

Start i rozwój przedsiębiorstw

Jak rozpocząć własną działalność gospodarczą
i osiągnąć sukces?

Start i rozwój przedsiębiorstw

Jak rozpocząć własną działalność gospodarczą
i osiągnąć sukces?

redakcja

Marek Szczepaniec
Przemysław Kulawczuk
Maria Sierpińska

Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego
Gdańsk 2024

Recenzent
Prof. dr hab. Jan Komorowski

Redaktor Wydawnictwa
Jerzy Toczek

Projekt okładki i stron tytułowych
Filip Sendal

Skład i łamanie
Mariusz Szewczyk

Publikacja uzyskała dofinansowanie z Narodowego Instytutu Wolności –
Centrum Rozwoju Społeczeństwa Obywatelskiego
ze środków Programu Fundusz Inicjatyw Obywatelskich NOWEFIO na lata 2021–2030
w ramach projektu przygotowanego przez Stowarzyszenie na Rzecz Inteligentnego
i Zrównoważonego Rozwoju Gospodarczego „Kapitał Narodu”
oraz z funduszu Prorektora ds. Badań Naukowych Uniwersytetu Gdańskiego



© Copyright by Uniwersytet Gdański
Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego

ISBN 978-83-8206-621-0
ISBN 978-83-8206-668-5 (online)

Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego
ul. Armii Krajowej 119/121, 81-824 Sopot
tel. +48 58 523 11 37, tel. kom. +48 725 991 206
e-mail: wydawnictwo@ug.edu.pl
wydawnictwo.ug.edu.pl

Księgarnia internetowa: wydawnictwo.ug.edu.pl/sklep/

Druk i oprawa
Zakład Poligrafii Uniwersytetu Gdańskiego
ul. Armii Krajowej 119/121, 81-824 Sopot
tel. +48 58 523 14 49

Spis treści

Wstęp	11
Rozdział 1. Przedsiębiorca i jego cechy (<i>Marek Szczepaniec</i>)	15
1.1. Płeć a przedsiębiorczość	15
1.2. Wiek a przedsiębiorczość	17
1.3. Wykształcenie a przedsiębiorczość	18
1.4. Doświadczenie a przedsiębiorczość	19
1.5. Rola w biznesie	19
1.6. Nastawienie do nowości wśród przedsiębiorców	20
1.7. Nastawienie do ryzyka	22
1.8. Osobowość a przedsiębiorczość	24
1.9. Motywy podejmowania działalności przedsiębiorczej	26
1.10. Dochody i majątek przedsiębiorców	27
Bibliografia	29
Rozdział 2. Podstawy prawne działalności gospodarczej (<i>Karol Orzeszak</i>)	33
2.1. Prawo przedsiębiorców	33
2.2. Rozpoczęcie działalności gospodarczej	35
2.3. Formy prawne działalności gospodarczej	36
Bibliografia	42
Rozdział 3. Podatki i składki na ubezpieczenia społeczne (<i>Mateusz Jankowski</i>)	43
3.1. Formy opodatkowania jednoosobowej działalności gospodarczej	43
3.2. Stawki podatkowe przy ryczałcie ewidencjonowanym	49
3.3. Podatek VAT	50
3.4. Składki ZUS	51
Bibliografia	54
Rozdział 4. Modele biznesowe (<i>Przemysław Kulawczuk</i>)	57
4.1. Wprowadzenie do problematyki modeli biznesowych	57
4.2. Czym jest, a czym nie jest model biznesowy dla start-upu	59
4.3. Do jakich celów wykorzystuje się modele biznesowe?	65
4.4. Wybrane koncepcje budowania wartości i zarabiania pieniędzy oparte na modelach biznesowych	68
4.5. Projektowanie modeli biznesowych start-upów	80

4.6. Techniczne sposoby pracy nad modelami biznesowymi – wybrane aspekty	94
Bibliografia	96
Rozdział 5. Badania rynku i wybór grup docelowych (<i>Marek Szczepaniec</i>)	99
5.1. Badania marketingowe i ich cele	100
5.2. Obserwacja rynku	101
5.3. Identyfikacja źródeł informacji i przegląd źródeł wtórnych i pierwotnych	102
5.4. Badania jakościowe	103
5.5. Badania ilościowe	105
5.6. Segmentacja klientów	113
5.7. Wybór grup docelowych	120
Bibliografia	121
Rozdział 6. Opracowanie oferty produktów i usług (<i>Marek Szczepaniec</i> , <i>Przemysław Kulawczuk</i>)	123
6.1. Polityka produktowa	124
6.2. Projektowanie i rozwój produktu w start-upach	129
6.3. Etapy wprowadzania produktu na rynek	138
6.4. Jakość produktu/usługi	140
6.5. Cykl życia produktu	141
6.6. Strategie cross-sellingu i up-sellingu	143
6.7. Nadawanie marek (branding) produktom i usługom	144
6.8. Strategia naśladownictwa	146
6.9. Strategia innowacji	148
Bibliografia	149
Rozdział 7. Proces ustalania cen w start-upach (<i>Marek Szczepaniec</i>)	151
7.1. Polityka cenowa	151
7.2. Ustalanie cen na bazie kosztów (<i>cost plus pricing</i>)	154
7.3. Ustalanie cen na bazie cen konkurencji	157
7.4. Ustalanie cen na bazie badań klientów	159
7.5. Ustalanie cen na bazie wykorzystywanych kanałów dystrybucji	161
7.6. Ustalanie cen w zgodzie z celami i wizerunkiem firmy	161
7.7. Ostateczny wybór strategii i polityki cenowej	162
Bibliografia	162
Rozdział 8. Budowa systemu dystrybucji (<i>Marek Szczepaniec</i>)	165
8.1. Polityka dystrybucji	165
8.2. Kanały dystrybucji	167
8.3. Handel elektroniczny (<i>e-commerce</i>)	174
8.4. System dystrybucji firmy Kubota SA – studium przypadku	176
8.5. System dystrybucji firmy Creepy Jar – studium przypadku	178
Bibliografia	179

Rozdział 9. Promocja produktów i usług (<i>Paweł Szczepaniec</i>)	181
9.1. Rola działań promocyjnych w przedsiębiorstwie	181
9.2. Ustalanie grupy docelowej	187
9.3. Cele działań promocyjnych	189
9.4. Dobór instrumentów promocji	190
9.5. Ustalanie budżetu	198
9.6. Planowanie mediów	200
9.7. Monitorowanie wyników działań promocyjnych	203
Podsumowanie	205
Bibliografia	205
Rozdział 10. Organizacja i zarządzanie przedsiębiorstwem (<i>Andrzej Poszewiecki</i>)	207
10.1. Organizacja start-upu	208
10.2. Zarządzanie zasobami pracy w start-upie	220
10.3. Najlepsze praktyki w zarządzaniu i organizacji start-upu	232
Podsumowanie	236
Bibliografia	237
Rozdział 11. Źródła finansowania rozwoju przedsiębiorstw (<i>Marek Szczepaniec</i>)	241
11.1. Cykl życia przedsiębiorstwa	241
11.2. Źródła finansowania przedsiębiorstwa	243
11.3. Kredyty bankowe jako kluczowe źródło zewnętrznego finansowania MSP	244
11.4. Źródła finansowania inwestycji	245
11.5. Źródła finansowania działalności innowacyjnej	247
11.6. Zakres korzystania z innych źródeł finansowania działalności	248
11.7. Korzystanie z dotacji	249
11.8. Korzystanie z zewnętrznego finansowania przez MSP z innych państw UE	252
Bibliografia	254
Rozdział 12. Specyficzne źródła finansowania start-upów (<i>Remigiusz Piłat</i>)	257
12.1. Wewnętrzne źródła finansowania start-upów	258
12.2. Finansowanie kapitałem załączkowym (<i>seed capital</i>)	261
12.3. Zewnętrzne źródła finansowania	262
12.4. Finansowanie kapitałem podwyższonego i wysokiego ryzyka	266
12.5. Finansowanie kapitałem VC (<i>venture capital</i>)	270
12.6. Finansowanie kapitałem <i>private equity</i>	274
12.7. Finansowanie kapitałem bankowym	276
12.8. Crowdfunding i crowdlending	277
12.9. Inne formy finansowania zewnętrznego	278
Bibliografia	279

Rozdział 13. Rachunek wyników i bilans jako źródło informacji dla kierownictwa przedsiębiorstwa (<i>Maria Sierpińska</i>)	281
13.1. Rachunek wyników	282
13.2. Bilans	289
13.3. Sprawozdania finansowe jako podstawa oceny sytuacji finansowej – przykład Drago Entertainment SA	296
13.4. Planowanie finansowe – sprawozdanie pro forma	304
Bibliografia	309
Rozdział 14. Ryzyko w działalności gospodarczej (<i>Jerzy Podlewski</i>)	311
14.1. Koncepcja całościowego zarządzania ryzykiem	312
14.2. Kultura zarządzania ryzykiem	314
14.3. Standardy zarządzania ryzykiem: PN-ISO 31000 Zarządzanie Ryzykiem	315
14.4. Przebieg procesu zarządzania ryzykiem (według ISO 31000)	316
14.5. Role i zakresy odpowiedzialności w procesie zarządzania ryzykiem – rola zarządu, właściciele ryzyka, menedżer ryzyka	325
Bibliografia	327
Rozdział 15. Determinanty sukcesu przedsiębiorstw (<i>Marek Szczepaniec</i>)	329
15.1. Pojęcie i miary sukcesu przedsiębiorstwa	329
15.2. Rola cech osobowych przedsiębiorcy	334
15.3. Rola zasobów	336
15.4. Rola strategii i cech charakterystycznych samej firmy	336
15.5. Rola otoczenia instytucjonalno-prawnego	337
15.6. Rola branży	338
15.7. Rola koniunktury gospodarczej	339
15.8. Bariery wzrostu i rozwoju przedsiębiorstw	339
Bibliografia	340
Rozdział 16. SFD SA – od pasji do dochodowego biznesu. Studium przypadku (<i>Marek Szczepaniec</i>)	345
16.1. Historia firmy i model biznesowy	345
16.2. Grupy docelowe (klienci)	347
16.3. Polityka produktowa	348
16.4. Polityka cenowa	351
16.5. System dystrybucji	352
16.6. Promocja	354
16.7. Organizacja i zarządzanie	356
16.8. Wyniki finansowe	357
Podsumowanie	359
Bibliografia	360
Rozdział 17. LiveChat Software SA – fabryka efektywności biznesowej działów sprzedaży. Studium przypadku (<i>Przemysław Kulawczuk</i>)	363
17.1. Historia firmy i model biznesowy	363
17.2. Grupy docelowe (klienci)	367

17.3. Polityka produktowa	370
17.4. Polityka cenowa	374
17.5. System dystrybucji	376
17.6. Promocja	378
17.7. Organizacja i zarządzanie	379
17.8. Wyniki finansowe	382
17.9. Relacje inwestorskie	385
Podsumowanie	386
Bibliografia	388
Rozdział 18. BLIRT SA – nauka i biznes. Studium przypadku (<i>Jerzy Milewski</i>) .	389
18.1. Historia firmy i model biznesowy	389
18.2. Grupy docelowe (klienci)	392
18.3. Polityka produktowa	393
18.4. Polityka cenowa	394
18.5. System dystrybucji	395
18.6. Promocja	395
18.7. Organizacja i zarządzanie	396
18.8. Wyniki finansowe	397
Podsumowanie	398
Bibliografia	399
Informacje o autorach	401

Wstęp

Znaczenie przedsiębiorczości

Przedsiębiorczość jest jednym z kluczowych czynników prowadzących do bogactwa osób fizycznych, gospodarstw domowych oraz całych narodów. Rozwój przedsiębiorczości promieniuje na wszystkie sfery życia ludzkiego. To dzięki niej powstają nowe miejsca pracy, wprowadzane są innowacje i realizowane inwestycje budujące kapitał produkcyjny. Dzięki zwiększeniu aktywności przedsiębiorczej można uzyskać m.in.: wzrost dochodów i poprawę jakości życia, aktywizację zawodową osób pozostających bez pracy lub zagrożonych zwolnieniem z pracy, większą spójność społeczną (przez zmniejszenie nierówności dochodowych oraz skali wykluczenia społecznego), upowszechnianie polskiej tradycji gospodarczej, pielęgnowanie dobrych wzorców w zakresie postaw przedsiębiorczych oraz społecznej odpowiedzialności biznesu.

Dobrostan polskich rodzin zależy w dużym stopniu od przedsiębiorczości. Według danych GUS w Polsce w 2021 r. liczba pracujących w przedsiębiorstwach wynosiła 10,2 mln, z czego 6,9 mln przypadało na małe i średnie przedsiębiorstwa – MSP (68% ogółu pracujących w sektorze przedsiębiorstw): 4,3 mln na mikroprzedsiębiorstwa (42%), 1,0 mln na małe przedsiębiorstwa (10%), 1,6 mln na średnie przedsiębiorstwa (15%) oraz 3,3 mln na duże przedsiębiorstwa (32%). Badania budżetów gospodarstw domowych GUS z 2021 r. wykazują, że prowadzenie działalności gospodarczej zapewnia gospodarstwom domowym wyższy (średnio o 21%) dochód rozporządzalny przypadający na jedną osobę niż praca etatowa. Dlatego każdy wzrost aktywności przedsiębiorczej może przyczynić się do powiększenia kapitału narodowego w Polsce.

Przesłanki do napisania monografii

Wśród przesłanek prowadzących do napisania tej monografii można wymienić przede wszystkim niedostateczną skłonność Polaków (szczególnie kobiet) do podejmowania własnej działalności gospodarczej. Jeśli chodzi o liczbę aktywnych

przedsiębiorstw niefinansowych przypadającą na 1000 mieszkańców to w UE liderami w tej kategorii są: Czechy (96), Słowacja (87) i Portugalia (84). Polska ze wskaźnikiem 46 plasuje się w grupie państw o stosunkowo niskich wskaźnikach przedsiębiorczości (poniżej średniej wynoszącej dla EU-28 48 aktywnych podmiotów gospodarczych) (Eurostat 2020). Z międzynarodowych badań GEM 2019/2020 wynika, że intencje przedsiębiorcze wykazuje tylko 6% dorosłych Polaków (47 miejsce na 50 badanych państw), a aż 46% respondentów obawia się ewentualnego niepowodzenia w biznesie (17 miejsce w rankingu na 50 państw); tradycyjnie obawy deklarują znacznie częściej kobiety niż mężczyźni.

Polacy dysponują dużym niewykorzystanym potencjałem przedsiębiorczym. Według Global Entrepreneurship Monitor (GEM) w 2018 r. 69% dorosłych Polaków dostrzegało szanse biznesowe w swoim otoczeniu, ale tylko 18% właśnie rozpoczynało lub już prowadziło działalność gospodarczą. Zgodnie z danymi GEM w 2018 r. ok. 984 tys. osób było w trakcie organizacji swoich firm, 264 tys. osób prowadziło firmy nowe oraz 3,1 mln osób prowadziło firmy dojrzałe (będące na rynku ponad 3,5 roku) – razem 4,3 mln osób. Oznacza to, że ok. 12,3 mln (51%) dorosłych Polaków posiada pewien potencjał przedsiębiorczy, którego nie wykorzystuje. Z cyklicznych badań GEM wynika, że 86% dorosłych mieszkańców Polski uważa, że własna firma to dobry sposób na zrobienie kariery, a 76% Polaków jest zdania, że osobom, które założyły własne firmy i odniosły sukces, należy się uznanie.

Pomimo posiadania odpowiedniego potencjału przedsiębiorczego oraz rozpoznania szans rynkowych wiele osób obawia się ryzyka oraz niedogodności związanych z życiem przedsiębiorcy i nie decyduje się na założenie własnej firmy. Międzynarodowe badania przedsiębiorczości sugerują, że system nauczania przedsiębiorczości w Polsce, praktycznie na wszystkich szczeblach edukacji, pozostawia wiele do życzenia. O niedostatkach systemu edukacji przedsiębiorczości w naszym kraju świadczą opinie ekspertów (pochodzące z raportu GEM 2019/2020). Edukacja przedsiębiorczości w szkołach podstawowych i średnich oceniona została na 1,8 pkt (w skali 10-punktowej, gdzie 0 oznaczało edukację niewystarczającą, a 10 – wystarczającą), co dało nam 52 miejsce na 54 oceniane państwa. Nieznacznie wyżej (na 3,2 pkt) eksperci ocenili edukację przedsiębiorczości w Polsce już po ukończeniu szkoły średniej, ale zapewniło to nam jeszcze gorsze, bo ostatnie miejsce w rankingu (54/54).

Problemy

W niniejszej książce poruszane są ważne dla każdego potencjalnego i rzeczywistego przedsiębiorcy zagadnienia:

- Jak uruchomić własną działalność gospodarczą?
- Jak przeprowadzić podstawowe badania i analizy rynku?

- Jak podejmować kluczowe decyzje dotyczące: produktów/usług, cen, dystrybucji oraz promocji?
- Jak zorganizować własny biznes?
- W jaki sposób finansować działalność i jak zarządzać finansami, żeby nie utracić płynności?
- Jak zarządzać ryzykiem?
- Jakie czynniki zwiększają prawdopodobieństwo sukcesu w działalności gospodarczej?

Cel pracy

Głównym celem opracowania jest zbadanie i opisanie kluczowych aspektów prowadzenia działalności na jej wczesnych etapach – przy planowaniu, rozpoczynaniu i prowadzeniu własnego biznesu, ale zawarte w książce wyniki badań oraz analizy mogą być przydatne także dla doświadczonych przedsiębiorców.

Cele szczegółowe

Cele szczegółowe polegają na zgromadzeniu i udostępnieniu odpowiedniej wiedzy przedsiębiorczej w zakresie:

- podstaw prawnych,
- marketingu,
- finansów przedsiębiorstw,
- organizacji i zarządzania.

Metoda badawcza

W procesie przygotowania niniejszej publikacji wykorzystano szereg metod badawczych:

- studia literaturowe oparte na światowej bazie czasopism naukowych (w tym m.in.: EBSCO, Science Direct, Springer, Elsevier, JSTOR, Web of Science),
- studia raportów oraz danych statystycznych poświęconych przedsiębiorczości,
- obserwację zachowań przedsiębiorczych w czasie prowadzenia konsultacji oraz szkoleń w ramach Polsko-Amerykańskiej Fundacji Doradztwa dla Małych Przedsiębiorstw,
- obserwację uczestniczącą (większość autorów prowadzi/ła własną działalność gospodarczą lub zarządzała podmiotami gospodarczymi),
- wielokrotne studia przypadków,
- badania jakościowe (wywiady pogłębione z przedsiębiorcami),

- badania eksperymentalne,
- badania ilościowe prowadzone na próbie studentów,
- badania ilościowe prowadzone na dużych próbach badawczych MSP.

W ciągu ostatnich 20 lat autorzy przebadali łącznie ponad 15 tys. przedsiębiorstw, w tym ponad 3 tys. start-upów.

Dofinansowanie publikacji

Niniejsza publikacja uzyskała dofinansowanie z Narodowego Instytutu Wolności – Centrum Rozwoju Społeczeństwa Obywatelskiego ze środków Programu Fundusz Inicjatyw Obywatelskich NOWEFIO na lata 2021–2030; wniosek 34618, w ramach umowy nr 113/III/2021.

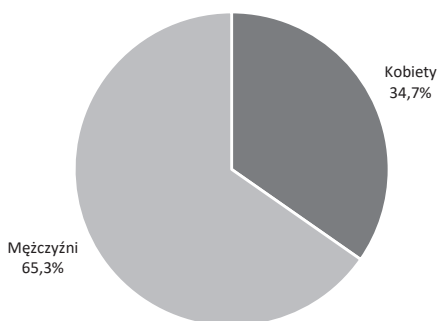
Rozdział 1

Przedsiębiorca i jego cechy

Przedsiębiorcą, czyli osobą prowadzącą działalność gospodarczą na własny rachunek, może zostać każdy, bez względu na płeć, wiek, wykształcenie, doświadczenie czy osobowość.

1.1. Płeć a przedsiębiorczość

W większości krajów OECD częściej działalność gospodarczą podejmują mężczyźni, ale jeżeli kobiety zdecydują się już na podobny krok, to na ogół radzą sobie równie dobrze. Badania Szczepańca, Kulawczuka, Jurkiewicza (2021) pokazały, że mężczyźni stanowili w Polsce (w 2015 r.) 68% populacji przedsiębiorców, a kobiety 32%. Według GUS (2023) w grupie przedsiębiorstw powstałych w 2020 r. i aktywnych do 2022 r. właścicielami w 65% przypadków byli mężczyźni, a w 35% kobiety (rys. 1.1). Oznacza to, że udział kobiet w grupie przedsiębiorców stopniowo rośnie, ale cały czas jest dużo niższy niż mężczyzn.



Rysunek 1.1. Struktura przedsiębiorstw powstałych w 2020 r. i aktywnych do 2022 r. według płci przedsiębiorcy

Źródło: (GUS 2023).

Jaka jest przyczyna tak małego udziału kobiet w grupie przedsiębiorców? Powodów jest wiele. Istniejące wzorce kulturowe utrudniają kobietom podjęcie i kontynuowanie w pełnym wymiarze czasowym działalności gospodarczej lub rozpoczęcie jej w branży traktowanej tradycyjnie jako męska (produkcja, budownictwo, informatyka). Jeżeli dodamy do tego dyskryminację kredytową, potwierdzoną w różnych badaniach (zob. Brush 1992; Stoner, Hartman i Arora 1990), to okaże się, że kobietom może być trudniej wystartować z własnym biznesem. Badania empiryczne wykazały też znaczące różnice między mężczyznami i kobietami, jeśli chodzi o nastawienie do ryzyka zarówno w sprawach życiowych, finansowych, jak i biznesowych – okazało się, że kobiety charakteryzują się w większym stopniu niż mężczyźni awersją do ryzyka (zob. np. Sexton i Bowman-Upton 1990; Powell i Ansic 1997; Niessen i Ruenzi 2007; Piktus 2018; Szczepaniec, Kulawczuk i Jurkiewicz 2021). Według badań Shane'a, Kolvereida i Westheada (1997) kobiety angażowały się w biznesy o niskim ryzyku, ale też niższych zyskach; rzadziej tworzyły firmy technologiczne; poświęcały mniej czasu na działalność gospodarczą niż mężczyźni. Zgodnie z badaniami Cliff (1998) kobiety świadomie wybierają wolniejsze tempo rozwoju swojego biznesu, unikając w ten sposób nadmiernego ryzyka. Kobiety prowadzą firmy o mniejszej skali obrotów i o mniejszej liczbie pracowników (zob. np. Carter i Rosa 1998; Cowling i Taylor 2001), ale wiąże się to często ze specjalizacją branżową. Według Watsona i Robinson (2003) kobiety świadomie angażują się w działalność handlową i usługową, bo branże te wymagają dużych umiejętności interpersonalnych (w szczególności komunikowania się), natomiast mężczyźni częściej angażują się w działalność produkcyjną, bo branża ta wymaga zdolności w zakresie kierowania oraz kontrolowania pracowników. Z prowadzonych w Polsce badań (Szczepaniec, Kulawczuk, Jurkiewicz 2021) wynika, że kobiety-przedsiębiorcy rzadziej korzystają z kredytów, rzadziej wprowadzają znaczące zmiany w swojej działalności, rzadziej decydują się na duże inwestycje. Kobiety częściej wybierają stabilne branże (ochrona zdrowia, edukacja), zadowalając się niższym tempem wzrostu.

Badania przeprowadzone przez autorów wśród studentów Uniwersytetu Gdańskiego pokazały, że w grupie kobiet odsetek osób planujących założenie własnej działalności jest wyraźnie niższy (24%) niż wśród mężczyzn (39%). Badane kobiety w większym stopniu niż mężczyźni zgadzały się z następującymi opiniami:

- *Nie zamierzam podejmować działalności gospodarczej, bo za bardzo obawiam się niepowodzenia.*
- *Prowadzenie własnej firmy jest związane z dużym stresem.*
- *Prowadzenie własnej firmy odbywa się kosztem życia rodzinnego.*

Natomiast młodzi mężczyźni częściej zgadzali się z następującymi zdaniem:

- *Jestem w stanie zaakceptować ryzyko związane z działalnością gospodarczą.*

- *Widzę dla siebie możliwości podjęcia działalności gospodarczej (mam pomysły na własny biznes).*
- *Prowadzenie własnej działalności gospodarczej może dawać dużą satysfakcję.*

1.2. Wiek a przedsiębiorczość

Według danych z bazy CEIDG z okresu 1.01.2021–3.11.2021 wśród 377 583 osób składających wnioski o założenie działalności gospodarczej najliczniejsze grupy stanowiły osoby w wieku 30–39 lat (32%) oraz w wieku 40–49 lat (22%). O tym, że na start biznesu nigdy nie jest za późno świadczy to, że osoby w wieku 80 lat i starsze złożyły 1415 wniosków do CEIDG o zarejestrowanie własnej działalności gospodarczej.

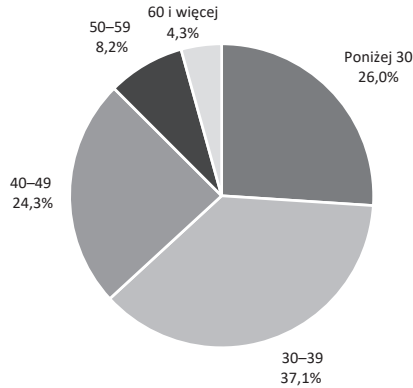
Z kolei dane wygenerowane z bazy CEIDG w styczniu 2023 r. (tab. 1.1), obejmujące wszystkie aktywne podmioty gospodarcze, pokazały, że również wśród aktywnych przedsiębiorców najliczniejsze grupy to osoby w wieku 40–49 lat (28%) oraz w wieku 30–39 lat (27%).

Tabela 1.1. Struktura wiekowa przedsiębiorców, styczeń 2023

Grupa wiekowa	Aktywne podmioty	%
<20	6 574	0,3
20–29	259 949	10,0
30–39	696 208	26,7
40–49	737 189	28,2
50–59	472 296	18,1
60–69	320 599	12,3
70–79	103 113	3,9
≥80	14 937	0,6
Suma	2 610 865	100,0

Źródło: (CEIDG 2023).

W grupie start-upów (firm o krótkiej historii) jest znacznie więcej młodych przedsiębiorców. Według GUS (rys. 1.2) najczęściej przedsiębiorstw osób fizycznych zarejestrowanych w 2020 r. i aktywnych w 2022 r. stworzyły osoby: między 30 a 39 rokiem życia (37,1% przedsiębiorstw), poniżej 30 roku życia (26,0% przedsiębiorstw) oraz między 40 a 49 rokiem życia (24,3% przedsiębiorstw).

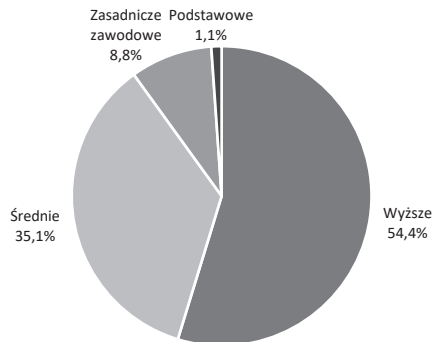


Rysunek 1.2. Struktura przedsiębiorstw powstałych w 2020 r. i aktywnych do 2022 r. według wieku przedsiębiorcy

Źródło: (GUS 2023).

1.3. Wykształcenie a przedsiębiorczość

Zgodnie z badaniami autorów w Polsce w 2015 r. działalność gospodarczą prowadziły najczęściej (56%) osoby z wykształceniem wyższym. Nowsze badania GUS z 2023 r. pokazują (rys. 1.3), że najwięcej przedsiębiorstw powstałych w 2020 r. i aktywnych do 2022 r. zostało zarejestrowanych przez osoby z wykształceniem wyższym (54,4% przedsiębiorstw) oraz z wykształceniem średnim (35,1%), ale wśród nowych przedsiębiorców znalazły się też osoby z wykształceniem zasadniczym zawodowym (8,8%), a nawet tylko podstawowym (1,1%).



