich oferta została dobrze przyjęta przez rynek.

Problemy pracownicze

Jednym z trudniejszych problemów w relacjach z pracownikami jest ograniczona przydatność części załogi, związanej z firmą od początku działalności. Bezpośrednio po założeniu firmy potrzebni byli fachowcy od wszystkiego, z pełnym poświęceniem stawiający czoła trudnym wyzwaniom, działający ramię w ramię z właścicielami. Wraz z rozwojem działalności konieczna staje się specjalizacja pracowników w ramach poszczególnych sfer funkcjonalnych. Wielu fachowców od wszystkiego nie chce bądź nie jest w stanie wyspecjalizować się w konkretnej dziedzinie, co powoduje, że ich pozostawanie w firmie traci sens. Właściciele stają zatem przed

⁹ Potwierdza to ogólną prawidłowość, że spory i konflikty w gronie wspólników nasilają się wtedy, gdy w biznesie dzieje się bardzo źle albo bardzo dobrze.

dylematem, czy można zwolnić pracownika, który wniósł istotny wkład w budowę firmy, niejednokrotnie kosztem życia osobistego? Nie bez znaczenia są tu silne więzy emocjonalne między właścicielami a starymi pracownikami. Dylemat ten staje się trudniejszy, jeśli w grupie fachowców od wszystkiego są znajomi bądź krewni właścicieli. To jest częste zjawisko, bo przecież chodziło w fazie uruchomienia o ludzi zaufanych, a krąg znajomych i krewnych jest najbardziej oczywistym źródłem naboru.

Inne zagrożenie, charakterystyczne dla etapu przyspieszonego wzrostu, wynika z poczucia braku organizacji i stabilizacji systemu funkcjonowania firmy. Pracownicy rozumieją na ogół trudności i specyfikę fazy rozruchu. Jednak gdy w powszechnym odczuciu firma stanęła już na nogi i nie musi walczyć o przetrwanie, tymczasem w dalszym ciągu gros ich wysiłku polega na „gaszeniu pożarów”, a po wydłużonym dniu pracy pozostaje góra niezakończonych pilnych spraw, oczywiste jest poczucie silnego dyskomfortu. Poczucie braku organizacji, a nawet chaosu potęguje się w przypadku szybkiego wzrostu zatrudnienia. Wykształcone w fazie rozruchu formy bezpośredniej komunikacji przestają działać i w efekcie ludzie nie wiedzą, czym tak naprawdę zajmują się pozostali pracownicy.

Należy pamiętać, że pracownicy generalnie źle znoszą brak stabilizacji i częste zmiany reguł funkcjonowania firmy¹⁰. W rezultacie mamy do czynienia ze swoistym paradoksem. Firma, która z powodzeniem pokonała etap rozruchu i weszła na trajektorię szybkiego wzrostu, powinna być traktowana jako atrakcyjne miejsce pracy, z którym warto wiązać przyszłość. Tymczasem pracownicy mogą postrzegać firmę jako źle zorganizowaną, a jej właścicieli jako słabych menedżerów. Stąd tylko krok do decyzji o rezygnacji z pracy. Oczywiście powyższemu zjawiskom można zaradzić przez udrożnienie kanałów komunikacji między właścicielami a pracownikami lub szerzej – przez wdrożenie racjonalnych zasad zarządzania zasobami ludzkimi. Niezależnie od tego, w momencie wkroczenia w stadium przyspieszonego wzrostu należy się liczyć z wymianą znacznej części założycielskiej grupy pracowników firmy.

Problemy ze sprzedażą

Z oczywistych względów w stadium przyspieszonego wzrostu nie ma zagrożenia spowodowanego brakiem popytu, gdy maszyna sprzedaży ruszy pełną parą. Pojawiają się natomiast nowe problemy związane z koordynacją dostaw, potrzebą rozszerzenia kontaktów z nowymi partnerami handlowymi czy rozpoczęcia tworzenia własnej sieci dystrybucji w skali ponadregionalnej, wyjścia na rynki międzynarodowe itp. Ujawnione możliwości

¹⁰ Nie mają bowiem umiejętności funkcjonowania w warunkach niepewności i szybkich zmian w otoczeniu, charakterystycznych dla jednostek przedsiębiorczych. Gdyby było inaczej, sami byliby zapewne właścicielami.

zbytu tworzą swoistą presję na natychmiastowe działanie, podejmowanie różnokierunkowych inicjatyw – wszystko to w poczuciu zagrożenia, że jeśli nie będziemy działać szybko, zostanie utracona niepowtarzalna szansa zaistnienia na rynku.

Problemy finansowe

Nowy wymiar problemów finansowych wynika z radykalnie zwiększonej skali działania. W momencie pojawienia się kilku dużych zamówień wzrost zapotrzebowania na kapitał obrotowy może znacznie przekraczać możliwości finansowe wspólników. Bez uzyskania kredytu obrotowego z banku może się okazać, że będziemy musieli zrezygnować z części zamówień, a to z kolei może oznaczać niepowetowaną utratę szansy przejścia na wyższą trajektorię obrotów¹¹. W stadium przyspieszonego wzrostu zachowują aktualność podstawowe reguły zachowania płynności finansowej przy braku finansowania zewnętrznego, określone w rozdziale IV jako taktyka „stania na własnych nogach” (ang. *bootstrapping*)¹². Jednakże przy zwiększonej skali obrotów, liczbie kontrahentów i transakcji, realizacja wspomnianej strategii będzie wymagała wdrożenia skutecznych narzędzi kontroli finansowej (kontrola stanu należności i windykacji, kontrola zapasów, kontrola wydatków i płatności zobowiązań).

4.3. Ewolucja systemu zarządzania w stadium przyspieszonego wzrostu

Jednak największe wyzwanie, przed którym staje zespół przywódczy, gdy rozpoczyna się stadium przyspieszonego wzrostu, wynika z konieczności dostosowania metod zarządzania. Typowe dla przedsiębiorczych liderów niewielkich firm, bezpośrednie angażowanie się we wszystkie sprawy oraz łączenie podejmowania decyzji z faktycznym wykonywaniem bieżących czynności wraz z nieliczną grupą pracowników musi ustąpić miejsca bardziej sformalizowanym zasadom i uporządkowanej strukturze organizacyjnej. Główna przyczyna trudności w przeprowadzeniu tego typu zmian jest prozaiczna: inicjatorzy nowych przedsięwzięć najczęściej nie mają podstawowej wiedzy i praktycznego doświadczenia w zakresie nowoczesnych metod zarządzania. W efekcie mogą nie dostrzegać potrzeby wprowadzenia koniecznych zmian. W sytuacji, gdy konkretne działania zostaną podjęte, rodzi się

¹¹ Opisany przypadek dobitnie wskazuje na konieczność utrzymywania dobrych relacji z bankami i innymi instytucjami finansowania. W tej konkretnej sytuacji celowe było wcześniejsze zaciągnięcie kredytu bankowego związanego z uruchomieniem firmy, nawet gdyby możliwe było sfinansowanie projektu całkowicie ze środków własnych. Terminowa spłata tegoż kredytu pomogłaby w budowaniu wiarygodności kredytowej firmy, a w jej konsekwencji spowodowałaby większą elastyczność w rozszerzeniu linii kredytowej w związku z nowymi zwiększonymi zamówieniami.

¹² Przypomnijmy, że chodzi o praktyczne zasady postępowania polegające na szczegółowej analizie celowości każdego wydatku, nadawaniu rangi priorytetu projektom generującym szybkie wpływy, zdecydowanym ściąganiu należności, realizacji zobowiązań w możliwie najpóźniejszym terminie.



Wartość Eldorado w ciągu 5 lat wzrosła ponad 16 razy. Rozwój firmy pod okiem inwestora finansowego sprawił, że inwestorzy chętnie wyłożyli pieniądze na zakup akcji.

Tak było na początku: w 1999 roku właściciele Eldorado stanęli przed trudną decyzją. Potrzebowali pieniędzy na dalszy rozwój firmy, a to wiązało się z pukaniem do drzwi inwestora finansowego.

— Wizja utraty pełnej i niepodzielnej kontroli nad spółką nie była przyjemna, ale potrzeba zdobycia kapitału przeważała — wspomina Artur Kawa, prezes Eldorado.

— Zdecydowaliśmy się na współpracę z Enterprise Investors, funduszem venture capital. Nie był to łatwy krok. Oznaczał rezygnację z wyłącznego sprawowania władzy w spółce. Przestaliśmy grać rolę właścicieli i menedżerów jednocześnie. Mieliśmy jednak konkretny plan: najpierw partner finansowy, potem giełda — opowiada Artur Kawa.

Po sześciu miesiącach negocjacji z funduszem podpisano umowę inwestycyjną. Firma otrzymała 4 mln zł zastrzyku gotówki. Inwestor objął 43 procent akcji i zainicjował porządkowanie zarządzania w firmie.

— Rozpoczęła się rekrutacja menedżerów. Fundusz nauczył nas, jak korzystać z pomocy fachowców. Zatrudniłszy nowego dyrektora finansowego. Profesjonalny konsultant opracował strategię organizacji sprzedaży detalicznej — wylicza Artur Kawa. Z lokalnej hurtowni rozrosła się do jednej z największych firm w branży handlowej w południowo-wschodniej Polsce.

Wejście Eldorado na giełdę zakończyło się sukcesem.

— Debiut spółki nastąpił na przełomie 2001/2002 roku i była to jedyna udana oferta pierwotna w Polsce w tym czasie — twierdzi Stanisław Knaflewski.

Spółka pozyskała 20 mln zł na inwestycje, stworzenie centrum logistycznego, rozbudowę sieci supermarketów i systemu informatycznego. W 2003 roku EI sprzedał akcje Eldorado, trzykrotnie pomnażając włożony w firmę kapitał.

— Między debiutem a sprzedażą akcji przez EI kurs Eldorado росł szybciej od indeksu giełdowego. W ciągu roku po sprzedaży akcji przez EI inwestorzy giełdowi zarobili 60 proc. na akcjach Eldorado — mówi Stanisław Knaflewski. Przydała się umiejętność przygotowywania sprawozdań dla inwestorów giełdowych, nabyta w okresie raportowania dla EI. Firma była przygotowana do nowych obowiązków, jakie wynikają ze statusu bycia spółką publiczną. Potrafiła sprostać wymaganiom inwestorów — dodaje Stanisław Knaflewski.

M. Biernacka, *EI trafił do Eldorado*,
„Puls Biznesu” 25 października 2004.

następny dylemat: jak pogodzić ducha przedsiębiorczości z profesjonalnymi metodami zarządzania? Wbrew obiegowym sądom takie połączenie jest możliwe, a co więcej – wręcz niezbędne, by w pełni wykorzystać możliwości związane z wkroczeniem w stadium przyspieszonego rozwoju firmy.

Przedsiębiorcza kultura organizacyjna

Punktem wyjścia do wprowadzenia niezbędnych zmian systemu zarządzania powinno być ukształtowanie kultury organizacyjnej firmy przez utrwalenie dominującej orientacji przedsiębiorczej, przy jednoczesnym wdrożeniu roli profesjonalnych zasad funkcjonowania. Pojęcie „orientacja przedsiębiorcza” stosowane jest w literaturze w odniesieniu do dużych organizacji, których kadra kierownicza wykazuje skłonność do zachowań innowacyjnych, proaktywnych i niosących ze sobą elementy ryzyka¹³. W nowej dynamicznej firmie o takiej orientacji przesądza postawa jej właścicieli. Wdrożenie w sposób schematyczny profesjonalnych procedur i standardów typowych dla dużych organizacji stwarza realne zagrożenie zagubienia „ducha przedsiębiorczego” młodej organizacji. Z kolei zaszczepienie tego ducha w szerszej grupie menedżerów i potencjalnych menedżerów stwarza niebywałą szansę dla firmy, gdyż powiększa się grupa ludzi ciągnących biznes do przodu.

We wcześniejszych rozważaniach wskazywaliśmy na niebezpieczeństwo wypalenia się liderów nowej firmy. Wynika to między innymi z poczucia, że każde zwolnienie tempa pracy i inicjatywy liderów powoduje obniżenie dynamiki firmy. Powodem szczególnej satysfakcji będzie zatem sytuacja pojawiających się nowych inicjatyw rozwojowych z poziomu średniego szczebla kierowniczego, wymagających od właścicieli jedynie ukierunkowania i koordynacji.

Jeśli chodzi o praktyczne sposoby kształtowania przedsiębiorczej kultury organizacyjnej, można wskazać następujące:

- ▶ Regularne bezpośrednie kontakty z pracownikami służące formułowaniu długofalowych celów oraz przekazaniu bieżących informacji. W miarę, jak do podstawowej grupy dołączają coraz nowi pracownicy, okresowe spotkania są niezbędne, bo ci ostatni nie są tak emocjonalnie związani z firmą jak podstawowy zespół.
- ▶ Komunikacja z pracownikami powinna przybierać formę dwustronną. Czytelnym sygnałem zmiany w systemie zarządzania będzie fakt wsłuchiwanie się właścicieli w opinie pracowników i wręcz zachęcanie ich do formułowania wniosków i sugestii.
- ▶ Przekaz dotyczący orientacji przedsiębiorczej firmy powinien znajdować przełożenie na poziom indywidualnego pracownika.

¹³ Szerzej na temat kategorii orientacji w przedsiębiorstwie w kontekście mniejszych firm patrz Aloulou, Fayolle, 2005.

W praktyce polega to na zachęcaniu pracowników do działań proaktywnych i innowacyjnych z akceptacją związanego z tym ryzyka, promowaniu pozytywnych przykładów i nagradzaniu najbardziej aktywnych jednostek.

- ▶ Włączenie do systemu wartości i norm postępowania zasad profesjonalnego działania z uwzględnieniem nowoczesnych metod zarządzania powinno konsekwentnie opierać się na osobistym przykładzie członków zespołu przywódczego. Jako szczególnie destrukcyjne należy uznać przypadki, gdy normy postępowania wprowadzone jako obowiązujące nie są przestrzegane przez właścicieli.

Od bezpośredniego zaangażowania właścicieli do wieloszczeblowej struktury zarządzania

Istnieje naturalna tendencja, by ukształtowane w fazie uruchomienia biznesu metody zarządzania, polegające na zaangażowaniu właścicieli w działania operacyjne i na podejmowaniu bieżących decyzji w zależności od rozwoju sytuacji, były kontynuowane także w stadium przyspieszonego wzrostu. Są one naturalnym przejawem cech osobowych właścicieli i ich emocjonalnego przywiązania do własnego przecież biznesu. Sprzyjają temu także negatywne doświadczenia związane z utratą bieżącej kontroli nad biznesem, które dadzą się streścić w popularnym przysłowiu: pańskie oko konia tuczy.

Tymczasem nawyk ręcznego sterowania biznesem jest hamulcem przyspieszonego rozwoju firmy. Tabela 1 pokazuje typową zależność między rozmiarami firmy a dostosowaną do tego poziomą strukturą zarządzania.

W obliczu oczekiwanego przecież wzrostu obrotów i zatrudnienia zmiany w systemie zarządzania są zatem nieuniknione i powinny zostać, by nie hamować tempa wzrostu, wdrożone jak najwcześniej. Gdy grupa założycieli jest stosunkowo liczna, wprowadzenie stosownych zmian jest relatywnie łatwiejsze. Poszczególni wspólnicy przejmują odpowiedzialność za wyodrębnione dziedziny, natomiast wiodący wspólnik zajmuje się koordynacją i realizacją

Tabela 1. Ewolucja systemu zarządzania w warunkach przyspieszonego wzrostu^a

Faza I (0–30 pracowników)	Faza II (30–80 pracowników)	Faza III (ponad 80 pracowników)
właściciel (właściciele) bezpośrednio zaangażowani w działalność operacyjną	sformalizowana struktura organizacyjna; ukształtowana grupa kierownicza z wyraźnym podziałem odpowiedzialności za poszczególne działy	wieloszczeblowe struktury zarządzania

^a Podane w tabeli progi zatrudnienia, oparte na własnych doświadczeniach biznesowych autora, są wielkościami uśrednionymi i służą jedynie ilustracji generalnych prawidłowości. W odniesieniu do konkretnego przedsięwzięcia należałoby uwzględnić specyfikę funkcjonowania danej branży.

Źródło: Opracowanie własne na podstawie praktyki biznesowej autora.

strategicznych celów firmy. Równocześnie z myślą o bieżących i przyszłych potrzebach kadrowych należy stosunkowo wcześniej wyselekcjonować z grona pracowników osoby, które wskazują predyspozycje kierownicze i zapewnić im możliwość przyspieszonego zdobywania wiedzy i doświadczenia (np. poprzez włączenie ich do realizacji trudniejszych projektów z udziałem właścicieli czy umożliwić im specjalistyczne szkolenia). Z pewnością otwarte kanały komunikacji pomiędzy właścicielami i pracownikami, a zwłaszcza ich dwukierunkowy charakter, będą temu sprzyjać. Kandydatami na menedżerów powinni być w pierwszej kolejności pracownicy z inicjatywą, zgłaszający propozycje i wnioski, jak usprawnić działalność, a jednocześnie zainteresowani długofalowymi celami firmy. Jeśli w wyniku uporządkowania struktury organizacyjnej okaże się, że brak w firmie osób o kwalifikacjach potrzebnych do kierowania określonym działem, wtedy najszybszym rozwiązaniem będzie zatrudnienie na to stanowisko osoby z zewnątrz.

Wdrożenie nowoczesnych systemów wspomagających

Unowocześnienia systemu zarządzania nie sposób dokonać bez wdrożenia wspomagających systemów informatycznych. Wkroczenie w stadium przyspieszonego wzrostu oznacza w praktyce zwiększenie liczby klientów, obsługiwanych rynków, jednostkowych transakcji oraz liczby zatrudnionych. Można nad tym zapanować, jeśli w sposób umiemytny będziemy wykorzystywać wspomniane narzędzia. Chodzi w pierwszej kolejności o kompleksowy system zarządzania zasobami firmy z przełożeniem na system finansowy (Enterprise Resource Planning – ERP), a także moduł usprawniający relacje z klientami (Client Relationship Management – CRM).

W porównaniu z latami ubiegłymi sytuacja w tej dziedzinie jest szczególnie korzystna, gdyż:

- ▶ Tak jak wcześniej nowoczesne systemy informatyczne były opracowane z myślą o wielkich koncernach, obecnie powszechnie dostępne są różnorodne systemy zorientowane na rozwiązywanie problemów mniejszych firm.
- ▶ Koszt wdrożenia wspomnianych systemów uległ w ostatnich latach radykalnej obniżce. Wiele narzędzi i rozwiązań jest dostępnych na rynku za niewielkie pieniądze bądź nieodpłatnie.
- ▶ Istnieje duża elastyczność w sposobie wdrożeń. Dostępne na rynku systemy zarządzania dadzą się łatwo przystosowywać do warunków i potrzeb konkretnej firmy. Jednocześnie modułarna struktura tych systemów pozwala wdrażać pewne moduły wcześniej, a inne później.
- ▶ Praktyczna wiedza o tego rodzaju systemach i ich wdrożeniu jest powszechnie dostępna na rynku, jak również istnieje szeroka oferta usług wdrożeniowych. W ramach tego sektora usług informatycznych istnieje segment wyspecjalizowany w obsłudze małych i średnich firm, a oferta cenowa uwzględnia możliwości tej grupy klientów.

Trzeba jednak zaznaczyć, że możliwości pełnej realizacji korzyści z wdrożenia nowoczesnych narzędzi wspomagających zarządzanie mogą odnosić firmy, które dysponują niezbędną infrastrukturą. W nawiązaniu do wcześniejszych rozważań na temat wykorzystania internetu (por. rozdział XI) trzeba podkreślić, że funkcjonalność nowoczesnych systemów informatycznych zdecydowanie wzrasta, gdy w firmie istnieje szeroko-pasmowy dostęp do internetu i funkcjonuje sieć wewnętrzna (intranet). W rozdziale VI podkreślaliśmy zalety wdrożenia systemu prowadzenia pełnej księgowości, nawet gdy nie będzie to obowiązkowe ze względu na formę prawną czy poziom obrotów. Takie działanie na wyrost ma dodatkową zaletę, ponieważ narzędzia informatyczne wspomagające zarządzanie zapewniają największe możliwości zastosowania i wartość dodaną wtedy, gdy są zintegrowane z bazowym systemem księgowym w formie pełnej.

Taktyka wdrażania zmian

Wdrożenie zmian w systemie zarządzania kojarzy się najczęściej z przełomowymi decyzjami, jak wydzielenie w strukturze firmy określonych pionów i działów oraz przypisanie osób odpowiedzialnych, wdrożenie, wprowadzenie sformalizowanego systemu oceny pracowników, systemu oceny wyników finansowych uzyskiwanych przez poszczególne zespoły. Jednakże w praktyce działania małej, dynamicznej firmy porządkowanie zasad funkcjonowania jako przygotowania wejścia w stadium przyspieszonego wzrostu obejmuje szeroką gamę drobnych kroków, które mogą jednakże odgrywać kluczową rolę, jeśli chodzi o ostateczny efekt zmian. Wystarczy przykładowo, że po skończonej roboczej naradzie z udziałem kilku pracowników, poświęconej rozdzieleniu zadań na najbliższe dni, szef zaproponuje, że od tego momentu po każdym takim spotkaniu będzie sporządzona notatka, następnie zamieszczona w stosownym miejscu w sieci wewnętrznej firmy (intranecie).

To z pozoru drobne uzupełnienie formuły roboczych spotkań, o ile zostanie konsekwentnie wdrożone, będzie miało istotny wpływ na funkcjonowanie firmy w przyszłości. Dla każdego nowego pracownika będzie bowiem oczywiste, że tak należy postępować. Po drugie przynajmniej część uczestników wspomnianej narady zostanie menedżerami i będzie wymagała podobnego zachowania od swoich podwładnych. Z czasem zasada dokumentowania ustaleń roboczych zostanie formalnie potwierdzona w ramach obowiązujących procedur jako pierwszy ważny krok w tej dziedzinie. Z tego względu ważne jest, by niezależnie od zasadniczych zmian systemowych dokonywać szeregu konkretnych ustaleń, porządkujących system funkcjonowania firmy.