Rysunek 1.3. Struktura przedsiębiorstw powstałych w 2020 r. i aktywnych do 2022 r. według wykształcenia przedsiębiorcy

Źródło: (GUS 2023).

1.4. Doświadczenie a przedsiębiorczość

Do rozpoczęcia własnej działalności nie są niezbędne wcześniejsze doświadczenia w biznesie, co nie znaczy, że nie warto ich posiadać. Z przeprowadzonych przez autorów w 2015 r. badań na próbie 1100 polskich małych i średnich przedsiębiorstw (MSP) wynika, że tylko połowa respondentów miała doświadczenia biznesowe przed uruchomieniem własnej działalności gospodarczej. W grupie osób deklarujących takie doświadczenie 59% badanych osób pracowało wcześniej w innej firmie z danej branży, 26% respondentów prowadziło inną własną firmę, a 19% pomagało w biznesie rodzinnym.

Prowadzone w trochę innym ujęciu (dotyczące charakteru poprzedniej pracy przedsiębiorcy) analizy GUS (2023) pokazały, że najwięcej przedsiębiorstw powstałych w 2020 r., które pozostały aktywne do 2022 r., zarejestrowały osoby będące wcześniej pracownikami umysłowymi (prawie 41,8% przedsiębiorstw), pracownikami fizycznymi (27,4%) lub kierujące firmami (18,9%), ale nie brakowało wśród nowych przedsiębiorców uczniów i studentów oraz osób, które nie pracowały bezpośrednio przed uruchomieniem własnej działalności gospodarczej (stanowiły łącznie prawie 11,9% próby).

1.5. Rola w biznesie

Przedsiębiorcy widzą dla siebie najczęściej rolę: organizatorów (31,0%), sprzedawców (27,9%) oraz rzemieślników (19,9%). Mniej badanych osób identyfikuje się z innowatorami (14,9%) oraz odkrywcami okazji/inwestorami (6,2%) – tabela 1.2. Z badań autorów wynika, że grupa innowatorów wyróżnia się wysokimi wskaźnikami: wdrażanych innowacji, realizowanych inwestycji oraz korzystania z kredytów. Tylko w kategorii prowadzenia eksportu/importu wyższe wskaźniki aktywności zanotowano w grupie przedsiębiorców postrzegających się jako odkrywcy okazji. Najlepsze wyniki – wzrost obrotów i zysków oraz dobrą bądź bardzo dobrą ocenę finansową – deklarowały firmy prowadzone przez odkrywców okazji. Nieznacznie ustępowali im w tych kategoriach innowatorzy.

Tabela 1.2. Charakterystyka przedsiębiorców wg przyjmowanej roli w biznesie (w % respondentów)

Określenie najlepiej pasujące do respondenta jako przedsiębiorcy	Ogółem MSP	Firmy mikro n = 600	Firmy małe n = 300	Firmy średnie n = 200
Organizator	31,0%	30,5%	40,3%	44,0%
Sprzedawca	27,9%	28,5%	19,0%	10,0%

Tabela 1.2 cd.

Określenie najlepiej pasujące do respondenta jako przedsiębiorcy	Ogółem MSP	Firmy mikro n = 600	Firmy małe n = 300	Firmy średnie n = 200
Rzemieślnik	19,9%	20,2%	16,3%	12,0%
Innowator	14,9%	14,7%	19,0%	24,0%
Odkrywcza okazji/inwestor	6,2%	6,2%	5,3%	10,0%
Ogółem	100%	100%	100%	100%

Źródło: Opracowanie własne na podstawie badań ankietowych (n = 1100), 2015.

1.6. Nastawienie do nowości wśród przedsiębiorców

Badania empiryczne przeprowadzone w 2015 r. pokazały, że najwięcej przedsiębiorców zaklasyfikowało siebie do tzw. wczesnej większości – osób akceptujących nowości po pewnym czasie, gdy inni już je przetestują (38,7%). Nieznacznie mniejszą grupę (34,1%) stanowią „wczesni użytkownicy”, czyli osoby szybko akceptujące nowości pojawiające się na rynku. „Późną większość”, czyli osoby, które akceptują nowości, dopiero gdy są już popularne na rynku, reprezentuje 14,2% respondentów. „Innowatorów”, czyli osób, które jako jedne z pierwszych kupują nowe produkty/technologie, było 8,1%, ale w tej grupie zanotowano najwyższy odsetek podmiotów notujących wzrost obrotów i zysków oraz wskazujących na dobrą lub bardzo dobrą kondycję finansową firmy (tab. 1.3).

Tabela 1.3. Charakterystyka przedsiębiorców wg nastawienia do nowości (w % respondentów)

Nastawienie do nowości	Ogółem MSP	Firmy mikro n = 600	Firmy małe n = 300	Firmy średnie n = 200
„Innowator”, osoba, która jako jedna z pierwszych kupuje nowe produkty/technologie	8,1%	8,0%	8,7%	14,5%
„Wczesny użytkownik”, osoba szybko akceptująca nowości pojawiające się na rynku	34,1%	34,0%	35,7%	42,0%
„Wczesna większość”, osoba akceptująca nowości po pewnym czasie, gdy inni już je przetestują	38,7%	38,7%	41,0%	33,0%

Nastawienie do nowości	Ogółem MSP	Firmy mikro n = 600	Firmy małe n = 300	Firmy średnie n = 200
„Późna większość”, osoba, która akceptuje nowości, dopiero gdy są już popularne na rynku	14,2%	14,3%	11,3%	8,0%
„Guzdrała”, osoba, która jako jedna z ostatnich akceptuje nowości	4,1%	4,2%	3,0%	1,0%
„Oporny”, osoba, która w ogóle nie akceptuje nowych technologii/produktów	0,8%	0,8%	0,3%	1,5%
Ogółem	100%	100%	100%	100%

Źródło: Opracowanie własne na podstawie badań ankietowych (n = 1100), 2015.

Z kolei badania przeprowadzone w 2021 r. wśród studentów Uniwersytetu Gdańskiego wykazały (tab. 1.4), że osoby planujące założenie własnej firmy w ciągu 5 lat po ukończeniu studiów w porównaniu do pozostałych częściej deklarowały, że szybko akceptują nowości pojawiające się na rynku (52,3% : 31,4%) oraz że jako jedni z pierwszych kupują nowe produkty/technologie (4,5% : 2,3%).

Tabela 1.4. Charakterystyka studentów, którzy planują założenie własnej firmy, oraz pozostałych wg nastawienia do nowości (w % respondentów)

Nastawienie do nowości	Studenci, którzy planują założenie własnej firmy (n = 103)	Pozostali (n = 253)
„Innowator”, osoba, która jako jedna z pierwszych kupuje nowe produkty/technologie	4,5%	2,3%
„Wczesny użytkownik”, osoba szybko akceptująca nowości pojawiające się na rynku	52,3%	31,4%
„Wczesna większość”, osoba akceptująca nowości po pewnym czasie, gdy inni już je przetestują	34,2%	50,6%
„Późna większość”, osoba, która akceptuje nowości, dopiero gdy są już popularne na rynku	6,3%	14,9%
„Guzdrała”, osoba, która jako jedna z ostatnich akceptuje nowości	2,7%	0,4%
„Oporny”, osoba, która w ogóle nie akceptuje nowych technologii/produktów	0,0%	0,4%
Ogółem	100,0%	100,0%

Źródło: Opracowanie własne na podstawie badań ankietowych (n = 356), 2021.

1.7. Nastawienie do ryzyka

Gotowość do podjęcia ryzyka jest immanentną cechą przedsiębiorców, którą wykazują w momencie zakładania firmy (zob. van Praag i Cramer 2001). Według prekursora badań nad przedsiębiorczością Richarda Cantillona każdy, kto otrzymuje niepewny przychód i jest skłonny do ryzyka, może być utożsamiany z przedsiębiorcą. Przedsiębiorcy podejmują ryzyko, kupując zasoby po ustalonej cenie, a następnie sprzedając produkty i usługi po cenie, jaką zaakceptuje rynek. Tworzą w ten sposób niepewny strumień dochodów (zob. Piecuch 2010). Zdaniem Druckera (1992) każdy, kto jest w stanie sprostać wymogom podejmowania ryzykownych decyzji, może nauczyć się przedsiębiorczego działania i tym samym zostać przedsiębiorcą.

Badania Busenitza i Barneya (1997) oraz Stewarta Jr. i Rotha (2001) pokazały, że przedsiębiorcy wykazują większą skłonność do podejmowania ryzyka niż menedżerowie. Zgodnie z badaniami Palicha i Bagby'ego (1995) przedsiębiorcy częściej niż menedżerowie widzą mocne strony i szanse projektu, natomiast rzadziej zauważają słabe strony i zagrożenia. Inne badania (Cooper i in. 1988) pokazały, że 95% przedsiębiorców uważa, że ich przedsięwzięcie odniesie sukces, mimo że ponad połowa nowych projektów gospodarczych kończy się niepowodzeniem.

Z prowadzonych w Polsce badań autorów niniejszej publikacji wynika, że przedsiębiorcy w większości nie są ryzykantami (tab. 1.5). W 2015 r. tylko 9,1% deklarowało wyjątkowo wysoką skłonność do ryzyka. Największa grupa, bo 48,0% respondentów, oceniała swoją skłonność do podejmowania ryzyka w sprawach biznesowych (rozwój, wprowadzanie nowych produktów, wchodzenie na nowe rynki itp.) jako „przeciętną”. W próbie znalazło się więcej osób mających konserwatywne podejście do ryzyka (34,2%) niż osób deklarujących „raczej wysoką” lub „wyjątkowo wysoką skłonność do podejmowania ryzyka” w sprawach biznesowych. Akceptacja większego ryzyka przykładała się jednak na aktywność inwestycyjną oraz innowacyjną, a także na korzystanie z kredytów, co stwarzało lepsze możliwości rozwojowe oraz szanse na zwiększenie obrotów i zysków.

Badania przeprowadzone w 2021 r. wśród studentów Uniwersytetu Gdańskiego wykazały (tab. 1.6), że osoby planujące założenie własnej firmy w ciągu 5 lat po ukończeniu studiów w porównaniu do pozostałych częściej deklarowały raczej wysoką skłonność do podejmowania ryzyka w sprawach finansowych (30,6% : 12,3%), natomiast wyraźnie rzadziej wyjątkowo niską skłonność do podejmowania ryzyka (0,9% : 12,3%) oraz raczej niską skłonność do podejmowania ryzyka (21,6% : 37,5%).

Tabela 1.5. Charakterystyka przedsiębiorców wg skłonności do ryzyka w sprawach biznesowych (w % respondentów)

Skłonność do ryzyka	Ogółem MSP	Firmy mikro n = 600	Firmy małe n = 300	Firmy średnie n = 200
Wyjątkowo niska skłonność do podejmowania ryzyka	9,1%	9,2%	7,3%	7,0%
Raczej niska skłonność do podejmowania ryzyka	25,1%	25,2%	23,7%	21,5%
Przeciętna skłonność do podejmowania ryzyka	48,0%	48,0%	48,0%	52,5%
Raczej wysoka skłonność do podejmowania ryzyka	14,5%	14,3%	18,0%	15,5%
Wyjątkowo wysoka skłonność do podejmowania ryzyka	3,3%	3,3%	3,0%	3,5%
Ogółem	100%	100%	100%	100%

Źródło: Opracowanie własne na podstawie badań ankietowych (n = 1100), 2015.

Tabela 1.6. Charakterystyka studentów, którzy planują założenie własnej firmy oraz pozostałych wg nastawienia do ryzyka (w % respondentów)

Skłonność do ryzyka	Studenci, którzy planują założenie własnej firmy (n = 103)	Pozostali (n = 253)
Wyjątkowo niska skłonność do podejmowania ryzyka	0,9%	12,3%
Raczej niska skłonność do podejmowania ryzyka	21,6%	37,5%
Przeciętna skłonność do podejmowania ryzyka	45,9%	36,0%
Raczej wysoka skłonność do podejmowania ryzyka	30,6%	12,3%
Wyjątkowo wysoka skłonność do podejmowania ryzyka	0,9%	1,9%
Ogółem	100,0%	100,0%

Źródło: Opracowanie własne na podstawie badań ankietowych (n = 356), 2021.

1.8. Osobowość a przedsiębiorczość

Istnieją pewne cechy osobowości, które kojarzą się z przedsiębiorczością, a mianowicie: chęć działania, kreatywność, motywacja osiągnięć, łatwość nawiązywania kontaktów, pewność siebie, poczucie kontroli nad własnym życiem. Ames i Runco (2005) wykazali, że przedsiębiorców charakteryzuje wysoki poziom kreatywności, nawet wyższy niż w przypadku menedżerów dużych przedsiębiorstw. Metaanaliza cech osobowości przeprowadzona przez Raucha i Frese'a (2007) wykazała, że największe znaczenie przy zakładaniu przedsiębiorstw miały następujące cechy: skłonność do podejmowania ryzyka, ogólne poczucie skuteczności, potrzeba autonomii, kreatywność, potrzeba osiągnięć i poczucie kontroli. Lasek i Kudełka (2014), porównując populację przedsiębiorców z pracownikami etatowymi, ustalili, że szansę zostania przedsiębiorcą zwiększa preferowanie elastycznych godzin pracy oraz samodzielności w pracy, a także posiadanie dużej ilości energii; zmniejsza natomiast przywiązywanie dużej wagi do stabilności zatrudnienia oraz pogląd, że to, co się dzieje w życiu, zależy od innych osób i losu. Badania samozatrudnionych przeprowadzone przez Ciavarellę i in. (2004) pokazały, że szereg cech osobowości zwiększa prawdopodobieństwo pracy na własny rachunek, w tym m.in. gotowość do podejmowania ryzyka, pewność siebie, chęć odniesienia sukcesu, potrzeba autonomii, wysoka samoocena, asertywność, niezależność. Przedsiębiorcy wykazują się też większą otwartością na doświadczenia. De Meza i Southey (1996), analizując zjawisko optymizmu wśród przedsiębiorców, doszli do wniosku, że ludzie, zaczynając działalność gospodarczą, mają niewiele przesłanek/dowodów na to, że osiągną sukces, jednak te nierealistyczne oczekiwania bardzo pomagają im na starcie biznesu. Zjawisko nadmiernego optymizmu wśród przedsiębiorców zidentyfikowali m.in.: Hmieleski i Baron (2009) oraz Ucbasaran i in. (2010). Metaanalizy Zhao, Seiberta (2006) oraz Zhao, Seiberta, Lumpkina (2010) wykazały, że przedsiębiorcy w porównaniu z menedżerami cechują się: niższą neurotycznością, większą ekstrawersją, większą otwartością na doświadczenia, mniejszą ugodowością oraz większą sumiennością.

Z przeprowadzonych w Polsce badań wynika (tab. 1.7), że przedsiębiorcy bardzo wysoko oceniają u siebie następujące cechy: energię/chęć działania (8,76 pkt w skali 10-punktowej, gdzie 10 oznaczało bardzo silne natężenie danej cechy, a 1 – bardzo słabe natężenie danej cechy), motywację osiągnięć (8,73 pkt), łatwość nawiązywania kontaktów/relacji z klientami/pośrednikami (8,71 pkt) oraz optymizm (8,57 pkt).

Tabela 1.7. Charakterystyka psychograficzna przedsiębiorców – analiza punktowa

Cechy właściciela/osoby zarządzającej	Ogółem MSP	Firmy mikro n = 612	Firmy małe n = 318	Firmy średnie n = 164
Energia/chęć działania	8,76	8,76	8,86	8,81
Motywacja osiągnięć	8,73	8,73	8,83	8,87
Łatwość nawiązywania kontaktów z klientami	8,71	8,70	8,88	8,70
Optymizm	8,57	8,57	8,73	8,59
Pewność siebie	8,43	8,42	8,78	8,69
Poczucie kontroli nad biznesem	8,35	8,34	8,64	8,55
Orientacja na wzrost/rozwój firmy	8,33	8,32	8,66	8,61
Innowacyjność/kreatywność	8,31	8,30	8,53	8,66
Spokój, opanowanie	8,20	8,19	8,40	8,48

Źródło: Opracowanie własne na podstawie badań ankietowych (n = 1094), 2012.

Badania przeprowadzone w 2021 r. wśród studentów Uniwersytetu Gdańskiego wykazały (tab. 1.8), że osoby planujące założenie własnej firmy w ciągu 5 lat po ukończeniu studiów (czyli tzw. przedprzedsiębiorcy) w porównaniu do pozostałych wyżej oceniali u siebie: potrzebę zmian, innowacyjność/kreatywność, orientację na wzrost/rozwój, poczucie kontroli nad swoim życiem oraz potrzebę niezależności.

Tabela 1.8. Charakterystyka studentów, którzy planują założenie własnej firmy oraz pozostałych wg cech osobowych (w pkt; skala 1–10)

Cechy osobowe	Studenci, którzy planują założenie własnej firmy (n = 103)	Pozostali (n = 253)	Różnica
Potrzeba niezależności	8,45	7,85	0,60
Orientacja na wzrost/rozwój	7,87	7,26	0,61
Motywacja osiągnięć	7,84	7,41	0,43
Poczucie kontroli nad swoim życiem	7,43	6,82	0,61
Myślenie długookresowe	7,36	7,06	0,30
Potrzeba zmian	7,33	6,37	0,96
Łatwość nawiązywania kontaktów	7,30	7,02	0,27
Orientacja na ludzi/harmonijna współpraca z innymi osobami	7,28	7,02	0,26

Tabela 1.8 cd.

Cechy osobowe	Studenci, którzy planują założenie własnej firmy (n = 103)	Pozostali (n = 253)	Różnica
Innowacyjność/kreatywność	7,19	6,40	0,79
Pewność siebie	7,11	6,79	0,32
Optymizm	6,79	6,39	0,40

Źródło: Opracowanie własne na podstawie badań ankietowych (n = 356), 2021.

1.9. Motywy podejmowania działalności przedsiębiorczej

Jest wiele powodów, dla których pewne osoby decydują się na założenie własnej działalności gospodarczej. Z badań autorów wynika (tab. 1.9), że w Polsce o utworzeniu własnej firmy decydują najczęściej cztery motywy:

- potrzeba niezależności (41,8%),
- chęć urzeczywistnienia własnych idei/pomysłów na biznes (19,7%),
- możliwość zarobienia większych pieniędzy niż na etacie (13,7%),
- brak pracy lub ryzyko jej utraty (12,2% wskazań).

Tabela 1.9. Motywy decydujące o utworzeniu własnej firmy (w % wskazań)

Motywy decydujące o utworzeniu własnej firmy	Ogółem MSP	Firmy mikro n = 600	Firmy małe n = 300	Firmy średnie n = 200
Potrzeba niezależności	41,8%	41,8%	42,3%	40,0%
Urzeczywistnienie własnych idei/pomysłów na biznes	19,7%	19,5%	23,3%	25,5%
Możliwość zarobienia większych pieniędzy niż na etacie	13,7%	13,7%	14,0%	10,5%
Brak pracy lub ryzyko jej utraty	12,2%	12,5%	6,7%	7,5%
Wykorzystanie okazji rynkowej	12,2%	12,2%	12,0%	15,0%
Inne	0,4%	0,3%	1,7%	1,5%
Ogółem	100%	100%	100%	100%

Źródło: Opracowanie własne na podstawie badań ankietowych (n = 1100), 2015.

Dawson, Henley i Latreille (2009) wyróżnili, na bazie motywów samozatrudnienia w Wielkiej Brytanii, siedem rodzajów przedsiębiorczości:

- 1) wrodzona przedsiębiorczość – reprezentują ją osoby, które mają nieodpartą chęć działania;
- 2) przedsiębiorczość oparta na szansach rynkowych – podejmują ją osoby, które zauważyły jakieś szanse lub dochodowe nisze (czasami w innych obszarach zawodowych niż to wynika z ich doświadczenia bądź kwalifikacji);
- 3) przedsiębiorczość zawodowa – jest naturalną kolejną rzeczą w niektórych zawodach (np. prawniczych, medycznych);
- 4) przedsiębiorczość rodzinna – polega na przejęciu rodzinnej firmy, ewentualnie dołączeniu do niej lub stworzeniu jakiejś odnogi, uzupełniającej podstawową działalność;
- 5) przedsiębiorczość oparta na potrzebie niezależności – podejmują ją osoby, które lubią decydować o swoim losie i źle się czują w organizacjach, gdzie ktoś inny podejmuje kluczowe decyzje;
- 6) przedsiębiorczość związana ze stylem – dotyczy osób, które chcą godzić działalność gospodarczą z obowiązkami rodzinnymi, nauką (chodzi głównie o kobiety i generalnie młodych ludzi);
- 7) przedsiębiorczość nastawiona na gratyfikację – dotyczy osób, które widzą możliwość zarobienia większych pieniędzy w działalności gospodarczej niż w pracy etatowej.

Praktyczna umiejętność wykonywania czegoś, co jest ważne dla przedsiębiorstwa, może być ważnym czynnikiem przy podejmowaniu działalności gospodarczej.

1.10. Dochody i majątek przedsiębiorców

Chociaż motywacja finansowa nie ma charakteru pierwszoplanowego, to jeżeli ktoś zdecyduje się już na prowadzenie działalności gospodarczej, uzyskuje wyższe dochody niż pracownicy etatowi. Z badań GUS (2022) wynika, że w 2021 r. najwyższy przeciętny miesięczny dochód rozporządzalny na 1 osobę w gospodarstwach domowych (2487 zł) oraz najwyższe przeciętne miesięczne wydatki (1490 zł) na osobę występowały w gospodarstwach osób pracujących na własny rachunek (tab. 1.10). Oznacza to, że przedsiębiorcy byli w stanie zapewnić swoim rodzinom wyższy standard życia niż pracownicy etatowi. Warto jednak pamiętać, że przedsiębiorcy często uzyskują równocześnie dochody z działalności gospodarczej oraz z pracy najemnej lub ze świadczeń z ubezpieczeń społecznych.

Tabela 1.10. Przeciętny miesięczny dochód rozporządzalny oraz przeciętne wydatki na 1 osobę (w zł)

Wyszczególnienie	Gospodarstwo domowe pracujących na własny rachunek	Gospodarstwo domowe pracowników	Gospodarstwo domowe rolników
Przeciętny miesięczny dochód rozporządzalny na 1 osobę	2487	2048	2008
Przeciętne miesięczne wydatki na 1 osobę	1490	1290	942

Źródło: (GUS 2022).

Gospodarstwa domowe pracujących na własny rachunek generalnie lepiej (niż pozostałe gospodarstwa domowe) oceniają swoją sytuację materialną: 75,8% ocen pozytywnych (przy 60,3% gospodarstw domowych pracowników i 43,5% gospodarstw domowych rolników) (tab. 1.11).

Przeprowadzone przez NBP w 2016 r. badania dotyczące zasobności gospodarstw domowych w Polsce wykazały, że gospodarstwa domowe samozatrudnionych (przedsiębiorców) dysponują znacznie większym majątkiem netto niż pozostałe gospodarstwa domowe. W 2016 r. średnia wartość majątku netto gospodarstw domowych przedsiębiorców wyniosła 1074 tys. zł, a mediana 672 tys. zł. W porównaniu do pracowników etatowych przedsiębiorcy zgromadzili 2,9 razy większy majątek netto (tab. 1.12).

Badania NBP pokazały także, że gospodarstwa domowe samozatrudnionych częściej niż gospodarstwa pracowników etatowych dysponują różnymi aktywami rzeczowymi, w tym nieruchomościami, pojazdami i innymi wartościowymi przedmiotami. Tym, co najbardziej wyróżniało samozatrudnionych był oczywiście majątek z prowadzenia działalności gospodarczej.

Tabela 1.11. Subiektywna ocena sytuacji materialnej gospodarstw domowych według grup społeczno-ekonomicznych w 2021 r. (% gospodarstw domowych)

Ocena sytuacji materialnej	Gospodarstwo domowe pracujących na własny rachunek	Gospodarstwo domowe pracowników	Gospodarstwo domowe rolników
Dobra	43,3%	30,0%	17,0%
Raczej dobra	32,5%	30,3%	26,5%
Przeciętna	23,0%	37,2%	53,1%
Raczej zła	1,0%	2,1%	2,7%
Zła	0,2%	0,4%	0,7%

Źródło: (GUS 2022).

Tabela 1.12. Majątek brutto, majątek netto i zadłużenie gospodarstw domowych w 2016 r.

Status osoby referencyjnej	Majątek brutto		Majątek netto		Zadłużenie		
	mediana (tys. zł)	średnia (tys. zł)	mediana (tys. zł)	średnia (tys. zł)	% GD	mediana (tys. zł)	średnia (tys. zł)
Samozatrudniony	718	1123	672	1074	48	27	103
Pracujący	293	410	256	370	53	16	74
Emerytowany	234	314	225	300	24	3	14
Inny niepracujący	217	312	183	274	30	4	43

Źródło: (NBP 2017).

Tabela 1.13. Odsetek gospodarstw domowych posiadających aktywa rzeczowe w 2016 r.

Status osoby referencyjnej	Aktywa rzeczowe	Główne miejsce zamieszkania	Inna nieruchomości	Pojazdy	Przedmioty wartościowe	Majątek z prowadzenia działalności gospodarczej
Samozatrudniony	100,0%	91,8%	27,9%	83,7%	31,9%	96,2%
Pracujący	91,9%	76,3%	22,4%	76,4%	28,2%	11,9%
Emerytowany	88,0%	80,8%	14,0%	45,4%	24,3%	5,2%
Inny niepracujący	74,5%	65,1%	13,4%	44,2%	17,3%	9,3%

Źródło: (NBP 2017).

Bibliografia

- Ames M., Runco M. (2005), *Predicting Entrepreneurship From Ideation and Divergent Thinking*, „Creativity and Innovation Management”, Vol. 14, Issue 3, 311–315.
- Brush C. (1992), *Research on women business owners: Past trends, a new perspective and future directions*, „Entrepreneurship Theory and Practice”, Vol. 16, Issue 4, 5–30.
- Busenitz L., Barney J. (1997), *Biases and heuristics in strategic decision-making: Differences between entrepreneurs and managers in large organizations*, „Journal of Business Venturing”, Vol. 12, Issue 1, 9–30.
- Carter S., Rosa P. (1998), *The financing of male- and female-owned businesses*, „Entrepreneurship and Regional Development”, Vol. 10, Issue 3, 225–241.
- CEIDG (2023), *Struktura wiekowa przedsiębiorców*.
- Ciavarella M., Buchholtz A., Riordan Ch., Gatewood R., Stokes G. (2004), *The Big Five and venture survival: Is there a linkage*, „Journal of Business Venturing”, Vol. 19, Issue 4, 465–483.