W przypadku wdrożenia zmian systemowych, zarówno o charakterze przełomowym, jak i drobnych ustaleń porządkujących, kluczowe znaczenie ma konsekwencja i dyscyplina. Warunki funkcjonowania niewielkiej

firmy, w której i właściciele, i pracownicy są ludźmi młodymi i żyją na stopie koleżeńskej, sprzyjają traktowaniu z przymrużeniem oka ustaleń i obowiązków, zwłaszcza tych, które kojarzą się z biurokracją tak obcą przecież jednostkom przedsiębiorczym. Wprowadzenie dyscypliny w realizacji ustaleń jako normy postępowania będącej elementem kultury organizacyjnej firmy, jest istotnym warunkiem przygotowującym do wejścia firmy w stadium przyspieszonego wzrostu.

5. Realizacja zysków z inwestycji

5.1. Dlaczego plan wyjścia?

Istotnym elementem dobrze przygotowanej koncepcji przedsięwzięcia jest klarowna wizja, kiedy i w jaki sposób właściciel (właściciele) będą chcieli realizować zyski z poczynionej inwestycji, jeśli zakończy się ona się sukcesem. Nie chodzi tu o realizację zysków z bieżącej działalności, ale o zyski z tytułu zbycia praw właścicielskich i przekazania biznesu w obce ręce¹⁴.

Spróbujemy wyjaśnić na wstępie podstawową wątpliwość, jaka może się pojawić w tym miejscu — dlaczego mamy myśleć o perspektywicznym wyjściu z biznesu w sytuacji, gdy:

- ▶ właściciele włożyli olbrzymi wysiłek w uruchomienie biznesu i mają do swej firmy emocjonalny stosunek
- ▶ firma przetrwała najtrudniejszy okres rozruchu, a perspektywy na przyszłość są obiecujące?

Po pierwsze – paradoksalnie – chęć wyjścia z biznesu (np. przez sprzedaż udziałów) może wynikać nie tyle z wypalenia się, co z rozbudzonych ambicji przedsiębiorczych. Sukces jednego przedsięwzięcia rodzi apetyt na kolejne¹⁵.

Po drugie w dynamicznych gałęziach gospodarki motyw budowania firmy z myślą o przekazaniu jej przyszłym pokoleniom przestał odgrywać wiodącą rolę, jak to miało miejsce jeszcze kilkadziesiąt lat temu. Złożyło się na to szereg przyczyn. Predyspozycje przedsiębiorcze i zainteresowania biznesowe nie przechodzą w sposób naturalny z pokolenia na pokolenie. Nawet jeśli tak jest, ambicje przedsiębiorcze młodego pokolenia realizują się przez rozwijanie własnych przedsięwzięć, a nie włączanie się w istniejący biznes rodziców¹⁶.

¹⁴ W terminologii angielskiej na określenie planu wyjścia z biznesu używa się pojęcia „harvest”, czyli „zbieranie plonów, żniwa”.

¹⁵ Mamy wtedy do czynienia z seryjnym przedsiębiorcą zdefiniowanym w literaturze jako szczególny typ osobowości przedsiębiorczej.

¹⁶ W takim przypadku młoda generacja zainteresowana dofinansowaniem własnych pomysłów biznesowych przez rodzinę może być zainteresowana zbyciem rodzinnego biznesu.



Za pierwsze sprowadzane z Włoch maszyny do ekspresowej pralni najzwyczajniej w świecie przepłacili. Na same automaty poszło 300 tys. zł, dziś za połowę tej kwoty mają kompletnie urządzony lokal. Jednak wtedy, na początku biznesu pod szyldem Pralni Panda, nie mieli o tym pojęcia.

— Do wszystkiego dochodziliśmy metodą prób, błędów i niestety zniszczonych ubrań — śmieje się Bartosz Pietras, zaledwie 31-letni współwłaściciel prowadzącej pralniczy biznes poznańskiej spółki Vector.

Pietras i jego wspólnicy – Maciej Stasz oraz bracia Jerzy i Wojciech Bornowie – bardziej niż na praniu znali się na telewizorach. Zanim powstała pierwsza Panda, działali w branży RTV AGD. Na początku lat 90. w Poznaniu założyli hurtownię, potem we współpracy z tajwańską firmą Recor w Luboniu pod Poznaniem montowali telewizory pod marką Lexus. Biznes szedł świetnie do czasu, gdy duże koncerny zaczęły przenosić do Polski swoje montownie. Lexusów już nikt nie chciał, produkcję trzeba było zamknąć.

Poznaniacy nie szukali długo nowego zajęcia.

— Jeżdżąc na zagraniczne targi, zabieraliśmy po dwie pary garniturów, jedną oddawaliśmy do ekspresowego punktu w centrum handlowym — wspomina Pietras. — Po powrocie do Polski pralni brakowało nam najbardziej — dodaje.

Stąd pomysł na Pandę. Na początku wydawał im się biznesowym samograjem. Nauka branży i znajdowanie finansowania na kolejne punkty okazały się jednak bolesne. Przełom nastąpił w roku 2000. Wspólnicy musieli przyspieszyć, gdyż rynkiem zainteresował się najpierw Bel & Blanc, a potem 5a'Sec. W dziesięć miesięcy uruchomili 16 punktów, a receptą na sukces okazała się franczyza – dzisiaj już 12 Pand jest prowadzonych przez licencjonowanych partnerów Vectora.

Od niedawna Pietras i jego wspólnicy, szukając pieniędzy na kolejne inwestycje, rozmawiają z potencjalnymi inwestorami. Na razie nie chcą powiedzieć, komu i jaką część biznesu sprzedadzą. Nieoficjalnie wiadomo, że szanse na zostanie ich partnerem ma właśnie 5a'Sec. Jeżeli dojdzie do mariażu, wygrają obie strony. Vector dostanie pieniądze na realizację projektów, zaś 5a'Sec podwoi sieć. I tym samym zabezpieczy się na wypadek, gdyby boom na malle miał się w Polsce skończyć. Wejście Francuzów do Vectora oznaczałoby, że w ostatecznej rozgrywce Goliat pokona Dawida. Ale ten tanio skóry na pewno nie sprzeda.

K. Sobczak, *Pralnia czystych pieniędzy*,
„Forbes Polska” 2005, nr 4.

Jednak najbardziej konkretny argument przemawiający za opracowaniem zaawansowanej strategii wyjścia wiąże się z dominującą tendencją do uruchomienia dynamicznych przedsięwzięć nie jednoosobowo, ale przez grupę wspólników. W przypadku, gdy wysiłek doprowadzi do osiągnięcia sukcesu, nie można zakładać wspólnego sposobu myślenia, gdy chodzi o dyskontowanie sukcesu. Wręcz przeciwnie. Należy zakładać, że preferencje wspólników będą zróżnicowane. Taki scenariusz staje się bardzo prawdopodobny, gdy w zespole przywódczym wystąpi zjawisko tzw. wypalania się niektórych właścicieli. Ci ostatni nie mają już motywacji do podejmowania nowych wyzwań polegających na przykład na zasadniczej restrukturyzacji firmy, rozszerzaniu działalności na nowe dziedziny, rynki zbytu.

Brak klarownej strategii wyjścia rodzi częste konflikty w gronie wspólników, mające niekorzystny wpływ na funkcjonowanie biznesu, w skrajnej sytuacji prowadząc nawet do jego upadku. Przygotowanie zawczasu strategii realizacji korzyści z inwestycji ma właśnie na celu zapobieżenie takiemu niekorzystnemu rozwojowi wypadków. W świetle powyższych rozważań wydawać by się mogło, że w firmach będących własnością jednej osoby problem opracowania planu wyjścia w zasadzie nie istnieje. Tak nie jest, ponieważ także jednoosobowy właściciel powinien mieć wizję horyzontu czasowego pozostawania w firmie z uwzględnieniem bieżących i przyszłych priorytetów co do wykorzystania najcenniejszego zasobu, jakim dysponuje człowiek, a więc czasu. Są też interesariusze żywotnie zainteresowani takim planem – chociażby najbliższa rodzina.

Plan wyjścia – elementy składowe

Plan wyjścia może być opracowany w różnej postaci. W przypadku przedsięwzięć opartych na zaawansowanej technologii i w decydującym stopniu finansowanych przez fundusze venture capital strategia wyjścia stanowi element biznesplanu, podkreślając dojrzały i całościowy charakter koncepcji przedsięwzięcia. Może też być oddzielnym dokumentem potwierdzającym kluczowe uzgodnienia wspólników w tej sprawie, opracowanym już po uruchomieniu przedsięwzięcia. Ważne jest, by plan wyjścia opracować na piśmie, aby po latach, gdy przyjdzie do jego realizacji, uniknąć wątpliwości co do faktycznych uzgodnień.

Podstawowe elementy planu wyjścia to:

- **Ramy czasowe.** Nie chodzi tu o podanie konkretnego terminu, bo to na ogół nie jest możliwe. Istotne jest natomiast uzgodnienie terminu, przed którym właściciele nie będą wychodzić z firmy, oraz daty, po której z pewnością nie chcieliby pozostawać w firmie. W efekcie uzyskujemy przedział czasowy, w którym najprawdopodobniej będzie zrealizowana opcja wyjścia.

- ▶ **Formy wyjścia** (podstawowe z nich zostaną omówione niżej).
Na etapie formułowania planu wystarczy jedynie określić priorytety i ewentualnie wskazać formy, które nie powinny być brane pod uwagę.
- ▶ **Określenie zdarzeń i sytuacji**, które mogą prowadzić do rewizji planu oraz sposobu działania w takim przypadku. Chodzi tu o zdarzenie związane z koniunkturą na rynku, sytuacją losową poszczególnych wspólników itp.
- ▶ **Określenie trybu i harmonogramu prac przygotowawczych**.
Punkt ten jest istotny, gdy czas planowanego wyjścia z biznesu przez przynajmniej jednego ze wspólników jest stosunkowo nieodległy.

Jeśli chodzi o spisanie uzgodnień, warto podkreślić, że plan wyjścia nie musi oznaczać identycznych opcji wyjścia dla wszystkich wspólników. Plan powinien natomiast zawierać koncepcję harmonijnego połączenia zróżnicowanych preferencji wspólników (np. co do czasu i formy wyjścia), z uwzględnieniem potrzeb rozwojowych firmy.

5.2. Formy realizacji opcji wyjścia

Formy wyjścia możemy generalnie podzielić na wewnętrzne, kiedy kontrola biznesu i zarządzanie firmą pozostają w rękach osób z nią związanych, oraz zewnętrzne, gdy kontrola biznesu przechodzi w obce ręce.

Opcja wewnętrzna

- ▶ **Wykup wychodzących wspólników przez pozostałych bądź jednego wspólnika, który skupia 100% udziałów**. Taka opcja jest bardzo popularna w sytuacji zróżnicowanych preferencji. Wspólnik pozostający w firmie, najczęściej ten, który zachowuje największy entuzjazm i energię do rozwijania biznesu, może wtedy realizować w przyszłości opcję rodzinną bądź inne warianty.
- ▶ **Wykup przez kadrę kierowniczą**. Jest to popularna forma w krajach zachodnich, gdzie możliwa jest realizacja tzw. wykupu lewarowanego, polegającego na wzięciu kredytu pod zastaw udziałów i spłacania go z bieżących zysków bądź sprzedaży części aktywów przedsiębiorstwa. W Polsce możliwości uzyskania takiego kredytu w banku są dość ograniczone. Nie można natomiast wykluczyć, że w przyszłości ta forma będzie zyskiwać na znaczeniu.
- ▶ **Wykup przez pracowników**. To także dość popularna forma na Zachodzie. W Polsce trudno oczekiwać, by odgrywała ona istotną rolę w najbliższych latach przede wszystkim ze względu na ograniczone środki finansowe w dyspozycji społeczeństwa i brak tradycji w dziedzinie inwestycji bezpośrednich przez osoby fizyczne.

Formy wewnętrzne wyjścia dotychczasowych właścicieli (bądź części z nich) z biznesu mają niewątpliwą zaletę z punktu widzenia osób zatrudnionych, gdyż pozwalają zachować podstawowe elementy kultury organizacyjnej, metody zarządzania, a także ciągłość personalną. Jest to sytuacja kontrastowo różna od radykalnych zmian, następujących w wyniku na przykład przejęcia firmy przez podmiot zewnętrzny, co wiąże się na ogół z olbrzymim stresem i frustracją pracowników.

Opcja zewnętrzna

- ▶ **Biznes zostaje sprzedany strategicznemu inwestorowi.** W Polsce mamy już sporo doświadczeń z wykupem prywatnych firm przez inwestorów. Sukces wielu polskich przedsiębiorców w rozwinięciu biznesu na wielką skalę i dysponowanie znaczącymi możliwościami finansowymi pozwala na aktywną politykę przejęć przez tych inwestorów. Tego typu procesy prowadzące do restrukturyzacji i konsolidacji całych branż będą się nasilać w przyszłości. Pewną odmianą realizacji tej opcji jest fuzja polegająca na wniesieniu aportu przedsiębiorstwa do firmy w zamian za mniejszościowy pakiet udziałów.
- ▶ **Wprowadzenie na giełdę** jest traktowane powszechnie jako priorytetowa, sztandarowa forma realizacji korzyści z inwestycji. Wokół tej ścieżki narosło wiele nieporozumień. Przede wszystkim zainteresowanie tym wariantem ambitnych i dynamicznych przedsiębiorców ma niewątpliwie zabarwienie emocjonalne. Jest bowiem dobitnym potwierdzeniem sukcesu w stworzeniu biznesu od zera i wprowadzeniu firmy na sam szczyt do elitarnego kręgu spółek giełdowych. Warto zwrócić uwagę, że zasadniczym motywem wprowadzenia spółki na giełdę jest uzyskanie dodatkowych, znaczących środków na rozwój. Jest on wykorzystywany jako sposób na korzystne finansowo wyjście z biznesu dzięki sprzedaży pakietu akcji pozostających w dyspozycji wspólników w momencie, gdy osiągną atrakcyjną cenę. Oczekiwanie na taki pozytywny rozwój wypadków są powszechne wśród inicjatorów debiutów giełdowych, choć jak wiadomo, scenariusz ten nie zawsze się sprawdza.

Powyższe warianty zewnętrzne oprócz niepokojów i frustracji, jakie mogą wywoływać wśród pracowników, mają zasadniczy wpływ na pozycję właścicieli w firmie. Ci ostatni często zakładają, że uda się połączyć pozytywne z przyjemnym, a więc sprzedaż udziałów z zachowaniem pozycji kierowniczej, ale już bez stresów i całkowitej odpowiedzialności za losy firmy. Co więcej, taki wariant może być w trakcie negocjacji proponowany przez nowego właściciela. Jednakże po przeprowadzeniu transakcji nowy właściciel dąży zazwyczaj do wdrożenia zasadniczych zmian, a wtedy poprzedni



Spółka Minima SA planuje w bieżącym roku uzyskać przychody ze sprzedaży na poziomie 100 mln zł i zysk netto 8 mln zł. Spółka ma 4 akcjonariuszy, z których każdy posiada po 25% akcji. Wszyscy są założycielami spółki, a kapitał był stopniowo podwyższany poprzez reinwestycję znaczącej części osiągniętych zysków. Łączna liczba akcji wynosi ogółem 1 mln sztuk, a cena nominalna jednej akcji 10 zł.

Spółka potrzebuje na dalszy rozwój i kolejny etap rozwoju kwotę ok. 20 mln zł. Mogłaby zaciągnąć kredyt bankowy, ale właściciele zawsze rozwijali się, stosując umiarkowany poziom dźwigni finansowej (relacji kapitału własnego do kapitału obcego). Poza tym akcjonariusze chcieliby, aby rynek wycenił spółkę i posiadane przez nich akcje.

Zarząd poprosił biuro maklerskie o przeprowadzenie analizy – ile akcji i po jakiej cenie spółka Minimum mogłaby zaoferować inwestorom. Zasadnicze wnioski i rekomendacje biura maklerskiego, które na zlecenie akcjonariuszy dokonało analizy potencjalnych skutków wprowadzenia akcji spółki na giełdę, były następujące:

- ▶ proponowana wielkość nowej emisji – 0,3 mln akcji
- ▶ liczba akcji po emisji – 1,3 mln
- ▶ wartość spółki – można posłużyć się wieloma metodami, jedną z prostszych, ale i najbardziej skutecznych, jest wskaźnik cena do zysku netto (P/E) dla spółki rozwijającej się w tempie kilkunastu procent rocznie wskaźnik P/E może kształtować się na poziomie 12; a zatem wartość spółki wynosi $12 \cdot 8 = 96$ mln PLN
- ▶ oczekiwana wartość rynkowa jednej akcji – $96 : 1,3 = 73,85$ PLN
- ▶ aby jednak inwestorzy chcieli kupić nowe akcje, spółka powinna zaoferować je z pewnym dyskontem do wyceny; biuro maklerskie proponuje cenę emisyjną 70 PLN
- ▶ wartość emisji – $0,3 \times 70 = 21$ mln PLN
- ▶ koszty emisji – 1 mln PLN
- ▶ spółka pozyska zatem netto $21 - 1 = 20$ mln PLN.

W rezultacie przeprowadzonej emisji każdy z właścicieli będzie posiadał po 250 tys. akcji, czyli 19,2% wszystkich akcji i tyle samo głosów, a wartość pakietu według przewidywanej ceny rynkowej tego pakietu wyniesie $250\,000 \cdot 73,85 = 18,5$ mln PLN.

Z praktyki biznesowej autora. Nazwa firmy została zmieniona.

właściciel na kierowniczym stanowisku może przeszkadzać. Praktyka pokazuje, że po krótkim okresie funkcjonowania w celu zapewnienia ciągłości relacji z klientami i kontrahentami, najlepszym rozwiązaniem jest definitywne rozstanie się dawnych właścicieli z firmą. Podobnie w przypadku spółki giełdowej decyzje dotyczące składu zarządu i rady nadzorczej są wynikiem ścierania się interesów poszczególnych grup akcjonariuszy, a tam nie liczą się sentymenty wobec historycznych właścicieli.

5.3. Kluczowe kwestie związane z realizacją opcji wyjścia

Określenie (wycena) wartości firmy

Kwestia oszacowania aktualnej wartości firmy może pojawić się nie tylko na etapie ostatecznej sprzedaży firmy, ale znacznie wcześniej. Wystarczy, aby jeden ze wspólników musiał wystąpić ze spółki ze względów losowych, by problem ten pojawił się z całą ostrością.

Zaangażowani w bieżące prowadzenie interesu właściciele mogą sobie nie zdawać sprawy, jaką wartość rynkową przedstawia przedsiębiorstwo, które stworzyli. Na szczęście w dziedzinie wyceny wartości firmy istnieją powszechnie uznawane metody i techniki analiz, jak również szeroka oferta usług doradczych. Kłopot leży w tym, że podstawowa metoda wyceny polega na ustalaniu wartości firmy na podstawie zdyskontowanego strumienia przyszłych przychodów, a ocena przyszłych zdarzeń jest zawsze obciążona ryzykiem błędu. Jednocześnie wartość firmy może być różna w zależności od tego, czy jest się sprzedającym czy kupującym, i z jakiej pozycji się startuje.

Przekazywanie informacji o planowanych zmianach w strukturze własności

Prawidłowa polityka informacyjna jest warunkiem niezbędnym do skutecznego przeprowadzenia procedury wyjścia jednego bądź większej grupy właścicieli z biznesu. Szczególnie niebezpieczne są przedwczesne i nieskoordynowane sygnały przekazywane na rynek. Mogą one wzbudzać niepotrzebny niepokój wśród klientów i kontrahentów oraz niekorzystnie wpływać na pozycję konkurencyjną na rynku¹⁷. Na szczególną uwagę zasługuje wewnętrzna strategia informacyjna. Jak wskazywaliśmy wcześniej, wszelkie informacje o zmianach w strukturze własności, a w szczególności odejście właścicieli – założycieli firmy, będą odbierane przez pracowników z dużym zaniepokojeniem. Jest to trudny problem, także dla właścicieli mających oczywiste poczucie odpowiedzialności za pracowników, którzy wnieśli osobisty wkład w rozwój firmy. Najlepszym rozwiązaniem jest otwarte przedstawienie pracownikom informacji o planowanych zmianach, tak wcześnie, jak to możliwe. Lepiej bowiem, by usłyszeli to od właścicieli, niż reagowali na różne plotki i przekłamania docierające z rynku.

¹⁷ Odbiorcy niepewni, w czyje ręce trafi firma, mogą przesunąć zamówienia do innych dostawców.

Udział doradców zewnętrznych w przygotowaniu, negocjacjach i sfinansowaniu transakcji

Jeśli pominąć przypadki przedsięwzięć o bardzo niewielkiej skali i wartości, to realizacja opcji wyjścia powinna być zrealizowana z udziałem doradców zewnętrznych. Wspominaliśmy wcześniej o kwestii wyceny wartości firmy. Do tego dochodzą aspekty prawne, a także finansowo-podatkowe. Właśnie w dziedzinie transakcji kapitałowych (sprzedaż udziałów, akcji, sprzedaż przedsiębiorstwa) czyhają rozliczne pułapki fiskalne, które mogą wydatnie obniżyć ostateczny efekt transakcji. Trzeba także brać pod uwagę, że poważny nabywca będzie korzystał przy zakupie z fachowych doradców. Stąd własny doradca sprzedawcy jest koniecznością do wyrównania pozycji negocjacyjnej.

Usługi księgowe, finansowe i prawne związane z fuzjami, przejęciami, sprzedażą przedsiębiorstw i wprowadzaniem spółek na giełdę są dobrze rozwinięte w naszym kraju. Jak na całym świecie, są one jednak dość drogie. Biorąc pod uwagę realia transakcyjne, dotyczące nawet stosunkowo niewielkiego biznesu, uzyskana wartość dodana z tytułu zaangażowania doradców zewnętrznych uzasadnia celowość takich wydatków, zwłaszcza że przynajmniej część wynagrodzenia doradców może być uzależniona od ostatecznego wyniku transakcji (tzw. premia od sukcesu).