- Cliff J. (1998), *Does one size fit all? Exploring the relationship between attitudes towards growth, gender, and business size*, „Journal of Business Venturing”, Vol. 13, Issue 6, 523–542.
- Cooper A., Woo C., Dunkelberg W. (1988), *Entrepreneurs' perceived chance of success*, „Journal of Business Venturing”, Vol. 3, Issue 3, 97–108.
- Cowling M., Taylor M. (2001), *Entrepreneurial women and men: Two different species?* „Small Business Economics”, Vol. 16, 167–175.
- Dawson Ch., Henley A., Latreille P. (2009), *Why Do Individuals Choose Self-Employment?* IZA DP, No. 3974, January.
- De Meza D., Southey C. (1996), *The Borrower's Curse: Optimism, Finance and Entrepreneurship*, „Economic Journal”, Vol. 106, Issue 435, 375–386.
- Drucker P. (1992), *Innowacja i przedsiębiorczość. Praktyka i zasady*, PWE, Warszawa.
- Glinka B., Pasieczny J. (2015), *Tworzenie przedsiębiorstwa. Szanse, realizacja, rozwój*, Wydawnictwo Uniwersytetu Warszawskiego, Warszawa.
- Global Entrepreneurship Monitor 2019/2020*, Global Report, Bosma N., Hill S., Ionescu-Somers A., Kelley D., Levie J., Tarnawa A. oraz Global Entrepreneurship Research Association (GERA).
- GUS (2019), *Działalność innowacyjna przedsiębiorstw w latach 2016–2018*, Warszawa.
- GUS (2020), *Przedsiębiorstwa niefinansowe powstałe w latach 2014–2018*, Warszawa.
- GUS (2021), *Budżety gospodarstw domowych w 2020 r.*, Warszawa.
- GUS (2022), *Działalność innowacyjna przedsiębiorstw w latach 2019–2021*, Warszawa.
- GUS (2023), *Przedsiębiorstwa niefinansowe powstałe w latach 2017–2022*, Warszawa.
- Hmieleski K., Baron R. (2009), *Entrepreneurs' optimism and new venture performance: A social cognitive perspective*, „Academy of Management Journal”, Vol. 52, Issue 3, 473–488.
- Lasek M., Kudelka (2014), *Przedsiębiorca. Kto nim zostaje? Próba analizy za pomocą modelu regresji logistycznej*, „Economics and Management”, Vol. 6, No. 1, 220–237.
- NBP (2017), *Zasobność gospodarstw domowych w Polsce. Raport z badania 2016 r.*, Warszawa.
- Niessen A., Ruenzi S. (2007), *Sex matters: Gender differences in a professional setting*, CFR Working Paper, No. 06-01, University of Cologne, Centre for Financial Research (CFR), Cologne.
- Palich L., Bagby D. (1995), *Using cognitive theory to explain entrepreneurial risk-taking: challenging conventional wisdom*, „Journal of Business Venturing”, Vol. 10, Issue 6, 425–438.
- Piecuch T. (2010), *Przedsiębiorczość. Podstawy teoretyczne*, C.H. Beck, Warszawa.
- Piróg D. (2016), *Wybrane determinanty przedsiębiorczości indywidualnej – zarys stanu badań*, Uniwersytet Pedagogiczny w Krakowie, „Przedsiębiorczość – Edukacja”, nr 12.
- Piktus K. (2018), *Awersja do strat i wybrane zniekształcenia poznawcze w kontekście różnic międzyplciowych*, Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, Studia i Prace Kolegium Zarządzania i Finansów, Zeszyt Naukowy nr 164, 25–47.
- Powell M., Ansic D. (1997), *Gender differences in risk behaviour in financial decision-making: an experimental analysis*, „Journal of Economic Psychology”, Vol. 18, Issue 6, 605–628.

- Rauch, A., Frese, M. (2007), *Let's put the person back into entrepreneurship research: A meta-analysis personality traits, business creation, and success*, „European Journal of Work and Organizational Psychology”, Vol. 16, Issue 4, 353–385.
- Sexton D., Bowman-Upton N. (1990), *Female and male entrepreneurs: psychological characteristics and their role in gender-related discrimination*, „Journal of Business Venturing”, Vol. 5, Issue 1, 29–36.
- Shane, S., Kolvereid, L., Westhead P. (1997), *An Exploratory Examination of the Reasons Leading to New Firm Formation across Country and Gender*, „Journal of Business Venturing”, Vol. 6, No. 6, 431–446.
- Stewart Jr. W., Roth P. (2001), *Risk propensity differences between entrepreneurs and managers: a meta-analytic review*, „Journal of Applied Psychology”, Vol. 86, Issue 1, 145–153.
- Stoner C., Hartman R., Arora R. (1990), *Work-home role conflict in female owners of small business: An exploratory study*, „Journal of Small Business Management”, Vol. 28, Issue 1, 30–38.
- Szczepanec M., Kulawczuk P., Jurkiewicz T. (2021), *Finanse behawioralne mikro, małych i średnich przedsiębiorstw: jak unikać błędów w biznesie i podejmować optymalne decyzje*, Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk.
- Ucbasaran D., Westhead P., Wright M., Flores M. (2010), *The nature of entrepreneurial experience, business failure and comparative optimism*, „Journal of Business Venturing”, No. 25.
- Van Praag C., Cramer J. (2001), *The roots of entrepreneurship and labour demand: individual ability and low risk aversion*, „Economica”, Vol. 68, No. 269, 45–62.
- Watson J., Robinson S. (2003), *Adjusting for risk in comparing the performances of male- and female-controlled SMEs*, „Journal of Business Venturing”, Vol. 18, Issue 6, 773–788.
- Zhao H., Seibert S. (2006), *The Big Five personality dimensions and entrepreneurial status: A meta-analytical review*, „Journal of Applied Psychology”, Vol. 91, Issue 2, 259–271.
- Zhao H., Seibert S., Lumpkin G.T. (2010), *The Relationship of Personality to Entrepreneurial Intentions and Performance: A Meta-Analytic Review*, „Journal of Management”, Vol. 36, Issue 2, 381–404.

Rozdział 2

Podstawy prawne działalności gospodarczej

2.1. Prawo przedsiębiorców

Na rozpoczęcie własnej działalności gospodarczej, a tym samym na spróbowanie swoich sił w prowadzeniu biznesu, decyduje się coraz więcej osób. Po wypracowaniu wstępnej koncepcji modelu biznesowego czy biznesplanu większość spośród adeptów biznesu zastanawia się nad prawnymi aspektami prowadzenia przedsiębiorstwa.

Podstawowym aktem prawnym, który określa zasady podejmowania, wykonywania i zakończenia działalności gospodarczej, w tym prawa i obowiązki przedsiębiorców, jest ustawa z dnia 6 marca 2018 r. Prawo przedsiębiorców (ustawa Prawo przedsiębiorców 2018). Ustawodawca określił na gruncie wskazanej ustawy (art. 3), że przez działalność gospodarczą należy rozumieć zorganizowaną działalność zarobkową, która wykonywana jest we własnym imieniu oraz w sposób ciągły. Aby zatem dana aktywność mogła zostać uznana za działalność gospodarczą, powinna być (Lewandowski 2019: 99–100):

- 1) zorganizowana, czego realizacją są skonceptualizowane lub wdrożone rozwiązania w prowadzeniu danej aktywności, np. odpowiednie warunki świadczenia usług, asortyment, rozwiązania logistyczne;
- 2) zarobkowa, co przejawia się w nastawieniu na osiągnięcie zysku (nadwyżki przychodów nad kosztami), przy czym zysk nie musi zostać zrealizowany;
- 3) wykonywana we własnym imieniu, oznacza to tyle, że podmiot podejmujący się danej aktywności powinien czerpać z niej korzyści, a także, co jest kluczowe, ponosić związane z nią ryzyko, w tym ryzyko prawne i ekonomiczne;
- 4) wykonywana w sposób ciągły, co charakteryzuje się w nastawieniu na powtarzalność prowadzonej aktywności, zatem ustawodawca wykluczył z tej definicji działalność jednorazową czy incydentalną.

„Przedsiębiorcą jest osoba fizyczna, osoba prawna lub jednostka organizacyjna niebędąca osobą prawną, której odrębna ustawa przyznaje zdolność prawną, wykonująca działalność gospodarczą” (ustawa Prawo przedsiębiorców 2018, art. 4 ust. 1). Zgodnie z tą definicją przedsiębiorcą będzie osoba, która prowadzi działalność gospodarczą, a także osoby prawne wykonujące działalność gospodarczą, a więc np. spółki kapitałowe (spółki z ograniczoną odpowiedzialnością, spółki akcyjne). Przedsiębiorcą nie jest spółka cywilna, ale wspólnik (wspólnicy) spółki cywilnej (ustawa Prawo przedsiębiorców 2018, art. 4 ust. 2).

Ustawodawca w ustawie Prawo przedsiębiorców zawarł inny rodzaj działalności – działalność nieewidencjonowaną (nazywaną również działalnością nierejestrową lub nierejestrowaną). Dzięki temu rozwiązaniu podjęcie przez osobę fizyczną aktywności, z której przychód należny nie przekracza w żadnym miesiącu 75% kwoty minimalnego wynagrodzenia za pracę, nie będzie uznawany za działalność gospodarczą, pod warunkiem że osoba ta nie wykonywała w ciągu ostatnich 60 miesięcy działalności gospodarczej. Gdyby doszło do przekroczenia wskazanego limitu przychodów, wówczas aktywność ta staje się działalnością gospodarczą od dnia, w którym nastąpiło owo przekroczenie, z tym że przewidziano 7-dniowy termin na złożenia wniosku o wpis do Centralnej Ewidencji i Informacji o Działalności Gospodarczej (CEIDG). Działalność nieewidencjonowana nie dotyczy działalności w ramach spółek cywilnych (ustawa Prawo przedsiębiorców 2018, art. 5). Warto nadmienić, że limit przychodów dla działalności nieewidencjonowanej został od 1 lipca 2023 r. podniesiony z 50% do 75% kwoty minimalnego wynagrodzenia (ustawa 2023, art. 14).

W konsekwencji dodatkowym kryterium decydującym o uznaniu danej aktywności za działalność gospodarczą jest poziom osiąganych przychodów. Działalności gospodarczej nie stanowiłoby zatem podjęcie działalności nisko-przychodowej (o maksymalnych miesięcznych przychodach do 75% minimalnej płacy). Rozwiązanie to wydaje się być właściwe, bowiem umożliwia adeptom biznesu sprawdzenie swojego pomysłu oraz jego ewentualne „doszlifowanie” w realiach gospodarczych na małą skalę. Mała skala pozwoli zminimalizować ryzyko, a z drugiej strony osoby takie, jako że nie są przedsiębiorcami, nie są obowiązane opłacać składek na ubezpieczenia społeczne. Osoba, która podejmuje się działalności nieewidencjonowanej, może złożyć wniosek o wpis do CEIDG. Działalność ta staje się działalnością gospodarczą z dniem określonym we wniosku (ustawa Prawo przedsiębiorców 2018, art. 5 ust. 2). Wpis taki jest wyłącznie czynnością materialno-techniczną (nie jest wydawana decyzja administracyjna), zatem to nie wpis będzie konstytuował działalność gospodarczą, ale wola osoby wyrażona we wniosku o takowy wpis (Trela 2018: 95). Warto nadmienić, że z faktu, iż dana aktywność nie jest działalnością gospodarczą na gruncie ustawy Prawo przedsiębiorców, nie wynika brak obowiązków podatkowych.

2.2. Rozpoczęcie działalności gospodarczej

Prawo przedsiębiorców stanowi w art. 17 ust. 1, że „Działalność gospodarczą można podjąć w dniu złożenia wniosku o wpis do Centralnej Ewidencji i Informacji o Działalności Gospodarczej albo po dokonaniu wpisu do rejestru przedsiębiorców Krajowego Rejestru Sądowego”. Wpisowi do CEIDG podlega działalność prowadzona przez osoby fizyczne, w tym przez osoby fizyczne będące współnikami spółki cywilnej. Jednym z podstawowych zadań CEIDG jest ewidencjonowanie przedsiębiorców będących osobami fizycznymi (ustawa o Centralnej Ewidencji... 2018, art. 2 ust. 2 pkt 1). Wniosek o wpis, jak również wszelkie inne czynności (zmiana danych, zawieszenie lub wznowienie działalności) dokonywane w CEIDG są wolne od opłat. Sam wniosek o wpis jest prosty i można go złożyć online, korzystając z profilu zaufanego. Składając wniosek o wpis w CEIDG, nie trzeba zawiadamiać o rozpoczęciu działalności gospodarczej ZUS czy urzędu skarbowego, bowiem jednocześnie z wpisem można dokonać: zgłoszenia do ubezpieczenia zdrowotnego oraz do ubezpieczeń społecznych (nie zawsze ubezpieczenie społeczne jest wymagane), zgłoszenia rejestracyjnego lub aktualizacyjnego dla potrzeb podatku od towarów i usług (przedsiębiorca może korzystać pod pewnymi warunkami ze zwolnienia podmiotowego, gdy przychody w ciągu roku nie przekraczają 200 tys. zł, lub przedmiotowego dla wybranych towarów i usług), określenia wyboru formy opodatkowania podatkiem dochodowym od osób fizycznych (albo rezygnacji z wybranej wcześniej formy), a więc można zadeklarować opodatkowanie za zasadach ogólnych, kartę podatkową lub ryczałt od przychodów ewidencjonowanych, ponadto można zawiadomić o zamiarze prowadzenia ksiąg rachunkowych (ustawa o Centralnej Ewidencji... 2018, art. 6 ust. 4). Uproszczony schemat wpisania działalności do CEIDG przedstawiono na rysunku 2.1.

Jak zarejestrować firmę w CEIDG?

Złóż wniosek o wpis do CEIDG



We wniosku wskazujesz m.in.:
kod PKD
formę opodatkowania
formę prowadzonej
księgowości
możesz dokonać rejestracji VAT

Wniosek możesz złożyć



ONLINE
na stronie
biznes.gov.pl



W URZĘDZIE
GMINY

Automatyczne zgłoszenie do:



ZUS
Urzędu Skarbowego (NIP)
GUS (REGON)

Rysunek 2.1. Procedura rejestracji działalności gospodarczej

Źródło: Opracowanie własne.

2.3. Formy prawne działalności gospodarczej

W Polsce najchętniej wybieraną formą prowadzenia działalności gospodarczej jest działalność gospodarcza osób fizycznych. Działalność taka podlega wpisowi do CEIDG. Oprócz zalet w postaci prostoty formy związana jest ona z pewnym ryzykiem, bowiem przedsiębiorca – osoba fizyczna – odpowiada za zobowiązania powstałe w związku z prowadzoną działalnością całym swoim majątkiem, również tym osobistym. Jednoosobowa działalność gospodarcza nie ma odrębnej osobowości prawnej, przez co wszelkie zobowiązania zaciąga na siebie przedsiębiorca, właściciel takiego biznesu. Wobec tego nie będzie to optymalne rozwiązanie dla branż czy działalności związanych ze zwiększonym poziomem ryzyka. Popularnością cieszą się również spółki cywilne. Spółka taka nie jest odrębnym od wspólników bytem prawnym, zaś za zobowiązania spółki cywilnej odpowiadają solidarnie wszyscy wspólnicy (ustawa 1964, art. 860). Dane dotyczące liczby podmiotów gospodarczych z uwzględnieniem formy prawnej przedstawiono w tabeli 2.1. Część przedsiębiorców decyduje się na zawieszenie działalności gospodarczej – szczególnie w okresie kryzysu pandemicznego zwiększyła się liczba podmiotów, które zawiesiły prowadzenie działalności gospodarczej (tab. 2.2).

Zagadnienia dotyczące spółek prawa handlowego są uregulowane w ustawie z dnia 15 września 2000 r. – Kodeks spółek handlowych (ustawa 2000), w którym ustawodawca wyodrębnia (art. 4 § 1 pkt 1–2):

- 1) spółki osobowe: spółkę jawną, spółkę partnerską, spółkę komandytową i spółkę komandytowo-akcyjną;
- 2) spółki kapitałowe: spółkę z ograniczoną odpowiedzialnością, prostą spółkę akcyjną i spółkę akcyjną.

Wymienione spółki prawa handlowego podlegają wpisowi do rejestru przedsiębiorców Krajowego Rejestru Sądowego (ustawa 1997, art. 36). Podmioty nie mogą podejmować działalności gospodarczej przed dokonaniem wpisu w KRS. Wpis do KRS konstituuje dany podmiot, nadaje mu osobowość prawną (Boryczka 2019).

Przy okazji kwestii spółek handlowych warto poruszyć aspekt obowiązku prowadzenia ksiąg rachunkowych, a więc tzw. pełnej księgowości. Obowiązek ten sprawia, że prowadzenie spraw finansowych jednostki staje się trudniejsze i bardziej czasochłonne, zaś obsługa księgowa droższa niż w przypadku uproszczonych form księgowości. Zgodnie z ustawą z dnia 29 września 1994 r. o rachunkowości (ustawa 1994, art. 2 ust. 1) księgi rachunkowe są zobowiązane prowadzić zawsze m.in.: spółki handlowe (nie dotyczy spółek jawnych i partnerskich do 2 mln euro przychodów netto za rok poprzedni) oraz spółki cywilne (nie dotyczy spółek cywilnych osób fizycznych do 2 mln euro przychodów netto za rok poprzedni). Ponadto do prowadzenia ksiąg rachunkowych są zobowiązane

po osiągnięciu kwoty 2 mln euro (równowartość w złotych) przychodów netto za poprzedni rok obrotowy: osoby fizyczne, spółki cywilne osób fizycznych, spółki cywilne osób fizycznych i przedsiębiorstwa w spadku, spółki jawne osób fizycznych, spółki partnerskie oraz przedsiębiorstwa w spadku.

Tabela 2.1. Liczba podmiotów gospodarki narodowej w latach 2017–2021

Wyszczególnienie	2017	2018	2019	2020	2021
Ogółem	4 309 800	4 365 375	4 509 916	4 663 378	4 836 214
W podziale według sektorów własności					
Sektor publiczny	115 075	113 019	111 788	111 789	111 814
Sektor prywatny	4 140 861	4 188 932	4 325 275	4 467 158	4 624 681
W podziale według wybranych form prawnych					
Przedsiębiorstwa państwowe	142	55	55	50	48
Spółki handlowe	537 273	489 908	521 073	552 091	593 791
Spółki cywilne	288 603	289 859	291 012	291 923	292 843
Spółdzielnie	17 694	11 655	11 472	11 203	11 029
Fundacje	27 015	26 567	28 488	30 133	32 001
Stowarzyszenia i organizacje społeczne	120 931	114 687	118 389	120 380	122 903
Osoby fizyczne prowadzące działalność gospodarczą	3 001 353	3 111 733	3 213 641	3 326 791	3 446 578

Dane na 31 grudnia danego roku.

W liczbie spółek akcyjnych uwzględniane są również proste spółki akcyjne.

W podziale według sektorów własności nie uwzględniono podmiotów, dla których brak jest informacji o formie własności w rejestrze REGON.

Źródło: (GUS 2022: 27).

Tabela 2.2. Podmioty gospodarki narodowej z zawieszoną działalnością według wybranych form prawnych

Wyszczególnienie	2019	2020	2021
Ogółem	448 330	510 302	558 720
Spółki handlowe	21 312	25 232	27 950
Spółki cywilne	4 914	5 568	6 063
Osoby fizyczne prowadzące działalność gospodarczą	421 646	478 981	524 164

Źródło: (GUS 2021: 98; GUS 2022: 98).

W 2021 r. w rejestrze REGON funkcjonowało blisko pół miliona spółek z ograniczoną odpowiedzialnością, a więc spółki z o.o. to 84% wszystkich spółek prawa handlowego. Warto wskazać, że wspólnicy spółki z o.o. nie odpowiadają za zobowiązania spółki, zaś sama spółka może być utworzona przez jedną albo więcej osób w każdym celu prawnie dopuszczalnym (ustawa 2000, art. 151). Spółka z o.o. może więc stanowić alternatywę dla jednoosobowej działalności gospodarczej, szczególnie w ryzykownej branży, bowiem jej wspólnik nie odpowiada za zobowiązania spółki z o.o., która jest odrębnym bytem prawnym z kapitałem zakładowym wynoszącym co najmniej 5000 zł. Pewną niedogodnością związaną z wyborem spółki z o.o. jako alternatywy dla jednoosobowej działalności gospodarczej będzie niewątpliwie konieczność prowadzenia ksiąg rachunkowych. W tabeli 2.3 przedstawiono dane dotyczące liczby spółek handlowych.

Tabela 2.3. Liczba spółek prawa handlowego w rejestrze REGON

Wyszczególnienie	2021	Struktura
Spółki handlowe (ogółem kapitałowe i osobowe)	593 791	–
Spółki kapitałowe:		
Spółki z o.o.	499 983	84,2%
Spółki akcyjne (w tym proste spółki akcyjne)	10 350	1,7%
Spółki osobowe:		
Spółki jawne	36 929	6,2%
Spółki partnerskie	2 556	0,4%
Spółki komandytowe	40 618	6,8%
Spółki komandytowo-akcyjne	3 355	0,6%

Dane na 31 grudnia 2021 r.

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: (GUS 2022: 27).

Podsumowując, można stwierdzić, że wybór formy prowadzenia biznesu zależy od otoczenia przedsiębiorstw, które funkcjonują w określonym środowisku, przede wszystkim w pewnych uwarunkowaniach prawnych i ekonomicznych. Obrana forma prawna biznesu powinna wynikać m.in. z oceny ryzyka prawnego i ekonomicznego oraz możliwych preferencji podatkowych i w zakresie danin publicznych. Wybór jednoosobowej działalności będzie dobrym rozwiązaniem dla osób prowadzących biznes na mniejszą skalę, który nie jest nacechowany dużym ryzykiem. Zaletą tej formy prowadzenia działalności jest przede wszystkim duża elastyczność, a także prostsze założenie firmy oraz dalsze prowadzenie spraw finansowo-administracyjnych. Wadą z kolei jest odpowiedzialność całym swoim majątkiem za powstałe zobowiązania. Zaletą

najpowszechniej funkcjonującej spośród spółek – spółki z o.o. – jest ograniczenie ryzyka związanego z prowadzeniem działalności, bowiem wspólnicy nie odpowiadają za zobowiązania spółki, zaś dokładniejsza, tzw. pełna księgowość umożliwi wnikliwszą analizę finansową przedsiębiorstwa. W tabeli 2.4 przedstawiono cechy charakterystyczne poszczególnych form prawnych prowadzenia działalności gospodarczej.

Ważnym aspektem, który może mieć znaczny wpływ na wybór przedmiotu prowadzonej działalności, jest reglamentacja działalności gospodarczej. Ustawodawca w art. 37 ust. 1 ustawy Prawo przedsiębiorców stanowi, że „wykonywanie działalności gospodarczej w dziedzinach mających szczególne znaczenie ze względu na bezpieczeństwo państwa lub obywateli albo inny ważny interes publiczny wymaga uzyskania koncesji wyłącznie, gdy działalność ta nie może być wykonywana jako wolna albo po uzyskaniu wpisu do rejestru działalności regulowanej albo zezwolenia”. Tym sposobem wyodrębniono trzy rodzaje reglamentacji działalności:

- koncesja,
- zezwolenie (lub licencja),
- wpis do rejestru działalności regulowanej.

Scharakteryzowane w ustawie Prawo przedsiębiorców rodzaje reglamentacji działalności gospodarczej w doktrynie prawa gospodarczego nazywane są reglamentacją właściwą, a więc taką, która została tak wprost nazwana przez ustawodawcę. Z kolei reglamentacja niewłaściwa to taka, która nie wpisuje się w zakres definicji z ustawy Prawo przedsiębiorców, ale faktycznie wywołuje takie same lub podobne skutki co do dopuszczalności podjęcia danego rodzaju działalności co reglamentacja właściwa. Przykładem niewłaściwej reglamentacji może być działalność polegająca na produkcji produktów pochodzenia zwierzęcego, która wymaga uzyskania decyzji wydanej przez powiatowego lekarza weterynarii (Małecki 2019). Za reglamentację można uznać także zakaz podejmowania i wykonywania działalności gospodarczej (Powałowski 2018).

Prawo przedsiębiorców nie wymienia rodzajów działalności koncesjonowanej, ale odsyła do odrębnych przepisów; do działalności objętej koncesją można zaliczyć: górnictwo, wytwarzanie i handel bronią oraz technologią militarną, energetykę, nadawanie programów radiowych lub telewizyjnych, lotnictwo, prowadzenie kasyna. Uzyskanie koncesji jest objęte największymi rygorami. Zezwolenia na prowadzenie działalności wymaga m.in.: obrót alkoholem (zezwolenie wydaje wójt, burmistrz lub prezydent miasta), prowadzenie ogólnodostępnej apteki lub hurtowni farmaceutycznej (zezwolenie wydaje wojewódzki inspektor farmaceutyczny), nabycie wyrobów akcyzowych (zezwolenie wydaje naczelnik urzędu skarbowego), przetwarzanie i zbieranie odpadów. Najprostszą spośród form właściwej reglamentacji jest wpis do rejestru działalności regulowanej. Wpisowi takiemu podlega działalność w zakresie m.in.: świadczenia usług

Tabela 2.4. Charakterystyka poszczególnych form prowadzenia działalności gospodarczej

Wyszczególnienie	Osoba fizyczna prowadząca działalność gospodarczą	Spółka cywilna	Spółki prawa handlowego					Spółki kapitałowe	
			Spółki osobowe					Spółki kapitałowe	
			Spółka jawna	Spółka partnerska	Spółka komandytowa	Spółka komandytowo-akcyjna	Sp. z o.o.	Spółka akcyjna	
Podstawa prawna	Pr. Przeds.	art. 860–875 KC	art. 22–85 KSH	art. 86–101 KSH	art. 102–124 KSH	art. 125–150 KSH	art. 151–300 KSH	art. 301–490 KSH	
Osobowość prawna	brak, osoba wóść prawną ma przedsięwziętorca jako osoba fizyczna	brak, osoba wóść prawną mają wspólnicy, którzy są przedsiębiorcami	ułamna osoba prawna*	ułamna osoba prawna*	ułamna osoba prawna*	ułamna osoba prawna*	posiada osobowość prawną, nabywa ją z chwilą wpisu do rejestru	posiada osobowość prawną, nabywa ją z chwilą wpisu do rejestru	
Rejestracja	CEIDG	CEIDG (wspólnicy)	KRS	KRS	KRS	KRS	KRS	KRS	
Umowa	nie dotyczy	pisemna	pisemna pod rygorem nieważności	pisemna pod rygorem nieważności (spółka zakładana w celu wykonywania wolnego zawodu w spółce)	w formie aktu notarialnego	statut w formie aktu notarialnego	w formie aktu notarialnego	statut w formie aktu notarialnego, jest podpisywany przez założycieli SA	

Wspólnicy	nie dotyczy	min. 2	min. 2	min. 2, muszą być uprawnieni do wykonywania wolnego zawodu**	co najmniej 1 komplemmentariusz oraz 1 komandytariusz	co najmniej 1 komplemmentariusz oraz 1 akcjonariusz	jeden lub więcej wspólników	spółkę akcyjną zawiązuje co najmniej 1 osoba
Odpowiedzialność za zobowiązania	przedsiębiorca całym majątkiem	min. 2 są solidarnie wspólnicy	wspólnik odpowiada bez ograniczenia całym swoim majątkiem solidarnie z pozostałymi wspólnikami oraz ze spółką (subsydiarna odpowiedzialność wspólnika)	partner nie ponosi odpowiedzialności za zobowiązania spółki powstałe w związku z wykonywaniem przez pozostałych partnerów wolnego zawodu w spółce (art. 95 § 1 KSH)	komplemmentariusz odpowiada bez ograniczeń, zaś odpowiedzialność komandytariusza jest ograniczona (tylko do wysokości sumy komandytowej)	komplemmentariusz odpowiada bez ograniczeń, zaś akcjonariusz nie odpowiada za zobowiązania spółki.	wspólnik nie odpowiada za zobowiązania	akcjonariusz nie odpowiada za zobowiązania spółki

* Spółki osobowe nie posiadają osobowości prawnej, ale zgodnie z art. 8 § 1 Kodeksu cywilnego mogą „we własnym imieniu nabywać prawa, w tym własność nieruchomości i inne prawa rzeczowe, zaciągać zobowiązania, pozywać i być pozywane”.

** Wolne zawody wymienia art. 88 Kodeksu spółek handlowych, jest to m.in. zawód: adwokata, biegłego rewidenta, doradcy podatkowego, księgowego, lekarza.