Literatura

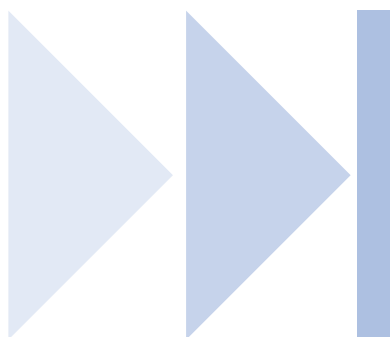
- Aloulou W., Fayolle A., *A Conceptual Approach of Entrepreneurial Orientation within Small Business Context*. „Journal of Enterprising Culture” 2005, t. 13, nr 1.
- Davidsson P., Klofsten M., *The Business Platform: Developing an Instrument to Gauge and to Assist the Development of Young Firms*. „Journal of Small Business Management” 2003, t. 41, nr 1.
- The Portable MBA in Entrepreneurship*, red. W.D. Bygrave, A. Zacharakis wyd. 3, John Wiley & Sons, Hoboken 2004.
- Raport o stanie sektora małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce w latach 2005–2006*. PARP, Warszawa 2007.
- Shepherd D.A., Wiklund J., *Entrepreneurial Small Business. A Resource-based perspective*. Edward Elgar, Cheltenham 2005.
- Terpstra D.E., Olson P.D., *Entrepreneurial Start-up and Growth: A Classification of Problems*. „Entrepreneurship Theory & Practice” 1993, t. 17, nr 3.

The background of the entire page is an abstract composition of numerous thin, parallel blue lines. These lines are arranged in a way that creates a strong sense of three-dimensional perspective, appearing to recede into the distance and form a large, triangular or pyramidal shape. The lines are more densely packed in some areas and more sparse in others, contributing to the overall depth and texture of the design.

Aneks

AGAR

– studium przypadku



AGAR na dobre i na złe*

Jerzy Cieřlik, Adam Kostrzewa

Spotkanie po latach – wrzesień 2002 roku

To był pomysł i zaproszenie Roberta. Prywatka klasy maturalnej wrocławskiego liceum rocznik 1998 po czterech latach niewidzenia okazała się niezwykle udana. Mieszkanie Roberta trzeszczało w szwach. Owszem, spotykali się przelotnie, utrzymywali kontakty, ale tak naprawdę całą klasą spotkali się po raz pierwszy. Wszyscy się przekrzykiwali, chcąc wymienić jak najwięcej informacji o sobie. Większość klasy kończyła studia, jednak byli i tacy, którzy już podjęli pracę i założyli rodziny.

Organizatorem i duszą towarzystwa był Robert. Już w szkole średniej miał smykałkę do interesu: kupował i sprzedawał części do komputerów, płyty CD. Teraz studiował marketing i zarządzanie, ale jak wyraźnie dawał do zrozumienia, studia nie pochłaniały mu zbyt wiele czasu, bo głównie zajmował się prowadzeniem własnego biznesu. Od dwóch lat z powodzeniem zajmował się importem oryginalnych gatunków przypraw, solonych orzeszków, pestek prażonego słonecznika i podobnego rodzaju specjalistycznych produktów żywnościowych z krajów Europy Zachodniej. Dostarczał je do krajowych sieci delikatesów spożywczych. Własne mieszkanie, nowa Corolla przed blokiem i wystrzałowa narzeczona, dumnie obnosząca pierścionek zaręczynowy – to wszystko robiło wrażenie.

Dobrze po trzeciej nad ranem, gdy towarzystwo powoli się wykruszyło, przy stole kuchennym pozostało ich czworo – stara paczka, trzymająca się razem przez cały ogólniak: Robert, Anka, Grzegorz i Adam. Robert postawił na stole „naprawdę ostatnią” butelkę wina. Tematy wspominkowe już się wyczerpały i w sposób naturalny dyskusja skierowała się ku przyszłości. Jeszcze kilka miesięcy, praca magisterska, dyplom – i co dalej?

— Słuchajcie, liczy się tylko własny biznes — stanowczo zadeklarował Robert, wyczuwając kierunek myśli pozostałych. — Może byśmy coś razem zrobili? Mam kilka kapitalnych pomysłów, ale sam nie dam rady.

* Niniejsze studium przypadku nie dotyczy konkretnego przedsięwzięcia biznesowego. Jest swoistą agregacją zdarzeń, które dotyczyły kilku przedsięwzięć biznesowych. Imiona inicjatorów przedsięwzięcia i nazwy firm są fikcyjne, a opisy zdarzeń i sytuacji decyzyjnych zostały zmienione.

— Mnie ojciec wierci dziurę w brzuchu już od paru lat — pierwszy odezwał się Grzegorz, który studiował na Politechnice Wrocławskiej.

Ojciec Grzegorza prowadził zakład metalowy założony jeszcze w latach 80. Studiował na politechnice, ale po dwóch latach musiał przerwać, gdyż założył rodzinę i trzeba było zarabiać na życie. Uruchomił Zakład Produkcyjno-Usługowy Projmet. W trudnych latach radził sobie zupełnie nieźle, wytwarzając ogrodzenia metalowe, bramy i kraty. Ambicja niespełnionego inżyniera popychała go w kierunku bardziej zaawansowanej produkcji. Ponieważ wielkie państwowe molochy nie miały dewiz na zakup części zamiennych do importowanych maszyn, wyspecjalizował się w ich dorabianiu. „Dostarczam element każdej importowanej maszyny w 24 godziny” – to była jego dewiza i nie narzekał na brak zamówień z całego kraju. W szczytowym okresie – końca lat 80. – zatrudniał kilkanaście osób, w tym kilku wysokiej klasy tokarzy. Zmiany ustrojowe doprowadziły jednak do spadku zamówień na części zamienne. Wielkie przedsiębiorstwa państwowe albo upadły, albo zostały sprywatyzowane, a nowi właściciele nie chcieli już korzystać z usług Projmetu. Natomiast gwałtownie wzrósł popyt na ozdobne ogrodzenia, kraty, bramy i balustrady, gdyż nowa klasa kapitalistów budowała okazałe rezydencje na dużych parcelach.

— Jestem za — niespodziewanie zadeklarowała Anka ku zaskoczeniu pozostałych. Anka wyjechała na studia do Krakowa na Akademię Sztuk Pięknych. W trakcie przedłużonych wakacji wielokrotnie wyjeżdżała do Francji i Włoch, łącząc atrakcje turystyczne z pracą zarobkową. Zaczynała od sprzedawania ręcznie malowanych widoczków zabytkowych budowli i nadmorskich pejzaży, ale ostatnio spędziła kilka miesięcy w renomowanej agencji reklamowej i projektowania graficznego w Paryżu. Przy okazji szlifowała języki, opanowując na przyzwoitym poziomie, oprócz angielskiego, także francuski i włoski. Chęć dokonania istotnej zmiany w życiu miała też inne podłoże – Anka właśnie rozstała się ze swoim chłopakiem i mimo pełnego przekonania o słuszności podjętej decyzji, ciężko to przeżywała.

— Można spróbować, dlaczego nie — włączył się Adam z nutą refleksji. Adam był gwiazdą ogólniaka, zawsze w czołówce najlepszych uczniów, laureat licznych konkursów i olimpiad. Mając wstęp praktycznie na każdą uczelnię, wybrał historię na Uniwersytecie Warszawskim, ulegając pasji studiów nad kulturą antyczną. Jako drugi kierunek równolegle studiował filozofię.

— O tej porze nic już nie wymyślimy — stwierdził Robert pod wpływem narzeczonej, która dawała mu znaki, że pora kończyć imprezę. — Mamy jeszcze dwa tygodnie do rozpoczęcia semestru, wszyscy jesteśmy na miejscu, więc spróbujmy wykorzystać ten czas. Proponuję ponownie spotkać się w tej sprawie za tydzień.

Biznes, ale jaki?

— Słuchajcie, jest fantastyczny biznes do zrobienia — rozpoczął spotkanie, tym razem tylko we czwórkę, Robert. — Podczas ostatniego wyjazdu biznesowego do Grecji poznałem kilku poważnych Greków, właścicieli plantacji ananasów i brzoskwiń, oferujących owoce w puszkach. W Polsce popyt na te produkty bardzo szybko rośnie. Po wejściu do Unii, zniesieniu ceł może być u nas bonanza.

— Oni chcą rozkręcić interes na wielką skalę. Potrzebują dystrybutora na całą Polskę. Dostarczalibyśmy towar głównie do supermarketów, duże partie, żadnego wożenia po kilka paczek do małych sklepików, no i duże, bardzo duże pieniądze — zakończył mocnym akcentem Robert.

— Jestem za — zadeklarowała Anka. — Tylko, w jakim języku można się dogadać z tymi Grekami?

— Nie ma problemu — mówią nieźle po angielsku — zapewniał Robert.

— Myślę, że przy takiej kluczowej decyzji powinniśmy najpierw ustalić, jakie alternatywne warianty mamy do dyspozycji, a następnie wybrać najlepszy — wtrącił się Adam. — Tak przynajmniej podpowiada logika.

— Logika logiką, a zarabianie pieniędzy to coś innego — odparował Robert.

— Trzeba chwycić nadarzącą się okazję, bo konkurencja nie śpi. Myślisz, że taki biznes będzie czekał łaskawie, aż się nim kiedyś zajmiemy?

— No tak, ale trzeba spojrzeć szerzej. Ja, przykładowo, muszę rozpatrzyć możliwości związane z firmą ojca — włączył się Grzegorz. — Ojciec czeka, że po studiach wrócę i razem rozkręcimy firmę. Była okazja dokupienia działki obok Projmetu za niewielkie pieniądze, więc to zrobił. Ostatnio załatwił w gminie zmianę przeznaczenia tej działki na działalność produkcyjną. Są więc warunki do rozwoju.

— Nie znam się na biznesie — ponownie włączył się Adam, — ale gdzieś wyczytałem taką oto maksymę: tylko nieliczne pomysły wytrzymują zderzenie z kartką papieru. Zróbmy tak, niech każdy opíše swój pomysł lub pomysły na jednej kartce papieru. Zobaczmy, czy te nasze pomysły takie zderzenie wytrzymają. Wymienimy je mailowo w ciągu najbliższego miesiąca. Wszyscy będziemy, jak zwykle, na Święto Zmarłych we Wrocławiu. Wtedy się spotkamy i podejmiemy konkretną decyzję.

— OK, choć uważam, że to strata czasu, ale czego się nie robi dla przyjaciół — stwierdził pojednawczo Robert. — W międzyczasie będę jednak kontynuował rozmowy z Grekami. Uważam, że takiej okazji nie można zaprzepaścić.

Narodziny AGAR-u

Gdy spotkali się ponownie w pierwszych dniach listopada 2002 roku, nieoczekiwanie inicjatywę przejął spokojny, jak dotąd, Grzegorz.

— Słuchajcie, jak przejrzałem papiery, to od razu zwróciła moją uwagę jedna rzecz. Zarówno w pomysł moim, jak i Roberta jest jakiś konkret, można to wszystko sobie wyobrazić. Natomiast w przypadku Anki, a zwłaszcza trzech pomysłów Adama, to jest – przepraszam koledzy – czysta fantazja. Ojciec mi zawsze powtarzał, że w biznesie trzeba stać twardo na ziemi.

— Gdyby wszyscy tak myśleli, to byśmy nadal ciągnęli ładunki na linach, bo nie byłoby pojazdów kołowych — odciął się Adam.

Czuł jednak, że Grzegorz ma rację. Brakowało mu podstaw z zakresu badania rynku i analizy finansowej. Nigdy wcześniej się nie zetknął z tą problematyką. Ostatnio wszedł nawet do księgarni ekonomicznej i zakupił parę książek na ten temat. Mimo że pierwsze wrażenia z lektury były wręcz odpychające, przyrzekł sobie, że wgrzyzie się w tę nudną dziedzinę.

— Co chcecie od mojego Parnasu ArtB? — zapytała z udawanym wyrzutem Anka.

— Znasz kogoś z otoczenia, kto kupił jakiś obraz albo dzieło sztuki? Bo ja nie — szybko zareagował Robert. — A w ogóle to uważam, że tracimy czas, koledzy. Rozmawiałem ostatnio telefonicznie z moimi Grekami. Oni są już strasznie napaleni i czekają tylko na sygnał.

— Pomysł Grzegorza też nie jest najgorszy — zwrócił uwagę Adam. — Myślę, że powinniśmy mieć go w odwodzie na wszelki wypadek. Ale zgadzam się, by potraktować priorytetowo biznes z Grekami. Dobrze byłoby jednak rozpracować koncepcję w szczegółach, zrobić kalkulacje i wyliczenia, by mieć pewność, że podjęliśmy przemyślaną decyzję.

— Nie ma sprawy, mam wszystko tu — powiedział Robert, kierując wskazujący palec ku głowie. — Tylko, że moim zdaniem musimy do Nowego Roku zakończyć przygotowania, by od stycznia ruszyć z biznesem.

— Ja też rozpracuję szerzej koncepcję modernizacji Projmetu — zadeklarował Grzegorz. — Obiecałem to zresztą ojcu, a także młodszemu bratu. On też studiuje na politechnice i byłby zainteresowany wejściem w rodzinny biznes. Prześlę wam ją do 15 listopada, bo potem wyjeżdżam na 3 miesiące do Niemiec na praktykę. Promotor mojej pracy dyplomowej załatwił mi ją w laboratoriach dużego koncernu samochodowego w Mannheim. Tam mają takie urządzenia do testów technologicznych, jakich u nas jeszcze długo nie będzie. Nie mogę zrezygnować z tej szansy. Ale przyjadę na parę dni na Boże Narodzenie i wtedy dogramy wszystko do końca.

— To skorzystajmy z okazji i ustalmy teraz, jak ten nasz biznes będzie wyglądał. Jaka będzie jego nazwa — zaproponowała Anka. — Ja już o tym myślałam i uważam, że nazwa powinna nawiązywać do regionu śródziemnomorskiego. Może Zeus albo Ariadna? Co wy na to?

— Zapomnij o tym, dziewczyno — włączył się Robert. — Ćwiczyłem to już przy rejestracji własnej działalności gospodarczej. Wszystkie tego typu nazwy są już dawno zajęte. Nawet, jeśli istniejące firmy będą działały w innej branży niż nasza, to powstaje kłopot z domeną. Musimy mieć przecież domenę internetową, to oczywiste.

— To wymyślmy jakąś nazwę — zaproponowała Anka. — Jak pracowałam w agencji w Paryżu, to mieli tam dział, który zajmował się wyłącznie wyszukiwaniem atrakcyjnych nazw dla nowych produktów i firm. Spróbujmy coś stworzyć z pierwszych liter naszych imion.

— Na przykład GARA — włączył się Adam.

— To nie brzmi dobrze, tak samo jak ARAG, bo kojarzy się z branżą alkoholową — odpowiedziała Anka. — Ja wołałabym na przykład nazwę RAGA. Jest w niej jakaś moc i siła.

— Głównie siła brzmienia mieszanki jamajskiej reggae i hip hopu, bo tak to się to nazywa — nieoczekiwanie wtrącił się Grzegorz. — Mój kumpel słucha tego na okrągło. Zapewniam was jednak, że fani tej muzyki nie gusują w brzoskwiniach z puszeki.

— Słuchajcie, mam coś — powiedział Robert, który w trakcie rozmowy uruchomił komputer i podłączył się do internetu. — Proponuję AGAR. Co prawda, domena agar.com.pl jest już zajęta, ale wygląda na to, że agar.pl jest wolna.

— Może być AGAR, brzmi nieźle — zgodziła się Anka.

— W takim razie poproszę od każdego po 30 zł na rejestrację domeny — wyciągnął rękę Robert. — To będzie nasza pierwsza wspólna inwestycja.

Nieoczekiwana zmiana koncepcji

— No i co, na podstawie tego, co wam przesłałem, chyba nie ma wątpliwości, że biznes z Grekami zapowiada się fantastycznie — zapytał zaraz na początku Robert, gdy spotkali się tuż przed Nowym Rokiem.

— Owszem, są wątpliwości i to poważne — odparł Adam. — Ostatnio podszkoliłem się w analizie finansowej i zrobiłem prosty model w Excelu. Wynika z niego, że to jest dobry biznes, ale dla kogoś, kto ma wolny 1 mln złotych. Sytuacja jest taka, że Grecy nie wyślą kontenera, zanim nie dostaną na konto 100 procent przedpłaty. Potem są jeszcze koszty transportu, VAT na granicy, a supermarkety płacą za dostawę dopiero po 120 dniach. Tak więc koledzy, w tym biznesie nie zgadza się tak zwany cashflow, czyli po naszymu kasa. Bo czy znajdziemy 1 mln złotych? — zapytał retorycznie.

— Czyli co? Musimy się oprzeć na pomysłe Grzegorza? — zapytała Anka, wyraźnie zaskoczona wiedzą Adama z zakresu finansów.

— Zapomnijcie o tym, co wam przesłałem przed wyjazdem — włączył się wyraźnie podniecony Grzegorz, który wrócił na Święta z Niemiec do Wrocławia. — Ten wyjazd na praktykę do Mannheim to był strzał w dziesiątkę! Po pierwsze w ciągu 6 tygodni na urządzeniach w laboratorium firmy zrobiłem już większość testów i wynika, że założenia procesu technologicznego, który opracowuję w pracy dyplomowej, potwierdziły się. Firma zainteresowała się tą technologią. Powiedzieli, że jak uda mi się uruchomić produkcję, to są gotowi złożyć spore zamówienia na dostawy specjalistycznych podzespołów do ich polskiej filii. Co ciekawe, oni bardzo chętnie

kooperują z małymi innowacyjnymi firmami na całym świecie, wchodząc z nimi w długofalowe porozumienia. Widzę tu dla nas olbrzymią szansę, ale trzeba zmienić podejście. Tu nie ma mowy o modernizacji Projmetu. To musi być całkowicie nowy biznes.

— A więc po 3 miesiącach jesteśmy dokładnie w punkcie wyjścia – wtrącił się Robert. — Słuchajcie, to ja rzuciłem pomysł wspólnego biznesu, a teraz pierwszy mówię pas. Chętnie się spotkam z wami towarzysko, wypijemy jakieś piwo czy wino, ale biznesu razem raczej nie zrobimy. Ja uważam, że biznes to działanie, a nie dyskusje, wariantowe analizy i tak dalej. Będę nadal sprowadzał orzeszki i przyprawy, a równolegle wejdę w biznes z Grekami. Może na początek na niewielką skalę, a później zobaczymy.

— A ja uważam, że trzeba poważnie potraktować nowy pomysł Grzegorza. To, co jest w nim kluczowe, to zbyt zapewniony na wiele lat, co w biznesie nie zdarza się często — odparł Adam.

— Kompletnie się na tym nie znam, ale jestem za — włączyła się Anka.

— Będę trzymał za was kciuki — usiłował załagodzić sytuację Robert, gdy żegnali się, życząc sobie szczęśliwego Nowego Roku.

Urlopowa retrospekcja Adama – lipiec 2006 roku

— Pięknie tu — pomyślał Adam, przejeżdżając przez kolejny zalany słońcem nadmorski kurort. To był jego pierwszy dłuższy urlop od czasu, gdy w styczniu 2003 roku na serio zajęli się przygotowaniem, a potem uruchomieniem biznesu. Wsiadł w samolot do Nicei i tam wynajął kabriolet. To miała być powtórka tury po włoskiej i francuskiej Riwierze, jaką kiedyś przemierzył jeszcze na studiach, ale wtedy podróżował autostopem. Tym razem to on trzymał kierownicę.

Te ostatnie trzy i pół roku to była ciężka harówka. Na początku 2003 roku Grzegorz wrócił na kilka tygodni do Niemiec, co nie przeszkodziło w przygotowaniu założeń koncepcyjnych i finansowych dla nowego biznesu. Zaletą praktyki w dużym koncernie było to, że Grzegorz miał ułatwione zadanie w zbieraniu informacji o kosztach potrzebnych maszyn i urządzeń. Od potencjalnego kontrahenta uzyskał też istotne wskazówki co do oczekiwanego poziomu cen na podzespoły oraz co do spodziewanej wielkości zamówień. Te informacje były uzupełniane przez Adama i Ankę o dane dotyczące kosztów prac remontowo-budowlanych, surowców materiałów, robocizny itp. Istotne znaczenie miała także oferta ojca Grzegorza dotycząca wydzierżawienia należącej do Projmetu wolnej działki. Jednakże już na etapie wstępnego rozpoznania było jasne, że uruchomienie produkcji na odpowiednią skalę i przy zastosowaniu opracowanej przez Grzegorza technologii musi wiązać się z posiadaniem środków na start w wysokości minimum 500 tys. zł. Tymczasem intensywne poszukiwania w kręgu bliskiej i dalszej rodziny oraz znajomych trójki wspólników pokazały, że każdy

z nich może zdobyć maksimum 50 tys. zł, czyli razem 150 tys. Zaczęły się gorączkowe poszukiwania możliwości obniżenia kosztów inwestycji: zakup maszyn używanych zamiast nowych, skorzystanie z możliwości leasingu oraz rozpoczęcie produkcji w pierwszym roku w zaadaptowanej, nieużywanej ostatnio hali Projmetu i przesunięcie budowy nowej hali na następny rok. Takie decyzje rodziły się w bólach, bo Grzegorz ostro sprzeciwiał się wszelkim ograniczeniom programu inwestycyjnego, które mogłyby prowadzić do obniżenia parametrów technologicznych.

Adam, który w międzyczasie wyspecjalizował się w sprawach finansowych, rozpoczął, w poszukiwaniu dodatkowych środków, pertraktacje z kilkoma bankami. Nie przyniosło to jednak żadnych efektów. Bankowcy, odmawiając uprzejmie, zapraszali go „za jakieś dwa lata, kiedy już dobrze staniecie na nogach”.