Źródło: Opracowanie własne na podstawie cytowanych wcześniej ustaw.

detektywistycznych, przechowywania dokumentacji pracowniczej (archiwa pracodawców), obrotu środkami ochrony roślin, prowadzenia praktyki lekarskiej lub pielęgnarskiej (*Kiedy przedsiębiorca...* 2021).

Bibliografia

- Boryczka M. (2019), Art. 17, w: *Prawo przedsiębiorców. Komentarz*, red. A. Pietrzak, Lex, Warszawa.
- GUS (2021), *Zmiany strukturalne grup podmiotów gospodarki narodowej w rejestrze REGON, 2020 r.*, Warszawa.
- GUS (2022), *Zmiany strukturalne grup podmiotów gospodarki narodowej w rejestrze REGON, 2021 r.*, Warszawa.
- Kiedy przedsiębiorca potrzebuje koncesji, zezwolenia lub wpisu do rejestru działalności regulowanej* (2021), <https://www.biznes.gov.pl/pl/portal/00116> [dostęp: 30.12.2023].
- Lewandowski P. (2019), *O definicji przedsiębiorcy i działalności gospodarczej po wejściu w życie ustawy – Prawo Przedsiębiorców*, „Palestra”, nr 1–2.
- Małecki W. (2019), *O właściwej i niewłaściwej reglamentacji podejmowania działalności gospodarczej*, „Acta Universitatis Wratislaviensis. Prawo”, nr 329, <https://doi.org/10.19195/0524-4544.329.16>.
- Powałowski A. (2018), *Reglamentacja działalności gospodarczej*, w: A. Dobaczewska, A. Powałowski, H. Wolska, *Nowe prawo przedsiębiorców*, C.H. Beck, Warszawa.
- Trela A. (2018), *Centralna ewidencja i informacja o działalności gospodarczej w świetle nowych przepisów prawnych*, „Ruch Prawniczy, Ekonomiczny i Socjologiczny”, z. 4.

Akty prawne:

- Ustawa z dnia 23 kwietnia 1964 r. – Kodeks cywilny (t.j. Dz. U. z 2023 r. poz. 1610 z późn. zm.).
- Ustawa z dnia 29 września 1994 r. o rachunkowości (t.j. Dz. U. z 2023 r. poz. 120 z późn. zm.).
- Ustawa z dnia 20 sierpnia 1997 r. o Krajowym Rejestrze Sądowym (t.j. Dz. U. z 2023 r. poz. 685).
- Ustawa z dnia 15 września 2000 r. – Kodeks spółek handlowych (t.j. Dz. U. z 2024 r. poz. 18 z późn. zm.).
- Ustawa z dnia 6 marca 2018 r. o Centralnej Ewidencji i Informacji o Działalności Gospodarczej i Punkcie Informacji dla Przedsiębiorcy (t.j. Dz. U. z 2022 r. poz. 541).
- Ustawa z dnia 6 marca 2018 r. – Prawo przedsiębiorców (t.j. Dz. U. z 2023 r. poz. 221 z późn. zm.).
- Ustawa z dnia 26 stycznia 2023 r. o zmianie ustaw w celu likwidowania zbędnych barier administracyjnych i prawnych (Dz. U. z 2023 r., poz. 803).

Rozdział 3

Podatki i składki na ubezpieczenia społeczne

W Polsce możemy założyć jednoosobową działalność gospodarczą (JDG), określaną również jako pozarolnicza działalność gospodarcza czy też potocznie nazywaną działalnością gospodarczą. Od 30 kwietnia 2018 r. istnieje także możliwość korzystania z działalności nierejestrowanej (DN). Prowadzenie jednoosobowej działalności gospodarczej czy działalności nierejestrowanej generuje wiele obowiązków. Podstawowymi są opłacanie podatków oraz składek na ubezpieczenie społeczne, które są wpłacane do Zakładu Ubezpieczeń Społecznych (ZUS), określanych potocznie jako składki ZUS. Podczas zakładania jednoosobowej działalności gospodarczej należy wybrać formę opodatkowania. Do wyboru mamy: zasady ogólne ze skalą progresywną, podatek liniowy oraz ryczałt od przychodów. Warto zaznaczyć, że przy działalności nierejestrowanej nie mamy wyboru formy rozliczania podatku, dokonujemy rozliczenia na zasadach ogólnych. W przypadku ubezpieczeń społecznych nie mamy żadnego wyboru, tylko podlegamy pod równorzędny wymiar (procentowy) składek, chyba że korzystamy z ulg (więcej informacji na temat ubezpieczeń społecznych w dalszej części rozdziału).

3.1. Formy opodatkowania jednoosobowej działalności gospodarczej

Zgodnie z informacjami, które publikuje Ministerstwo Finansów, najczęściej wybieraną formą opodatkowania JDG jest skala podatkowa, ponieważ umożliwia ona rozliczanie kosztów uzyskania przychodów oraz daje dużo korzyści, takich jak korzystanie z ulg oraz wspólne rozliczanie z małżonkiem. W 2020 r. 2,6 mln podatników rozliczało się na zasadach ogólnych, 764 tys. korzystało z podatku

liniowego, a 646 tys. wybrało podatek zryczałtowany (tab. 3.1). Warto zauważyć, że od 1 stycznia 2022 r. forma opodatkowania za pomocą karty podatkowej została wycofana, jedynie przedsiębiorcy, którzy wybrali tę formę opodatkowania do 31 grudnia 2021 r., mogą kontynuować prowadzenie jednoosobowej działalności gospodarczej na tych zasadach do momentu zamknięcia działalności gospodarczej (Styczyński 2023). Wobec czego forma opodatkowania za pomocą karty podatkowej nie zostanie omówiona.

Tabela 3.1. Liczba przedsiębiorców w poszczególnych formach opodatkowania w latach 2015–2020

Forma opodatkowania	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Ryczałt ewidencjonowany	545 572	553 828	565 259	589 054	635 242	646 263
Skala podatkowa	2 944 480	3 016 673	3 066 755	2 789 154	2 671 437	2 602 476
Podatek liniowy	502 648	534 027	572 365	629 327	701 973	763 681

Źródło: Opracowanie własne na podstawie (Ministerstwo Finansów, Informacje dotyczące rozliczenia podatku dochodowego od osób fizycznych za lata 2015, 2016, 2017, 2018, 2019, 2020).

Jednoosobową działalność gospodarczą można obecnie otworzyć szybko i łatwo, wystarczy zarejestrować ją w Centralnej Ewidencji i Informacji o Działalności Gospodarczej, co można dokonać przez Internet bez wychodzenia z domu, posiadając profil zaufany lub e-dowód (zob. rozdział 2). Działalność gospodarczą można rozpocząć tego samego dnia, w którym dokonujemy rejestracji.

Przed rejestracją warto na początku przeanalizować formę opodatkowania oraz sposób prowadzenia ewidencji przychodów oraz kosztów uzyskania przychodów. Wybierając formę prowadzonej działalności gospodarczej, należy kierować się zakresem prowadzonych usług czy sprzedawanych towarów. Szczegółowe porównanie każdej formy opodatkowania zostało przedstawiony w tabeli 3.2.

Tabela 3.2. Przedstawienie cech działalności gospodarczej w poszczególnych formach opodatkowania dochodu od osób fizycznych

Cecha	Jednoosobowa działalność gospodarcza			
	Działalność nierejestrowana zasady ogólne	zasady ogólne	podatek liniowy	ryczałt ewidencjonowany
Sposób rejestracji	brak rejestracji	Centralna Ewidencja i Informacja o Działalności Gospodarczej	Centralna Ewidencja i Informacja o Działalności Gospodarczej	Centralna Ewidencja i Informacja o Działalności Gospodarczej
Ograniczenia w zakładaniu lub prowadzeniu	<ul style="list-style-type: none"> - brak zarejestrowanej działalności gospodarczej w ostatnich 60 miesiącach - potrzebne są zezwolenia, koncesje albo wpis do działalności regulowanej - prowadzenie pośrednictwa ubezpieczeniowego - usługowe prowadzenie ksiąg rachunkowych 	brak	brak możliwości wyboru tej formy przy świadczeniu usług na rzecz byłego lub obecnego pracodawcy, u którego był stosunek pracy na podstawie umowy o pracę (nie dotyczy to umów o dzieło czy zleceń)	brak możliwości wyboru tej formy przy świadczeniu usług na rzecz byłego lub obecnego pracodawcy, u którego był stosunek pracy na podstawie umowy o pracę (nie dotyczy to umów o dzieło czy zleceń)
Limity w prowadzeniu	uzyskiwane przychody nie mogą przekroczyć połowy (tj. 50%) minimalnego wynagrodzenia	brak	brak	2 mln euro
Kwota wolna od podatku	30 tys.	30 tys.	brak	brak

Tabela 3.2. cd.

Cecha	Jednoosobowa działalność gospodarcza				
	Działalność nierejestrowana	zasady ogólne	zasady każdego zdarzenia gospodarczego w podatkowej księdze przychodów i rozchodów lub prowadzenie ksiąg rachunkowych	podatek liniowy	ryczałt ewidencjonowany
Ewidencja przychodów i kosztów	zasady ogólne uproszczona ewidencja sprzedaży	– ewidencja każdego zdarzenia gospodarczego w podatkowej księdze przychodów i rozchodów lub prowadzenie ksiąg rachunkowych – ewidencja przychodów i kosztów uzyskania przychodów – ewidencja środków trwałych oraz wartości materialnych i prawnych – ewidencja indywidualnych kart przychodów pracowni- ków – sporządzanie spisu z natury (remanent) w wyznaczonych terminach	– ewidencja każdego zdarzenia gospodarczego w podatkowej księdze przychodów i rozchodów lub prowadzenie ksiąg rachunkowych – ewidencja przychodów i kosztów uzyskania przychodów – ewidencja środków trwałych oraz wartości materialnych i prawnych – ewidencja indywidualnych kart przychodów pracowni- ków – sporządzanie spisu z natury (remanent) w wyznaczonych terminach	– ewidencja każdego zdarzenia gospodarczego w podatkowej księdze przychodów i rozchodów lub prowadzenie ksiąg rachunkowych – ewidencja przychodów i kosztów uzyskania przychodów – ewidencja środków trwałych oraz wartości materialnych i prawnych – ewidencja indywidualnych kart przychodów pracowni- ków – sporządzanie spisu z natury (remanent) w wyznaczonych terminach	– ewidencja tylko sprzedaży – ewidencja kosztów uzyskania przychodów wyłącznie do celów podatku VAT
Kasa fiskalna	brak do 20 tys. obrotu w ciągu roku	brak do 20 tys. obrotu w ciągu roku	brak do 20 tys. obrotu w ciągu roku	brak do 20 tys. obrotu w ciągu roku	brak do 20 tys. obrotu w ciągu roku
Stawka podatkowa	– 12% do kwoty 120 tys. – 32% od nadwyżki kwoty 120 tys.	– 12% do kwoty 120 tys. – 32% od nadwyżki kwoty 120 tys.	19%	2%, 3%, 5,5%, 8,5%, 10%, 12%, 14%, 15%, 17%, stawka zależy od rodzaju działalności	

Ulgi oraz odliczenia od podatku	<ul style="list-style-type: none"> - ulga internetowa - ulga rehabilitacyjna - ulga prorodzinna - ulga dla krwiodawców - ulga na nowe technologie - ulga odsetkowa - darowizny kościelne - darowizny na cele pożytku publicznego - darowizny na cele edukacyjne dla szkół - zwrot niezależnie pobranych świadczeń - wpłaty na IKZE - odliczenie składek społecznych - darowizna na cele walki z COVID-19 - ulga termomodernizacyjna - darowizna komputerów przenośnych (tabletów i laptopów) na rzecz jednostek prowadzących placówki oświatowe 	<ul style="list-style-type: none"> - ulga internetowa - ulga rehabilitacyjna - ulga prorodzinna - ulga dla krwiodawców - ulga na nowe technologie - ulga odsetkowa - darowizny kościelne - darowizny na cele pożytku publicznego - darowizny na cele edukacyjne dla szkół - zwrot niezależnie pobranych świadczeń - wpłaty na IKZE - odliczenie składek społecznych - darowizna na cele walki z COVID-19 - ulga termomodernizacyjna - darowizna komputerów przenośnych (tabletów i laptopów) na rzecz jednostek prowadzących placówki oświatowe 	<ul style="list-style-type: none"> - ulga na nowe technologie - darowizny na cele edukacyjne dla szkół - wpłaty na IKZE - odliczenie składek społecznych - darowizna na cele walki z COVID-19 - ulga termomodernizacyjna - darowizny na komputerów przenośnych (tabletów i laptopów) na rzecz jednostek prowadzących placówki oświatowe 	<ul style="list-style-type: none"> - ulga internetowa - ulga rehabilitacyjna - ulga prorodzinna - ulga dla krwiodawców - ulga odsetkowa - darowizny kościelne - darowizny na cele pożytku publicznego - darowizny na cele edukacyjne dla szkół - zwrot niezależnie pobranych świadczeń - wpłaty na IKZE - odliczenie składek społecznych - darowizna na cele walki z COVID-19 - ulga termomodernizacyjna - darowizna komputerów przenośnych (tabletów i laptopów) na rzecz jednostek prowadzących placówki oświatowe 	
Rozliczenie roczne	PIT-36 do 30 kwietnia następnego roku				PIT-28 do 28 lutego następnego roku

Tabela 3.2. cd.

Cecha	Jednoosobowa działalność gospodarcza		
	Działalność nier rejestrowana	zasady ogólne	ryczałt ewidencjonowany
Preferencyjne rozliczanie się	zasady ogólne	zasady ogólne	podatek liniowy
Rozliczanie straty	tak, wspólnie z małżonkiem lub samotnie wychowujący dzieci – w ciągu 5 lat od poniesionej straty, jednakże w którymkolwiek roku trzeba odliczyć nie więcej niż 50% wysokości straty	tak, wspólnie z małżonkiem lub samotnie wychowujący dzieci – w ciągu 5 lat od poniesionej straty, jednakże w którymkolwiek roku trzeba odliczyć nie więcej niż 50% wysokości straty – jednorazowo w ciągu 5 lat, w którymkolwiek roku po poniesionej stracie, jeżeli pomniejszenie dochodu nie przekracza 5 mln zł	nie – w ciągu 5 lat od poniesionej straty, jednakże w którymkolwiek roku trzeba odliczyć nie więcej niż 50% wysokości straty – jednorazowo w ciągu 5 lat, w którymkolwiek roku po poniesionej stracie, jeżeli pomniejszenie dochodu nie przekracza 5 mln zł.
Rejestracja do ZUS	– brak rejestracji – w przypadku świadczenia usług, zleceniodawca pełni obowiązki płatnika ZUS	rejestracja obowiązkowa	rejestracja obowiązkowa
Podatek VAT	można korzystać ze zwolnienia do 200 tys.	można korzystać ze zwolnienia do 200 tys.	można korzystać ze zwolnienia do 200 tys.
Zaliczki na podatek dochodowy	brak	– miesięczna lub kwartalna – płatna do 20 dnia miesiąca następującego po miesiącu lub kwartale, za który jest należna zaliczka	– miesięczna lub kwartalna – płatna do 20 dnia miesiąca następującego po miesiącu lub kwartale, za który jest należna zaliczka

Źródło: Opracowanie własne na podstawie informacji zawartych na stronie <https://www.biznes.gov.pl>.

3.2. Stawki podatkowe przy ryczałcie ewidencjonowanym

Zastanawiając się nad wyborem ryczałtu ewidencjonowanego, należy skupić się na tym, co ma zostać opodatkowane, ponieważ każdy z obszarów działalności będzie podlegał innej stawce. Wszystkie stawki podatkowe wraz z czynnościami, pod jakie podlegają, zostały omówione w tabeli 3.3.

Tabela 3.3. Analiza stawek podatkowych przy ryczałcie ewidencjonowanym

Stawka podatkowa	Zakres czynności podlegających pod określoną stawkę podatkową
2%	– sprzedaż produktów roślinnych i zwierzęcych, które pochodzą z własnej uprawy, hodowli czy też chowu lub przetworzonych w sposób inny niż przemysłowy
3%	– działalność gastronomiczna, z wyłączeniem sprzedaży napojów alkoholowych powyżej 1,5% alkoholu – działalność w zakresie handlu, z wyłączeniem usług prowadzonych w zakresie stawki 17% lub 15% – działalność związana z produkcją zwierząt – sprzedaż majątku wykorzystywanego w działalności gospodarczej
5,5%	– działalność wytwórcza, roboty budowlane oraz/lub przewożenie ładunków o ładowności powyżej 2 ton – pośrednictwo w od sprzedaży jednorazowych biletów komunikacji miejskiej, znaczków do biletów miesięcznych, znaczków pocztowych – odsprzedaż świadectw pochodzenia otrzymanych przez podmioty, które zajmują się produkcją energii elektrycznej z odnawialnych źródeł energii
8,5%	– działalność usługowa w zakresie sprzedaży alkoholu powyżej 1,5% – usługi związane ze zwalczaniem pożarów oraz ich zapobieganiem – usługi związane z edukacją – działalność związana z bibliotekami, archiwami, muzeami oraz pozostałymi usługami w zakresie kultury – usługi związane z działalnością polegającą na wytwarzaniu przedmiotów z materiałów, które zostały powierzone – otrzymywanie prowizji przez komisanta ze sprzedaży na podstawie umowy komisju – otrzymywanie prowizji przez kolportera na podstawie umowy o kolportaż prasy

Tabela 3.3. cd.

Stawka podatkowa	Zakres czynności podlegających pod określoną stawkę podatkową
8,5% do 100 tys. przychodów, nadwyżka podlega pod 12%	<ul style="list-style-type: none"> - usługi związane z umowami najmu, podnajmu, poddzierżawy oraz wszelkimi umowami o podobnym charakterze - usługi związane z zakwaterowaniem - usługi związane z obsługą nieruchomości - usługi w zakresie badań naukowych i prac rozwojowych - usługi związane z wynajmem i dzierżawą samochodów osobowych i furgonek bez kierowcy - działalność związana z usługami pomocy społecznej w zakresie zakwaterowania
10%	<ul style="list-style-type: none"> - działalność związana z kupnem i sprzedażą nieruchomości na własny rachunek
12%	<ul style="list-style-type: none"> - usługi związane z wydawaniem gier komputerowych, oprogramowania systemowego i użytkowego oraz oprogramowania pobieranego z Internetu z wyłączeniem oprogramowania w trybie online - usługi doradcze związane ze sprzętem komputerowym oraz oprogramowaniem
14%	<ul style="list-style-type: none"> - usługi związane z opieką zdrowotną - działalność architektoniczna i inżynierska, usług badań i analiz technicznych - usługi związane ze specjalistycznym projektowaniem
15%	<ul style="list-style-type: none"> - usługi związane z reprodukcją komputerowych nośników informacji - usługi związane z magazynowaniem i przechowywaniem cieczy i gazów - usługi związane z magazynowaniem i przechowywaniem towarów w strefach wolnocłowych, parkingowych, obsługi wzywania radio-taxi, pilotowania na wodach morskich, przybrzeżnych oraz śródlądowych - działalność związana ze sprzedażą miejsca reklamowego - działalność związana ze sportem, rozrywką, rekreacją - świadczenia usług w zakresie usług reklamowych, usług badania rynku i opinii publicznej
17%	<ul style="list-style-type: none"> - działalność wykonywana w zakresie wolnych zawodów wykonywana osobiście – bez zatrudniania osób

Źródło: Opracowanie własne na podstawie (ustawa 1998).

3.3. Podatek VAT

Gdy wybierzemy formę opodatkowania podatkiem dochodowym, musimy się zastanowić, czy chcemy być podatnikami w zakresie podatku od towarów i usług, potocznie określanego jako podatek VAT. Musimy pamiętać, że czasami nie mamy wyboru i staniemy się podatnikiem VAT od pierwszej

transakcji gospodarczej (zob. *Podatnicy VAT 2023*; ustawa 2004). Jeżeli nie chcemy być podatnikami VAT, możemy skorzystać ze zwolnienia do kwoty 200 tys. przychodu w ciągu roku. Jednak musimy spełniać kryteria, które są wymienione w ustawie o podatku od towarów i usług. Jeżeli przekroczymy próg albo wyjdziemy poza zakres zwolnienia, staniemy się podatnikiem VAT i wtedy będziemy mieli dodatkowe obowiązki w zakresie rozliczania podatku, takie jak składanie JPK_V7 co miesiąc lub co kwartał. Prowadząc sprzedaż na terenie Unii Europejskiej, dodatkowo będziemy zobowiązani do składania VAT-UE. Warto pamiętać, że nie należy się obawiać dodatkowego obowiązku, ponieważ rozliczanie owego podatku jest bardzo korzystne, w sytuacji gdy dokonujemy znaczących zakupów. Możemy wtedy odliczyć podatek VAT od zakupów, przez co pomniejszy podatek VAT od naszej sprzedaży i w rezultacie wpłacimy mniejszą kwotę. Jeżeli podatek VAT od zakupów będzie przewyższał podatek VAT od sprzedaży, możemy wystąpić o zwrot różnicy na rachunek bankowy. Będąc podatnikiem VAT, należy posługiwać się cenami netto, ułatwia to współpracę między przedsiębiorcami, jednak trzeba pamiętać, że w relacjach pomiędzy przedsiębiorcą a klientem indywidualnym czy konsumentem trzeba podawać kwotę brutto, ponieważ konsument musi znać ostateczną kwotę do zapłaty.

3.4. Składki ZUS

Zakładając jednoosobową działalność gospodarczą, należy pamiętać, że oprócz płacenia danin państwowych w formie podatków przedsiębiorca podlega również pod obowiązkowe składki społeczne, zdrowotne, fundusz pracy oraz fundusz solidarnościowy. Wszystkie te składki wpłacane są do Zakładu Ubezpieczeń Społecznych [*Ulga na start... 2022*]. Składki na ZUS w podstawowym wymiarze są wyliczane od minimalnej podstawy wymiaru składek, która wynosi 60% prognozowanego przeciętnego wynagrodzenia. Istnieje możliwość opłacania wyższych składek, dzięki którym otrzymamy wyższą emeryturę czy też wynagrodzenie chorobowe, gdy będziemy niezdolni do pracy. Struktura całego ubezpieczenia w ZUS wygląda następująco (*Wysokość składek... 2023*):

1. Ubezpieczenie społeczne:
 - składka emerytalna w wysokości 19,52% (obowiązkowa),
 - składka rentowa w wysokości 8,00% (obowiązkowa),
 - składka chorobowa w wysokości 2,45% (dobrowolna),
 - składka wypadkowa w wysokości 1,67% (gdy zatrudnimy poniżej 9 pracowników, w innym przypadku ustalana jest indywidualnie), (obowiązkowa).

2. Ubezpieczenie zdrowotne:

- składka zdrowotna przy zasadach ogólnych wynosi 9,00% (obowiązkowa),
- składka zdrowotna przy podatku liniowym 4,90% (obowiązkowa),
- wysokość składki zdrowotnej przy podatku liniowym może ulec zmianie do 9%, gdy dochód w danym miesiącu będzie niższy niż minimalne wynagrodzenie (obowiązkowa),
- wysokość składki zdrowotnej przy ryczałcie ewidencjonowanym wynosi 9%, jednakże podstawa wymiaru składki zależy od uzyskiwanego rocznego przychodu:
 - do 60 tys. zł – wymiar składki wynosi 60% przeciętnego wynagrodzenia,
 - od 60 tys. do 300 tys. zł – wymiar składki wynosi 100% przeciętnego wynagrodzenia,
 - powyżej 300 tys. zł – wymiar składki wynosi 180% przeciętnego wynagrodzenia.

3. Fundusz Pracy i Fundusz Solidarnościowy – łącznie w wysokości 2,45%.

Warto zaznaczyć, że składki na powyższe ubezpieczenia można odliczyć od przychodu i zaliczyć je do kosztów uzyskania przychodu, wobec czego zredukujemy wysokość podatku dochodowego, który musielibyśmy zapłacić do urzędu skarbowego. Wyjątek stanowi jedynie składka zdrowotna, odliczyć ją mogą tylko podatnicy na podatku liniowym oraz podatnicy korzystający z ryczałtu ewidencjonowanego. Zasady odliczania składki zdrowotnej są następujące:

- podatnicy na podatku liniowym mogą zaliczyć w koszty tylko 8700 zł zapłaconych składek na ubezpieczenie zdrowotne,
- podatnicy na ryczałcie ewidencjonowanym mogą odliczyć 50% zapłaconych składek na ubezpieczenie zdrowotne (*Odliczenie składki zdrowotnej...* 2023).

Przedsiębiorcy, którzy rozpoczynają działalność gospodarczą, mogą korzystać z ulg w opłaceniu ZUS. Warto pamiętać również o tak zwanym zbiegu ubezpieczeń, jest on często pomijany wśród nowych przedsiębiorców. Zbieg ubezpieczeń występuje w sytuacji, gdy przedsiębiorca, który założył działalność gospodarczą, równocześnie jest zatrudniony na umowę o pracę z wynagrodzeniem wyższym lub równym minimalnemu wynagrodzeniu. Wówczas taki przedsiębiorca może dokonywać tylko opłaty składki zdrowotnej, co może stanowić swego rodzaju ulgę. Ważne jest również to, że korzystanie ze zbiegu ubezpieczeń nie jest określone czasowo, w związku z czym dopóki będziemy pracować na umowie o pracę oraz otrzymywać przynajmniej minimalne wynagrodzenie, istnieje możliwość korzystania ze zbiegu ubezpieczeń.

W sytuacji gdy przedsiębiorca nie ma możliwości skorzystania ze zbiegu ubezpieczeń, może skorzystać z takich ulg, jak: ulga na start, preferencyjne

składki oraz Mały ZUS Plus. Zakład Ubezpieczeń Społecznych umożliwił skorzystanie ze wszystkich ulg jedna po drugiej. Jedynym niezmiennym składnikiem we wszystkich ulgach jest składka na ubezpieczenie zdrowotne, nie ulega ona zmniejszeniu, a jej wysokość jest taka sama, jak byśmy płacili ZUS bez ulg.

Z ulgi na start może skorzystać przedsiębiorca, który prowadzi działalność po raz pierwszy albo po 5 latach od jej zawieszenia lub zamknięcia otwiera ją ponownie. Z ulgi może skorzystać przedsiębiorca, który nie wykonuje działalności na rzecz byłego pracodawcy, u którego był zatrudniony w bieżącym lub poprzednim roku kalendarzowym oraz wykonywał czynności związane z działalnością gospodarczą. Dzięki uldze na start nie trzeba płacić składek na:

- ubezpieczenie społeczne (czyli składki emerytalne, rentowe, chorobowe oraz wypadkowe),
- Fundusz Pracy,
- Fundusz Solidarnościowy (*Ułga na start... 2024*).

Przedsiębiorca z ulgi na start może korzystać przez 6 pełnych miesięcy, co oznacza, że gdy rozpoczyna działalność w trakcie miesiąca, ten miesiąc nie będzie wliczany do 6 miesięcy. Warto to wziąć pod uwagę i lepiej założyć działalność gospodarczą np. 2 lub 3 dnia miesiąca niż 1 dnia miesiąca – w ten sposób uzyskamy dodatkowy miesiąc ulgi. Trzeba jednak pamiętać o tym, że ten bezskładkowy okres może negatywnie wpłynąć na naszą przyszłą emeryturę lub rentę oraz że w razie choroby nie otrzymamy zasiłku chorobowego, ponieważ nie opłacaliśmy ubezpieczenia chorobowego.