Przełom nastąpił wczesną jesienią, kiedy ojciec Grzegorza zdecydował się poręczyć kredyt bankowy w wysokości 100 tys. zł z zabezpieczeniem na maszynach i urządzeniach, będących własnością Projmetu. Brakujące 100 tys. zł zdobyła Anka. Jej wuj – cztersty pięćdziesięciolatek, właśnie niedawno dał się wykupić przez pozostałych wspólników funkcjonującej od 1993 roku niewielkiej, ale mocno osadzonej na rynku, firmy dystrybucyjnej. W kręgach rodzinnych krążyły legendy o wartości transakcji. Gdy w przerwie między kolejną eskapadą jachtową pojawił się w kraju i został zagadnięty przez Ankę, po przejrzeniu dokumentów potrzebował tylko kilku dni na decyzję.

— OK, pożyczę 100 tysięcy na 3 lata, ale musi mi się to opłacać — powiedział. — Proponuję WIBOR + 10%, i prawdę mówiąc, nie widzę tu pola do negocjacji.

Dalej poszło już szybko. Po konsultacji z zaprzyjaźnionym prawnikiem doszli do wniosku, że najlepszą formą będzie spółka z ograniczoną odpowiedzialnością. I tak 1 października 2003 roku została zarejestrowana spółka z ograniczoną odpowiedzialnością – AGAR, z trzema udziałowcami, z których każdy objął udział o wartości nominalnej 50 tys. zł.

Najważniejsze było to, że od początku współpraca między wspólnikami układała się dobrze, a sprzyjał temu naturalny podział obowiązków. Grzegorz całkowicie zajął się technicznymi aspektami produkcji i czuł się w tym jak ryba w wodzie. Adam stał się fascynatem finansów i rachunkowości i nawet, ślęcząc po nocach, ukończył kurs z analizy finansowej. Dodatkowo jego ogólne przygotowanie i wykształcenie okazało się atutem – ujawniły się jego talenty negocjacyjne w kontaktach z kontrahentami i umiejętności łagodzenia sporów wewnątrz firmy. Stąd jego pozycja „głównego szefa” była oczywista i przez nikogo niekwestionowana. Anka, jak mawiała o sobie, była „kobietą do wszystkiego”, zajmując się sprzedażą, promocją, kadrami i całym szeregiem bieżących problemów i spraw, które co rusz pojawiały się w młodej firmie.

Współpraca z głównym kontrahentem – filią niemieckiego koncernu w Polsce – też układała się nieźle. Odbiorcy byli generalnie zadowoleni z jakości podzespołów, stopniowo zwiększając wielkość miesięcznych zamówień. Jednak przy kolejnych zamówieniach twardo zaczęli się domagać obniżki ceny jednostkowej wyrobów.

— Przy zwiększonej produkcji realizujecie przecież korzyści skali i powinniście się nimi podzielić — argumentowali.

Nieoczekiwanie pojawiły się nowe możliwości zbytu. Podczas krótkiej eskapady do Paryża Anka poznała Rogera, który świeżo po studiach na Harvardzie szykował się do objęcia funkcji szefa operacyjnego średniej wielkości rodzinnej firmy z tradycjami. Okazało się, że firma Rogera ma podobny profil jak AGAR i specjalizuje się w produkcji podzespołów dla francuskich i włoskich koncernów motoryzacyjnych. Po powrocie Anka podtrzymała kontakt, wysyłając ofertę, co nieoczekiwanie zaowocowało niewielkim zamówieniem.

Sam koniec 2004 roku był ważnym egzaminem sprawności finansowej i organizacyjnej firmy. Udało się bowiem w zaplanowanym terminie, kosztem zaciskania pasa i obniżenia do „minimum socjalnego” bieżących wynagrodzeń wspólników, ukończyć budowę nowej hali i przenieść tam produkcję bez większych zakłóceń normalnego rytmu pracy.

Następny rok był już znacznie spokojniejszy, a jednocześnie nastąpiły korzystne zmiany w strukturze sprzedaży. Anka, której wyraźnie doskwierała rola „kobiety do wszystkiego”, potraktowała bardzo ambicjonalnie zadanie stworzenia „drugiej nogi” w sprzedaży i odniosła niekwestionowany sukces, zdobywając solidne zamówienia z firmy Rogera. Rozpoczęła też samodzielne rozmowy z koncernami włoskimi. W efekcie w końcu 2005 roku sprzedaż eksportowa stanowiła 35% całkowitych obrotów. Adam, co prawda, narzekał na niskie ceny w kontraktach z firmą Rogera, ale z drugiej strony był zadowolony, bo całkowite uzależnienie AGAR-u od niemieckiego odbiorcy bardzo mu doskwierało.

Kiedy w lutym 2006 roku Adam przedstawił wspólnikom sprawozdanie finansowe za 2005 rok i prognozę na lata 2006–2008, nikt nie ukrywał satysfakcji. Zaczęli dyskutować o planach dalszego rozwoju, o inwestycjach, a tu największy apetyt zdradzał Grzegorz. Adam musiał go trochę hamować, lecz biorąc pod uwagę możliwość uzyskania dotacji inwestycyjnej ze środków unijnych, też był nastawiony optymistycznie. Adam miał pretensję do siebie, że wcześniej zlekceważył te możliwości, gdyż z informacji prasowych zapamiętał, że większe pieniądze mogą uzyskać firmy z co najmniej 3-letnim stażem. Nie zwrócił uwagi, że ograniczenie to nie dotyczyło firm wykorzystujących zaawansowane technologie o znaczącym potencjale rynkowym.

— Zajmę się tą sprawą w pierwszej kolejności, zaraz po powrocie z urlopu — postanowił Adam. — Tak czy owak w październiku AGAR skończy 3 lata.

W tej refleksji nie mogło zabraknąć mniej przyjemnych wspomnień. Dotyczyły one wielogodzinnej harówki, ciągłego poczucia, że doba ma za mało godzin, i obaw o dalsze losy firmy. Bywały ostre spięcia i potyczki z kontrahentami, pracownikami, a także w gronie wspólników. Ostatnio wuj Anki coraz częściej zaczął się pojawiać w firmie i interesować jej wynikami. Nie szczędził też rozmaitych rad wspólnikom, udzielanych z pozycji starego wyjadacza biznesu. Niektóre były nawet sensowne, ale Adama denerwowało, że wuj prezentował krytyczne uwagi pod adresem firmy w obecności pracowników. Równocześnie dawał do zrozumienia, że gotów był zamienić pożyczkę na udziały w spółce.

— Musimy go jak najszybciej spłacić, nawet kosztem ograniczenia wynagrodzenia wspólników przez pewien okres — postanowił Adam.

No i ta ostatnia, bardzo nieprzyjemna sprawa z narzeczoną Grzegorza, Renatą, świeżo upieczoną absolwentką wyższej szkoły ekonomicznej. W firmie stopniowo dojrzewała potrzeba zorganizowania własnej księgowości, zamiast korzystania z usług biura rachunkowego. Dlatego propozycja Grzegorza, by zatrudnić Renatę, która miała już doświadczenie księgowe, wydawała się naturalna i oczywista. Anka nie wyrażała sprzeciwu, choć między nią a Renatą wyraźnie nie było dobrej chemii. Adam postanowił się przeciwstawić.

— To byłoby mieszanie spraw osobistych i rodzinnych ze sprawami biznesowymi, w dłuższej perspektywie niekorzystne dla firmy — argumentował. — Po to właśnie założyliśmy spółkę z o.o., by te sfery rozgraniczyć.

Grzegorz ujął się honorem i wycofał propozycję, ale było jasne, że argumenty Adama nie przekonały go. Co więcej, postawa Adama była całkowicie niezrozumiała dla całej rodziny Grzegorza, w Projmecie bowiem zatrudnianie w pierwszej kolejności krewnych i znajomych było od początku działalności usankcjonowaną praktyką.

Na moment wróciły przyjemniejsze wspomnienia. Tuż przed wyjazdem na urlop wypłacili sobie po raz pierwszy dywidendę. Nie były to jeszcze wielkie pieniądze, ale wystarczająco duże, by poczuć zalety bycia właścicielem firmy i jak by nie było – kapitalistą.

Nieoczekiwane spotkanie w Cannes

Kabriolet z trudem torował sobie drogę na zatłoczonych uliczkach Cannes. Rozglądając się za dogodnym miejscem do zaparkowania, Adam nagle zauważył na tarasie małej restauracyjki Ankę i Rogera. Sposób, w jaki ze sobą rozmawiali i jak na siebie patrzyli, nie pozostawiał żadnych wątpliwości, co do łączącego ich związku. Dla Adama to był szok. Nie ukrywał nigdy sympatii do Anki i wielokrotnie zamierzał coś z tym zrobić, ale wobec natłoku bieżących spraw w firmie ciągle odkładał tę sprawę na później.

Kto kogo?

Gdy spotkali się w pierwszych dniach września 2003 roku w siedzibie AGAR-u – trójka wspólników i Roger – napięcie wisiało w powietrzu.

— Przejdę od razu do rzeczy — zagaił Roger. — Jak wiecie, ja i Anka od jakiegoś czasu jesteśmy ze sobą. Chcieliśmy was o tym poinformować, ale dopiero wtedy, gdy będziemy całkowicie pewni trwałości wzajemnych uczuć. Chcemy was jednak zapewnić, że nie wpłynie to negatywnie na współpracę między naszymi firmami. Wręcz przeciwnie, widzę bardzo dobre perspektywy znaczącego zwiększenia sprzedaży AGAR-u do naszej firmy.

Adam był dobrze przygotowany i natychmiast przystąpił do kontraktów. Wyciągnął kilka arkuszy z tabelkami i wykresami.

— Sytuacja, o której mówisz Roger, rodzi oczywisty konflikt interesów, który już w tej chwili negatywnie wpływa na sytuację finansową AGAR-u. Poprosiłem nasze biuro rachunkowe o rozbieżności przychodów i kosztów na poszczególne kierunki sprzedaży. Myśleliśmy, że to Niemcy wykorzystują nas, a okazuje się, że rentowność sprzedaży eksportowej do Francji jest znacznie gorsza – w praktyce ledwie wychodzimy na swoje. Tak więc wzrost sprzedaży do twojej firmy będzie oznaczał w praktyce obniżenie rentowności AGAR-u.

— W tej sytuacji trzeba pójść na radykalne rozwiązanie — kontynuował Adam. — Myślę, że Anka powinna wyjść z firmy i odsprzedać mnie i Grzegorzowi swoje udziały. Wtedy będą podstawy do dalszej współpracy z twoją firmą Roger, ale rzecz jasna, na zasadniczo zmienionych warunkach finansowych.

— Co ty na to Grzegorz? — zapytała Anka.

Grzegorz czuł się w całej tej sytuacji wyraźnie nieswojo.

— Przecież to normalne, że młodzi ludzie mają się ku sobie. Może da się to jakoś zgrabnie ułożyć? — myślał. Ale z drugiej strony argumenty finansowe Adama przemawiały do niego. — My tu harujemy, a wychodzi na to, że dokładamy do Francuzów. — Aspekt finansowy był dla niego ważny, bo w sierpniu odbyło się huczne wesele z Renatą. Młoda para planowała rychłe powiększenie rodziny, budowę okazałego domu.

— Ja myślę podobnie jak Adam — odpowiedział w końcu Grzegorz.

— Panowie, a skąd weźmiecie pieniądze na wykup moich udziałów? — po wątpiewająco zapytała Anka. — Trzeba będzie, rzecz jasna, zrobić porządną wycenę, ale myślę, że AGAR jest sporo wart.

Adam zrozumiał teraz, dlaczego Anka, która wręcz alergicznie reagowała na wszelkie dokumenty finansowe, kilka dni wcześniej zażądała z biura rachunkowego kompletu sprawozdań finansowych AGAR-u od początku działalności.

— Słuchajcie, a ja chciałbym położyć na stół propozycję całkowicie odmiennego rozwiązania zaistniałej sytuacji — włączył się do rozmowy Roger. — Zarząd mojej firmy już od pewnego czasu poważnie rozważa wariant przeniesienia produkcji z Francji do któregoś z krajów Europy Wschodniej. Polska jak najbardziej wchodzi w grę, a AGAR generalnie pasuje do naszego profilu. Powiedzcie, ile chcecie za AGAR – interesuje nas wyłącznie wykup 100% udziałów.

Załączniki

Pomysły biznesowe:

- ▶▶ Mandaryn
- ▶▶ Projmet
- ▶▶ Parnas ArtB
- ▶▶ Syzyf
- ▶▶ Antyk
- ▶▶ Patio
- ▶▶ Analiza porównawcza

Wstępne koncepcje biznesu:

- ▶▶ Mandaryn (część opisowa, analiza finansowa)
- ▶▶ Projmet (część opisowa, analiza finansowa)

Biznesplan:

- ▶▶ część opisowa
- ▶▶ analiza finansowa
- ▶▶ plan sprzedaży
- ▶▶ plan kosztów
- ▶▶ plan inwestycji i amortyzacja
- ▶▶ rachunek wyników
- ▶▶ bilans
- ▶▶ przepływy pieniężne
- ▶▶ analiza wskaźnikowa

Sprawozdania finansowe:

- ▶▶ AGAR s. z o.o. – bilans i rachunek wyników 2004
- ▶▶ AGAR s. z o.o. – bilans i rachunek wyników 2005

Pomysły biznesowe

Pomysł 1. Mandaryn

Nazwa pomysłu (autor)	Mandaryn (Robert)	
A. Część identyfikacyjna		
Istota pomysłu biznesowego (główny atut)	import towarów na dużą skalę – zaopatrzenie dla supermarketów i hurtowni	
Rodzaj sprzedaży – produkt/usługa/towar	hurtowy import towarów	
Branża	handel owocami	
B. Część opisowa		Ocena punktowa
1. Produkt/sprzedaż		36
1.1. Prognozowana dynamika sprzedaży	dzięki wynegocjowanym kontraktom z siecią supermarketów przewiduję liniowy wzrost o 100% rocznie	5
1.2. Pozycja przetargowa dostawców względem odbiorców	silna pozycja supermarketu, ale relacje oparte na spisanych warunkach kontraktu	3
1.3. Czy pomysł daje szansę na konkretny produkt?	tak, jednostkowa dostawa to kontener owoców	5
1.4. Kierunki zbytu (regionalnie/kraj/eksport)	ściśle określone – import z krajów tropikalnych do odbiorców w całej Polsce	5
1.5. Pojemność rynku, ilu klientów zechce kupić produkt?	od 3 do 12 lokalizacji supermarketów odbiera transporty towarów	4
1.6. Szanse na zdobycie klientów na starcie	pełne, biznes oparty na uzyskanym kontrakcie na dostawy	5
1.7. Kanały dystrybucji	jeden kanał dystrybucji	4
1.8. Planowany marketing mix (4P)	sprzedaż nie wymaga strategii marketingowej	5
2. Branża/konkurencja		19
2.1. Branża charakteryzująca się wysoką dynamiką	przewidywany rozwój sieci marketów to 12 nowych lokalizacji rocznie	5
2.2. Bariery dostępu do rynku danej branży	skuteczność negocjacji kolejnych przedłużeń rocznego kontraktu	4
2.3. Źródła przewagi konkurencyjnej	dobra organizacja dostaw i bliskie powiązanie z odbiorcą towarów	5
2.4. Możliwość ochrony zdobytej przewagi konkurencyjnej	firma będzie wypłacać prowizje szefom dostaw sieci supermarketów	5
3. Warunki realizacyjne		16
3.1. Wymagane zasoby (technologia, ludzie, wiedza)	wymagany jedynie dostęp do finansowania, logistyka oparta na zewnętrznej firmie	4
3.2. Techniczno-organizacyjna wykonalność pomysłu	kluczowe znaczenie ma terminowość dostaw morskich, warunkująca sprawny odbiór przez TIR	4
3.3. Czy nie za wcześniej bądź za późno na uruchomienie?	start firmy wyznaczony terminem kontraktu	5
3.4. Atuty realizacyjne inicjatorów przedsięwzięcia	doświadczenia w handlu częściami komputerowymi na uczelni	3

4. Nakłady inwestycyjne/finansowanie						18
4.1. Wartość koniecznych nakładów inwestycyjnych	wymagane nakłady na zatowarowanie nowych dostaw dla kolejnych marketów oraz powierzchnię chłodniczą					4
4.2. Czy prognozowane parametry finansowe są korzystne?	projekt jest bardzo opłacalny					5
4.3. Wymagany % finansowania zewnętrznego	całość finansowania będzie pokrywana z zysków, oprócz pierwszych nakładów – finansowanych kredytem pod zastaw majątku rodziców					5
4.4. Łatwość uzyskania finansowania zewnętrznego	kredyt hipoteczny pod zastaw					4
						wynik: 89
C. Prognoza finansowa (planuj kategorie opisane na niebiesko) ^a						
lata prognozy						
Rachunek wyników w PLN	0	1	2	3	4	5
ilość jednostek w sztukach		120	240	360	480	600
Sprzedaż		8 400 000	16 800 000	25 200 000	33 600 000	42 000 000
Średnia cena w PLN		70 000	70 000	70 000	70 000	70 000
Koszty operacyjne		6 888 000	13 776 000	20 664 000	27 552 000	34 440 000
koszt jednostkowy przy zakładanej marży	18%	57 400	57 400	57 400	57 400	57 400
Zysk brutto		1 512 000	3 024 000	4 536 000	6 048 000	7 560 000
CIT	19%	287 280	574 560	861 840	1 149 120	1 436 400
zysk netto		1 224 720	2 449 440	3 674 160	4 898 880	6 123 600
zysk netto narastająco		1 224 720	3 674 160	7 348 320	12 247 200	18 370 800
nakłady inwestycyjne	500 000	500 000	500 000	500 000	500 000	500 000
Nakłady inwestycyjne narastająco	500 000	1 000 000	1 500 000	2 000 000	2 500 000	3 000 000
Saldo zysk netto – nakłady inwestycyjne (narastająco)	(500 000)	224 720	2 174 160	5 348 320	9 747 200	15 370 800
stopa dyskonta	15%					
przepływy pieniężne do oceny opłacalności	(500 000)	724 720	1 949 440	3 174 160	4 398 880	5 623 600
NPV dla testu przedsięwzięcia	9 002 307					
IRR	243%					

^a Pozostałe pozycje wylicza się automatycznie.

Pomysł 2. Projmet

Nazwa pomysłu (autor)	Projmet (Grzegorz)
A. Część identyfikacyjna	
Istota pomysłu biznesowego (główny atut)	rozwój istniejącego biznesu – warsztat metalowy ojca
Rodzaj sprzedaży – produkt/usługa/towar	produkcja tradycyjnych artykułów metalowych (kraty, bramy metalowe) oraz standardowych podzespołów samochodowych (warsztat podjął w latach 80. produkcję typowych części zamiennych do mercedesów, sprowadzanych masowo przez kierowców taksówek)
Branża	produkcja opakowań
B. Część opisowa	Ocena punktowa
1. Produkt/sprzedaż	33
1.1. Prognozowana dynamika sprzedaży	wysoka dynamika sprzedaży, gwarantowana przez licznych odbiorców (taksówkarzy) 5
1.2. Pozycja przetargowa dostawców względem odbiorców	stabilna pozycja dostawcy na chłonnym rynku zbytu 3
1.3. Czy pomysł daje szansę na konkretny produkt	tak, dostępna pełna dokumentacja techniczna produktów 5
1.4. Kierunki zbytu (regionalnie/kraj/eksport)	dostawy do sieci sklepów motoryzacyjnych, na montaż w warsztatach samochodowych oraz dla klienta indywidualnego 5
1.5. Pojemność rynku, ilu klientów zechce kupić produkt?	pełny zbyt dla 100% zdolności produkcyjnych 4
1.6. Szanse na zdobycie klientów na starcie	tak, pod warunkiem spełnienia parametrów jakości 4
1.7. Kanały dystrybucji	sprzedaż hurtowa do sklepów i warsztatów motoryzacyjnych 3
1.8. Planowany marketing mix (4P)	koncentracja na jakości produktu, utrzymywanie niskiej ceny dzięki inwestycji w nowoczesny park maszynowy 4
2. Branża/konkurencja	17
2.1. Branża charakteryzująca się wysoką dynamiką	wysoka dynamika sprzedaży części zamiennych, zgodna z trendem skracania cyklu życia modeli 4
2.2. Bariery dostępu do rynku danej branży	spełnienie wysokich norm jakościowych 4
2.3. Źródła przewagi konkurencyjnej	relatywnie tania robocizna, przy równoczesnych wysokich kwalifikacjach i doświadczeniu 5
2.4. Możliwość ochrony zdobytej przewagi konkurencyjnej	możliwa poprzez podnoszenie/utrzymywanie parametrów jakości opartych na technologii 4
3. Warunki realizacyjne	17
3.1. Wymagane zasoby (technologia, ludzie, wiedza)	konieczne nakłady w nowoczesny park maszynowy i narzędziowy 3
3.2. Techniczno-organizacyjna wykonalność pomysłu	dostępna wykwalifikowana i wyspecjalizowana kadra inżynierska i pracownicza 5
3.3. Czy nie za wcześniej bądź za późno na uruchomienie?	start produkcji uzależniony od instalacji i wdrożenia technologii, produkcja oczekiwana od zaraz 4
3.4. Atuty realizacyjne inicjatorów przedsięwzięcia	doświadczenie w organizacji produkcji, specjalistyczne wykształcenie inżynierskie 5

4.	Nakłady inwestycyjne/finansowanie	12				
4.1.	Wartość koniecznych nakładów inwestycyjnych	konieczne wysokie nakłady inicjalne oraz stałe nakłady na utrzymywanie zdolności produkcyjnych	3			
4.2.	Czy prognozowane parametry finansowe są korzystne?	zyskowny biznes, zachowujący realistyczne podejście do prognozowanych wielkości	4			
4.3.	Wymagany % finansowania zewnętrznego	intencją właściciela jest utrzymanie biznesu, zewnętrzne finansowanie możliwe jako ostateczność	3			
4.4.	Łatwość uzyskania finansowania zewnętrznego	nierozważana	2			
			wynik: 79			
C.	Prognoza finansowa (planuj kategorie opisane na niebiesko) ^a					
lata prognozy						
Rachunek wyników w PLN	0	1	2	3	4	5
ilość jednostek w sztukach		50 000	75 000	100 000	200 000	250 000
Sprzedaż		2 000 000	3 000 000	4 500 000	9 000 000	11 250 000
Średnia cena w PLN		40	40	45	45	45
Koszty operacyjne		1 800 000	2 700 000	4 050 000	8 100 000	10 125 000
koszt jednostkowy przy zakładanej marży	10%	36	36	41	41	41
Zysk brutto		200 000	300 000	450 000	900 000	1 125 000
CIT	19%	38 000	57 000	85 500	171 000	213 750
zysk netto		162 000	243 000	364 500	729 000	911 250
zysk netto narastająco		162 000	405 000	769 000	1 498 500	2 409 750
nakłady inwestycyjne	500 000	50 000	50 000	50 000	50 000	50 000
Nakłady inwestycyjne narastająco	500 000	550 000	600 000	650 000	700 000	750 000
Saldo zysk netto – nakłady inwestycyjne (narastająco)	(500 000)	(388 000)	(195 000)	119 500	798 500	1 659 750
stopa dyskonta	15%					
przepływy pieniężne do oceny opłacalności	(500 000)	112 000	193 000	314 500	679 000	861 250
NPV dla testu przedsięwzięcia	766 530					
IRR	50%					

^a Pozostałe pozycje wylicza się automatycznie.

Pomysł 3. Parnas ArtB

Nazwa pomysłu (autor)	Parnas ArtB (Anka)	
A. Część identyfikacyjna		
Istota pomysłu biznesowego (główny atut)	internetowy dom aukcyjny – eksport dzieł sztuki, dodatkowo import mebli azjatyckich	
Rodzaj sprzedaży – produkt/usługa/towar	obróć towarami/dziełami sztuki	
Branża	rynek sztuki	
B. Część opisowa		Ocena punktowa
1. Produkt/sprzedaż		30
1.1. Prognozowana dynamika sprzedaży	planowany szybki wzrost sprzedaży dzięki nakładom na promocję	5
1.2. Pozycja przetargowa dostawców względem odbiorców	rynek klienta, brak trwałej przewagi	4
1.3. Czy pomysł daje szansę na konkretny produkt?	tak	5
1.4. Kierunki zbytu (regionalnie/kraj/eksport)	internet ,czyli cały świat	3
1.5. Pojemność rynku, ilu klientów zechce kupić produkt?	oferta dedykowana do bogatych klientów	4
1.6. Szanse na zdobycie klientów na starcie	nie badano	2
1.7. Kanały dystrybucji	jeden kanał sprzedaży – internet	3
1.8. Planowany marketing mix (4P)	promocja w mediach, staranny dobór dzieł i towarów (meble) do aukcji	4
2. Branża/konkurencja		9
2.1. Branża charakteryzująca się wysoką dynamiką	chyba nie	2
2.2. Bariery dostępu do rynku danej branży	brak barier	3
2.3. Źródła przewagi konkurencyjnej	właściciel dysponuje znakomitym gustem	3
2.4. Możliwość ochrony zdobytej przewagi konkurencyjnej	serwis aukcyjny będzie mieć piękną grafikę	1
3. Warunki realizacyjne		17
3.1. Wymagane zasoby (technologia, ludzie, wiedza)	pieniądze potrzebne do zakupu czasu reklamowego przed „Faktami” w TVN 24	3
3.2. Techniczno-organizacyjna wykonalność pomysłu	mamy wszystko przygotowane, wiemy, jak trzeba uruchomić biznes	5
3.3. Czy nie za wcześniej bądź za późno na uruchomienie?	precyzyjnie zaplanowany czas uruchomienia biznesu	5
3.4. Atuty realizacyjne inicjatorów przedsięwzięcia	właściciel dysponuje znakomitym gustem	4
4. Nakłady inwestycyjne/finansowanie		11
4.1. Wartość koniecznych nakładów inwestycyjnych	ciągle będzie trzeba inwestować w media	3
4.2. Czy prognozowane parametry finansowe są korzystne?	to będzie znakomity biznes, wskazują na to uzyskane wstępne wyniki	3
4.3. Wymagany % finansowania zewnętrznego	planowane finansowanie kredytem bankowym	3
4.4. Łatwość uzyskania finansowania zewnętrznego	łatwo, wszystkie banki oferują kredyty	2
		wynik: 67

C. Prognoza finansowa (planuj kategorie opisane na niebiesko)^a

	lata prognozy					
Rachunek wyników w PLN	0	1	2	3	4	5
ilość jednostek w sztukach		25	70	150	250	300
Sprzedaż		75 000	350 000	750 000	2 000 000	3 000 000
Średnia cena w PLN		3 000	5 000	5 000	8 000	10 000
Koszty operacyjne		37 500	175 000	375 000	1 000 000	1 500 000
koszt jednostkowy przy zakładanej marży	50%	1 500	2 500	2 500	4 000	5 000
Zysk brutto		37 500	175 000	375 000	1 000 000	1 500 000
CIT	19%	7 125	33 250	71 250	190 000	285 000
zysk netto		30 375	141 750	303 750	810 000	1 215 000
zysk netto narastająco		30 375	172 125	475 875	1 285 875	2 500 875
nakłady inwestycyjne	350 000	50 000	50 000	50 000	50 000	50 000
Nakłady inwestycyjne narastająco	350 000	400 000	450 000	500 000	550 000	600 000
Saldo zysk netto – nakłady inwestycyjne (narastająco)	(350 000)	(369 625)	(277 875)	(24 125)	735 875	1 900 875
stopa dyskonta	15%					
przepływy pieniężne do oceny opłacalności	(350 000)	(19 625)	91 750	253 750	760 000	1 165 000
NPV dla testu przedsięwzięcia	882 899					
IRR	56%					

^a Pozostałe pozycje wylicza się automatycznie.

Pomysł 4. Syzyf

Nazwa pomysłu (autor)		Szyf (Adam)
A. Część identyfikacyjna		
Istota pomysłu biznesowego (główny atut)	produkcja koszy wiklinowych na specjalne zamówienie producenta oliwek	
Rodzaj sprzedaży – produkt/usługa/towar	rękodzieło oparte na lokalnych tradycjach kulturowych Małopolski	
Branża	produkcja opakowań	
B. Część opisowa	Ocena punktowa	
1. Produkt/sprzedaż	22	
1.1. Prognozowana dynamika sprzedaży	stabilne dostawy wg prognoz sezonowych zbioru oliwek	3
1.2. Pozycja przetargowa dostawców względem odbiorców	rynek odbiorcy	1
1.3. Czy pomysł daje szansę na konkretny produkt?	zdefiniowany konkretny produkt	4
1.4. Kierunki zbytu (regionalnie/kraj/eksport)	eksport na rynek Hiszpanii	4
1.5. Pojemność rynku, ilu klientów zechce kupić produkt?	ograniczona do grupy lokalnych producentów hiszpańskich	2
1.6. Szanse na zdobycie klientów na starcie	uzgodnione dostawy wyrobów, wymagają podpisania umowy	1
1.7. Kanały dystrybucji	bezpośrednie dostawy transportem firmowym	2
1.8. Planowany marketing mix (4P)	niska cena, dostawa na plac, sprawdzona jakość wyrobów	5
2. Branża/konkurencja	9	
2.1. Branża charakteryzująca się wysoką dynamiką	nie	1
2.2. Bariery dostępu do rynku danej branży	nie ma	1
2.3. Źródła przewagi konkurencyjnej	niska cena wyrobów, zdolna konkurować z produktem chińskim	4
2.4. Możliwość ochrony zdobytej przewagi konkurencyjnej	organizacja pracy oparta na taniej sile roboczej	3
3. Warunki realizacyjne	8	
3.1. Wymagane zasoby (technologia, ludzie, wiedza)	biznes można rozpocząć bez zasobów	0
3.2. Techniczno-organizacyjna wykonalność pomysłu	konieczna organizacja pracy chałupniczej	3
3.3. Czy nie za wcześnie bądź za późno na uruchomienie?	nie	3
3.4. Atuty realizacyjne inicjatorów przedsięwzięcia	zdolności organizacyjne i interpersonalne, dobry kontakt z odbiorcami	2
4. Nakłady inwestycyjne/finansowanie	3	
4.1. Wartość koniecznych nakładów inwestycyjnych	nakłady na zakup wikliny i samochodu	3
4.2. Czy prognozowane parametry finansowe są korzystne?	chyba nie	0
4.3. Wymagany % finansowania zewnętrznego	niewymagany	0
4.4. Łatwość uzyskania finansowania zewnętrznego	nie	0

wynik: 42

C. Prognoza finansowa (planuj kategorie opisane na niebiesko)^a

	lata prognozy					
Rachunek wyników w PLN	0	1	2	3	4	5
ilość jednostek w sztukach		1 500	2 000	3 500	4 000	4 000
Sprzedaż		7 500	10 000	17 500	20 000	20 000
Średnia cena w PLN		5	5	5	5	5
Koszty operacyjne		3 750	5 000	8 750	10 000	10 000
koszt jednostkowy przy zakładanej marży	50%	3	3	3	3	3
Zysk brutto		3 750	5 000	8 750	10 000	10 000
CIT	19%	713	950	1 663	1 900	1 900
zysk netto		3 038	4 050	7 088	8 100	8 100
zysk netto narastająco		3 038	7 088	14 175	22 275	30 375
nakłady inwestycyjne	15 000	0	0	10 000	0	0
Nakłady inwestycyjne narastająco	15 000	15 000	15 000	25 000	25 000	25 000
Saldo zysk netto – nakłady inwestycyjne (narastająco)	(15 000)	(11 963)	(7 913)	(10 825)	(2 725)	5 375
stopa dyskonta	15%					
przepływy pieniężne do oceny opłacalności	(15 000)	3 038	4 050	(2 913)	8 100	8 100
NPV dla testu przedsięwzięcia	(2 553)					
IRR	9%					

^a Pozostałe pozycje wylicza się automatycznie.

Pomysł 5. Antyk

Nazwa pomysłu (autor)	Antyk (Adam)	
A. Część identyfikacyjna		
Istota pomysłu biznesowego (główny atut)	agencja turystyczna „Antyk”	
Rodzaj sprzedaży – produkt/usługa/towar	usługi turystyczne	
Branża	turystyka kwalifikowana	
B. Część opisowa		Ocena punktowa
1. Produkt/sprzedaż		22
1.1. Prognozowana dynamika sprzedaży	niska, niszowy produkt dedykowany do wymagających turystów	3
1.2. Pozycja przetargowa dostawców względem odbiorców	rynek klienta	2
1.3. Czy pomysł daje szansę na konkretny produkt?	przygotowany portfel propozycji /pakietów wyjazdowych	4
1.4. Kierunki zbytu (regionalnie/kraj/eksport)	najciekawsze lokalizacje kulturowe świata	3
1.5. Pojemność rynku, ilu klientów zechce kupić produkt?	niska, niszowy produkt dedykowany do wymagających turystów	2
1.6. Szanse na zdobycie klientów na starcie	nieznane	1
1.7. Kanały dystrybucji	internet	3
1.8. Planowany marketing mix (4P)	produkt precyzyjnie dopasowywany do konkretnego klienta	4
2. Branża/konkurencja		3
2.1. Branża charakteryzująca się wysoką dynamiką	nieznane	0
2.2. Bariery dostępu do rynku danej branży	nieznane	0
2.3. Źródła przewagi konkurencyjnej	doświadczenia podróżnicze właściciela	3
2.4. Możliwość ochrony zdobytej przewagi konkurencyjnej	nieznane	0
3. Warunki realizacyjne		5
3.1. Wymagane zasoby (technologia, ludzie, wiedza)	nakłady na rezerwacje z wyprzedzeniem	2
3.2. Techniczno-organizacyjna wykonalność pomysłu	wymaga opracowania	1
3.3. Czy nie za wcześniej bądź za późno na uruchomienie?	?	0
3.4. Atuty realizacyjne inicjatorów przedsięwzięcia	doświadczenia podróżnicze właściciela	2
4. Nakłady inwestycyjne/finansowanie		4
4.1. Wartość koniecznych nakładów inwestycyjnych	wymaga badania	0
4.2. Czy prognozowane parametry finansowe są korzystne?	tak	1
4.3. Wymagany % finansowania zewnętrznego	niewymagane	3
4.4. Łatwość uzyskania finansowania zewnętrznego	?	0
		wynik: 34

C. Prognoza finansowa (planuj kategorie opisane na niebiesko)^a

	lata prognozy					
Rachunek wyników w PLN	0	1	2	3	4	5
ilość jednostek w sztukach		100	200	200	200	200
Sprzedaż		450 000	1 000 000	1 200 000	1 200 000	1 200 000
Średnia cena w PLN		4 500	5 000	6 000	6 000	6 000
Koszty operacyjne		382 500	850 000	1 020 000	1 020 000	1 020 000
koszt jednostkowy przy zakładanej marży	15%	3 825	4 250	5 100	5 100	5 100
Zysk brutto		67 500	150 000	180 000	180 000	180 000
CIT	19%	12 825	28 500	34 200	34 200	34 200
zysk netto		54 675	121 500	145 800	145 800	145 800
zysk netto narastająco		54 675	176 175	321 975	467 775	613 575
nakłady inwestycyjne	50 000	50 000	20 000	20 000	20 000	20 000
Nakłady inwestycyjne narastająco	50 000	100 000	120 000	140 000	160 000	180 000
Saldo zysk netto – nakłady inwestycyjne (narastająco)	(50 000)	(45 325)	56 175	181 975	307 775	433 575
stopa dyskonta	15%					
przepływy pieniężne do oceny opłacalności	(50 000)	4 675	101 500	125 800	125 800	125 800
NPV dla testu przedsięwzięcia	248 001					
IRR	107%					

^a Pozostałe pozycje wylicza się automatycznie.

Pomysł 6. Patio

Nazwa pomysłu (autor)	Patio (Adam)
A. Część identyfikacyjna	
Istota pomysłu biznesowego (główny atut)	kreowanie wnętrza zgodnie z oczekiwaniem klienta wg idei: wszystko jest możliwe
Rodzaj sprzedaży – produkt/usługa/towar	połączenie projektowania, produkcji artystycznej i instalacji rozwiązań na posesji klienta
Branża	projektowanie i wystrój wnętrz
B. Część opisowa	Ocena punktowa
1. Produkt/sprzedaż	27
1.1. Prognozowana dynamika sprzedaży	oczekiwanie liniowego wzrostu sprzedaży dzięki nakładom na promocję 2
1.2. Pozycja przetargowa dostawców względem odbiorców	rynek klienta, ale umiejętnie stymulowany przez dostawców/projektantów 3
1.3. Czy pomysł daje szansę na konkretny produkt?	tak, istnieje paleta prototypowych rozwiązań dla wszystkich funkcji domu/rezydencji 5
1.4. Kierunki zbytu (regionalnie/kraj/eksport)	szanse na pozyskanie klientów w pierwszym miesiącu prezentacji oferty rynkowej 4
1.5. Pojemność rynku, ilu klientów zechce kupić produkt?	ograniczony rynek, preferowany zamożny i wyrafinowany klient 2
1.6. Szanse na zdobycie klientów na starcie	preferowany rynek krajowy, z opcją prezentacji rozwiązań online 3
1.7. Kanały dystrybucji	salon sprzedaży pod Warszawą i Krakowem, pracownia artysty, internet 4
1.8. Planowany marketing mix (4P)	wysoka jakość produktu + wysoka cena, promocja przez polecenia, dedykowana oferta 4
2. Branża/konkurencja	14
2.1. Branża charakteryzująca się wysoką dynamiką	stabilna branża, o sukcesie decyduje jakość i renoma 3
2.2. Bariery dostępu do rynku danej branży	możliwości projektowe (ludzie) i realizacyjne (technologie), kontakty rynkowe 4
2.3. Źródła przewagi konkurencyjnej	unikalne możliwości projektowania rozwiązań artystyczno-użytkowych 4
2.4. Możliwość ochrony zdobytej przewagi konkurencyjnej	prawo autorskie i prawo patentowe 3
3. Warunki realizacyjne	15
3.1. Wymagane zasoby (technologia, ludzie, wiedza)	wyposażenie warsztatów i pracowni, kwalifikowani projektanci, doświadczenia realizacyjne, artyzm 3
3.2. Techniczno-organizacyjna wykonalność pomysłu	realizacja wymaga powierzchni pod warsztaty i salony sprzedaży, konieczny menedżer operacyjny 3
3.3. Czy nie za wcześniej bądź za późno na uruchomienie?	pomysł bazuje na potrzebach występujących w sposób ciągły 4
3.4. Atuty realizacyjne inicjatorów przedsięwzięcia	wykształcenie i duch artystyczny, udane wystawy i realizacje, wsparcie biznesowe 5

4. Nakłady inwestycyjne/finansowanie	12
4.1. Wartość koniecznych nakładów inwestycyjnych	konieczna precyzyjna kalkulacja, szacunkowe nakłady od 200 000 do 800 000 PLN
4.2. Czy prognozowane parametry finansowe są korzystne? ^a	tak, realizowane zyski pozwalają pokryć całość inwestycji i zapewnić zwrot dla udziałowców
4.3. Wymagany % finansowania zewnętrznego	40–60%
4.4. Łatwość uzyskania finansowania zewnętrznego	wymaga przygotowania precyzyjnej informacji dla potencjalnych udziałowców

wynik: 68

C. Prognoza finansowa (planuj kategorie opisane na niebiesko)^a

	lata prognozy					
Rachunek wyników w PLN	0	1	2	3	4	5
ilość jednostek w sztukach		10	20	30	40	40
Sprzedaż		150 000	400 000	900 000	1 200 000	2 000 000
Średnia cena w PLN		15 000	20 000	30 000	30 000	50 000
Koszty operacyjne		112 500	300 000	675 000	900 000	1 500 000
koszt jednostkowy przy zakładanej marży	25%	11 250	15 000	22 500	22 500	37 500
Zysk brutto		37 500	100 000	225 000	300 000	500 000
CIT	19%	7 125	19 000	42 750	57 000	95 000
zysk netto		30 375	81 000	182 250	243 000	405 000
zysk netto narastająco		30 375	111 375	293 625	536 625	941 625
nakłady inwestycyjne	150 000	50 000	20 000	20 000	20 000	20 000
Nakłady inwestycyjne narastająco	150 000	200 000	220 000	240 000	260 000	280 000
Saldo zysk netto – nakłady inwestycyjne (narastająco)	(150 000)	(169 625)	(108 625)	53 625	276 625	661 625
stopa dyskonta	15%					
przepływy pieniężne do oceny opłacalności	(150 000)	(19 625)	61 000	162 250	223 000	385 000
NPV dla testu przedsięwzięcia	304 656					
IRR	52%					

^a Pozostałe pozycje wylicza się automatycznie.

Analiza porównawcza

Autorzy	Robert	Grzegorz	Anka	Adam	Adam	Adam	
Pomysły	Mandaryn	Projmet	Parnas ArtB	Szyzyf	Antyk	Patio	
Planowana marża na sprzedaży	18,0%	10,0%	50,0%	50,0%	15,0%	25,0%	
Zyski w PLN:	18 370 800	2 409 750	2 500 875	30 375	613 575	941 625	
rok 1	1 224 720	162 000	30 375	3 038	54 675	30 375	
rok 2	2 449 440	243 000	141 750	4 050	121 500	81 000	
rok 3	3 674 160	364 500	303 750	7 088	145 800	182 250	
rok 4	4 898 880	729 000	810 000	8 100	145 800	243 000	
rok 5	6 123 600	911 250	1 215 000	8 100	145 800	405 000	
Suma nakładów inwestycyjnych w PLN	0	3 000 000	750 000	600 000	25 000	180 000	280 000
rok 0	500 000	500 000	350 000	15 000	50 000	150 000	
rok 1	500 000	50 000	50 000	0	50 000	50 000	
rok 2	500 000	50 000	50 000	0	20 000	20 000	
rok 3	500 000	50 000	50 000	10 000	20 000	20 000	
rok 4	500 000	50 000	50 000	0	20 000	20 000	
rok 5	500 000	50 000	50 000	0	20 000	20 000	
IRR	243%	50%	56%	9%	107%	52%	
Ocena punktowa – wynik łącznie:	89	79	67	42	34	68	
1. Produkt/sprzedaż	36	33	30	22	22	27	
2. Branża/konkurencja	19	17	9	9	3	14	
3. Warunki realizacyjne	16	17	17	8	5	15	
4. Nakłady inwestycyjne/finansowanie	18	12	11	3	4	12	
Oznacz projekty wg stopnia wykonalności/atrakcyjności	1	2	3	6	5	4	
1 – najlepszy, 6 – najgorszy							
Wskaż projekt do dalszego opracowania:	1	1	0	0	0	0	
1 – projekt do opracowania, 0 – projekt zaniechany							
Interpretacja oceny punktowej		wynik 100–80 znakomity pomysł, wstępne założenia dają nadzieję na dobrą realizację, wymaga sprawdzenia szczegółów wskazanych założeń i opracowania planu realizacji					
		wynik 79–40 dobry pomysł, wymaga rozwinięcia i weryfikacji założeń, wymaga przygotowania szczegółowej analizy finansowej, weryfikującej wykonalność projektu					
		poniżej 40 pomysł nie rokuje nadziei na sukces, słabe przygotowanie pomysłu lub słabe rozpoznanie koniecznych założeń					

Wstępna koncepcja biznesu

Nazwa przedsięwzięcia: **Mandaryn**

Autor: **Robert**

Część opisowa

Kluczowe atuty nowego biznesu

Planujemy osiągnąć dużą skalę operacji, bezpośrednio powiązanie z odbiorcą na podstawie uzgodnionych planów dostaw, realizowanych przez zewnętrzną firmę logistyczną. Dzięki temu zamierzamy osiągnąć wysoką rentowność, eliminując pośredników i utrzymując niskie, atrakcyjne ceny końcowe.

Dlaczego warto finansować ten projekt

Nasz projekt to bardzo opłacalne przedsięwzięcie – pod warunkiem zapewnienia koniecznego finansowania, wymaganego do bieżącej obsługi biznesu (zachowania płynności finansowej).