Preferencyjne składki czy też obniżone składki ZUS można płacić przez 24 miesiące. Warto zaznaczyć, że powyższy okres jest tak samo liczony jak przy uldze na start, liczą się pełne miesiące, wobec czego warto założyć działalność w trakcie miesiąca. Obniżenie składek ZUS polega na zastosowaniu podstawy wymiaru składek w wysokości 30% minimalnego wynagrodzenia brutto. Przy stosowaniu preferencyjnych składek nie dokonujemy opłacania składek na Fundusz Pracy oraz na Fundusz Solidarnościowy. Warunki, jakie należy spełnić, żeby skorzystać z obniżonych składek, to (*Obniżone składki ZUS... 2024*):

- nie prowadzić przez 5 lat działalności gospodarczej przed dniem rozpoczęcia działalności;
- nie wykonywać działalności gospodarczej na rzecz byłego pracodawcy, u którego byliśmy zatrudnieni w bieżącym lub poprzednim roku kalendarzowym, a wykonywane czynności z zatrudnienia wchodziły w zakres wykonywania działalności gospodarczej.

Przedsiębiorcy przysługuje również ulga Mały ZUS Plus. Z ulgi można skorzystać maksymalnie przez 36 miesięcy w okresie pierwszych 5 lat prowadzenia działalności gospodarczej. Kolejnymi warunkami, które trzeba spełnić, żeby skorzystać z ulgi, to przychód w poprzednim roku nie może przekroczyć 120 tys. zł oraz przedsiębiorca nie może prowadzić działalności gospodarczej

przez 60 dni w poprzednim roku. Warto zaznaczyć, że ulga jest odnawialna – po wykorzystaniu 36 miesięcy w ciągu 5 lat można w kolejnych 5 latach skorzystać z kolejnych 36 miesięcy, wystarczy pilnować kryteriów zawartych w ustawie (*Mały ZUS Plus 2024*).

Przedsiębiorca prowadzący jednoosobową działalność gospodarczą może skorzystać najpierw z ulgi na start, wówczas przez pół roku nie będzie opłacał składek. Po zakończeniu ulgi na start można skorzystać z preferencyjnego ZUS-u, po czym skorzystać jeszcze z ulgi Mały ZUS Plus. Warto pamiętać, że wszystkie te ulgi są dobrowolne i nie trzeba z nich korzystać, na przykład jeżeli przedsiębiorcy zależy na pełnych składkach.

Bibliografia

- Mały ZUS Plus (2024)*, www.biznes.gov.pl/pl/portal/00284 [dostęp: 18.10.2023].
- Michalski B. (2022), *Działalność nierejestrowana, czyli kiedy nie trzeba zakładać firmy*, prawo.gazetaprawna.pl/artykuly/8482596,dzialalnosc-nierejestrowana-zakladanie-firmy-przychody-cedig.html [dostęp: 15.09.2023].
- Ministerstwo Finansów, Informacje dotyczące rozliczenia podatku dochodowego od osób fizycznych za 2015 rok, Departament Podatków Dochodowych, Warszawa 2016.
- Ministerstwo Finansów, Informacje dotyczące rozliczenia podatku dochodowego od osób fizycznych za 2016 rok, Departament Podatków Dochodowych, Warszawa 2017.
- Ministerstwo Finansów, Informacje dotyczące rozliczenia podatku dochodowego od osób fizycznych za 2017 rok, Departament Podatków Dochodowych, Warszawa 2018.
- Ministerstwo Finansów, Informacje dotyczące rozliczenia podatku dochodowego od osób fizycznych za 2018 rok, Departament Podatków Dochodowych, Warszawa 2019.
- Ministerstwo Finansów, Informacje dotyczące rozliczenia podatku dochodowego od osób fizycznych za 2019 rok, Departament Podatków Dochodowych, Warszawa 2021.
- Ministerstwo Finansów, Informacje dotyczące rozliczenia podatku dochodowego od osób fizycznych za 2020 rok, Departament Podatków Dochodowych, Warszawa 2022.
- Obniżone składki ZUS przez 24 miesiące (2024)*, www.biznes.gov.pl/pl/portal/00286.
- Odliczenie składki zdrowotnej. Wrzucać w koszty czy odliczać od dochodu? (2023)*, zus.pox.pl/zus/odliczenie-skladki-zdrowotnej-wrzucac-w-koszty-czy-odliczac-od-dochodu.htm [dostęp: 20.09.2023].
- Podatnicy VAT (2023)*, www.podatki.gov.pl/vat/abc-vat/podatnicy/ [dostęp: 20.09.2023].
- Styczyński R. (2023), *Zmiana formy opodatkowania w ciągu roku – kiedy jest możliwa?*, poradnikprzedsiebiorcy.pl/-zmiana-formy-opodatkowania-w-ciagu-roku-kiedy-jest-mozliwa [dostęp: 18.09.2023].
- Ulga na start, preferencyjna podstawa, działalność nieewidencjonowana. Jakie są warunki, uprawnienia i skutki? (2022)*, www.zus.pl/-/ulga-na-start-preferencyjna-podstawa-dzialalnosc-nieewidencjonowana-jakie-sa-warunki-uprawnienia-i-skutk-1 [dostęp: 18.09.2023].
- Ulga na start – 6 miesięcy bez składek na ubezpieczenie społeczne (2024)*, www.biznes.gov.pl/pl/portal/00285. [dostęp: 18.09.2023].

Wysokość składek za osoby prowadzące działalność gospodarczą (2023), www.zus.pl/baza-wiedzy/skladki-wskazniki-odsetki/skladki/wysokosc-skladek-na-ubezpieczenia-spoeczne [dostęp: 19.09.2023].

Akty prawne:

Ustawa z dnia 20 listopada 1998 r. o zryczałtowanym podatku dochodowym od niektórych przychodów osiąganych przez osoby fizyczne (t.j. Dz. U. z 2022 r., poz. 2540 z późn. zm.).

Ustawa z dnia 11 marca 2004 r. o podatku od towarów i usług (t.j. Dz. U. z 2023 r., poz. 1570 z późn. zm.).

Rozdział 4

Modele biznesowe

4.1. Wprowadzenie do problematyki modeli biznesowych

Problematyka modeli biznesowych jest stosunkowo nowa. Początki koncepcji modelu biznesowego można zaobserwować w strategii biznesu Kennetha Andrewsa z 1971 r. (zob. Andrews 1971). Robert N. Anthony, autor książki *Planning and Control Systems* (1965), utrzymywał, że jego kolega Kenneth Andrews z Harvard Business School w niepublikowanym artykule stwierdził, że strategia korporacyjna to: „wzorzec decyzyjny w zakresie celów ogólnych, działań celowych, celów szczegółowych, a także głównych polityk dla osiągnięcia tych celów, sformułowany w taki sposób, aby określić, na czym polega biznes przedsiębiorstwa oraz jakim rodzajem przedsiębiorstwa ono jest lub ma być” (za Nickols 2016). Była to pierwsza definicja strategii biznesowej, która zerwała z długoterminowym podejściem strategicznym do biznesu i skoncentrowała się na biznesie takim, jakim jest lub ma być (czyli wzorzec lub projekt biznesu). Według Andrewsa strategia biznesowa jest wzorcem działań biznesowych. W 1971 i 1980 r. Andrews zdefiniował to w bardziej złożony sposób, ale nie zmieniło to w sposób istotny znaczenia. W latach 90. XX wieku, kiedy rozkwitł e-biznes i biznes internetowy, praktycy zaczęli używać wyrażenia „modele biznesowe”, które prawie w całości określają, czym jest firma w odniesieniu do nowych innowacyjnych rodzajów biznesu. Autorzy tego sformułowania byli głównie zainteresowani tym, w jaki sposób te firmy zarabiają pieniądze. Ten sposób czy koncepcja miały również charakter wzorca, często powtarzanego przez różne firmy.

W 2002 r. impulsem do rozwoju koncepcji modelu biznesowego jako wzorca, czym firma jest lub ma być były rozważania na temat listy komponentów określających model biznesowy. Wywiązała się dyskusja na temat tego, jak można rozumieć model biznesowy. W 2002 r. Chesbrough i Rosenbloom (2002), po podsumowaniu dyskusji, która nastąpiła po Andrewsie, zaproponowali listę

sześciu funkcji modeli biznesowych innowacyjnych firm. Według nich funkcje modelu biznesowego obejmowały:

- wyartykułowanie propozycji wartości, czyli wartości tworzonej dla użytkowników przez ofertę opartą na technologii;
- zidentyfikowanie segmentu rynku, tj. użytkowników, dla których technologia jest przydatna i w jakim celu;
- zdefiniowanie struktury łańcucha wartości w firmie niezbędnej do stworzenia i dystrybucji oferty;
- oszacowanie struktury kosztów i potencjału zysku związanych z ofertą;
- opisanie pozycji firmy w sieci wartości łączącej dostawców i klientów;
- sformułowanie konkurencyjnej strategii, dzięki której innowacyjna firma uzyska i utrzyma przewagę nad rywalami.

Pomimo że propozycja ta zawierała tylko sześć elementów modelu biznesowego, nie przyjęła się jako dominująca. Szczególny wkład w utworzenie zestawu komponentów, za pomocą których można sformułować model biznesowy, zwany później „kanwą modelu biznesowego”, został dokonany przez Aleksandra Osterwaldera i Yvesa Pigneura w książce *Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers* (2010, wyd. pol. 2013). Według Osterwaldera i Pigneura ideą modelu biznesowego jest zobrazowanie sposobu, w jaki firma tworzy wartość. Jednak nie tyle zawartość koncepcji modelu biznesowego była najważniejsza dla ich podejścia, ale konwencja, w której ta zawartość może być przygotowana. Autorzy w 2010 r. zaproponowali nowe narzędzie do projektowania modeli biznesowych. Tym narzędziem był szablon lub kanwa modelu biznesowego (*business model canvas*). Jest to kartka papieru (formatu A4 lub większego), na której narysowano pusty (niewypełniony) szablon w kształcie prostokąta podzielonego na dziewięć pustych bloków dla różnych elementów zakresu modelu biznesowego: 1) propozycja wartości, 2) relacje z klientami, 3) segmenty rynku, 4) kanały, 5) kluczowe działania, 6) kluczowe zasoby, 7) kluczowi partnerzy, 8) strumienie przychodów, 9) struktura kosztów. Rolą projektantów modelu biznesowego nowego start-upu było syntetyczne wpisanie treści w sposób, w którym poszczególne elementy (części) kanwy byłyby spójne ze sobą. Osterwalder i Pigneur stworzyli narzędzie uważane przez wielu za idealne dla projektowania start-upów. Rewolucja Osterwaldera i Pigneura polegała na tym, że zamieścili w swojej książce wiele wskazówek, jak zorganizować proces opracowania modelu oraz jak wykorzystać różne techniki wizualizacji, aby uczynić proces szkicowania modelu bardziej efektywnym. Publikacja odniosła ogromny sukces na całym świecie, a autorzy dokonali najszerzego upowszechnienia działań związanych z projektowaniem modeli biznesowych w historii.

Pomimo że wzorzec Osterwaldera i Pigneura jest bardzo przyjaznym narzędziem do projektowania, proste modele biznesowe nie wymagają aż dziewięciu

komponentów zakresu biznesowego. W przypadku wielu prostych modeli biznesowych, zwłaszcza dla początkujących start-upów, wystarczające jest minimalistyczne podejście, które zostało zaproponowane przez Przemysława Kulawczuka (2010). Podejście to zostało opracowane na podstawie doświadczenia konsultingowego w Polsko-Amerykańskiej Fundacji Doradztwa dla Małych Przedsiębiorstw.

Model biznesowy jest to syntetyczny opis sposobu prowadzenia działalności i zarabiania pieniędzy, który pokazuje minimalny potencjał dochodu i kluczowe czynniki sukcesu. Na opis modelu biznesowego składają się: 1) sposób prowadzenia działalności, 2) sposób zarabiania pieniędzy, 3) minimalny akceptowalny potencjał dochodowy, 4) główne czynniki sukcesu.

Małe firmy mogą stosować uproszczony zakres modelu biznesowego, ponieważ jego stosowanie jest szybkie, a efekt jest wystarczający dla małej firmy. W dalszej części rozdziału zostaną omówione sposoby wykorzystania zarówno szerszego, jak i węższego podejścia.

4.2. Czym jest, a czym nie jest model biznesowy dla start-upu

Jedną z większych pułapek, w którą wpadają liczni autorzy tekstów z zakresu projektowania modeli biznesowych, jest próba omówienia całości literatury na temat definicji modelu biznesowego. Z punktu widzenia praktyki konsultanta małego biznesu wiele definicji posiada charakter czysto akademicki, niektóre odzwierciedlają przekonanie, że model biznesowy każdej firmy jest mniejszą lub większą wersją modelu biznesowego korporacji, niektórzy w ogóle uważają, że model biznesowy jest po prostu synonimem strategii biznesu. Wiele sformułowań definicji jest niejasnych już na samym wstępie i pełnych niedomówień. Przyczyną tego stanu rzeczy może być brak doświadczenia w działalności start-upów, posiadanie doświadczenia z funkcjonowaniem tylko korporacji (dużych przedsiębiorstw) lub też postrzeganie start-upów jako mniejszej formy korporacji. W tym zakresie powstała obszerna literatura, która próbuje wtłaczać w pojęcie modeli biznesowych praktyczne działania przedsiębiorstw, które nigdy nie były oparte na czystej koncepcji modelu biznesowego.

Z czasem utarło się przekonanie, że w definicji modelu biznesowego powinno być zawarte pojęcie wartości. Według Raphaela Amita i Christopha Zotta (2001) „model biznesowy przedstawia wzorzec zawartości transakcji, jej strukturę i sposób zarządzania nią, oraz wyjaśnia jak tworzy ona wartość poprzez wykorzystywanie możliwości biznesowych”. Zawarte w tej definicji sformułowanie wzorzec (*design*) wskazuje, że transakcja w zamierzeniu ma być powtarzalna.

W takim ujęciu biznesem są powtarzalne transakcje, ale model biznesowy pokazuje, jak zarabia się pieniądze na pojedynczej transakcji, czyli najmniejszej jednostce funkcjonowania biznesu. Zatem, aby zrozumieć, jak działa biznes, trzeba zrozumieć, jak zarabia się na pojedynczej transakcji. Według Davida Teece'a (2010) „model biznesowy opisuje wzorzec lub architekturę tworzenia wartości, a także jej dostarczanie i mechanizmy jej przechwytywania [...]”. Istotą modelu biznesowego jest zdefiniowanie sposobu, w jaki przedsiębiorstwo dostarcza klientom wartość, nakłania klientów do zapłaty za wartość i osiąga zysk”. W tej definicji pojawiają się dwa rodzaje wartości: wartość dla klienta i wartość dla przedsiębiorcy (zysk). W tym ujęciu wartość dla przedsiębiorcy to wartość przechwycona, zarobiona na transakcji, w której dostarczono wartość dla klienta. Wynika z tego prosty wniosek, że klient płaci cenę, która pokrywa wartość dla konsumenta i wartość dla przedsiębiorcy (przechwyconą). Nizar Abdelkafi, Sergiy Makhotin i Thorsten Posselt (2013) wprowadzili krótszą definicję: model biznesowy „opisuje, w jaki sposób firma komunikuje, tworzy, dostarcza i wychwytuje wartość z propozycji wartości”. W tym ujęciu w jego końcowej części podkreślono znaczenie wychwytywania wartości z propozycji wartości, czyli osiągania zysku ze sprzedaży produktów lub usług przez firmę. Wszystkie te ujęcia podkreślają znaczenie sposobu, w jaki firma tworzy wartość, natomiast część z nich wskazuje również na sposób, w jaki firma przechwytuje część tej wartości w formie zysku. Z punktu widzenia firmy wartość dla klienta musi być niższa niż koszty wytworzenia.

Z biegiem czasu modele biznesowe zaczęły uwzględniać potrzebę zrównoważonego rozwoju. Wprowadzono zrównoważone modele biznesowe (*sustainable business models*, SBM). W tej koncepcji firma traktuje zrównoważony rozwój jako strategię biznesową (Stubbs i Cocklin 2008). W SBM wartość jest rozdzielana pomiędzy wszystkich interesariuszy, zarówno tych wewnątrz firmy, jak i tych spoza granic organizacyjnych firmy (Bocken i in. 2014). W analizach uwzględniono „potrójny wynik końcowy”, krótko- i długoterminowy wpływ działalności przedsiębiorstw: korzyści i ryzyko ekonomiczne, społeczne i środowiskowe (Abdelkafi i Täuscher 2016). Środowisko jest uważane za element modelu biznesowego (Nair i in. 2013). Firma przyjazna środowisku może tworzyć kolejne podmioty i generować dodatkowe źródła przychodów (Nidumolu, Prahalad i Rangaswami 2009). Seelos i Mair (2005) oraz Yunus, Moingeon i Lehmann-Ortega (2010) wykorzystali ramy modelu biznesowego, aby pokazać, jak tworzyć przedsiębiorstwa społeczne i zwiększać dobrobyt społeczny. Szeroki przegląd literatury na ten temat można znaleźć w wielu publikacjach (por. Sahebalzamani i Bertella 2018; Bocken i in. 2014; Schaltegger, Hansen i Lüdeke-Freund 2016). Przykładowo, nowoczesne modele biznesowe w turystyce obejmują: wartość dla klienta, wartość przejmowaną przez przedsiębiorstwo, wartość dla społeczności, a także korzyści dla środowiska naturalnego

(Butler i Szromek 2019). Zrównoważone modele biznesowe mogłyby złagodzić negatywne skutki zewnętrzne spowodowane rozwojem działalności turystycznej na obszarach naturalnych (Hall 2019). Zdecydowana większość publikacji analizuje innowacyjne modele biznesowe, abstrahując od faktu, że duża część modeli biznesowych start-upów, a może nawet większość, oparta jest na naśladownictwie. Niemniej jednak nawet nieznacząca modyfikacja modelu biznesowego może wpływać na znaczne zwiększenie różnych form wartości zawartych w tych modelach.

Nie wdając się w szczegółowe dywagacje na temat wartości ekonomicznej w ogóle lub wartości dla klienta, warto wskazać, co z punktu widzenia praktycznego oznacza wartość dla klienta (*customer value*) oraz czym jest praktycznie rozumiana wartość ekonomiczna¹. Najczęściej przez wartość dla klienta rozumie się jego przekonanie na temat wartości produktu lub usługi, które znajduje swoje odzwierciedlenie w cenie tego produktu (ile klient byłby w stanie zapłacić za to, co dostaje). Wartość dla klienta uzewnętrznia się więc w popycie efektywnym. Do oznajmienia klientowi, jaka jest wartość produktu, dostawcy wykorzystują propozycję wartości dla klienta (*customer value proposition* – CVP). Propozycja wartości dla klienta najczęściej werbalizuje się za pomocą syntetycznego stwierdzenia czy argumentacji, która obejmuje główną korzyść z nabycia produktu, zaspokajaną potrzebę, czy zadowolenie z zakupu produktu czy usługi. Wartość w rozumieniu ekonomicznym (praktycznym) jest często utożsamiana z ceną produktu, która zawiera komponent użytkowy i emocjonalny. Na wartość ekonomiczną produktu składa się jego wartość użytkowa. Wartość użytkowa produktu jest to ta część ceny produktu, która jest związana z zaspokajaniem konkretnych potrzeb konsumentów, znajduje ona odzwierciedlenie w opisie użytkowych cech produktu, a w przypadku produktów technologicznych – w ich specyfikacji technicznej (jakie potrzeby klient jest w stanie zaspokoić za pomocą produktu czy usługi) oraz wartości emocjonalnej. Wartość emocjonalna produktu jest to część ceny produktu ponad wartość użytkową, która jest związana z zaspokajaniem innych potrzeb niż użytkowe: jak np. potrzeby zadowolenia, pewności siebie, wyróżnienia się od innych, prestiżu, przyjazności dla środowiska i innych. Dla realizacji wartości emocjonalnych wykorzystuje się najczęściej politykę marki, pochodzenia geograficznego produktu, odpowiedzialności środowiskowej, odpowiedzialności społecznej itp. (jakie elementy budują zadowolenie klienta w wymiarze przewyższającym użyteczność produktu, np. wygląd, stylizacja, marka, pochodzenie geograficzne,

¹ Z punktu widzenia teoretycznego wartość ekonomiczna może być różnie postrzegana zależnie od szkoły ekonomicznej. Teorie te akcentują pojęcie wartości jako miarę poniesionych nakładów pracy, subiektywnie ocenianej użyteczności produktu czy też poniesionych kosztów produkcji. Teorie te obecnie są odległe od świata rzeczywistego.

prestiz produktu itp.). Wartość dla klienta jest najczęściej komunikowana jako wyższa niż wartość produktów konkurencji, co ma wytworzyć przekonanie klienta, że za daną cenę otrzymuje on lepszy produkt.

W modelach biznesowych wartość dla klienta stanowi jeden z wielu komponentów i nie zawsze może być rozumiana tak prosto jak w marketingu. Elementem wartości dla klienta może być również niska cena produktu i jego szerokie upowszechnienie. W tej sytuacji klient szacuje, czy obniżka jakości jest niższa niż obniżka ceny i wówczas podejmuje decyzję o zakupie. Jednak w przypadku start-upów modele biznesowe oparte na niskiej cenie jako kluczowej argumentacji dla klienta nie są stosowane zbyt często.

Reasumując: model biznesowy jest syntetycznym opisem koncepcji tego, jak firma zarabia pieniądze, budując wartość dla klienta i częściowo ją przechwytyjąc, przedstawiającym konstrukcję biznesową sposobu generowania przychodów i osiągnięcia zysku. Sformułowanie „syntetyczny opis” oznacza, że może być to np. jedna strona, zawierająca wypełnioną kanwę biznesu, jeden akapit czy wręcz nawet jedno zdanie. Forma tego opisu jest dowolna, mogą to być zdania, równoważniki zdań, pojedyncze słowa lub też nawet narysowane schematy czy slajdy prezentacji. Celem opisu jest przekazanie za pomocą uproszczonej formy głównej koncepcji działania firmy, nie detali i nie szczegółów, ale głównego kręgosłupa idei biznesowej, esencji sposobu działania. Model biznesowy powinien być prosty i zawierać jak najmniej słów. Dlatego opracowanie modelu biznesowego jest trudne.

Czym nie jest model biznesowy?

Bardzo często model biznesowy jest utożsamiany z biznesplanem, projektem biznesowo-technologicznym lub studium wykonalności. Poniżej przedstawiono, jak w praktyce wyglądają dokumenty zawierające model biznesowy, biznesplan, projekt biznesowo-technologiczny oraz studium wykonalności. Te dokumenty współistnieją w praktyce zarządzania przedsiębiorstwami i warto zrozumieć, jakie pełnią funkcje i czym się różnią,

Dokumenty planistyczne

Model biznesowy start-upu – prezentacja tekstowa lub slajdowa (lub jedno i drugie) mająca na celu zwięzłe przedstawienie pomysłu na biznes, pokazująca kluczowe działania, dzięki którym ten pomysł można zrealizować, ale bez wchodzenia w szczegóły. Jest to oświadczenie biznesowe i propozycja biznesowa, którą można wykorzystać do wielu celów. Rozmiar od 1/3 strony do 2–3 stron lub od 12 do 30 slajdów. Istotę modelu biznesowego można wpisać do kanwy modelu biznesowego.

Biznesplan start-upu – dogłębny opis sfery marketingowej, finansowej i organizacyjnej przedsiębiorstwa, ze szczególnie rozbudowanymi prognozami finansowymi. Koncepcja biznesowa jest z góry założona jako wykonalna i mało analizowana. Często jest zamieszczana we wprowadzeniu lub tylko w streszczeniu (*executive summary*). Zazwyczaj biznesplany dla start-upów mogą liczyć od 15 do 50 stron. Ich celem jest udowodnienie, że firma zadziała zgodnie z proponowanym biznesplanem. Słabością biznesplanu są jego sztywne założenia do części marketingowej i finansowej, od których zależy wynik projekcji finansowej. Jeżeli opracowanie biznesplanu start-upu nie zostało poprzedzone wytworzeniem przemyślanego modelu biznesowego, to jego wyniki rzeczywiste mogą się różnić znacznie od planu.

Projekt biznesowo-technologiczny start-upu – podstawowe narzędzie planowania biznesu technologicznego (ale nie tylko). Projekt ten zawiera część technologiczną i biznesową. Część technologiczna opisuje stan technologii w danym zakresie, opis proponowanego procesu technologicznego, wyniki oceny zastosowania tego procesu w skali laboratoryjnej lub eksperymentalnej, ewentualnie opis prototypu i jego działania oraz zawiera listę niezbędnych urządzeń lub aparatury, a także niezbędnych surowców i ich parametrów. W części technologicznej sporządza się również podstawowe bilanse: energetyczny i masowy oraz wytwarza się schematy: technologiczny i ideowy. W części technologicznej powinny być zawarte dane na temat wydajności proponowanej technologii w określonych warunkach.

W części biznesowej projektu omawia się organizację przedsiębiorstwa, jego lokalizację, układ urządzenia zakładu, wymagania w zakresie zatrudnienia. W części tej (na podstawie danych z części technologicznej) ustala się skalę działalności, cele marketingowe, działania marketingowe oraz wyniki ekonomiczne działalności w układzie miesięcy lub lat. Z reguły projekcje finansowe są prostsze niż w biznesplanie i mają na celu jedynie przetestowanie opłacalności produkcji przy zastosowanej technologii w dość krótkim horyzoncie czasowym, od roku do 3 lat. Projekt ten wymienia czynności lub zadania, dzięki którym zastosowana technologia będzie działać, i dowodzi, że biznes jest technologicznie operacyjny i ekonomicznie opłacalny. Część biznesowa odpowiada na szereg pytań z zakresu planowania i zarządzania operacyjnego, wielokrotnie szerzej niż biznesplan. Rozmiar: od 40 do 100 stron. Przewaga tego projektu nad biznesplanem w odniesieniu do start-upów przemysłowych (wytwórczych) jest oczywista. Daje on większą rękojmię powodzenia niż biznesplan.

Studium wykonalności biznesu – szczegółowa analiza uwzględniająca wszystkie krytyczne aspekty proponowanego projektu biznesowego w celu określenia prawdopodobieństwa jego powodzenia. Studium warto opracować wtedy, kiedy ma być dokonywana znacząca inwestycja kapitałowa związana najczęściej z budową nowego zakładu od podstaw. Celem studium

jest sprawdzenie, czy projekt wygeneruje zysk z inwestycji przy różnych zmiennych warunkach (stopniowane założenia). Studium wykonalności wymusza przetestowanie również niekorzystnych warunków funkcjonowania biznesu. Przykładowo w studium można dokonać symulacji przepływów pieniężnych w zależności od zmieniających się w czasie kosztów operacyjnych (np. związanych ze zmianami cen surowców). Celem studium wykonalności jest również zidentyfikowanie różnych czynników po stronie plusów i minusów, które mogą wpłynąć na niepowodzenie przedsięwzięcia, takich jak reakcja lokalnej społeczności czy wpływ na środowisko. Studium pozwala na określenie ryzyka projektu biznesowego i zaprojektowanie sposobów przeciwdziałania temu ryzyku. Główną korzyścią z przeprowadzenia studium wykonalności jest dostarczenie kierownictwu potencjalnego nowego przedsiębiorstwa informacji, które uniemożliwiłyby podjęcie błędnej decyzji o inwestycji w sytuacji nadmiernego i nieuzasadnionego ryzyka biznesu. Studium wykonalności uczy również kierownictwo start-upu na przyszłe problemy i kłopoty związane z prowadzeniem tego przedsięwzięcia. Studia wykonalności mogą być dokumentami liczącymi od kilkudziesięciu do kilkuset stron. Ich sporządzenie z reguły powierzane jest firmom konsultingowym, a koszt tego może sięgać od kilkudziesięciu do kilkuset tysięcy złotych (lub więcej). Jak wspomniano, w przypadku bardzo małych inwestycji takich studiów się nie przeprowadza.