1. Warunki rynkowe

Określ, na jakim rynku firma będzie działać

Nasz rynek to rynek hurtowych dostaw owoców do sieci supermarketów (business to business).

Opisz, jaką pozycję na rynku firma planuje osiągnąć i jak będzie jej bronić

Firma planuje szybko osiągnąć pozycję głównego dostawcy owoców. Nasza pozycja będzie bronią dzięki przejmowaniu bezpośrednich kontaktów z dostawcami owoców, przez co będziemy eliminować źródła dostaw konkurentów.

Opisz profil docelowego klienta

Plan biznesu opiera się na uzyskanym kontakcie z supermarketami sieciowymi, zlokalizowanymi w największych miastach Polski – markety sieci X będą docelowym odbiorcą klasy B2B.

Określ kluczowe czynniki, budujące przewagę konkurencyjną firmy

Firma uzyska bezpośredni dostęp do dostawców (producenci owoców) i odbiorców (supermarkety), eliminujący potencjalnych pośredników i pozwalający maksymalizować marżę.

Opisz kluczowe dla firmy parametry rynku (pojemność rynku, dynamika wzrostu, bariery wejścia)

Dla naszej firmy najbardziej istotna będzie duża dynamika wzrostu

rynku, oczekiwana dzięki otwieraniu kolejnych marketów sieciowych. Istotną barierą wejścia jest logistyka – dzięki przekazaniu całej obsługi logistycznej na zewnątrz firmy będziemy mogli łatwiej niż konkurenci realizować dostawy.

Przedstaw profil konkurencji

Kluczową konkurencją są hurtownie, działające lokalnie, ograniczone własną logistyką; równocześnie supermarkety nie dysponują własną strukturą zaopatrzenia, dlatego nie uważamy zagrożenia konkurencją za coś istotnego.

Przedstaw planowane działania marketingowe (marketing mix – 4P)

Konkurencyjność Mandaryna jest oparta na szybkości dostaw produktu oraz najniższej cenie na rynku, osiąganey dzięki rezygnacji z pośrednich szczebli zaopatrywania. Pozostałe elementy marketingu mix, czyli produkt i promocja, nie są istotne ze względu na standardowy produkt oraz uzgodniony tryb dostaw, niewymagający promocji.

2. Produkt

Przedstaw opis produktu – dlaczego spełnia oczekiwania klienta?

Nasz produkt oznacza dla klienta dostawy o standardowej jakości, ale dostarczane szybciej i/lub elastyczniej niż w przypadku konkurencji przy najniższej cenie; szybkość dostaw jest niezbędna ze względu na potrzebę szybkiego dostarczenia towarów z małych własnych chłodni do supermarketów.

Opisz cykl produktu – jak firma będzie projektować, uzyskiwać i rozwijać produkt?

Nie przewidujemy potrzeby rozwoju produktu, konieczny jest jednak nadzór operacyjny nad całością działań logistycznych.

Określ pozycję produktu wobec oferty konkurencji

Nasz produkt jest konkurencyjny przede wszystkim dzięki cenie, planowanej jako najniższa na rynku.

3. Warunki realizacyjne

Określ zespół ludzi, koniecznych do uruchomienia i prowadzenia firmy

Nie planujemy wielkiego zatrudnienia, niezbędny będzie jednak mały zespół handlowców nadzorujących kontrakty oraz kontrolujących przebieg dostaw (logistykę).

**Określ konieczny zasób wiedzy (doświadczenia, patenty, inne)
– jak wiedza będzie pozyskana?**

W planowanym biznesie nie jest wymagana specjalistyczna wiedza, podstawowym atutem właściciela jest doświadczenie handlowe/biznesowe.

Opisz technologie wymagane do produkcji i sprzedaży

Prowadzenie firmy nie wymaga specjalistycznych technologii, przewiduje się budowę/zakup własnej powierzchni chłodniczej w kluczowych lokalizacjach, czyli w miastach, w których istnieją lub będą powstawać supermarkety.

Przedstaw założenia finansowania pomysłu biznesowego

Przewidujemy, że start biznesu musi być sfinansowany kredytem ze względu na dużą skalę operacji i konieczne pierwsze „zatowarowanie”. W kolejnych latach zakładamy uzyskanie korzystnego kredytu kupieckiego zarówno ze strony dostawców, jak i odbiorców.

Analiza finansowa. **Mandaryn.**

planuj kategorie opisane na niebiesko ^a						
lata prognozy						
A. Rachunek wyników w PLN						
	0	1	2	3	4	5
Sprzedaż	8 400 000	16 800 000	25 200 000	33 600 000	42 000 000	
Ilość jednostek w sztukach		120	240	360	480	600
Średnia cena w PLN		70 000	70 000	70 000	70 000	70 000
Koszty operacyjne	6 888 000	13 776 000	20 664 000	27 552 000	34 440 000	
Koszt jednostkowy przy zakładanej marży 18%		57 400	57 400	57 400	57 400	57 400
EBIT	1 512 000	3 024 000	4 536 000	6 048 000	7 560 000	
Koszty finansowe	(147 000)	(267 000)	(267 000)	(267 000)	(267 000)	
CIT 19%	(287 280)	(574 560)	(861 840)	(1 149 120)	(1 436 400)	
Zysk netto	1 077 720	2 182 440	3 407 160	4 631 880	5 856 600	
Zysk netto narastająco	1 077 720	3 260 160	6 667 320	11 299 200	17 155 800	
B. Rotacja kapitału obrotowego w dniach						
	0	1	2	3	4	5
Materiały/towary (wg kosztów operacyjnych)	14	14	14	14	14	14
Należności (wg sprzedaży)	120	90	60	60	60	
Zobowiązania (wg kosztów operacyjnych)	14	14	14	14	14	14
C. Przepływy pieniężne, wszystkie dane w PLN						
	0	1	2	3	4	5
Działalność operacyjna	1 224 720	2 449 440	3 674 160	4 898 880	6 123 600	
EBIT	1 512 000	3 024 000	4 536 000	6 048 000	7 560 000	
CIT	(287 280)	(574 560)	(861 840)	(1 149 120)	(1 436 400)	
Minimalny kapitał obrotowy	0	2 800 000	(1 400 000)	(2 100 000)	0	0
Zmiana stanu zapasów	267 867	0	0	0	0	0
Zmiana stanu należności	2 800 000	(1 400 000)	(2 100 000)	0	0	
Zmiana stanu zobowiązań	267 867	0	0	0	0	0
Nakłady inwestycyjne	500 000	500 000	500 000	500 000	500 000	500 000
Finansowanie	500 000	2 000 000	0	0	0	0
Zmiana stanu zadłużenia 12%	450 000	2 000 000	0	0	0	0
Zmiana stanu kapitałów 6%	50 000	0	0	0	0	0
Przepływy pieniężne	0	(75 280)	3 349 440	5 274 160	4 398 880	5 623 600
Stan gotówki narastająco (bilansowo)	0	(75 280)	3 274 160	8 548 320	12 947 200	18 570 800
Stopa dyskonta 21%						
Przepływy pieniężne, ocena opłacalności	(500 000)	724 720	1 949 440	3 174 160	4 398 880	5 623 600
NPV	7 469 943					

^a Pozostałe pozycje wylicza się automatycznie.

Wstępna koncepcja biznesu

Nazwa przedsięwzięcia: **Projmet**

Autor: **Grzegorz**

Część opisowa

Kluczowe atuty nowego biznesu

Nasz pomysł opiera się na istniejącej bazie produkcyjnej, do której wprowadzamy nowe, nowoczesne technologie wytwarzania – wykorzystujemy atut specjalistycznej wiedzy i nowoczesnych technologii w powiązaniu z dostępnością kadr, lokalizacji i podstawowego parku maszynowego. Realizujemy rozwój jakościowy istniejącego biznesu, wprowadzając nowe produkty i nowoczesne zarządzanie.

Dlaczego warto finansować ten projekt

Nasz projekt w warunkach realistycznego i ostrożnego planowania jest opłacalny (w % IRR), rozwojowy (oparty na nowoczesnej technologii) i oparty na konkretnych potrzebach rynku, znanych z dotychczasowych doświadczeń Projmetu (firmy ojca) – jest to realistycznie zaplanowane przedsięwzięcie, bezpieczne i oparte na solidnych podstawach.

1. Warunki rynkowe

Określ, na jakim rynku firma będzie działać

Produkty firmy będą sprzedawane na rynku business to business, rynku zaopatrzeniowym końcowych producentów. Firma będzie produkować specjalistyczne części zamienne, zamawiane przez lokalne, krajowe warsztaty mechaniczne, dzięki czemu powinna mieć zapewniony stały zbytna produkcję.

Opisz, jaką pozycję na rynku firma planuje osiągnąć i jak będzie jej bronić

Nasz plan zakłada osiągnięcie statusu wiodącego dostawcy serwisów mechanicznych w Polsce. W perspektywie, w miarę zyskania zaufania i rekomendacji polskich klientów, myślimy także o zaistnieniu z naszymi produktami w Europie.

Opisz profil docelowego klienta

Naszym ostatecznym odbiorcą będą rodzime warsztaty, głównie serwisy motoryzacyjne, alternatywnie – hurtowe sieci dystrybucji części zamiennych (dystrybutorzy samochodowych części zamiennych klasy na przykład firmy Intercars).

Określ kluczowe czynniki, budujące przewagę konkurencyjną firmy

Nasz plan opiera się na rozwinięciu istniejącego biznesu poprzez inwestycje w technologię, dlatego wiedza i specyficzne branżowe doświadczenie inżynierskie będą istotnie podnosić naszą konkurencyjność. Dodatkowe czynniki to praktyka w projektowaniu i nadzorze identycznej produkcji, nabyta w fabrykach powiązanych z koncernem, plus rzeczowe inwestycje w najnowsze technologie, zapewniające uzyskanie i utrzymanie reżimu jakości/parametrów technicznych.

Opisz kluczowe dla firmy parametry rynku (pojemność rynku, dynamika wzrostu, bariery wejścia)

Firma będzie jednym z kilku dostawców komponentów tej grupy, korzystając tylko z części potencjału rynkowego i możliwości rozwoju w ramach dynamicznej branży. Kluczową barierą wejścia jest połączenie elementów cena/jakość/technologia/wiedza/doświadczenie produkcyjne – o ile w przypadku technologii przekroczenie bariery wymaga wyłącznie finansowania, to uzyskanie pełnej kombinacji jest utrudnione potrzebą równoczesnego posiadania specyficznych doświadczeń projektowych i produkcyjnych.

Przedstaw profil konkurencji

Konkurentem są firmy podobnej skali lub większe, bazujące na starszej technologii, zbliżonej pod względem parametrów jakości do części wyposażenia obecnego warsztatu produkcyjnego. Nowa firma ma już na starcie bardzo istotną przewagę w postaci najlepszych rozwiązań technologicznych dostępnych na rynku, dystansujących konkurencję. W przypadku kilku firm konkurencyjnych można mówić o zbliżonych doświadczeniach inżynierskich i produkcyjnych, jednak według obecnej wiedzy dzisiejsi konkurenci nie dysponują jednym pakietem najnowszej technologii i specyficznych doświadczenia.

Przedstaw planowane działania marketingowe (marketing mix – 4P)

Strategia marketingowa opiera się na jakości produktu oraz niskiej cenie, osiągalnej dzięki relatywnie tańszej sile roboczej. Promocja i kanały dystrybucji nie mają istotnego znaczenia w przypadku tego rynku, opartego na uzgodnionych i wcześniej planowanych dostawach bezpośrednich (B2B).

2. Produkt

Przedstaw opis produktu – dlaczego spełnia oczekiwania klienta?

Produktem jest zespół elementów zawieszenia, spełniający ściśle parametry technologiczne, wymagane przez odbiorcę, jest standardowo testowany, kompletowany i pakowany według wymagań przyjętych dla tego rynku.

Opisz cykl produktu – jak firma będzie projektować, uzyskiwać i rozwijać produkt?

Produkt jest projektowany przez własny dział technologiczny na podstawie specyfikacji technicznych wiodących odbiorców – dlatego inwestycje w nowoczesne technologie mogą być atutem umożliwiającym ścisłą współpracę z odpowiednimi ośrodkami technologicznymi. Dzięki temu możemy wyprzedzić konkurujących dostawców pod względem jakości.

Określ pozycję produktu wobec oferty konkurencji

Nasz produkt spełnia te same parametry jakości, a równocześnie produkt jest tańszy i szybciej dostępny w porównaniu z dostawami konkurencji.

3. Warunki realizacyjne

Określ zespół ludzi, koniecznych do uruchomienia i prowadzenia firmy

Konieczny zespół specjalistów to: zespół inżynierów (2–3 osoby) i operatorów linii technologicznej (2 osoby), logistyk/zaopatrzenie (1 osoba), inżynierowie nadzoru/kontroli jakości (1, później 2 osoby) oraz projektant/programista CAD, programujący obrabiarki i współpracujący przy projektowaniu produktu.

Określ konieczny zasób wiedzy (doświadczenia, patenty, inne) – jak wiedza będzie pozyskana?

Wiedza i doświadczenia są koniecznym warunkiem powodzenia. Niezbędna jest również bieżąca aktualizacja wiedzy specjalistycznej grupy inżynierów plus szkolenia okresowe dla pracowników – przewidujemy pozyskanie specjalistów oraz planujemy aktywnie zarządzać procesem pozyskiwania, aktualizacji i gromadzenia wiedzy.

Opisz technologie wymagane do produkcji i sprzedaży

Zakres technologii produkcyjnych można generalnie przedstawić jako precyzyjną obróbkę elementów metalowych (obrabiaarki sterowane CAD). Szczegółowa specyfikacja maszyn i elementów ciągu produkcyjnego jest dostępna na żądanie. W zakresie sprzedaży firma będzie wyposażona w maszyny pakujące, zapewniające niezbędne zabezpieczenie wyrobów gotowych do transportu.

Przedstaw założenia finansowania pomysłu biznesowego

Nakłady na nowoczesną technologię wymagają znacznego finansowania, dlatego środki własne właścicieli będą uzupełniane wkładem zewnętrznych inwestorów (pasywnych). Istnieje możliwość stopniowego uzyskiwania korzystnych warunków rozliczeń z odbiorcą. Taką możliwość zakładamy dopiero po 2–3 latach sprawnego działania firmy. Kluczowe jest w tej sytuacji zapewnienie płynności finansowej w ciągu pierwszych 2 lat działalności.

Analiza finansowa. **Projmet.**

planuj	kategorie opisane na niebiesko ^a					
	lata prognozy					
A. Rachunek wyników w PLN	0	1	2	3	4	5
Sprzedaż		1 750 000	3 250 000	5 000 000	9 000 000	10 000 000
Ilość jednostek w sztukach		35 000	65 000	100 000	200 000	250 000
Średnia cena w PLN		50	50	50	45	40
Koszty operacyjne		1 575 000	2 925 000	4 500 000	8 100 000	9 000 000
Koszt jednostkowy przy zakładanej marży	10%	45	45	45	41	36
EBIT		175 000	325 000	500 000	900 000	1 000 000
Koszty finansowe		0	0	0	0	0
CIT	19%	(33 250)	(61 750)	(95 000)	(171 000)	(190 000)
Zysk netto		141 750	263 250	405 000	729 000	810 000
Zysk netto narastająco		141 750	405 000	810 000	1 539 000	2 349 000
B. Rotacja kapitału obrotowego w dniach	0	1	2	3	4	5
Materiały/towary (wg kosztów operacyjnych)	14	14	14	14	14	14
Należności (wg sprzedaży)		14	14	7	7	7
Zobowiązania (wg kosztów operacyjnych)	14	14	14	14	14	14
C. Przepływy pieniężne, wszystkie dane w PLN	0	1	2	3	4	5
Działalność operacyjna		141 750	263 250	405 000	729 000	810 000
EBIT		175 000	325 000	500 000	900 000	1 000 000
CIT		(33 250)	(61 750)	(95 000)	(171 000)	(190 000)
Minimalny kapitał obrotowy	0	68 056	0	(97 222)	0	0
Zmiana stanu zapasów	61 250	0	0	0	0	0
Zmiana stanu należności		68 056	0	(97 222)	0	0
Zmiana stanu zobowiązań	61 250	0	0	0	0	0
Nakłady inwestycyjne	300 000	50 000	50 000	50 000	50 000	50 000
Finansowanie	300 000	0	0	0	0	0
Zmiana stanu zadłużenia 12%	0	0	0	0	0	0
Zmiana stanu kapitałów 6%	300 000	0	0	0	0	0
Przepływy pieniężne	0	23 694	213 250	452 222	679 000	760 000
Stan gotówki narastająco (bilansowo)	0	23 694	236 944	689 167	1 368 167	2 128 167
Stopa dyskonta	15%					
Przepływy pieniężne, ocena opłacalności	(300 000)	91 750	213 250	355 000	679 000	760 000
NPV dla testu przedsięwzięcia	940 523					
IRR	76%					

^a Pozostałe pozycje wylicza się automatycznie.

AGAR Sp. z o.o. **Biznesplan (wersja bazowa)**

Autorzy: Adam Granowski, Anka Kozłowska, Grzegorz Nurowski

Data i miejsce opracowania: czerwiec 2003, Wrocław

Część opisowa

1. Koncepcja przedsięwzięcia

1.1. Definicja przedsięwzięcia biznesowego

Określ inwestora/grupę inwestorów

Planujemy przeprowadzić gruntowną modernizację funkcjonującego warsztatu mechaniki precyzyjnej; grupę inwestorów stanowi trójka studentów ostatnich lat, dysponujących doświadczeniem inżynierskim i biznesowym.

Określ branżę, której dotyczyć będzie przedsięwzięcie (produkcja? usługi? handel? edukacja? rekreacja? internet?)

Działalność firmy będzie skoncentrowana na produkcji precyzyjnych elementów mechanicznych, prowadzonej za pomocą nowoczesnego parku technologicznego.

Przedstaw kluczowe powody warunkujące zasadność przedsięwzięcia

- ▶ Przedsięwzięcie jest bezpośrednią konsekwencją doświadczeń inżynierskich jednego z inwestorów, który dzięki swoim osiągnięciom technicznym został zaproszony do podjęcia dostaw dla koncernu motoryzacyjnego.
- ▶ Przedsięwzięcie jest oparte na doświadczeniach funkcjonującego biznesu mechanicznego, zapewniających zaplecze logistyczne oraz dostępność doświadczonej kadry inżynierskiej; dodatkowe inwestycje w nowoczesne technologie pozwolą uzyskać istotną przewagę konkurencyjną.
- ▶ Analiza finansowa planowanego biznesu wskazuje na bezpieczeństwo finansowe i opłacalność przedsięwzięcia, osiągnięte w warunkach ostrożnych i realistycznych założeń, przyjętych w prognozach finansowych.

1.2. Strategia

Określ misję nowego biznesu

Będziemy starać się wpisać w misję koncernu motoryzacyjnego, będącego naszym głównym odbiorcą – „dobrze za pierwszym razem” – dodając własne ambicje techniczne, reprezentowane hasłem „nasz projekt – globalna jakość”.

Przedstaw sposób, w jaki postrzegać mają biznes klienci

Nasz klient – światowy koncern motoryzacyjny musi być pewny naszego produktu i terminowości. Będziemy budować wizerunek „pewnego partnera w biznesie”, który rzeczywiście będziemy musieli realizować w praktyce, chcąc pozostać aktywnymi graczami na rynku.

Określ kluczowe cele strategiczne nowego biznesu

- ▶ Ostatecznym celem firmy będzie osiągnięcie statusu partnera technologicznego, współtworzącego technologiczne prototypy nowych produktów koncernu motoryzacyjnego, przy zachowaniu istotnego udziału w globalnych dostawach na pierwsze montaż.
- ▶ Alternatywnie, zamiast projektowo-produkcyjnego profilu firmy rozważamy koncentrację na celach produkcyjnych, czyli na osiągnięciu statusu wiodącego dostawcy dla wszystkich modeli we wszystkich montowniach (wzorcowy dostawca).
- ▶ Preferencja profilu projektowo-produkcyjnego wynika z chęci i ekonomicznej potrzeby maksymalnego wykorzystania najważniejszego atutu naszej firmy, jakim jest wiedza techniczna i doświadczenia inżynierskie, połączone z najnowszą technologią.

Określ kluczowe punkty realizacji celów strategicznych (tzw. kamienie milowe)

- ▶ pełne wdrożenie technologiczne nowego parku maszynowego, umożliwiającego osiągnięcie wymaganych parametrów produkcyjnych
- ▶ dojście do pełnej zdolności produkcyjnej, przy utrzymaniu reżimu jakościowego
- ▶ podnoszenie jakości produkcji i terminowości dostaw
- ▶ osiągnięcie statusu partnera technologicznego (przygotowywanie komplementarnych projektów produktów akceptowanych do wdrożenia na poziomie całego koncernu motoryzacyjnego).

Określ kluczowe czynniki sukcesu przedsięwzięcia

- ▶ Kluczowym warunkiem sukcesu jest osiągnięcie i zachowanie wymaganego poziomu jakości albo wręcz przekraczanie go, między innymi poprzez projektowanie nowych rozwiązań.
- ▶ Warunki podporządkowane to wdrożenie nowoczesnej technologii produkcyjnej, projektowej, rozwijanie i zachowanie wiedzy pracowników technicznych – inżynierów, projektantów i pracowników, zapewnienie niezbędnego poziomu finansowania, umożliwiającego realizację wdrożeń.

1.3. Forma prawna i własność

Określ i uzasadnij formę prawną przedsięwzięcia

Planujemy założenie pełnoprawnego podmiotu, zapewniającego wiarygodną reprezentację biznesową – spółki z ograniczoną odpowiedzialnością.

Określ właściciela/właścicieli biznesu

- ▶ Współudziałowcami nowej spółki będzie troje założycieli-inwestorów. Opcjonalnie współudziałowcem może zostać obecny właściciel lokalizacji produkcyjnej (w bieżących założeniach wynajmujący powierzchnię przemysłową działki i warsztatu mechanicznego – członek rodziny jednego z inwestorów), który rozważa możliwość aportu majątku firmy lub darowizny na rzecz inwestora.
- ▶ Przewidujemy udział w finansowaniu przedsięwzięcia pożyczki podporządkowanej, udzielonej spółce przez trzecią stronę (powiązaną z kolejnym udziałowcem – założycielem) w wysokości 100 tys. PLN.