Analiza zawartości i celów tych dokumentów wskazuje, że opracowywanie biznesplanów, projektów biznesowo-technologicznych czy studiów wykonalności mija się z celem, jeżeli wcześniej nie został dobrze opracowany i przemyślany model biznesowy dla start-upu. Alternatywnie, model biznesowy może być integralną (często rozpoczynającą) częścią każdego z pozostałych dokumentów. Ta konkluzja wskazuje na znaczenie projektowania modeli biznesowych start-upów dla każdej z ich form: mikroprzedsiębiorstw, firm technologicznych, firm opartych na nowych inwestycjach kapitałowych. Warto każdy z większych dokumentów rozpoczynać od prezentacji modelu biznesowego. Poniżej przedstawiono podstawowe cechy modelu biznesowego:

- Pomysł na biznes – we wszystkich przypadkach modele biznesowe odzwierciedlają pomysł biznesowy.
- Konstrukcja – na której opiera się metoda zarabiania pieniędzy.
- Zestaw warunków sukcesu – właściwy model biznesowy powinien zawierać kluczowe elementy decydujące o sukcesie biznesowym.
- Krótkie oświadczenie biznesowe – wszystkie modele biznesowe powinny być syntetyczne, krótkie, a przeczytanie opisu modelu biznesowego lub wysłuchanie prezentacji zajmuje relatywnie mało czasu.
- Relatywnie niska pracochłonność i czasochłonność w porównaniu do biznesplanów oraz projektów biznesowych i technologicznych, a tym

samym wyższą efektywność wytwarzania wielu (np. alternatywnych) modeli biznesowych w czasie.

- Dokument operacyjny – model biznesowy zawiera elementy myślenia strategicznego, ale jest dokumentem, który mówi, jak biznes będzie prowadzony w sensie operacyjnym.

4.3. Do jakich celów wykorzystuje się modele biznesowe?

Cele uniwersalne przygotowywania modeli biznesowych

Model biznesowy jest przydatnym narzędziem mającym wiele zastosowań. Główne cele opracowywania modeli biznesowych w ogólnej praktyce biznesowej mogą obejmować:

1. Przetestowanie wielu pomysłów biznesowych w krótkim czasie
Przy projektowaniu nowego przedsięwzięcia możliwe jest opracowanie alternatywnych koncepcji jego realizacji. W takim układzie część elementów w alternatywnych modelach biznesowych jest stała, a część zmienna. Takie podejście umożliwia porównanie wielu wariantów tego samego modelu w zależności od czynników różnicujących. Ze względu na niską pracochłonność tworzenia modeli biznesowych grupa ludzi może również przeanalizować możliwości i korzyści z prowadzenia dwóch (lub więcej) alternatywnych biznesów w czasie, w którym można prowadzić tylko jeden biznes. Skoro opracowanie modeli biznesowych nie musi być czasochłonne, to jest to wygodne narzędzie do opracowywania wielu wstępnych koncepcji biznesowych bez ryzyka nadmiernej utraty czasu.
2. Wdrożenie koncepcji biznesowej praktyki operacyjnej
Czasami przedsiębiorca posiada skonkretyzowaną wizję funkcjonowania przedsiębiorstwa, natomiast chciałby upewnić się, czy wdrożenie będzie przebiegało bezproblemowo. W takiej sytuacji opracowanie modelu biznesowego wdrożeniowego, np. według metodologii Osterwaldera, może pomóc w wykryciu słabych punktów proponowanego biznesu i wypracować rozwiązania zaradcze, które ułatwią przeprowadzenie wdrożenia nowego biznesu do praktyki gospodarczej.
3. Przyciągnięcie nowych inwestorów (zdobycie środków na rozwój)
Jednym z ważnych celów opracowywania modeli biznesowych może być zdobycie finansowania na start-up. Inwestorami start-upów mogą być zarówno aniołowie biznesu, fundusze typu *private equity*, jak i fundusze *venture capital* (lub inne jednostki). Adresatami wniosków o dofinansowanie biznesu mogą być również władze publiczne czy – przy ubieganiu się

o kredyt – banki. Ważną rolę w pozyskiwaniu funduszy na nowy start-up pełnią również fundusze poręczeniowe. Pozyskanie inwestorów do start-upu wymaga przedstawienia przekonujących argumentów, wskazujących, że przedsięwzięcie reprezentuje duży potencjał rozwojowy, co premiuje osoby i inwestorów zaangażowanych na wczesnych etapach rozwoju firmy. Prezentacja modelu biznesowego potencjalnym inwestorom z reguły wyprzedza przedstawienie biznesplanu i musi być dokonana w sposób atrakcyjny. Dlatego z reguły wykorzystuje się prezentacje multimedialne, np. PowerPoint przy wsparciu ustnym założycieli, którzy wykonują prezentację przy grupie inwestorów. Tego typu rozwiązanie jest łatwe do zastosowania w kontaktach jeden na jednego (np. w bankach), gdzie klient przedstawia na komputerze zarys swojej koncepcji biznesowej. W zależności od charakteru odbiorców prezentacja modelu biznesowego może być wzmocniona kalkulacjami finansowymi czy elementami marketingowymi.

4. Współpraca biznesowa. Zbudowanie porozumienia pomiędzy partnerami biznesowymi w zakresie funkcjonowania biznesu
Praca nad modelem biznesowym może być również dobrym sposobem do zbudowania wspólnego punktu widzenia, jak ma działać biznes. Problem ten jest często widoczny w firmach, które mają uruchomionych kilka kierunków rozwoju, ale zasoby wystarczające tylko na jeden albo dwa. Wówczas analiza modelu biznesowego firmy pozwala na ustalenie, które kierunki rozwoju mają większe perspektywy i które jest łatwiej realizować.
5. Argument – w korporacji model biznesowy to narzędzie do przekonania zarządu do podjęcia nowego przedsięwzięcia
Czasami start-upy powstają w ramach dużej korporacji jako wydzielone przedsięwzięcia biznesowe. W takim układzie opracowanie modelu biznesowego na nowe przedsięwzięcie biznesowe podlega ocenie przez komórki korporacji, ale jedną z czynności jest prezentacja projektu biznesowego na plenarnym spotkaniu interesariuszy korporacyjnych. Prezentacja ta może przypominać rozwiązanie wykorzystywane do pozyskania inwestorów.
6. Narzędzie do promocji zamierzeń firmy
Czasami główne elementy modelu biznesowego są wykorzystywane do promocji przedsiębiorstwa wśród opinii publicznej, inwestorów giełdowych czy w kręgach ekologicznych. Dzieje się to wówczas, gdy elementy modelu biznesowego są zbieżne z agendą debaty publicznej lub akcentują wartości podzielane przez opinię publiczną.
7. Narzędzie weryfikacyjne, które pozwala potwierdzić, że biznes może faktycznie ruszyć (da się go zoperacjonalizować)
Opracowanie całościowego modelu biznesowego pozwala w niektórych przypadkach potwierdzić, że biznes (zwłaszcza nowy) jest wykonalny

od strony posiadanych zasobów (nakładów) i oczekiwanych wyników. Wykorzystanie metod wizualizacyjnych w pracach nad modelem biznesowym start-upu włącza różnych interesariuszy start-upu do weryfikacji, czy biznes jest wykonalny z punktu widzenia operacyjnego. Głównie chodzi o sprawdzenie, na ile organizatorzy biznesu dysponują zasobami niezbędnymi do zrealizowania swojego planu.

8. Narzędzie informacyjne, które pokazuje wewnętrzną logikę biznesu i pozwala zrozumieć jego istotę (akcjonariusze, ciała korporacji, interesariusze itp.)

Opis modelu biznesowego może być wykorzystany do poinformowania interesariuszy przedsiębiorstwa, na jakich zasadach ono funkcjonuje. Opis modelu biznesowego, z reguły bardzo syntetyczny, informuje, na jakich zasadach funkcjonuje przedsiębiorstwo, dlaczego osiąga określone przychody i zyski oraz w jakich uwarunkowaniach funkcjonuje.

9. Praca nad modelem jako metoda budowy zaangażowania interesariuszy
Za pomocą modelu biznesowego można zrealizować wiele celów w jednym czasie. Praca nad opracowywaniem modelu wytwarza więzi zespołowe i pokazuje korzyści ze współpracy. Opracowany projekt jest osiągnięciem zespołowym, którego będzie bronić wiele osób (wielu osobom będzie zależało na jego powodzeniu). Podejście partycypacyjne przy tworzeniu modelu biznesowego wspiera przyszłe zaangażowanie w sukces nowego biznesu.
10. Analiza modelu biznesu jako czynnik decyzyjny w analizie strategicznej
Analiza wielu alternatyw w zakresie modeli biznesu może być elementem szerszej analizy prowadzącej do wyboru kierunków rozwoju firmy w przyszłości. Posiadanie wielu prostych opisów alternatyw decyzyjnych jest z punktu widzenia kierunkowego zarządzania strategicznego bardzo wartościową pomocą w podejmowaniu decyzji.

Cele branżowe opracowywania modeli biznesowych

Powyżej wyszczególniono wybrane cele uniwersalne opracowywania modeli biznesowych w start-upach. Pierwsze trzy wydają się być najważniejsze: szybkie testowanie, ocena wykonalności, pozyskanie środków. Pozostałe mają charakter uzupełniający lub zależny od kontekstu sytuacyjnego. Niemniej jednak mogą istnieć dość szczególne powody przygotowywania modeli biznesowych w poszczególnych branżach. Poniżej omówiono pokrótce cele szczególne w biznesie turystycznym i technologicznym.

Przykładowo w biznesie turystycznym do dodatkowych powodów opracowywania modeli biznesowych można zaliczyć takie sytuacje, jak: 1) budowa rynku, np. poprzez upowszechnianie wartości związanych z poznawaniem

nowych miejsc, kultur czy przyrody, 2) inspirowanie ludzi do zdobywania nowych doświadczeń turystycznych, 3) nakłanianie turystów do eksploracji nieznanego, 4) wykazanie związku celów firmy z ważnymi celami życiowymi ludzi, w tym prowadzeniem zdrowego i ekologicznego stylu życia (zob. Kulawczuk i in. 2021).

W biznesie technologicznym dodatkowymi celami opracowywania modeli biznesowych mogą być: 1) pokazanie szans związanych z innowacją technologiczną, 2) zdobycie środków na badania B+R, 3) stworzenie perspektywy wielkich zarobków inwestorów z tytułu wejścia spółki technologicznej na giełdę, 4) sprzedaż spółki B+R po uzyskaniu znaczących osiągnięć badawczych.

Jak więc widać z tego przeglądu, opracowywanie modeli biznesowych może być związane z osiąganiem celów daleko wybiegających poza podstawowe i zależeć od specyfiki poszczególnych branż biznesu.

4.4. Wybrane koncepcje budowania wartości i zarabiania pieniędzy oparte na modelach biznesowych

Większość start-upów powstaje bez opracowania modelu biznesowego lub pisemnego projektu

Dla osób studiujących problematykę przedsiębiorczości ważnym elementem jest zrozumienie, jak funkcjonują oraz jak zostały zaprojektowane przykładowe modele biznesowe start-upów. Bardzo interesujący jest fakt, że uznani autorzy prac naukowych i edukacyjnych mają poważne kłopoty z podaniem przykładów adekwatnych do start-upów i wolą prezentować modele biznesowe dużych korporacji, które są trudne do powtórzenia przez początkującego przedsiębiorcę. Może wynika to z faktu, iż zdecydowana większość start-upów powstaje bez projektowania jakichkolwiek modeli biznesowych lub w ogóle bez pisemnego projektu. Większość start-upów powstaje bowiem jako:

- 1) wykorzystanie nadarzającej się okazji (możliwości), w której korzyść jest oczywista, a jej osiągnięcie wymaga prostej operacjonalizacji;
- 2) w wyniku sukcesji istniejącego biznesu; jako nowe przedsięwzięcie w ramach istniejącego przedsiębiorstwa;
- 3) jako kopia istniejących biznesów tworzonych przez pracowników i menedżerów opuszczających istniejące firmy, którzy dokładnie wiedzą, jak działać;
- 4) jako możliwość wykorzystania czystego monopolu, np. w sytuacji pełnienia roli wyłącznego przedstawiciela firmy zagranicznej itp.

We wszystkich tych sytuacjach koncepcja biznesu nie musi być na nowo opracowywana, ponieważ ona istnieje i sprawdza lub sprawdzała się operacyjnie. Tak więc zdecydowana większość start-upów rozpoczyna działalność bez sformalizowanego projektu, kopiując istniejące rozwiązania. Większość przedsiębiorców przygotowuje uproszczone kalkulacje opłacalności, ale robi je w formie mało sformalizowanej (notatki, obliczenia, materiały robocze). Z reguły te kalkulacje nie pełnią roli planów, lecz są jedynie przybliżeniem nakładów i efektów nowo rozpoczynanego biznesu. W związku z tym cała nauka i edukacja na temat projektowania biznesu dotyczy (np. w Polsce) może 5 lub 10% start-upów, które finalnie przygotowują projekt pisemny. Te wskaźniki mogą być w innych krajach wyższe.

Zmienność modeli biznesowych w czasie i ich branżowy charakter

Modele biznesowe nie są trwałe i ich wzorce zmieniają się szybko wraz z rozwojem gospodarki. Ta ważna obserwacja dotyczy zjawiska zmienności modeli biznesowych w czasie, co wynika z postępu technologicznego, ekonomicznego i społecznego. Zmienność oznacza, że żywotność modeli biznesowych jest ograniczona w czasie i że modele biznesowe ewoluują. Stosunkowo mniejsze zmiany dotyczą modeli tradycyjnych, związanych z zachowaniami ludzi, które są uznawane jako względnie stałe (np. zaspokajanie potrzeb podstawowych). Niemniej jednak i w zaspokajaniu potrzeb podstawowych ludzi obserwowane są bardzo duże zmiany w ostatnich latach. Współcześnie podważane są podstawowe kanony w zakresie wyżywienia, zdrowia, zamieszkania i wychowania. Obserwuje się również duże różnicowanie stylów życia związanych z innymi potrzebami specyficznych segmentów społeczeństwa. W ramach tolerancyjnego społeczeństwa, opartego na wolności i odpowiedzialności, pojawiają się coraz to nowe możliwości dla powstawania nisz rynkowych, oddalonych od typowych standardów większości. Te obserwacje, a zwłaszcza szybki rozwój rynków niszowych, stwarzają w XXI wieku bardzo duże możliwości dla powstawania start-upów opartych na całkiem nowych modelach biznesowych.

Poniżej przedstawiono cztery tabele pokazujące różne wzorce modeli biznesowych oraz dokonano oceny ich zastosowalności dla potrzeb start-upów. Przeanalizowano przykłady modeli biznesowych omawianych przez Osterwaldera i Pigneura o charakterze uniwersalnym, następnie przeanalizowano trzy podziały branżowe modeli biznesowych: w Internecie (e-biznes), w turystyce zrównoważonej oraz w branży firm technologicznych. Pierwsza analiza dotyczy zastosowalności wybranych modeli uniwersalnych przez start-upy (tab. 4.1).

Tabela 4.1. Przykładowe wzorce uniwersalnych modeli biznesowych według Osterwaldera i Pigneur

Nazwa typu modelu biznesowego	Opis syntetyczny	Przykład zastosowania	Aplikowalność do start-upów
Koncepcja rozdzielonej korporacji	Podział działalności biznesowej na trzy części: utrzymywanie relacji z klientami, tworzenie innowacji produktowych, działalność związana z infrastrukturą	Firmy telekomunikacyjne, banki, sieci handlowe	Niewielka lub żadna
Długi ogon	Sprzedaż dużej ilości kilku jednostek asortymentu, ale utrzymywanie wielu jednostek asortymentu w ofercie. Szeroka oferta wspiera sprzedaż kilku najważniejszych jednostek. Inna wersja dotyczy nie asortymentu, ale punktów sprzedaży	Apteki, księgarnie, sklepy internetowe	Wymaga rozwinięcia szerokiej sieci sprzedaży. Do zastosowania na dalszym etapie rozwoju start-upu
Platformy wielostronne	Stworzenie możliwości kontaktowania się dwóch grup klientów poprzez platformę, platforma przyciąga klientów poprzez profilowaną reklamę i daje przykład dla nowych użytkowników, którzy widzą sukces konkurencji	Google i sprzedaż adwordsów	Uniwersalne zastosowania tylko dla dużych firm. Możliwość uruchamiania start-upów w niezaspodarowanych niszach
Free	Model, w którym co najmniej jeden segment klientów korzysta z oferty bez opłat, dzięki klientom korzystającym z rozszerzonych usług lub innym segmentom klientów. Często część usług jest za darmo, a wersja premium z opłatami	Bardzo duża część software'u, aplikacje komputerowe, gazety internetowe	Możliwe zastosowania dla start-upów

Nazwa typu modelu biznesowego	Opis syntetyczny	Przykład zastosowania	Aplikowalność do start-upów
Otwarte modele biznesowe	Umożliwiają prowadzenie biznesu poprzez uruchomienie współpracy z dużą korporacją i wykorzystywanie jej własności intelektualnej, infrastruktury i innych aktywów za opłatą (np. licencyjną)	Microsoft Corporation Oracle itp., modele oparte na franchisingu. Modele biznesowe szwajcarskich firm farmaceutycznych chętnie współpracujących ze start-upami	Model dostosowany do start-upów i wpasowujący się w ich możliwości. Wymaga jednak wysokiej kultury korporacyjnej opartej na innowacjach i współpracy

Źródło: (Osterwalder i Pigneur 2013).

Z powyższej tabeli wynika, że część modeli biznesowych o charakterze uniwersalnym posiada charakter typowy dla istniejących biznesów i głównym wymaganiem dla tego typu modeli jest odpowiednia skala działania oraz stosunkowo długi czas wymagany np. na stworzenie sieci (rozdzielona korporacja, długi ogon). Część z tych modeli posiada charakter symbiotyczny, czyli że duże korporacje i start-upy mogą żyć w symbiozie i zapewniać rozwój zarówno korporacji współpracującej, jak i powstających start-upów (otwarty model biznesowy). Niektóre z nich wykazują bezpośrednią użyteczność dla start-upów (np. free) pod warunkiem zastosowania podejścia niszowego. Reasumując, duża część uniwersalnych modeli biznesowych jest poza zasięgiem start-upów i raczej plasuje się w kategorii strategii korporacyjnej niż modelu biznesowego dla start-upu. Prawdopodobnie lepsze dopasowanie do potrzeb rozwoju rzeczywistych start-upów posiadają wzorce w układzie branżowym. Dla zweryfikowania tego przedstawiono trzy zestawienia dla różnych branż. Pierwsze zestawienie dotyczy branży internetowej (e-biznesu) i zostało oparte na pracach Michaela Rappy.

Przedstawione w tabeli 4.2 wyszczególnienie modeli biznesowych w branży internetowej Rappy pokazuje dużą zastosowalność większości modeli e-biznesu przez tę grupę przedsiębiorstw. W części omawianych przypadków modele biznesowe są do zastosowania tylko przez duże przedsiębiorstwa. Można zaobserwować, iż na początku start-upy działają na rynkach niszowych lub specjalizowanych, co nie przerasta ich możliwości, a dopiero z czasem dochodzą do rozwiązań uniwersalnych. W tabeli 4.3 zaprezentowano zestawienie dotyczące wybranych modeli biznesowych w zakresie turystyki zrównoważonej.

Tabela 4.2. Wybrane typy internetowych modeli biznesowych według Rappy

Nazwa typu modelu biznesowego	Opis syntetyczny	Przykład zastosowania	Aplikowalność do start-upów
Brokerski	Brokerzy łączą kupujących i sprzedających oraz ułatwiają transakcje. Brokerzy często odgrywają rolę na rynkach <i>business-to-business</i> (B2B), <i>business-to-consumer</i> (B2C) lub konsument-konsument (C2C). Zwykle broker pobiera opłatę lub prowizję za każdą aktywowaną transakcję	Allegro, Amazon, eBay	Możliwe zastosowanie na nowych rynkach niszowych
Reklama internetowa	Nadawca, w tym przypadku strona internetowa, udostępnia treści (zwykle, ale niekoniecznie za darmo) i usługi (takie jak: poczta elektroniczna, komunikatory internetowe, blogi) połączone z komunikatami reklamowymi w formie banerów reklamowych	Yahoo, Google, strony informacyjne	Uniwersalne portale reklamowe są z reguły duże i działają już pewien czas. Model jest jednak możliwy do zastosowania przez start-upy na rynkach niszowych lub specjalizowanych
Pośrednik informacyjny	Niektóre firmy działają jako pośrednicy informacji, pomagając kupującym i/lub sprzedającym zrozumieć dany rynek. Zbierają oni dane o konsumentach i ich zwyczajach konsumpcyjnych. Z kolei zbierane dane o producentach i ich produktach są przydatne dla konsumentów przy rozważaniu zakupu	DoubleClick, Nielsen, Netratings	Rynek dostępny dla start-upów, ale na rynkach niszowych lub wyspecjalizowanych
Handlowiec	Hurtownie i detaliści towarów i usług. Sprzedaż może odbywać się na podstawie cen katalogowych lub w drodze licytacji	Amazon, Allegro, Apple iTunes Store	Model często stosowany przez start-upy
Bezpośredni producent	Producent opiera się na sile sieci, która zapewnia bezpośrednie dotarcie do nabywców, a tym samym kompresję kanału dystrybucji. Model producenta może opierać się na wydajności, lepszej obsłudze klienta i lepszym zrozumieniu preferencji klienta	Komputery Dell	Model bardzo często wykorzystywany przez niszowe start-upy.

Nazwa typu modelu biznesowego	Opis syntetyczny	Przykład zastosowania	Aplikowalność do start-upów
Partnerski (stowarzyszony)	Model partnerski zapewnia możliwości zakupu wszędzie tam, gdzie ludzie mogą surfować po Internecie. Czyni to poprzez oferowanie zachęt finansowych (w postaci procentu od przychodów) stowarzyszonym stronom partnerskim. Podmioty stowarzyszone zapewniają sprzedawcy kliknięcie w punkcie zakupu. Jest to model płatności za wyniki	Barnes & Noble, Amazon.com	Model trudny do zastosowania przez start-upy, ale możliwy
Społecznościowy	Żywość modelu społecznościowego opiera się na lojalności użytkowników. Użytkownicy inwestują dużo czasu i emocji. Przychody mogą opierać się na sprzedaży dodatkowych produktów i usług lub dobrowolnych składkach; lub przychody mogą być powiązane z reklamami kontekstowymi i subskrypcjami usług premium	Facebook, Instagram, Flickr	Możliwy do zastosowania przez duże start-upy. Budowa sieci może potrwać. Model społecznościowy jest często wykorzystywany przez start-upy niszowe
Subskrypcyjny	Użytkownicy są obciążani okresową – dzienną, miesięczną lub roczną – opłatą za subskrypcję usługi. Opłaty abonamentowe są naliczane niezależnie od rzeczywistych stopni wykorzystania	Netflix, Legimi, LiveChat	Możliwy do zastosowania przez start-upy
Usługi płatne według zużycia	Model według zużycia opiera się na pomiarze zużycia lub podejściu „płać zgodnie z rzeczywistym użyciem”. Usługi taryfowe są oparte na rzeczywistych wskaźnikach wykorzystania.	Tradycyjnie pomiary były wykorzystywane do podstawowych usług (np. energii elektrycznej, wody, usług telefonii międzymiastowej)	Możliwy do zastosowania przez start-upy

Źródło: (Rappa 2022).

Tabela 4.3. Wybrane modele biznesowe w turystyce zrównoważonej

Nazwa typu modelu biznesowego	Opis syntetyczny	Przykład zastosowania	Aplikowalność do start-upów
Model oparty na zasobach	Model oparty na aktywach – wykorzystanie posiadanych zasobów materialnych, finansowych i ludzkich do rozpoczęcia działalności związanej z turystyką zrównoważoną. Model płatności dotyczy czasu świadczenia i zakresu usług	Przykłady: wynajem wiejskiej chaty, wiejski pensjonat, miejski hotel butikowy, kemping zorganizowany we własnej posiadłości, letni obóz jeździecki itp.	Model aplikowalny do start-upów
Model oparty na gospodarstwie rolnym (agroturystyka)	Wykorzystanie obiektów gospodarskich, budynków, przebudowanych stajni i innych dawnych zabudowań gospodarskich, a także magazynów zboża, terenów uprawnych, w tym pól, łąk, sadów, ogrodów itp. do celów rekreacyjnych, w tym usługi noclegowe oraz udział w licznych zajęciach i atrakcjach na wsi. Model płatności dotyczy czasu świadczenia i zakresu usług.	Gospodarstwa agroturystyczne	Model aplikowalny do start-upów
Model oparty na tradycjach rybackich	Wykorzystanie nieużywanych obecnie statków rybackich, łodzi motorowych i innego sprzętu rybackiego do organizacji wędkowania rekreacyjnego. Model płatny dotyczy wycieczki lub czasu wynajmu sprzętu wraz z załogą	Kutry rybackie na wynajem dla wędkarstwa morskiego	Model aplikowalny do start-upów
Model oparty na wykorzystaniu własnego samochodu	Firma oferująca wycieczki dla małych grup osób: samochód osobowy i kierowca, który jest organizatorem wycieczki i zapewnia podstawowe informacje dla turystów. Model: wycieczka półdniowa lub całodniowa za opłatą wstępną zależną od czasu wynajmu	Indonezja, Malezja, Ukraina	Model aplikowalny do start-upów

Nazwa typu modelu biznesowego	Opis syntetyczny	Przykład zastosowania	Aplikowalność do start-upów
Wspólna platforma sprzedaży dla niezależnych firm	Wspólna platforma sprzedażowa dla niezależnych firm – biznes <i>e-commerce</i> polegający na gromadzeniu wielu ofert w jednym miejscu w celu stworzenia szerokiego wyboru dla klientów i sprzedaży ofert turystycznych odbiorcom końcowym. Model płacenia to prowizja od sprzedaży	Platforma regionalna, krajowa, agroturystyczna itp.	Model możliwy do osiągnięcia przez start-up po pewnym czasie
Model biznesowy oparty na integracji usług zewnętrznych	Biznes oparty na integracji usług dostarczanych przez innych dostawców oraz pełnieniu roli projektanta i organizatora produktu. W ten sposób organizuje się wiele wycieczek. Zysk jest oparty na marży w relacji do kosztów	Lokalni lub regionalni touroperatorzy	Model łatwy do opanowania przez start-up
Poszerzony model biznesowy w turystyce zrównoważonej	Model poszerzony w turystyce zrównoważonej polega na poszerzeniu zakresu usług oferowanych turystom poza podstawową działalność. Wytworzy to dodatkowe strumienie dochodu, skutkujące znacznym wzrostem zysków	Przykład: firma świadcząca usługi windsurfingowe oferująca kursy i obozy letnie może rozszerzyć swoje usługi o wypożyczanie sprzętu, bar plażowy, pośrednictwo w organizowaniu noclegów itp.	Model możliwy do realizacji przez start-up po pewnym czasie
Społecznościowe modele biznesowe dotyczące dziedzictwa historycznego	Z reguły koleje publiczne są gotowe do przekazania linii i historycznych środków transportu organizacjom non profit, które są zainteresowane zachowaniem historycznego dziedzictwa technicznego. W wielu krajach takie stowarzyszenia oferują turystom relaksujące wycieczki. Model biznesowy opiera się na pracy wolontariuszy, grantach dla stowarzyszeń i wpływach z biletów. Zwykle ten biznes przynosi zerowy zysk	Koleje historyczne, wydarzenia, spotkania	Model możliwy do zastosowania przez start-up

Tabela 4.3. cd.

Nazwa typu modelu biznesowego	Opis syntetyczny	Przykład zastosowania	Aplikowalność do start-upów
Model współdzielonego zakwaterowania	Model współdzielonego zakwaterowania polega na wynajmowaniu pokoju, oddzielnego mieszkania, części domu itp. sąsiadującego z głównym miejscem zamieszkania właściciela, który zarabia na wynajmie	AirBnb	Model dostępny dla start-upów. Model ten wymaga współpracy z dostawcą aplikacji
Model concierge	Concierge pomaga turystom indywidualnym, małym grupom lub rodzinom w indywidualnym organizowaniu wycieczek i wycieczek. Może to być wirtualny concierge, gdy firma organizuje noclegi, podróże i zwiedzanie online, a turyści realizują je indywidualnie, i osobisty concierge, gdy turysta spotyka się osobiście z concierge'em i ustala plan wycieczki lub wycieczki. Model ten opiera się na poszanowaniu niezależności pojedynczych lub małych grup. Forma płatności: prowizja od sprzedanych usług	W wielu hotelach zorganizowano stanowiska dla concierge'a w celu zapewnienia usług dodatkowych dla gości hotelowych	Model dostępny dla start-upów
Model oparty na trasach	Polega na organizowaniu wycieczek grupowych dla turystów obejmujących wytyczony szlak, trasę lub ścieżkę. Zazwyczaj koncentruje się na jednym temacie (np. zamki, romantyczne widoki, narodowe muzea itp.). To najczęściej jest model biznesowy oparty na integracji usług zewnętrznych wokół motywu przewodniego, jakimi są określone trasy turystyczne. Zapłata następuje poprzez narzut marży na koszty i wówczas ustala się cenę	Większość touroperatorów	Model dostępny dla start-upów.

Nazwa typu modelu biznesowego	Opis syntetyczny	Przykład zastosowania	Aplikowalność do start-upów
Model oparty na wydarzeniach	Model oparty na wydarzeniach polega na organizowaniu wyjazdów na miejsce wydarzeń lub tylko na imprezy. Często kojarzony jest z muzyką, paradami lub przedstawieniami historycznymi, grami fabularnymi, koncertami, festiwalami itp. Skupia się na grupach. Obejmuje organizację podróży i zakwaterowania w razie potrzeby. Sposób zarabiania: oszczędności na wejściu grupowym, marża na kosztach	Organizatorzy wyjazdów na imprezy koncertowe, festiwale, imprezy turystyczne	Model dostępny dla start-upów.
Podwykonawstwo usług turystycznych	Podwykonawstwo usług turystycznych oferowanych dla głównych organizatorów wycieczek może polegać na przejęciu części łańcuchów wartości wycieczek, takich jak: usługi przewodnickie i krajoznawcze, catering, organizacja imprez, animacje i inne. Sukces tego biznesu opiera się na wysokich kompetencjach i dostępie do odpowiedniej kadry. Sposób zapłaty: marża na kosztach	Usługi przewodników, usługi cateringowe, usługi animacji itp.	Model dostępny dla start-upów

Źródło: (Kulawczuk i in. 2021: 30–34).

Z wyjątkiem platform sprzedażowych niemal wszystkie modele biznesowe w turystyce zrównoważonej są stosunkowo łatwe do zastosowania przez start-upy. Wynika to z tego, że nie wdają się one w zaawansowane technologie i oferują usługi bezpośrednio do klientów detalicznych. Każdy z tych modeli opiera się na dostępie do ograniczonych zasobów przyrodniczych czy kulturowych przy wykorzystaniu dość ograniczonych aktywów. W niektórych przypadkach, kiedy tymi aktywami są budynki, wkład start-upu musi być większy. Niemniej jednak branża turystyki zrównoważonej jest otwarta na start-upy. Poniżej przedstawiono wyszczególnienie wybranych modeli biznesowych firm technologicznych wraz z przykładami oraz oceną ich zastosowalności przez start-upy.

W tabeli 4.4 przedstawiono 10 z 13 oryginalnych typów modeli zaprezentowanych w 2013 r. Te modele mają stosunkowo największe potwierdzenie w rzeczywistym zastosowaniu przez małe firmy, zwłaszcza start-upy. Trzecia kolumna tabeli została oparta na przeglądzie praktycznych zastosowań tych typów w 2011 r. wykonanym przez Annę Szcześniak. Jednak obecnie (2022),

po 11 latach, okazało się, że ponad połowa firm opisywanych w ministudiach przypadku nie istnieje lub zakończyła działalność. O ile do 2019 r. można mówić o w miarę normalnym rozwoju sektora MSP, to zjawiska, które wystąpiły od 2020 r. (pandemia COVID-19, reforma „Polskiego Ładu” i wojna na Ukrainie) radykalnie pogorszyły klimat biznesu w Polsce. Pogorszenie następowało stopniowo i w zasadzie większość firm, które ukończyły działalność, przestała działać po 2015 r. Te obserwacje wskazują, że w sektorze mikro, małych i średnich przedsiębiorstw, w sektorze firm technologicznych istnieje duża zamienność podmiotowa, wysokiej stopie narodzin nowych firm towarzyszy również wysoka stopa likwidowania działalności gospodarczej. Niemniej jednak przytoczone przykłady wskazują na dość duże zróżnicowanie możliwości w zakresie projektowania modeli biznesowych w tej sferze. Sfera ta podlega dynamicznym zmianom na całym świecie.

Tabela 4.4. Wybrane modele biznesowe w firmach technologicznych

Nazwa typu modelu biznesowego	Opis syntetyczny	Przykład zastosowania	Aplikowalność do start-upów
Model eksploatacji niszej	Dostęp do istniejących, praktycznych rozwiązań technologicznych na uniwersytecie i eksploatacja istniejących nisz rynkowych	Sonel Sp. z o.o., Gdańsk: projektowanie, produkcja i serwis systemów audio- i hydroakustycznych, na bazie wcześniejszego doświadczenia uczelni. Po wyczerpaniu potencjału spółka została zlikwidowana w 2017 r.	Model aplikowalny do start-upu. Potencjały technologiczne uczelni mają charakter czasowy
Model odkrywania nisz	Odkrywanie nisz użytkowych dla gotowych lub powstających rezultatów prowadzonych badań (patentów i technologii)	Terra Hydrogel (Terra Group SA), wdrożenie sposobów wykorzystania hydrożeli w ogrodnictwie i leśnictwie	Model aplikowalny do start-upu
Model outsourcingu B+R i wdrożeń	Outsourcing prac B+R prowadzonych przez zagraniczne jednostki i koncerny przez spółkę spin-off wyłaniającą się z uniwersytetu i korzystającą z jego dorobku, wiedzy oraz zasobów	FP Instruments Sp. z o.o. Gliwice. Projektowanie i produkcja analogowych i cyfrowych układów elektronicznych na zlecenie kontrahentów zagranicznych	Model aplikowalny do start-upu

Nazwa typu modelu biznesowego	Opis syntetyczny	Przykład zastosowania	Aplikowalność do start-upów
Model komercjalizacji idei	Eksploatacja komercyjna wyników prac naukowych uczelni niezainteresowanej komercjalizacją lub niepotrafiącej nadać cech użytkowych opracowanym rozwiązaniom czy technologiom	Immunolab sp. z o.o. Gdańsk, projektowanie, wytwarzanie i sprzedaż preparatów diagnostycznych w postaci surowic do diagnostyki serologicznej bakterii Salmonella	Model aplikowalny do start-upu
Model zagospodarowania potencjałów uczelni	Zagospodarowywanie wolnych rozwiązań niewdrożonych do produkcji, czy też niewykorzystanych potencjałów B+R, głównie poprzez świadczenie usług dla podmiotów zewnętrznych	EMT-Systems sp. z o.o., Gliwice. Spółka zbudowała szerokie portfolio specjalistycznych szkoleń inżynierskich w formie kursów, zagospodarowując wolne potencjały uczelni	Model aplikowalny do start-upu
Model odkrywania rynków	Odkrycie dużych rynków i poszukiwanie sposobów na ich wypełnienie własną produkcją i rozwiązaniami technologicznymi	Apeiron Synthesis SA, Wrocław. Technologia metatezy olefin. Producent katalizatorów metaetazy	Model aplikowalny do start-upu
Model komercjalizacji usług eksperckich	Eksploatacja istniejącego rynku eksperckiego (lub usług zleconych) z wykorzystaniem zasobów materialnych i ludzkich uczelni	Univentum Labs Sp. z o.o. Gdańsk, komercjalizacja usług eksperckich pracowników uczelni na zlecenia jednostek zewnętrznych	Model aplikowalny do start-upu
Model odkrywania innowacji	Odkrywanie nowych procesów, rozwiązań ważnych problemów i poszukiwanie dla nich zastosowań praktycznych, nisz i rynków	DataWalk SA, Wrocław, platforma do analizy danych i ich powiązań w środowisku big data, opatentowana	Model aplikowalny do start-upu
Model kreowania rynku i produktu	Kreowanie nisz czy rynków poprzez dostarczanie innowacyjnych produktów zaspokajających nowe potrzeby	Michał Świgoń PRO-MOHISTORIA, https://histmag.org/ . Polski portal promujący wiedzę historyczną wśród ludzi zainteresowanych historią o dużym potencjale oddziaływania	Model aplikowalny do start-upu

Tabela 4.4. cd.

Nazwa typu modelu biznesowego	Opis syntetyczny	Przykład zastosowania	Aplikowalność do start-upów
Model poddostawczy	Dostarczanie produktów technicznych niemasywowych, części i komponentów wymagających dużej precyzji itp., nieprodukowanych przez duże przedsiębiorstwa. Wykonywanie projektów technicznych lub informatycznych na zlecenie.	Bardzo duża liczba samozatrudnionych informatyków. Specjalizowane niszowo firmy technologiczne	Model aplikowalny do start-upu.

Źródło: (Bąk i Kulawczuk 2010: 203–207).

Praktyka gospodarcza stosowania modeli biznesowych wskazuje na istnienie dużego wyboru w tym zakresie. Oprócz modeli biznesowych o charakterze uniwersalnym w poszczególnych branżach funkcjonują modele specyficzne dla poszczególnych branż i dlatego każdy przedsiębiorca organizujący start-up powinien bardzo dokładnie przyjrzeć się specyfice branżowej.

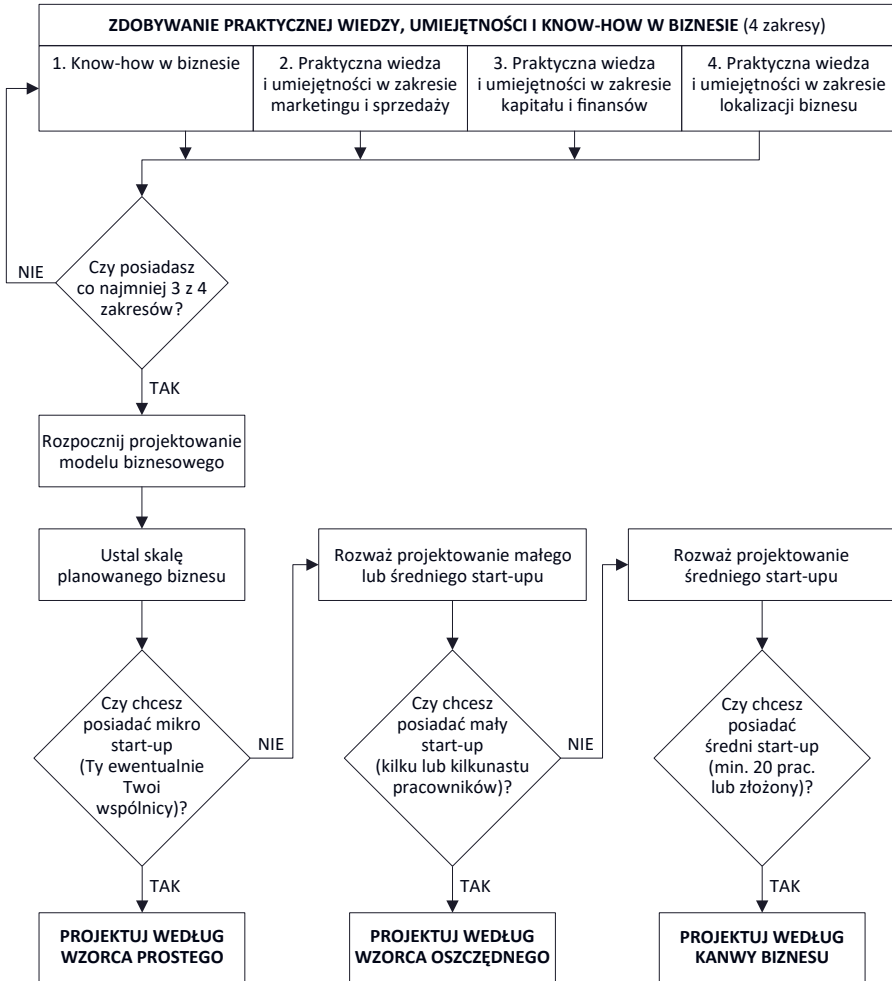
4.5. Projektowanie modeli biznesowych start-upów

Różne opracowania podają inne przepisy w zakresie tego, jak może wyglądać projektowanie modeli biznesowych. Z reguły nie rozróżniają one kwestii projektowania modelu biznesowego dla istniejącego przedsiębiorstwa (repozycjonowanie strategii przedsiębiorstwa) czy też dla start-upu (dla nowego przedsiębiorstwa). W istniejących przedsiębiorstwach dobre rezultaty daje wykorzystanie mądrości organizacyjnej i kompetencji kapitału ludzkiego firmy i precyzyjne wykorzystanie najlepszych dotychczasowych praktyk. Tę ścieżkę mogą wspierać konsultanci z zewnątrz. Z reguły w istniejącym biznesie sprawdzają się mniejsze czy większe modyfikacje, a nie zmiany całkowite. Tymczasem przedsiębiorcy rozpoczynający działalność gospodarczą potrzebują szerszego podejścia, wypracowania większej liczby alternatyw i stworzenia sobie bardziej otwartej przestrzeni wyboru. Oznacza to, że działania poprzedzające rozpoczęcie działalności gospodarczej, takie jak testowanie, weryfikacja, sprawdzanie, powinny obejmować nie tylko jeden model biznesowy, ale najlepiej kilka jego alternatyw.

Sumując budżet czasu, jaki ma przedsiębiorca rozpoczynający działalność gospodarczą w porównaniu do istniejącego przedsiębiorstwa, okazuje się, że jest on wielokrotnie mniejszy. Wynika to z faktu, iż do projektowania modelu

biznesowego w istniejącym przedsiębiorstwie (nowego, zmodyfikowanego itp.) można zaangażować wielu pracowników, natomiast w start-upie przedsiębiorca jest sam lub pomagają mu nieliczne osoby. Oznacza to, że w odróżnieniu od firmy już istniejącej start-up powinien być projektowany szybciej, prościej oraz przy wykorzystaniu mniejszej liczby dostępnych pomocy. Sposób projektowania powinien jednak stwarzać dla przedsiębiorcy istotnie różniące się alternatywy wyboru. Ponadto każdy wysiłek planistyczny, a takim jest projektowanie modelu biznesowego, powinien być dopasowany do planowanej skali działalności i w zasadzie ten czynnik powinien być czynnikiem decydującym o pracochłonności wybranej ścieżki przygotowania modelu biznesowego.

Można sobie wyobrazić, że istnieją trzy poziomy skali nowo rozpoczynanej działalności gospodarczej. Pierwszy poziom to skala mikro, w której w nowej firmie będzie działał sam przedsiębiorca (samozatrudnienie) lub też wspólnicy, ewentualnie jeden lub kilku pracowników (2–3). Taki biznes z założenia ma być prosty, zajmować się osiąganiem klarownych celów oraz często może się wiązać z wykonywaniem osobistej pracy przez właściciela lub wspólników. Można z dużą dozą prawdopodobieństwa przyjąć, że zakres projektowania modelu biznesowego powinien być na tym poziomie dość ograniczony. Drugi poziom to skala małej firmy. Mała firma może być rozumiana jako firma, w której pracują właściciele oraz pracownicy, przy czym ich liczba nie przekracza kilkunastu (np. od 4 do 19). W takim przedsiębiorstwie wyodrębniają się wyraźne komórki organizacyjne, pojawia się koordynacja działań pomiędzy komórkami, a baza klientów może być bardziej zróżnicowana. Taki biznes jest nieco bardziej złożony i wymaga w pewnym zakresie podejścia analitycznego. Na tym poziomie wskazane jest projektowanie modelu biznesowego przy większej liczbie zakresów tematycznych, ale jednak nie nadmiernie szczegółowego. Trzeci poziom to skala średniej firmy. Średnia firma (średni start-up) to z reguły nieco większe zamierzenie niż dwa poprzednie zarówno od strony organizacyjnej, finansowej, wytwórczej, jak i z punktu widzenia zróżnicowania produktu. Większy stopień złożoności działalności wymaga przy projektowaniu podejścia analitycznego z relatywnie znaczącą liczbą zakresów tematycznych, jednak nie muszą one wiele odbiegać od kanwy biznesu Osterwaldera. Na rysunku 4.1. przedstawiono ścieżkę decyzyjną w zakresie wyboru skali modelu biznesu przez przedsiębiorców planujących uruchomienie start-upu.



Rysunek 4.1. Schemat decyzyjny w zakresie wyboru skali wzorca modelu biznesu
Źródło: Opracowanie własne.

Opcje wyboru – omówienie zakresu i sformułowanie głównych zasad projektowania

Według propozycji zawartej w tym rozdziale zawartość modelu biznesowego dla mikro start-upów mogłyby obejmować cztery podstawowe zakresy tematyczne, dla małych start-upów zawartość modelu biznesowego mogłyby obejmować sześć zakresów tematycznych, a dla start-upu średniego dziesięć zakresów tematycznych.

Modele biznesowe start-upów – zakres minimalny

Na opis modelu biznesowego składają się:

- 1) sposób prowadzenia działalności,
- 2) sposób zarabiania pieniędzy,
- 3) minimalny potencjał dochodowy,
- 4) główne czynniki sukcesu.

Według tego zakresu przyjmuje się, że model biznesowy to syntetyczny opis sposobu prowadzenia działalności i zarabiania pieniędzy, który pokazuje minimalny potencjał dochodowy i kluczowe czynniki sukcesu. Opis modelu biznesowego jest uproszczoną koncepcją funkcjonowania biznesu, łatwą do przygotowania, tworzenia wariantów i testowania. Model ten opiera się na doświadczeniach Polsko-Amerykańskiej Fundacji Doradztwa dla Małych Przedsiębiorstw w zakresie wspierania rozwoju najmniejszych start-upów.

Sposób prowadzenia działalności ma za zadanie pokazać, jak w ogólnym zakresie funkcjonuje biznes od strony operacyjnej (np. piekarnia piecze chleb i bułki oraz wyrabia produkty cukiernicze z dobrej jakości surowców, piwiarnia serwuje piwo i pozwala znajomym spotykać się w miłej atmosferze, teatr muzyczny prowadzi spektakle teatralne, które zadowolają miłośników teatru i muzyki itp.).

Sposób zarabiania pieniędzy – to syntetyczne określenie, w jaki sposób następuje proces płacenia za produkt lub usługę, inaczej kasowania należności (np. piekarnia sprzedaje chleby na sztuki, a bułki w pakietach po sześć sztuk, za gotówkę lub płatność kartą na miejscu w sklepie lub piekarni, teatr sprzedaje bilety oraz karnety na dziesięć spektakli dla lojalnych klientów po obniżonej cenie gotówką lub kartą w teatrze lub kartą online itp.).

Minimalny potencjał dochodowy – to pewna ustalona wcześniej wartość przychodów ze sprzedaży, której osiągnięcie powstrzyma przedsiębiorcę przed wycofaniem się z biznesu. Czyli dla kontynuacji prowadzenia biznesu przy danym poziomie nakładów przedsiębiorcy potrzebują pewnego minimalnego przychodu ze sprzedaży, który ich zadowoli i przekona, że warto dalej prowadzić biznes.

Główne czynniki sukcesu to elementy sprawcze, które prowadzą do podejmowania przez klientów decyzji o akceptacji ceny i zakupie produktu lub usługi. Czynniki te mogą leżeć zarówno w naturze oferowanego produktu, jak i procesów związanych najczęściej z produkcją, sprzedażą czy obsługą posprzedażową, ale także w sposobie zarabiania pieniędzy. Głównymi czynnikami sukcesu mogą być m.in.: jakość produktu, szybkość dostawy, dostosowanie do potrzeb, akceptowalna cena, rozłożenie płatności w czasie czy też inne elementy związane z produktem lub usługą.

Poniżej przedstawiono trzy przykłady sformułowania prostych modeli biznesowych dla start-upów z wykorzystaniem przedstawionych powyżej zasad.

Pralnia chemiczna – biznes polegający na dostarczaniu ludziom czystości potrzebnej do komfortu osobistego i budowy prestiżu w zamian za wynagrodzenie – poprzez wykonywanie usług pralniczych w zamian za opłaty za czyszczenie sztuk odzieży. Sukces tego biznesu zależy od wysokiej jakości usług i dużego strumienia klientów. Kluczowym czynnikiem jest lokalizacja i jakość. Model biznesowy – sprzedaż komfortu, prestiżu i image'u ludzi w zamian za opłaty w miejscu o wygodnym dojściu lub dojeździe. Potencjał biznesowy – pranie 200 sztuk ubrań dziennie po 18 złotych = 3600 przychodu dziennego, czyli 80 000 miesięcznie (25 dni roboczych z sobotami).

Firma księgową – biznes polegający na dostarczaniu ludziom spokoju od urzędu skarbowego, ZUS itp. oraz informacji czasami użytecznych podczas zarządzania i produkcji wniosków kredytowych – poprzez wykonywanie usług księgowych w zamian za ryczałtowe wynagrodzenie. Sukces tego biznesu zależy od liczby operacji księgowanych, liczby klientów i reputacji biura. Kluczowym czynnikiem jest bezbłądność. Potencjał biznesowy – sprzedaż usług co najmniej 30 drobnym firmom, którym nie opłaca się zatrudniać księgowej, przy przerobie ok. 1200 złotych od klienta miesięcznie, czyli 36 000 miesięcznie

Kawiarnia – biznes polegający na sprzyjaniu społecznym kontaktom między ludźmi, którzy przy okazji utrzymywania kontaktów konsumują menu kawiarniane: poprzez dostarczanie różnych rodzajów kawy, innych napojów, ciast, lodów i słodyczy w zamian za bardzo dużą liczbę rozproszonych transakcji detalicznych o przeciętnej wielkości około 30 złotych na zamawiającego klienta (najczęściej dla 2 osób). Biznes wymaga stałego strumienia klientów oraz relatywnie dużej rotacji klientów. Model biznesowy 20 stolików o sześciokrotnej rotacji w ciągu dnia, czyli przychód dzienny 3600, miesięczny 108 000. Sukces biznesu zależy od dużej rotacji w ciągu dnia, posiadanej liczby stolików oraz umiejętności tworzenia atmosfery służącej socjalizacji.

Powyższe syntetyczne opisy prostych biznesów zawierają wszystkie cztery elementy wymagane dla minimalnego zakresu modelu biznesowego start-upu. Są one możliwe do przygotowania przez małe, zorientowane w temacie zespoły, w ciągu godziny. Szybkość wytwarzania tego typu modeli pozwala na stworzenie wielu wariantów koncepcji biznesu w krótkim czasie. W każdym z omawianych modeli minimalny potencjał dochodowy został oszacowany w prosty sposób, opierając się albo na potencjale technicznym, albo na popycie na dobra czy usługi. Celowość zastosowania do opisu syntetycznego prostych modeli biznesowych wynika z następujących czynników:

1. Zarówno przedsiębiorca, wspólnik czy kooperant powinni mieć zdolność do zrozumienia, jak najogólniej działa biznes (czyli co robi).
2. Przedsiębiorca i osoby wciągnięte do prowadzenia biznesu powinni wiedzieć, dlaczego klienci kupują produkty lub usługi.

3. O atrakcyjności biznesu decydują głównie czynniki przychodowe, w małym biznesie istnieje duże pole manewru do ograniczania kosztów, trzeba planować biznes pod przychody.
4. Główne czynniki sukcesu to określenie tych kluczowych elementów, które składają się na uzyskanie efektywnej sprzedaży.

Modele biznesowe start-upów – zakres pośredni

Zakres pośredni opisów modeli biznesowych można oprzeć na zmodyfikowanej propozycji Chesbrougha i Rosenbloom (2002). Według tej koncepcji model biznesowy jest konstrukcją pośredniczącą pomiędzy wykorzystaniem technologii a osiągnięciem wartości ekonomicznej. Oryginalnie ten zestaw został zaproponowany dla budowy modeli biznesowych firm technologicznych wywodzących się z Xerox Corporation w USA, czyli dla amerykańskich technologicznych start-upów. Zawiera on sześć elementów:

- 1) wyartykułowanie propozycji wartości, czyli wartości tworzonej dla użytkowników przez ofertę opartą na technologii;
- 2) zidentyfikowanie segmentu rynku, tj. użytkowników, dla których technologia jest przydatna i w jakim celu;
- 3) zdefiniowanie struktury łańcucha wartości w firmie niezbędnej do stworzenia i dystrybucji oferty;
- 4) oszacowanie struktury kosztów i potencjału zysku związanych z ofertą;
- 5) opisanie pozycji firmy w sieci wartości łączącej dostawców i klientów;
- 6) sformułowanie konkurencyjnej strategii, dzięki której innowacyjna firma uzyska i utrzyma przewagę nad rywalami.

Te dość szeroko sformułowane zakresy modelu biznesowego można sformułować wąsko, nie tracąc wiele z pierwotnej treści i znaczenia.

Modele biznesowe start-upów zakres pośredni:

- 1) propozycja wartości dla klienta,
- 2) segmenty klientów i zaspokajane potrzeby przez produkt (usługę),
- 3) ustalenie miejsca firmy w łańcuchu wartości tworzącym produkt,
- 4) koszty i potencjały dochodowe,
- 5) przechwytywanie wartości w sieci łączącej dostawców i klientów,
- 6) przewagi konkurencyjne.

Propozycja wartości dla klienta – została omówiona na początku rozdziału. Tytułem przypomnienia można wspomnieć, że na wartość dla klienta składają się oferowane korzyści i zaspokajane przez produkt potrzeby, które znajdują swoje odzwierciedlenie w cenie, za którą klient jest w stanie nabyć produkt.

Segmenty klientów i potrzeby zaspokajanie przez produkt – segmentem klientów jest względnie jednorodna grupa klientów, charakteryzująca się zblizonymi cechami, np. potrzebami. Grupa ta jest jednocześnie różna od innych

segmentów klientów, w istotnych zakresach dotyczących zarówno potrzeb, jak i postrzegania różnych korzyści. Ważnym elementem jest przyporządkowanie szczegółowych potrzeb do zdiagnozowanych segmentów klientów.

Ustalenie miejsca firmy w łańcuchu wartości tworzącym produkt – produkty technologiczne dość rzadko są wytwarzane w układzie wertykalnym od początku (pozyskania surowców lub informacji) do końca (gotowy wyrób lub usługa). Z reguły w łańcuchu tworzenia wartości firmy technologiczne zajmują określone miejsce w jednym lub kilku ogniwach łańcucha, ale niemal nigdy we wszystkich. Założyciele firmy technologicznej powinni prześledzić cały łańcuch tworzenia wartości i ustalić, w którym ogniwie ma być umiejscowiona firma. Zasadniczym kryterium wyboru są kompetencje start-upu i jego zdolności wytwórcze lub usługowe. Drugim kryterium jest opłacalność poszczególnych ogniw w zakresie tworzenia wartości dla klienta i przechwytywania wartości dla siebie.