Określ udziały właścicieli

Planujemy równe udziały dla udziałowców, opłacone łącznie w wysokości 150 tys. PLN.

1.4. Zarządzanie

Określ podmiot zarządzający

- ▶ Bezpośrednie zarządzanie firmą będzie realizowane przez zarząd spółki, obsadzony przez troje współudziałowców-założycieli, odpowiedzialnych za organizację i rozwój poszczególnych sfer biznesowych.
- ▶ W przyszłości udziałowcy mogą rozważać oddzielenie aspektu własności firmy od bezpośredniego zarządzania biznesem.

2. Rynek i sprzedaż

2.1. Rynek

Określ planowaną pozycję na rynku dla nowego biznesu (dominujący gracz? kluczowy uczestnik rynku? pozycja niszowa?)

- ▶ Planujemy osiągnięcie przez firmę statusu istotnego uczestnika rynku, mierzonego udziałem w polskim rynku dostaw na pierwsze montaż samochodów.
- ▶ Docelowo plan rynkowy przewiduje wyjście poza rynek polski i uzyskanie istotnego udziału w europejskim rynku dostaw montażowych (przewidujemy uruchomienie sprzedaży eksportowej nie wcześniej niż w drugim roku działalności).

Przedstaw przewidywaną konkurencję, jakie firmy i produkty będą stanowić zagrożenie dla pozycji rynkowej nowego biznesu

- ▶ Kluczowym konkurentem na rynku polskim będą europejscy dostawcy koncernu, których produkty są identyczne pod względem parametrów jakości, ale droższe i trudniej dostępne z punktu widzenia globalnej logistyki. Trend przenoszenia montowni poza kraje „starej” Europy jest istotnym atutem dla lokalizacji nowego dostawcy w Polsce.
- ▶ Istotną, choć nie kluczową, konkurencję w początkowym okresie działalności będą stanowić lokalne, polskie firmy, realizujące już mniejsze partie dostaw dla koncernu. Przewidujemy, że ich oferta nie będzie w stanie osiągnąć takiego poziomu jakości, jaki będzie możliwy do realizacji przez naszą firmę, dzięki połączeniu nowoczesnej technologii produkcyjnej i wiedzy technologicznej.

Określ przewidywane źródła przewagi konkurencyjnej i wskaż, jak je wykorzystasz

- ▶ Istniejąca lokalizacja produkcyjna, wyposażona w niezbędne media, pomieszczenia techniczne, magazynowe, socjalne i biurowe, pozwoli skoncentrować się na najważniejszych zadaniach produkcyjnych. Gotowe zaplecze będzie atutem firmy.
- ▶ Nowoczesny park technologiczny, dystansujący konkurencję pod względem jakości produktów możliwych do wytwarzania w warunkach dużych i powtarzalnych serii.
- ▶ Doświadczenie produkcyjne i inżynierskie pracowników – od chwili startu będziemy dysponować kompletną kadrą, zdolną do szybkiego zrealizowania rozruchu produkcyjnego i bieżącego zarządzania produkcją.
- ▶ Doświadczenie technologiczne i projektowe jednego z inwestorów – dysponujemy unikalnymi doświadczeniami i wiedzą, umożliwiającymi nawiązanie partnerskiej relacji z centrum technologicznym koncernu, dzięki czemu firma będzie mogła łatwiej wdrażać do produkcji nowe wzory produktów.

Przedstaw strategię pozyskiwania klientów (polityka cenowa, formy promocji i reklamy)

- ▶ Kluczowym atutem marketingowym będzie konkurencyjna cena produktów, możliwa dzięki relatywnym różnicom kosztów pracy oraz nowoczesnej technologii produkcji.
- ▶ Jakość i parametry techniczne produktu będą stanowić kolejny istotny warunek utrzymania konkurencyjności. Oba powyższe elementy będą decydujące w przypadku naszego rynku.
- ▶ Ważnym, chociaż nie decydującym, aspektem będzie dostępność produktu, w naszym przypadku objęta programem logistyki koncernu. Dzięki lokalizacji w Polsce produkty będą łatwiej dostępne dla nowych montowni planowanych w krajach „nowej” Unii Europejskiej.

- ▶ Relatywnie małe znaczenie będą mieć elementy promocji i reklamy, niepraktykowane na rynku zaopatrzeniowym, na którym będzie działać firma. Elementy promocyjne będą realizowane w zakresie podejmowanych działań projektowych. Naszym celem będzie promocja własnej myśli inżynierskiej i technologicznej.

2.2. Sprzedaż

Określ zasady organizacji sprzedaży – przedstaw kanały dystrybucji produktów, uzasadnij przyjęte założenia

- ▶ Dystrybucja produktów będzie prowadzona przez centrum logistyczne koncernu motoryzacyjnego, odbierające opakowane wyroby bezpośrednio z placu magazynowego firmy (dotyczy to przede wszystkim uruchamianej w pierwszej kolejności sprzedaży krajowej).
- ▶ Nie przewidujemy sprzedaży przez inne kanały. Potencjalnym wyjątkiem może być opcja uruchomienia w przyszłości internetowego serwisu tuningowego dla wybranych modeli samochodów produkowanych przez koncern, w ramach projektu prowadzonego pod patronatem koncernu.

Określ zatrudnienie wymagane do realizacji sprzedaży, uzasadnij poziom zatrudnienia

- ▶ Funkcje zarządzania biznesem będą realizowane bezpośrednio przez inwestorów.
- ▶ Projektowanie wyrobów będzie prowadzone przez inżyniera/programistę CAD, bezpośrednio współpracującego w tym zakresie z centrum technologicznym koncernu.
- ▶ Funkcje organizacji produkcji i nadzoru produkcyjnego będą realizowane przez zespół 2–3 inżynierów.
- ▶ Bezpośrednie zadania produkcyjne będą realizowane przez 2 operatorów linii technologicznej.
- ▶ Zadania związane z zaopatrzeniem i dystrybucją, w tym współpracą z centrum logistycznym koncernu, będą wymagać stałego zatrudnienia 1 pracownika.
- ▶ Przewidujemy zatrudnienie dodatkowego inżyniera kontroli jakości, decydującej o sukcesie firmy w długim okresie.

Łączne zatrudnienie, z wyłączeniem pozycji zarządu, obejmie 8 osób, z możliwością rozszerzenia w przyszłości wraz ze wzrostem firmy i powiększeniem portfela zamówień.

Określ inwestycje wymagane do realizacji sprzedaży

Program inwestycyjny obejmuje przede wszystkim kompletny park technologiczny, niezbędny do osiągnięcia wymaganych parametrów jakości. W ramach tej inwestycji przewidujemy następujące nakłady:

- ▶ Adaptacje budynków, polegające na wzmocnieniach fundamentów hali produkcyjnej pod montaż nowych maszyn wymaganych do rozpoczęcia produkcji (5 tys. PLN). Nakłady będą konieczne jednorazowo, przed uruchomieniem produkcji. Rozszerzenie programu produkcyjnego będzie realizowane w nowych obiektach, budowanych w pierwszym roku działalności (nakłady rzędu 25 tys. PLN) i rozbudowywanych kolejno w czwartym i piątym roku działalności (dodatkowo łącznie około 130 tys. PLN). Rozwój programu inwestycyjnego w kolejnych latach będzie finansowany ze środków wypracowanych przez spółkę.
- ▶ Zakup nowych obrabiarek lub elementów podnoszących możliwości istniejących urządzeń – 260 tys. PLN przed rozpoczęciem produkcji oraz po 20 tys. PLN w kolejnych pięciu latach działalności, z dodatkowym rozszerzeniem zdolności produkcyjnych w roku trzecim, dzięki nakładom około 120 tys. PLN. W przypadku niektórych urządzeń technologicznych planujemy częściowe zakupy używanych obiektów, objętych pełnym serwisem oraz gwarancją na utrzymanie zdolności produkcyjnych – dzięki temu będziemy w stanie ograniczyć wydatki na te zakupy o około 100 tys. PLN w stosunku do standardowych cen katalogowych takiego wyposażenia produkcyjnego.
- ▶ Zakupy samochodów – 60 tys. PLN w momencie startu biznesu (pojazd dostawczy) oraz odpowiednio po 100 tys. PLN w trzecim i piątym roku działalności (pojazdy serwisowe oraz zarządu).
- ▶ Zakupy wyposażenia produkcyjnego – przewidujemy ciągle, ale interwałowe nakłady średnio po około 20 tys. PLN co dwa lata. W pozostałych okresach po około 5 tys. PLN.

2.3. Produkt

Przedstaw listę planowanych produktów/usług

- ▶ Naszym flagowym produktem będzie zespół elementów zawieszenia, stanowiący precyzyjnie opracowany zestaw elementów montażowych, spełniających (każdy osobno i w całości) ściśle parametry techniczne i technologiczne, wymagane przez koncern motoryzacyjny.
- ▶ Główny produkt będzie uzupełniać kompletna oferta części zamiennych, wymaganych do serwisowania produktu.

Określ potencjalnych odbiorców dla poszczególnych produktów (segment rynku)

- ▶ Przewidujemy dedykowaną sprzedaż produktów dla jednego odbiorcy, w reżimie dostaw ściśle wyznaczonych planem dostaw określonym z wyprzedzeniem, oraz uzupełnianych sporadycznymi jednorazowymi zamówieniami.
- ▶ W przypadku sukcesu w rozwijaniu sprzedaży eksportowej naszym potencjalnym, optymalnym odbiorcą będą zbliżonej klasy koncerny lub

producenci motoryzacyjni, dla których będziemy mogli produkować i sprzedawać zbliżone podzespoły, poddawane jedynie ograniczonym modyfikacjom.

Określ sposób, w jaki nowe produkty/usługi będą się wyróżniać na tle oferty konkurencji

Naszym wyróżnikiem będzie jakość produktu i czas dostawy – jesteśmy przygotowani do skoncentrowania wszystkich wysiłków na tych kluczowych czynnikach sukcesu naszej firmy w biznesie.

3. Organizacja

3.1. Organizacja biznesu i prowadzenia działalności

Określ lokalizację nowej firmy (region, miasto)

- ▶ Firma jest zlokalizowana w Warszawie, na obrzeżach miasta, w bliskim sąsiedztwie lotniska i przelotowych tras TIR-ów – taka lokalizacja w istotnym stopniu ułatwia logistykę, eliminując potrzebę manewrów dużych samochodów dostawczych w mieście.
- ▶ Nasza lokalizacja wykorzystuje również atut istniejącego zaplecza gospodarczego, pomieszczeń biurowych i socjalnych. Dzięki temu zarówno planowana modernizacja biznesu, jak i planowany rozwój nie napotkają ograniczeń w postaci fizycznej dostępności powierzchni produkcyjnej.

Przedstaw powody decydujące o wybranej lokalizacji

- ▶ Kluczowym kryterium wyboru lokalizacji jest chęć optymalnego wykorzystania dostępnych zasobów.
- ▶ Istotnym elementem sprzyjającym temu wyborowi jest korzystne położenie, ułatwiające obsługę logistyczną.

3.2. Technologia

Określ źródła dostaw materiałów/usług/towarów koniecznych do prowadzenia działalności

- ▶ Przeważająca część dostaw materiałów do produkcji będzie realizowana przez centrum logistyczne koncernu na warunkach zakupu, ustalonych zgodnie z globalną polityką dostawcy. Dotyczy to przede wszystkim wysokogatunkowych stali.
- ▶ Pozostałe materiały będą kupowane lokalnie na rynku polskim.

Przedstaw sposób produkcji/realizacji produktów i/lub usług

- ▶ Produkcja będzie prowadzona w całości w obrębie linii technologicznej, obejmującej wszystkie etapy przygotowania surowca, obróbki, montażu i pakowania wyrobów gotowych.

- ▶ Na każdym etapie procesu produkcyjnego prowadzone będzie bieżące monitorowanie parametrów jakości, umożliwiające stałą kontrolę jakości dla każdej partii materiału.
- ▶ Proces produkcyjny będzie w 100% sterowany numerycznie, umożliwiając szybkie wprowadzanie do produkcji nowych wzorów wyrobów.

Przedstaw merytoryczną ocenę planowanej oferty usług w porównaniu z podobnymi, stosowanymi przez konkurencję

Nasza oferta produktowa będzie utrzymywać, podobnie jak oferta konkurencji, zakres wymaganej normy technologicznej, przy czym parametry naszych produktów będą oscylować w górnym zakresie normy lub go przekraczać, podczas gdy produkty konkurencji zaledwie mieszczą się w zakresie normy.

Czy planowana technologia obejmuje rozwiązania będące przedmiotem umów licencyjnych (lub innych – jakich?)

Nie korzystamy z licencji w zakresie planowanych technologii. Formą regulacji licencyjnych objęte będą niektóre elementy montażowe składające się na gotowy produkt.

Określ kwalifikacje wymagane przy obsłudze procesu technologicznego

- ▶ Zgodnie z przedstawionym wcześniej planem zatrudnienia przewidujemy zatrudnienie wysokiej klasy specjalistów, uzupełniających istniejący zespół inżynierów.
- ▶ Ze względu na skomplikowany i zaawansowany technicznie proces technologiczny niezbędne będą nie tylko wysokie kwalifikacje pracowników, ale konieczne będzie również wdrożenie procesu szkoleń i długofalowego zarządzania wiedzą.

3.3. Harmonogram realizacji

Określ etapy realizacji nowego biznesu

- ▶ Jako punkt startu przewidujemy datę podpisania umowy nowej spółki.
- ▶ Czas konieczny na dokonanie adaptacji produkcyjnych w obecnej lokalizacji warsztatu mechanicznego oceniamy na 1 miesiąc.
- ▶ Czas dostawy urządzeń i wyposażenia technologicznego wyniesie od 2 do 3 miesięcy, licząc od daty zamówienia (zakładamy złożenie kompletnego zamówienia z datą zawarcia umowy spółki).
- ▶ Czas montażu dostarczonych urządzeń to 2 tygodnie.
- ▶ Czas rozruchu technologicznego, zgodnie z danymi dostawcy urządzeń, nie powinien przekroczyć 3–4 dni – przyjmujemy 1 tydzień jako bezpieczny okres rozruchu.
- ▶ Okres wdrożenia do produkcji szacujemy na 2 do 3 tygodni.
- ▶ Przewidujemy osiągnięcie pełnych zdolności produkcyjnych najdalej

po 4–5 miesiącach od daty zawarcia umowy spółki, zależnie od terminu realizacji dostaw urządzeń.

4. Finansowanie

Określ źródła i wartość kapitału założycielskiego

- ▶ Kapitał założycielski zostanie zebrany dzięki środkom własnym inwestorów, wnoszonym do spółki.
- ▶ Udziałowcy zdecydowali się objąć równe części kapitału założycielskiego, którego łączną wartość określono na 150 tys. PLN, w korespondencji do wymaganych inicjalnych nakładów inwestycyjnych.

Określ/zanalizuj poziom wymaganego finansowania zewnętrznego (podniesienie kapitału/kredyty bankowe/instrumenty finansowe)

- ▶ Założyciele zdecydowali się skorzystać z możliwości zewnętrznej pożyczki wniesionej na poczet kapitału, udzielonej spółce przez stronę trzecią na sumę 100 tys. PLN.
- ▶ Dodatkowym zewnętrznym źródłem finansowania będzie krótkoterminowy kredyt bankowy, niezbędny do utrzymania płynności w pierwszych dwóch latach działalności nowej firmy.

4.1. Kapitał obrotowy

Określ poziom zapasów materiałów niezbędnych do rozpoczęcia działalności – rodzaj zapasów (materiały? towary?) i cykl rotacji/utrzymywania zapasów (uzasadnij przyjętą liczbę dni)

- ▶ Przewidujemy standardowy, dwutygodniowy cykl rotacji kluczowych zapasów materiałów produkcyjnych, podyktowany planem dostaw. Wyjątkiem będzie okres uruchomienia produkcji i osiągnięcia zdolności produkcyjnych, dla którego założyliśmy wyprzedzające i zwiększone zapasy materiałów, niezbędne do skalowania parametrów linii produkcyjnej oraz wykonywania testów jakościowych.
- ▶ Zapasy produkcji w toku oraz wyrobów gotowych będą utrzymywane każde w cyklu 7 dni, podobnie jak w przypadku zapasów materiałów, zgodnie z reżimem logistyki koncernu motoryzacyjnego.

Określ przewidywane poziomy należności – jak długi będzie cykl ściągania należności (cykl rotacji należności). Uzasadnij swoje założenia

- ▶ W ciągu pierwszych dwóch lat działalności przewidujemy 14-dniowy cykl należności.
- ▶ W dalszych latach, zakładając osiągnięcie naszych długookresowych celów związanych z budową odpowiedniej renomy i wiarygodności naszej firmy, przyjmujemy możliwość skrócenia okresu windykacji należności z 14 do 7 dni.

**Określ przewidywane poziomy zobowiązań (handlowych).
Jak szybko będą regulowane zobowiązania (cykl rotacji zobowiązań)?
Uzasadnij przyjęte założenia**

Przewidujemy regulowanie całości naszych zobowiązań w standardowym terminie 14 dni.

Określ wymagany poziom środków pieniężnych. Czy są wymagane na dzień uruchomienia działalności i dlaczego?

- ▶ Krytycznym okresem dla naszej firmy będzie pierwszy rok działalności, włączając w to także działania związane ze startem biznesu, począwszy od chwili zawarcia umowy spółki.
- ▶ Podstawowe finansowanie będzie konieczne do pokrycia nakładów inwestycyjnych – łączna wartość inwestycji w chwili startu biznesu wyniesie 340 tys. PLN i będzie pokryta środkami własnymi zgromadzonymi przez udziałowców, pożyczką na poczet kapitału oraz zewnętrznym kredytem bankowym (zabezpieczonym na maszynach i urządzeniach, stanowiących najbardziej płynne aktywa; wartość zabezpieczenia to 325 tys. PLN według wyceny łatwo zbywalnych urządzeń produkcyjnych).
- ▶ Wraz z rozwojem biznesu przewidujemy sukcesywne reinwestycje, wymagane dla utrzymania jakości – te nakłady będą finansowane w sposób bieżący z zysków operacyjnych.
- ▶ Utrzymanie płynności finansowej w okresie rozruchu biznesu (przede wszystkim w pierwszym roku operacyjnym) będzie wymagać skorzystania z krótkoterminowego kredytu bankowego, możliwego do pełnej spłaty już w drugim roku działalności.

5. Projekcje finansowe

5.1. Plan przychodów

Przychody/sprzedaż powinny wynikać z założeń dotyczących rynku i produktu. Przedstaw podstawy przyjęte do ilościowej i wartościowej prognozy sprzedaży, korzystając z wcześniejszych założeń określających rynek i produkt.

Określ, czy sprzedaż ma charakter sezonowy

Sprzedaż naszych produktów będzie mieć charakter ciągły, określony precyzyjnym planem dostaw.

Przedstaw uzasadnienie dla ilościowego planu sprzedaży

- ▶ Plan sprzedaży będzie odpowiadał w całości planom produkcji – 100% naszych wyrobów będzie odbierana przez koncern motoryzacyjny, pod warunkiem spełnienia przez produkty surowych norm jakościowych oraz terminowej realizacji dostaw.

- ▶ Plan produkcji przewiduje stopniowe zwiększanie wolumenu produkcji, od 50 tys. kompletów wyrobów w pierwszym roku działalności do poziomu 250 tys. kompletów, począwszy od piątego roku działalności.
- ▶ Planowane uruchomienie sprzedaży eksportowej, w przypadku sukcesu takiej opcji, będzie możliwe do realizacji w skali od 35 tys. kompletów od drugiego roku działalności do około 180 tys. kompletów wyrobów eksportowych w piątym roku działalności (2007 rok).

Przedstaw uzasadnienie dla średnich cen planowanych produktów/usług

- ▶ Planujemy utrzymywanie relatywnie niskich cen produktów, sięgających średnio 75–80% ceny przeciętnej, wyznaczonej przez naszych konkurentów.
- ▶ W kolejnych latach przewidujemy, wraz ze wzrostem efektywności technologicznej i kosztowej, sukcesywne obniżanie ceny produktów nawet o 10% ceny wyjściowej, realizowanej w roku uruchomienia działalności.

5.2. Plan kosztów

Plan kosztów będzie pochodną planu sprzedaży, planu organizacji działalności operacyjnej firmy oraz planu zarządzania organizacją.

Przedstaw założenia określające kształtowanie się kosztów jednostkowych dla planowanych obiektów sprzedaży (np. dla kosztu wytworzenia 1 usługi lub 1 sztuki/kilogram produktu)

- ▶ Planujemy utrzymywanie w całym okresie działalności stabilnej marży, realizowanej na sprzedaży w odniesieniu do kosztów zmiennych (rzędu 10–14% w całym okresie prognozy).
- ▶ Przewidujemy równocześnie potrzebę stałego obniżania kosztów jednostkowych, możliwą dzięki podnoszeniu efektywności procesów technologicznych oraz efektywności pracy.
- ▶ Ze względu na konieczność zachowania wymaganej jakości produkcji, planujemy wdrożenie strategii premii jakościowych i zadaniowych, uzupełniających standardowe wynagrodzenia pracowników – taka strategia wynagrodzeń będzie wymagać zachowania wyższej dynamiki obniżania jednostkowych kosztów materiałów i energii niż w przypadku jednostkowych kosztów pracy.

Przedstaw założenia określające kształtowanie się kosztów stałych prowadzenia działalności (np. koszty wynajmu lokalu)

- ▶ Korzystając z atutu własnej lokalizacji, będziemy w stanie istotnie ograniczać pulę kosztów stałych.
- ▶ Największy udział w kosztach stałych będą mieć wydatki związane z koniecznością utrzymania sprawnej infrastruktury informacyjnej i komunikacyjnej – planujemy utrzymywać stały kontakt elektroniczny

z kilkoma komórkami funkcjonalnymi koncernu motoryzacyjnego, w tym z centrum technologicznym oraz centrum logistycznym.

- ▶ Pozostałe koszty stałe obejmą wydatki na standardowe media, podróże służbowe (minimalizowane dzięki połączeniom online z koncernem), koszty ochrony i administracji biura firmy.

AGAR Sp. z o.o. Biznesplan (wersja bazowa)

Autorzy: Adam Granowski, Anka Kozłowska, Grzegorz Nurowski

Data i miejsce opracowania: czerwiec 2003, Wrocław

Analiza finansowa

Plan sprzedaży

Plan sprzedaży	2003	2004	2005	2006	2007	2008
Sprzedaż w tys. PLN	0	2 500	4 450	6 250	13 375	14 500
Wolumeny sprzedaży, w sztukach/jednostkach						
Produkt 1 – sprzedaż krajowa	0	50 000	75 000	100 000	200 000	250 000
Produkt 2 – eksport	0	0	35 000	50 000	175 000	180 000
Produkt – usługa 3	0	0	0	0	0	0
Ceny sprzedaży w PLN						
Produkt 1 – sprzedaż krajowa	0	50	50	50	45	40
Produkt 2 – eksport	0	0	20	25	25	25
Produkt – usługa 3	0	0	0	0	0	0
Wartość sprzedaży w PLN	0	2 500 000	4 450 000	6 250 000	13 375 000	14 500 000
Produkt 1 – sprzedaż krajowa	0	2 500 000	3 750 000	5 000 000	9 000 000	10 000 000
Produkt 2 – eksport	0	0	700 000	1 250 000	4 375 000	4 500 000
Produkt – usługa 3	0	0	0	0	0	0
Pozostała sprzedaż	0	0	0	0	0	0
Sprzedaż towarów	0	0	0	0	0	0
Inne	0	0	0	0	0	0

Plan kosztów

Plan kosztów	2003	2004	2005	2006	2007	2008
Koszty stałe w tys. PLN	1	32	30	30	35	35
Media	0	6	6	6	6	6
Usługi obce	0	5	5	5	10	10
Telekomunikacja	0	8	8	8	8	8
Wynajem powierzchni	1	2	0	0	0	0
Podróże służbowe	0	5	5	5	5	5
Opłaty lokalne	0	0	0	0	0	0
Administracja	0	3	3	3	3	3
Ochrona	0	3	3	3	3	3
Inne koszty stałe	0	0	0	0	0	0
Pozostałe	0	0	0	0	0	0
Koszty zmienne w tys. PLN	0	2 200	4 070	5 350	10 850	11 740
Materiały i energia, koszty jednostkowe w PLN						
Produkt 1 – sprzedaż krajowa	0	25	25	25	21	16
Produkt 2 – eksport	0	0	12	12	10	10
Produkt – usługa 3	0	0	0	0	0	0
Wynagrodzenia, koszty jednostkowe w PLN						
Produkt 1 – sprzedaż krajowa	0	19	19	18	18	18
Produkt 2 – eksport	0	0	10	9	8	8
Produkt – usługa 3	0	0	0	0	0	0
Wartość kosztów zmiennych w PLN	0	2 200 000	4 070 000	5 350 000	10 850 000	11 740 000
Produkt 1 – sprzedaż krajowa	0	2 200 000	3 300 000	4 300 000	7 700 000	8 500 000
Produkt 2 – eksport	0	0	770 000	1 050 000	3 150 000	3 240 000
Produkt – usługa 3	0	0	0	0	0	0
Koszt uzyskania pozostałej sprzedaży	0	0	0	0	0	0
Towary w cenie zakupu	0	0	0	0	0	0
Inne	0	0	0	0	0	0

Plan inwestycji i amortyzacja

Inwestycje i amortyzacja, inwestycje w tys. PLN	2003	2004	2005	2006	2007	2008
Inwestycje – budynki	5	25	0	0	30	100
Inwestycje narastająco	5	30	30	30	60	160
Stan bilansowy	5	30	29	28	58	156
Amortyzacja 2,5%	0	0	1	1	1	2
Amortyzacja narastająco	0	0	1	2	2	4
Inwestycje – maszyny	260	20	20	120	20	20
Inwestycje narastająco	260	280	300	420	440	460
Stan bilansowy	260	244	224	302	264	222
Amortyzacja 14%	0	36	39	42	59	62
Amortyzacja narastająco	0	36	76	118	176	238
Inwestycje – pojazdy	60	0	0	100	0	100
Inwestycje narastająco	60	60	60	160	160	260
Stan bilansowy	60	48	36	124	92	160
Amortyzacja 20%	0	12	12	12	32	32
Amortyzacja narastająco	0	12	24	36	68	100
Inwestycje – wyposażenie	15	5	20	5	25	5
Inwestycje narastająco	15	20	40	45	70	75
Stan bilansowy	15	17	33	30	46	37
Amortyzacja 20%	0	3	4	8	9	14
Amortyzacja narastająco	0	3	7	15	24	38
Inwestycje – wartości niematerialne i prawne	0	0	0	0	0	0
Inwestycje narastająco	0	0	0	0	0	0
Stan bilansowy	0	0	0	0	0	0
Amortyzacja 20%	0	0	0	0	0	0
Amortyzacja narastająco	0	0	0	0	0	0

Rachunek wyników

Rachunek wyników w tys. PLN	2003	2004	2005	2006	2007	2008
Suma sprzedaży	0	2 500	4 450	6 250	13 375	14 500
Produkt – usługa 1	0	2 500	3 750	5 000	9 000	10 000
Produkt – usługa 2	0	0	700	1 250	4 375	4 500
Produkt – usługa 3	0	0	0	0	0	0
Koszty operacyjne	1	2 284	4 156	5 443	10 986	11 884
Amortyzacja	0	52	56	63	101	109
Suma kosztów stałych	1	32	30	30	35	35
Suma kosztów zmiennych	0	2 200	4 070	5 350	10 850	11 740
Produkt 1 – sprzedaż krajowa	0	2 200	3 300	4 300	7 700	8 500
Produkt 2 – eksport	0	0	770	1 050	3 150	3 240
Produkt – usługa 3	0	0	0	0	0	0
Zysk operacyjny	(1)	216	294	807	2 389	2 616
Zysk z pozostałej sprzedaży	0	0	0	0	0	0
EBIT	(1)	216	294	807	2 389	2 616
Przychody finansowe	0	0	0	0	0	0
Odsetki	0	0	0	0	0	0
Inne	0	0	0	0	0	0
Koszty finansowe	5	6	4	0	0	0
Odsetki 10%	5	6	4	0	0	0
Inne	0	0	0	0	0	0
EBT	(6)	210	290	807	2 389	2 616
CIT 19%	0	40	55	153	454	497
Wypłata dywidendy					150	
Zysk netto	(6)	170	235	504	1 935	2 119
Zysk netto narastająco	(6)	164	399	903	2 839	4 958

Bilans

Bilans – aktywa w tys. PLN	2003	2004	2005	2006	2007	2008
Środki trwałe	340	338	323	485	459	575
Grunt	0	0	0	0	0	0
Budynki	5	30	29	28	58	156
Maszyny i urządzenia	260	244	224	302	264	222
Pojazdy	60	48	36	124	92	160
Wypożyczenie	15	17	33	30	46	37
Wartości niematerialne i prawne	0	0	0	0	0	0
Majątek obrotowy	4	283	566	878	2 953	4 990
Zapasy	0	134	231	305	581	612
Materiały	0	49	73	97	159	156
Produkcja w toku	0	43	79	104	211	228
Wyroby gotowe	0	43	79	104	211	228
Towary	0	0	0	0	0	0
Należności handlowe	0	97	173	122	260	282
Środki pieniężne	4	51	162	451	2 111	4 096
Razem aktywa	344	621	889	1 363	3 412	5 566
Bilans – pasywa w tys. PLN	2003	2004	2005	2006	2007	2008
Razem Kapitały	344	534	729	1 153	2 989	5 108
Kapitały (udziałowe)	150	150	150	150	150	150
Kapitały – pożyczka podporządkowana	100	100	100	100		
Zyski zatrzymane	(6)	164	399	903	2 839	4 958
Kredyty i pożyczki długoterminowe	100	120	80	0	0	0
Razem pasywa bieżące	0	87	159	209	423	458
Zobowiązania handlowe	0	87	159	209	423	458
Kredyty i pożyczki krótkoterminowe	0	0	0	0	0	0
Razem pasywa	344	621	889	1 363	3 412	5 566
liczba kontrolna (aktywa = pasywa)	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
liczba kontrolna (gotówka w bilansie = cash flow)	Prawda	Prawda	Prawda	Prawda	Prawda	Prawda

Przepływy pieniężne

Założenia – cykl kapitału obrotowego w dniach	2003	2004	2005	2006	2007	2008
Materiały (wg kosztu materiałów)	30	14	14	14	14	14
Produkcja w toku (wg sumy kosztów operacyjnych)	0	7	7	7	7	7
Wyroby gotowe (wg sumy kosztów operacyjnych)	0	7	7	7	7	7
Towary (wg kosztu sprzedaży towarów)	0	0	0	0	0	0
Należności (wg sprzedaży)	14	14	14	7	7	7
Zobowiązania (wg kosztów zakupów)	14	14	14	14	14	14
Kapitał obrotowy – stan na koniec roku	(0)	145	245	218	418	436
Kapitał obrotowy – przyrost w ciągu roku	(0)	145	100	(27)	201	18
Przepływy pieniężne w tys. PLN						
Działalność operacyjna	(6)	77	191	594	1 835	2 210
Przepływy pieniężne z podstawowej działalności	(6)	222	291	567	2 036	2 228
EBT	(6)	210	290	807	2 389	2 616
Dywidenda	0	0	0	(150)	0	0
Amortyzacja	0	52	56	63	101	109
CIT	0	(40)	(55)	(153)	(454)	(497)
Zmiana kapitału obrotowego	(0)	145	100	(27)	201	18
Zmiana stanu materiałów	0	49	24	24	62	(4)
Zmiana stanu produkcji w toku	0	43	36	25	107	17
Zmiana stanu wyrobów gotowych	0	43	36	25	107	17
Zmiana stanu towarów	0	0	0	0	0	0
Zmiana stanu należności	0	97	76	(52)	139	22
Zmiana stanu zobowiązań	0	87	73	50	214	35
Działalność inwestycyjna	340	50	40	225	75	225
Nakłady inwestycyjne	340	50	40	225	75	225
Finansowanie	350	20	(40)	(80)	(100)	0
Zmiana stanu zadłużenia	100	20	(40)	(80)	0	0
Zmiana stanu kapitałów	250	0	0	0	(100)	0
Przepływy pieniężne	4	47	111	289	1 660	1 985
Stan gotówki narastająco (bilansowo ^a)	4	51	162	451	2 111	4 096

^a Należy uzyskać nieujemny stan gotówki

Analiza wskaźnikowa

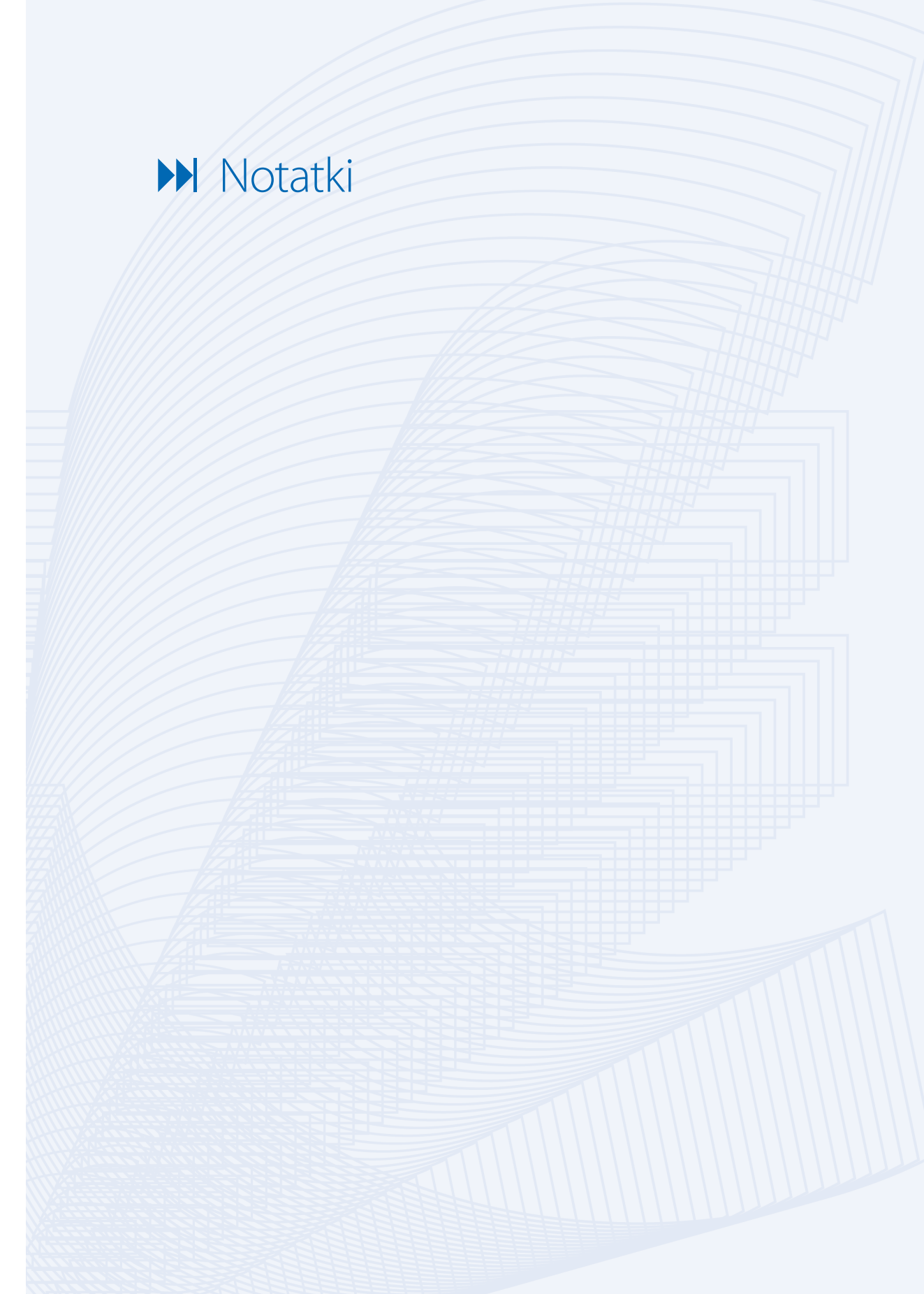
Analiza wskaźnikowa	2003	2004	2005	2006	2007	2008
Płynność						
Wskaźnik bieżący (1)		3,3	3,6	4,2	7,0	10,9
Wskaźnik szybki (2)		1,7	2,1	2,7	5,6	9,6
(1) aktywa bieżące/pasywa bieżące (2) aktywa bieżące minus zapasy/pasywa bieżące						
Zyskowność						
(zwrot na sprzedaży) ROS		6,8%	5,3%	8,1%	14,5%	14,6%
(zwrot z aktywów) ROA		35,3%	31,1%	44,8%	81,1%	47,2%
(zwrot z kapitału) ROE		113,7%	156,6%	335,9%	1290,3%	1412,6%
Wiarygodność kredytowa						
Wskaźnik dług/kapitał		22%	11%	0%	0%	0%
Pokrycie obsługi długu		181%	351%			
Struktura finansowania						
% zobowiązań w finansowaniu	0%	14%	18%	15%	12%	8%
% kapitału (equity & earnings) w finansowaniu	71%	67%	73%	85%	88%	92%
% pożyczek w finansowaniu	0%	0%	0%	0%	0%	0%
% kredytów w finansowaniu	29%	19%	9%	0%	0%	0%
	100%	100%	100%	100%	100%	100%
Ocena opłacalności projektu (wg miar dyskontowych)						
Stopa dyskonta	15%					
Przepływy pieniężne, ocena opłacalności	(346)	27	151	369	1 760	1 985
NPV dla okresu prognozy (5lat), w tys. PLN	2 028					
IRR	87%					
Wartość rezydualna (po okresie prognozy, na punkt 0)	2 977					
Liczba lat uwzględnionych po okresie prognozy	5					
Prawdopodobieństwo przepływów p. po prognozie	90%					
NPV po uwzględnieniu wartości rezydualnej	5 005					

AGAR Sp. z o.o. – bilans i rachunek wyników 2004

	Wykonanie	Prognoza		
Rachunek wyników w tys. PLN	2004	2005	2006	2007
Suma sprzedaży	2 500	4 350	6 168	12 925
produkt 1/sprzedaż krajowa	2 500	3 750	5 040	8 550
produkt 2/eksport	0	600	1 128	4 375
Koszty operacyjne	2 285	4 047	5 596	10 776
amortyzacja	52	56	63	101
suma kosztów stałych	33	31	31	35
suma kosztów zmiennych	2 200	3 960	5 502	10 640
produkt 1/sprzedaż krajowa	2 200	3 300	4 515	7 315
produkt 2/eksport	0	660	987	3 325
Zysk operacyjny (EBIT)	215	303	572	2 149
przychody finansowe	0	0	0	0
koszty finansowe	6	4	0	0
EBT	209	299	572	2 149
CIT, 19%	40	57	109	408
wypłata dywidendy				
zysk netto	170	242	464	1 741
Zysk netto narastająco	163	405	868	2 609
Bilans – aktywa w tys. PLN	2004	2005	2006	2007
Środki trwałe	338	323	485	459
budynki	30	29	28	58
maszyny i urządzenia	244	224	302	264
pojazdy	48	36	124	92
wyposażenie	17	33	30	46
Majątek obrotowy	281	568	849	2 715
Zapasy	134	227	316	565
materiały	49	73	102	151
produkcja w toku	43	77	107	207
wyroby gotowe	43	77	107	207
Należności handlowe	97	169	120	251
Środki pieniężne	50	172	413	1 899
Razem aktywa	620	890	1 334	3 175
Bilans – pasywa w tys. PLN	2004	2005	2006	2007
Razem kapitały	533	735	1 118	2 759
kapitały (udziałowe)	150	150	150	150
kapitały – pożyczka podporządkowana	100	100	100	
zyski zatrzymane	163	405	868	2 609
kredyty i pożyczki długoterminowe	120	80	0	0
Razem pasywa bieżące	87	155	215	415
zobowiązania handlowe	87	155	215	415
kredyty i pożyczki krótkoterminowe	0	0	0	0
Razem pasywa	620	890	1 334	3 175

AGAR Sp. z o.o. – bilans i rachunek wyników 2005

	Wykonanie	Prognoza		
Rachunek wyników w tys. PLN	2005	2006	2007	2008
Suma sprzedaży	4 265	6 168	12 925	14 580
produkt 1/sprzedaż krajowa	3 665	5 040	8 550	10 080
produkt 2/eksport	600	1 128	4 375	4 500
Koszty operacyjne	4 045	5 596	10 776	11 952
amortyzacja	56	63	101	109
suma kosztów stałych	31	31	35	35
suma kosztów zmiennych	3 959	5 502	10 640	11 808
produkt 1/sprzedaż krajowa	3 299	4 515	7 315	8 568
produkt 2/eksport	660	987	3 325	3 240
Zysk operacyjny (EBIT)	220	572	2 149	2 628
przychody finansowe	0	0	0	0
koszty finansowe	4	0	0	0
EBT	216	572	2 149	2 682
CIT, 19%	41	109	408	499
wypłata dywidendy	105			
zysk netto	70	464	1 741	2 129
Zysk netto narastająco	232	696	2 437	4 565
Bilans – aktywa w tys. PLN	2005	2006	2007	2008
Środki trwałe	323	485	459	575
budynki	29	28	58	156
maszyny i urządzenia	244	302	264	222
pojazdy	36	124	92	160
wyposażenie	33	30	46	37
Majątek obrotowy	395	676	2 543	4 601
Zapasy	228	316	565	616
materiały	74	102	151	157
produkcja w toku	77	107	207	230
wyroby gotowe	77	107	207	230
Należności handlowe	166	120	251	284
Środki pieniężne	1	240	1 726	3 701
Razem aktywa	717	1 161	3 002	5 176
Bilans – pasywa w tys. PLN	2005	2006	2007	2008
Razem kapitały	562	946	2 587	4 715
kapitały (udziałowe)	150	150	150	150
kapitały – pożyczka podporządkowana	100	100		
zyski zatrzymane	232	696	2 437	4 565
kredyty i pożyczki długoterminowe	80	0	0	0
Razem pasywa bieżące	155	215	415	461
zobowiązania handlowe	155	215	415	461
kredyty i pożyczki krótkoterminowe	0	0	0	0
Razem pasywa	717	1 161	3 002	5 176

The background of the page is a light blue-grey color. It features a complex, abstract pattern of thin, concentric arcs that curve from the top left towards the bottom right. Overlaid on these arcs is a grid of thin, light blue lines that form a series of overlapping rectangles, creating a sense of depth and movement. The overall effect is a modern, architectural, and dynamic design.

▶▶ Notatki

The background of the page is a light blue-grey color. It features a complex, abstract pattern of concentric, overlapping arcs that originate from the left side and curve towards the right. Overlaid on these arcs is a grid of thin, light blue lines that form a series of nested, slightly offset rectangular frames, creating a sense of depth and movement. The overall effect is a modern, architectural, and dynamic visual field.

» Notatki

The background of the page is a complex, abstract geometric pattern. It features a series of concentric, overlapping arcs that sweep across the frame from the bottom left towards the top right. These arcs are intersected by a grid of thin, light blue lines, creating a sense of depth and movement. The overall color palette is a range of light blues, from very pale to a slightly darker shade, giving it a clean, modern, and architectural feel.

►► Notatki

Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne Spółka z o.o.
Wydanie drugie zaktualizowane
Arkuszy drukarskich: 28
Skład i łamanie: *Wojciech Stukonis, Studio Test*
Druk i oprawa: Zakład Poligraficzno-Wydawniczy POZKAL