Koszty i potencjały dochodowe – twórcy start-upu powinni być świadomi, jakie są główne koszty w wybranym ogniwie łańcucha wartości oraz gdzie one mają powstawać. Ważnym elementem jest także, aby kluczowe nakłady, składające się na koszty w prowadzonej działalności, były fizycznie dostępne oraz mogły być wykorzystane w działalności start-upu. Analizowane koszty powinny gwarantować możliwość przechwycenia wartości przez firmę. Potencjał dochodowy jest zdecydowanie ważniejszy od kosztów, które można w przyszłości ograniczyć. Jest on definiowany jako możliwa do uzyskania sprzedaż w jednostkach fizycznych pomnożona przez możliwą do uzyskania cenę produktu lub usługi. Wynikiem opisu w tym zakresie powinna być konstatacja, że istnieje duże prawdopodobieństwo, że przychody przekroczą koszty i że produkcja będzie opłacalna.

Przechwytywanie wartości w sieci łączącej dostawców i klientów – jest to jedno z kluczowych sformułowań modelu biznesowego firmy technologicznej i odnosi się do zaprojektowania sposobu przechwytywania wartości w sieci łączącej dostawców i odbiorców w analizowanym łańcuchu wartości. Wykonując różne działania związane z produktem lub usługą, start-up dodaje wartości do produktu, która obejmuje wartość dla klienta oraz marżę (wartość przechwyconą). Wartość przechwycona powinna pokrywać koszty przedsiębiorstw oraz zapewniać godziwy zysk. Wysokość tego zysku jest wypadkową cen, jakie można uzyskać za produkty i usługi, kosztów wytworzenia oraz wolumenu produkcji lub usług. Warto podkreślić, że w produktach i usługach firm innowacyjnych zawarte są elementy innowacyjne o charakterze unikatowym i jeżeli tylko zwiększają one wartość dla klienta, mogą również zwiększać wartość przechwytywaną przez start-up.

Przewagi konkurencyjne – ten element modelu biznesowego bezpośrednio nawiązuje do strategii biznesu i zmusza przedsiębiorców do wskazania, w czym (w jakich elementach) produktu, usługi, sposobu wytwarzania, dostarczania,

pobierania zapłaty, procesu obsługi klienta itp. ich poszerzony produkt lub usługa będzie lepszy od produktów konkurencji. W 1998 r. Michael E. Porter zaproponował trzy strategie prowadzące do uzyskania przewagi konkurencyjnej: przywództwo kosztowe, zróżnicowanie produktu oraz strategię koncentracji na wąskim, wyspecjalizowanym zakresie działalności (zob. Horbowski 2022). Obecnie listę typów przewag konkurencyjnych można znacznie poszerzyć, co wiąże się nie tylko z rozwojem biznesu, ale także ze zwiększeniem otwartości nabywców na innowacje i nowości.

W tabeli 4.5 przedstawiono opis porównawczy dwóch modeli biznesowych usług softwarowych – aplikacji na urządzenia mobilne SkyCash oraz Revolut App przy wykorzystaniu podejścia pośredniego.

Tabela 4.5. Przykładowy opis modelu biznesowego start-upu według podejścia pośredniego: SkyCash oraz Revolut

Zakres	SkyCash	Revolut App
Propozycja wartości dla klienta	<ul style="list-style-type: none"> – aplikacja na urządzenia mobilne zawierająca kilkanaście subaplikacji pozwalających na (głównie) opłacanie przejazdów w publicznym transporcie pasażerskim oraz miejsc parkingowych i autostrad – wszystko w jednym miejscu – prostota płatności jednorazowych – wysoka wiarygodność weryfikacji zakupu (łatwość kontroli biletu) – niska usterkowość (głównie związana z niską jakością połączenia internetowego) 	<ul style="list-style-type: none"> – aplikacja finansowa na urządzenia mobilne umożliwiająca wymianę walut z bardzo niską utratą wartości oraz płatności elektroniczne NFC lub kartowe związane z wyjazdami zagranicznymi – pełnienie funkcji bankowości elektronicznej w obrocie zagranicznym (głównie transakcyjnej)
Segmenty klientów i potrzeby zaspokajane przez produkt	<ul style="list-style-type: none"> – klienci biletów jednorazowych komunikacji miejskiej (mieszkańcy miast, turyści, odwiedzający miasta) – kierowcy korzystający z parkingów – kierowcy korzystający z autostrad – podróżni korzystający z taksówek – podróżni w komunikacji kolejowej i autobusowej międzymiejskiej – podróżni PLL LOT 	<ul style="list-style-type: none"> – młodzi ludzie podróżujący za granicę – ludzie na delegacjach zagranicznych – turyści – pozostałe osoby podróżujące za granicę
Ustalenie miejsca firmy w łańcuchu wartości tworzącym produkt	pośrednik pomiędzy dostawcami usług transportowych i miejsc parkingowych a pasażerami i kierowcami	pośrednik finansowy na rynku walutowym oraz dostawca usług transakcyjnych bankowości elektronicznej i kartowej dla klientów detalicznych usług finansowych, głównie w obrocie zagranicznym

Tabela 4.5. cd.

Zakres	SkyCash	Revolut App
Koszty i potencjały dochodowe	<ul style="list-style-type: none"> – koszt utrzymania i aktualizacji aplikacji, – koszty pozyskiwania informacji wsadowych do aplikacji od dostawców usług – koszty finansowe wynikające z obsługi transakcji elektronicznych i kartowych – potencjały dochodowe zależne od liczby transakcji, wartości transakcji oraz wielkości prowizji 	<ul style="list-style-type: none"> – koszty transakcyjne uczestnictwa w rynku walutowym – koszty transakcyjne uczestnictwa w obrocie kartowym – koszty promocji i reklamy – koszty aplikacji i jej aktualizacji – przychody z transakcji nieregularnych (weekendowych) – przychody z wersji premium (pakiety subskrypcyjne i usługi jednorazowo płatne) – przychody z usług płatnych dla klientów korzystających z wersji free
Przechwytywanie wartości w sieci łączącej dostawców i klientów	<p>prowizja od sprzedaży (różna na różnych usługach)</p>	<p>firma wykorzystuje wysokie narzuty na płatności krajowymi kartami kredytowymi za płatności realizowane za granicą sięgające 10–15% wartości transakcji; usługa Revolut pozwala obniżyć te koszty do 0,2–2,0% wartości transakcji</p>
Przewagi konkurencyjne	<ul style="list-style-type: none"> – wszystko w jednym – prostota i domyślny charakter użytkowania – brak lub bardzo niski wpływ korzystania z aplikacji na koszty usługi 	<ul style="list-style-type: none"> – niższe koszty przewalutowań niż w bankach czy kantorach – łatwość dokonywania płatności zagranicznych – wysoka sprawność dokonywania płatności elektronicznych czy kartowych – uzyskanie płynności w wielu walutach w związku z przechowywaniem przez klientów swoich walut w nieoprocentowanym portfelu

Źródło: Opracowanie własne.

Przedstawione w tabeli 4.5 przykładowe opisy modeli biznesowych start-upów z branży technologicznych firm finansowych (fintech) pokazują, iż model pośredni może być użyteczny w opisie start-upów technologicznych, które z zamierzenia miały być start-upami lokalnymi, wykorzystującymi ewidentne niedoskonałości rynku. SkyCash to polska spółka, założona w 2010 r., której przedmiotem działania było rozwiązywanie problemów przedsiębiorstw

komunikacji pasażerskiej ze sprzedażą biletów jednorazowych oraz władz samorządowych w zakresie zarządzania miejskimi miejscami parkingowymi. Firma działała lokalnie i systematycznie dopisywała do swojego portfolio kolejne miasta i gminy oraz kolejne przedsiębiorstwa transportu pasażerskiego. Według danych firmy w 2022 r. firma była liderem w branży z ponad 80% udziałem w rynku płatności za parkingi za pomocą smartfonu i ponad 50% udziałem w rynku płatności za bilety miejskie. W tym roku firma sprzedawała w Polsce bilety 10 przewoźników kolejowych (zob. www.skycash.com/o-nas/). Z kolei start-up Revolut został założony w Wielkiej Brytanii w 2015 r., a w związku z wyjściem Zjednoczonego Królestwa z Unii Europejskiej w 2018 r. firma zdobyła europejską licencję bankową na Litwie. Według danych firmy w 2022 r. obsługiwała ona 25 mln klientów indywidualnych, ponad 500 tys. klientów biznesowych, w ponad 200 krajach i terytoriach i posiadała ona ponad 30 walut rozliczeniowych (zob. www.revolut.com/pl-NL/about-revolut/).

Z punktu widzenia wspomnianych wcześniej podziałów branżowych, w tym przypadku internetowych spółek technologicznych, model biznesowy SkyCasha polegał na płaceniu za transakcje (prowizja), natomiast w przypadku Revoluta rozpoczynano od modelu free, a następnie przechodzono do usług płatnych albo jednorazowo, albo subskrypcyjnie.

Modele biznesowe start-upów – zakres pełny

Projektowanie modeli biznesowych start-upów, które w zamierzeniu mają być firmami średnimi lub złożonymi, a więc działającymi na większych rynkach i oferującymi często kilka, kilkanaście produktów, zostało oparte na podziale zaproponowanym przez Osterwaldera i Pigneura w ich cytowanej wcześniej pracy. Ze względu na wymóg oczywistej kompletności prezentacji modelu zestawienie dziewięciu zakresów cech poszerzono o sposób przechwytywania wartości, którego najwyraźniej w zestawieniu tym brakuje. Zakres pełny modelu biznesowego warto stosować do start-upów projektowanych jako średnie, o większym stopniu złożoności działań, wymagających znaczących aktywów (poza ludzkimi i finansowymi), i generalnie takich, co do których przedsiębiorcy mają mniejszą pewność know-how prowadzenia biznesu. Wynika to z faktu, iż zjawiska mniej rozpoznane na początku trzeba pełniej opisać, aby zrozumieć, jak one funkcjonują. W wariacie pośrednim w zupełności wystarczą równoważniki zdań i skrótowe formy wypowiedzi. To podejście wykorzystuje się również w opisywaniu kanwy biznesu, jednak zawsze pod wypełnionym szablonem niezbędny jest stosowny komentarz, najlepiej do każdego zakresu. Pełny opis modelu biznesowego można zredukować do modelu pośredniego czy o minimalnym zakresie, jeżeli przedsiębiorcy zdecydują się na uproszczenie koncepcji.

Uzupełniony o sposób przechwytywania wartości zakres modelu biznesowego Osterwaldera i Pigneura (kanwa biznesu) obejmuje następujące zakresy tematyczne:

1. Propozycja wartości.
2. Relacje z klientami.
3. Segmenty klientów.
4. Kanały.
5. Kluczowe działania.
6. Kluczowe zasoby.
7. Kluczowi partnerzy.
8. Strumienie przychodów.
9. Struktura kosztów.
10. Sposób przechwytywania wartości.

Dla syntetycznej prezentacji sposobu wypełniania kanwy biznesu posłużono się tabelą (tab. 4.6), w której w drugiej kolumnie syntetycznie opisano zakresy tematyczne zgodnie z wzorcem Osterwaldera i Pigneura, dodając opis sposobu przechwytywania wartości. Natomiast w kolumnie trzeciej podano przykład zastosowania tego opisu w przypadku start-upu, polegającego na przekształceniu małego gospodarstwa rolnego w gospodarstwo agroturystyczne na wsi. Chociaż, jak się wydaje, powinno być to zagadnienie proste, to jednak praktyka pokazuje złożoność procesu założenia firmy i jej eksploatacji. Jako założenie przyjęto, że rolnicy wybudowali nowy dom na siedlisku i nowe zabudowania gospodarskie, a pozostałe w drugiej części siedliska stary drewniany dom oraz stodołę planują zaadaptować na pokoje gościnne w gospodarstwie agroturystycznym.

Tabela 4.6. Przykładowy opis modelu biznesowego start-upu według podejścia pełnego: uruchomienie gospodarstwa agroturystycznego na wsi

Zakres	Syntetyczny opis zakresu (Osterwalder i Pigneur, modyfikacje własne)	Przykład zastosowania: gospodarstwo agroturystyczne na wsi
1. Propozycja wartości	Skierowana do klientów oferta pokazująca sposoby zaspokojenia potrzeb i/lub dostarczenia korzyści, która znajduje swoje odzwierciedlenie w cenie, którą jest skłonny zaakceptować klient	<ul style="list-style-type: none"> – pakiety 7- i 14-dniowe wypoczynku z wyżywieniem w sezonie, w atrakcyjnym regionie wiejskim (Kaszuby) – oferta weekendowa poza sezonem, 3 dni z wyżywieniem – oferta na dowolne pobyty z wyżywieniem, częściowym wyżywieniem lub ze śniadaniem poza sezonem – zajęcia animacyjne dla dzieci – jazda konna – dowóz i odbiór z kąpieliska

Zakres	Syntetyczny opis zakresu (Osterwalder i Pigneur, modyfikacje własne)	Przykład zastosowania: gospodarstwo agroturystyczne na wsi
		<ul style="list-style-type: none"> – kuligi – ogniska i imprezy wieczorne i nocne – inne atrakcje – rezerwacja za przedpłatą 20% z możliwością odwołania na 3 tygodnie przed terminem – możliwość realizacji imprez integracyjnych i firmowych – kuchnia regionalna i tradycyjna
2. Relacje z klientami	Ustalenie sposobów pozyskiwania i utrzymania klientów oraz wskazanie narzędzi wykorzystywanych w tym celu. Możliwe jest również określenie wartości, jakie mają rzędzić relacjami z klientami	<ul style="list-style-type: none"> – oparcie oferty na udowodnionej jakości, terminowości, rzetelności, poparcie jej w opiniach zadowolonych klientów – prezentacja tekstowo-zdjęciowa w agroturystycznym portalu rezerwacyjnym (w tym oferta) – żywa i bogata w materiał wizualny i tekstowy prezentacja na własnej stronie internetowej (w tym oferta) – prezentacja w mediach społecznościowych, kanał do kontaktu, opinii i uwag – uczestnictwo w tematycznych targach, wystawach i prezentacjach – preferowanie kontaktów budujących osobisty kontakt i poprzez dowolne media elektroniczne umożliwiające kontakt wizualny – zniżki dla lojalnych klientów – zniżki dla nowożeńców, jubilatów i innych uroczystości – otwartość na potrzeby turystów
3. Segmenty klientów	Zidentyfikowanie względnie jednorodnych grup klientów, do których chce dotrzeć firma, poprzez zrozumienie ich potrzeb lub oczekiwanych przez nie korzyści. Przypisanie i przystosowanie produktów do specyficznych potrzeb segmentów	<ul style="list-style-type: none"> – pary – rodziny z dziećmi – grupy przyjaciół i znajomych – zespoły pracownicze – turyści indywidualni – miłośnicy jazdy konnej – miłośnicy regionu (Kaszub)

Tabela 4.6. cd.

Zakres	Syntetyczny opis zakresu (Osterwalder i Pigneur, modyfikacje własne)	Przykład zastosowania: gospodarstwo agroturystyczne na wsi
4. Kanały	Kanały komunikacji, sprzedaży i dostawy z wykorzystaniem środków technicznych i pomocy ludzkiej, a także wszelkie media i pośrednicy wykorzystywani w tych działaniach	<ul style="list-style-type: none"> – sprzedaż przez portale rezerwacyjne – sprzedaż przez własną stronę internetową – promocja przez fanpage w mediach społecznościowych (reportaże, zestawy zdjęć, krótkie video, opinie klientów itp.) – opracowanie strony internetowej pt. trasy konne i piesze regionu z linkami do własnych stron rezerwacyjnych – przynależność do stowarzyszenia agroturystyki, regionalnego i PPTK
5. Kluczowe działania	Wyszczególnienie (lista) kluczowych działań firmy w zakresie budowy wartości dla klienta i przechwytywania wartości dla firmy. Może obejmować również działania pomocnicze, o ile są one znacząco kosztowne	<ul style="list-style-type: none"> – adaptacja starego domu drewnianego na 3 pokoje z łazienkami – adaptacja zabytkowej stodoły na 7 pokoiów z łazienkami – budowa zagrody dla zwierząt (na zajęcia animacyjne dla dzieci) – zakup koni do jazdy konnej – uporządkowanie i zagospodarowanie terenu – wydzielenie strefy odpoczynku i relaksu – prowadzenie sprzedaży usług i kontakty z zewnętrznymi kanałami sprzedaży – organizacja działalności noclegowej i gastronomicznej – organizacja przedsięwzięć turystycznych – organizacja jazd konnych
6. Kluczowe zasoby	Ustalenie listy zasobów niezbędnych do skutecznego prowadzenia biznesu, wraz z ich orientacyjną skalą, potencjałami oraz kosztami	<ul style="list-style-type: none"> – budynki z pokojami noclegowymi (10 na 20 osób) (stary dom i stodoła) – jadalnia i świetlica, zaplecze gastronomiczne w starym domu – środki finansowe na zakupy i adaptacje (ok 350 tys. zł) – wiedza, umiejętności i kompetencje z zakresu agroturystyki i jazdy konnej – pasja, czas poświęcony i wkład pracy właścicieli gospodarstwa – certyfikat jakości usług turystycznych
7. Kluczowi partnerzy	Ustalenie listy partnerów biznesowych, którzy mają szczególny wpływ na powstawanie wartości dla klienta i wartości przechwytywanej przez firmę	<ul style="list-style-type: none"> – portale rezerwacyjne – pośrednicy w biznesie turystycznym – stowarzyszenia turystyczne i agroturystyczne – dostawca usług internetowych

Zakres	Syntetyczny opis zakresu (Osterwalder i Pigneur, modyfikacje własne)	Przykład zastosowania: gospodarstwo agroturystyczne na wsi
8. Strumienie przychodów	Ustalenie głównych źródeł przychodu wraz z ich potencjalnymi wolumenami sprzedaży (oszacowanie skali działania) oraz z orientacyjnymi cenami jednostkowymi (polityka cenowa)	<ul style="list-style-type: none"> – przychody ze sprzedaży 7- i 14-dniowych pakietów turystycznych (80% obłożenia przez 16 tygodni, 110 zł za nocleg z HB od osoby i 30% obłożenia przez 24 tygodnie w roku, 100 zł za nocleg z HB = około 300 tys. zł) – sprzedaż noclegów poza pakietami (20% j.w. = ok. 60 tys. zł rocznie) – sprzedaż usług cateringowych dla gości (ok. 30 tys. zł) – wpływy z organizacji jazd konnych oraz imprez dla gości (20 tys. rocznie). Razem ok. 410 tys. zł rocznie
9. Struktura kosztów	Ustalenie głównych pozycji kosztowych, ustalenie ilości wykorzystywanych zasobów i ich orientacyjnych cen	<ul style="list-style-type: none"> – koszty inwestycji (ok. 350 tys. zł) – koszty finansowe kredytu na 7 lat (ok. 110 tys. zł) – koszty utrzymania i obsługi obiektu 5 tys. miesięcznie = 60 tys. rocznie – koszty zakupu żywności ok. 6 tys. zł miesięcznie = 72 tys. zł – inne koszty 30 tys. rocznie Razem ok. 230 tys. zł kosztów rocznie
10. Sposób przechwytywania wartości	Sposób przechwytywania wartości obejmuje identyfikację ekonomicznego źródła zysku (np. różnica pomiędzy ceną zakupu a ceną sprzedaży w handlu), przeprowadzanie kalkulacji oraz metodę płatności za produkt lub usługę, czyli jej techniczny pobór (płatności jednorazowe, za czas, za wykorzystanie, subskrypcyjne itp.)	<ul style="list-style-type: none"> – nadwyżka przychodów nad kosztami związana z własnym wkładem pracy w biznesie i zapewnieniem wysokiej jakości usług turystycznych – uzyskiwanie dobrych cen od lokalnych dostawców – umiarkowane ceny umożliwiające szeroki dostęp dla klientów o średnich dochodach – przedpłaty na usługi pakietowe i o większych wartościach, zapłata gotówką lub kartą na miejscu Kalkulacja: w rozliczeniu inwestycji na 7 lat, roczne koszty to ok. 230 tys. zł, przychody ok. 410 tys. rocznie, zysk ok. 180 tys. zł rocznie.

Źródło: Opracowanie własne przy wykorzystaniu: (Osterwalder i Pigneur 2013: 20–23; Kulawczuk i in. 2021: 20–37).

Choć gospodarstwo agroturystyczne z założenia jest małym biznesem, przedstawione w trzeciej kolumnie tabeli opisy wskazują, że jest również biznesem złożonym. W tym przypadku nie skala biznesu, ale stopień złożoności zdecydowały o wykorzystaniu pełnego modelu biznesowego do zaprojektowania głównych elementów nowego start-upu. Jednocześnie starano się zapewnić maksymalną oszczędność tekstu, stosując równoważniki zdań. Elementy cenowo-kosztowe oparto na rozpoznaniu sytuacji z lata 2022 r., stosując strategię cen porównywalnych do konkurencji, ale i umiarkowanych. Czy taki opis gwarantuje sukces? Odpowiedź daje dopiero wdrożenie projektu, które będzie zależec nie tylko od obiektywnych elementów, które model biznesowy chce przewidzieć czy przybliżyć, ale również od sytuacji ekonomicznej, społecznej czy politycznej, a także od wkładu pracy przedsiębiorcy i jego rodziny w prowadzenie biznesu. Niemniej jednak opracowanie spójnego i logicznego modelu biznesowego pozwala w normalnych warunkach uruchamiać nowe start-upy.

4.6. Techniczne sposoby pracy nad modelami biznesowymi – wybrane aspekty

Praca nad tworzeniem modeli biznesowych jest z założenia zadaniem zespołowym. Praca pojedynczej osoby pozbawiona jest przyjaznej krytyki (*advocatus diaboli*), która jest siłą sprawczą we wszystkich projektach kreatywnych. Sformułowanie „przyjazna krytyka” to z reguły wskazywanie trudnych stron projektu wraz pokazaniem możliwości, jak je można pokonać. Postęp w biznesie tworzy się w wyniku konstruktywnego ścierania się pomysłów, a nie krytycznych i destrukcyjnych ocen. Ten styl pracy, w którym lepsze propozycje pokonują słabsze, jest znacznie bardziej skuteczny w rozwijaniu koncepcji biznesowych niż czysta krytyka.

Oprócz dość podstawowej kwestii tego, jak powinien być skonstruowany model biznesowy (jego zawartości), ważnym elementem jest jego techniczne wykonanie. W tej dziedzinie bardzo wielki postęp został dokonany w pracy Osterwaldera i Pigneura, która zaproponowała nowy standard wizualizacji prac nad modelem biznesowym. Czerpiąc z nowoczesnych metod wizualizacji możliwości i problemów (np. znanej z metody projektowania opartej na matrycy logicznej), autorzy zaproponowali, aby projektujące zespoły wykorzystywały papier, samoprzylepne karteczki i pisaki, aby wizualizować postęp prac w poszczególnych zakresach kanwy biznesowej. Model papierowy jest atrakcyjny, kiedy wszyscy projektanci znajdują się w tym samym miejscu i mogą na bieżąco reagować. W takim przypadku praca może przebiegać szybko, interakcje są natychmiastowe i wszyscy mogą w tym samym czasie zarówno tworzyć, jak

i oceniać czy korygować. Wydaje się, że model ten jest nie do zastąpienia, kiedy wszyscy projektanci są w tym samym miejscu.

Problem jednak powstaje, kiedy poszczególni członkowie zespołu znajdują się w różnych miejscach, ale chcieliby równocześnie pracować nad projektem. Wówczas pomocne stają się programy do projektowania i zarządzania projektami biznesowymi. Jeden z polskich portali internetowych wskazał dziesięć najlepszych w tym zakresie programów: Trello, Asana, Jira, Bitrix24, Taagly, Redbooth, Timecamp, Fortask, IC Project, HeySpace (zob. Buchkovska 2021). Z kolei jeden z amerykańskich portali internetowych wskazał dwadzieścia najlepszych programów do projektowania i zarządzania biznesem, wyszczególniając je w następującej kolejności: monday.com, Wrike, KiSSFLOW, Replicon, Acumatica, HubSpot CRM, Netsuite ERP, vtenext, Qntrl, Apptivo, HoneyBook, Smartsheet, Salesforce CRM, JIRA, Dynamics 365, Odoo, Bitrix24, Zoho One, Scoro, ProofHub (Andre 2022). Tego typu rankingów jest zdecydowanie więcej, zarówno w polskim, jak i międzynarodowym Internecie. Wszystko co łączy te rodzaje oprogramowania to fakt, że pozwalają na pracę zdalną w rozproszonym otoczeniu, często międzynarodowym. Zdecydowana większość programów nie wymaga kodowania i po krótkim kursie niemal każdy użytkownik komputera jest w stanie obsługiwać przynajmniej podstawowe funkcje w tych programach. Programy te z reguły oferują wersję darmową albo demonstracyjną, albo na ograniczony czas, albo dla ograniczonej liczby użytkowników, ale faktycznie są normalnymi programami komercyjnymi, chociaż koszty ich licencjonowania nie są specjalnie wysokie (od kilku do kilkunastu, rzadko kilkudziesięciu dolarów miesięcznie). Korzystanie z tych programów wymaga jednak przystąpienia do pewnej społeczności wirtualnej, którą dany program uważa za pomocny zarówno do komunikowania się, jak i tworzenia propozycji biznesowych użytecznych w projektowaniu biznesu. Jednak nie każdy chce poświęcić czas na uczenie się nowych umiejętności tylko po to, aby jednokrotnie je wykorzystać. Wydaje się więc, że wykorzystywanie tego typu oprogramowania do jednorazowego zaprojektowania modelu biznesowego jest mało uzasadnione. Natomiast jeżeli w danym zespole ciągle projektuje się i analizuje modele biznesowe, wówczas zastosowanie podobnego oprogramowania może znacznie pomóc w zapewnieniu wysokiej efektywności pracy.

Zdecydowana większość start-upów posiada charakter lokalny i prace mogą przebiegać przy wykorzystaniu pisma ręcznego i papieru, jak również elektronicznie, za pomocą dowolnego zestawu edytora tekstu, arkusza kalkulacyjnego i programu do prezentacji wyników pracy. W pracy zdalnej można wykorzystać dowolny program spotkań na odległość. Jeżeli rezultat prac nad modelem biznesowym ma mieć postać elektroniczną, to w zupełności wystarcza wykorzystanie możliwości, jakie dają różne aplikacje oprogramowania Office 365 firmy Microsoft lub analogiczne aplikacje firmy Google (Google Workspace). Przewagą

aplikacji tych dostawców jest ich powszechność (są dobrze znane), a także fakt, iż często są one zapewniane przez zakłady pracy czy szkoły. Dla uzyskania efektów w formie elektronicznej, które umożliwiają profesjonalną prezentację modelu biznesowego, np. dla grupy inwestorów, w zupełności one wystarczą.

Bibliografia

- Abdelkafi N., Makhotin S., Posselt T. (2013), *Business models innovation for electric mobility What can be learned from existing business model patterns?* „International Journal of Innovation Management”, Vol. 17, No. 1.
- Abdelkafi N., Täuscher K. (2016), *Business Models for Sustainability From a System Dynamics Perspective*, „Organization & Environment”, Vol. 29, No. 1, 74–96, doi:10.1177/1086026615592930.
- Amit R., Zott C. (2001), *Value creation in e-business*, „Strategic Management Journal”, No. 22, 493–520.
- Andre L. (2022), *20 Best Business Management Software*, financesonline.com/best-business-management-software/ [dostęp: 20.12.2022].
- Andrews K. (1971), *The Concept of Corporate Strategy*, Irwin, Homewood.
- Anthony R. (1965), *Planning and Control Systems: A Framework for Analysis*. Division of Research, Graduate School of Business Administration, Harvard University, Boston.
- Bąk M., Kulawczuk P. (red.) (2010), *Modele biznesowe budowy i rozwoju firm spin off na podbudowie szkoły wyższej*, Instytut Badań nad Demokracją i Przedsiębiorstwem Prywatnym, Warszawa.
- Bocken N.M.P., Short S., Rana P., Evans S. (2014), *A literature and practice review to develop sustainable business model archetypes*, „Journal of Cleaner Production”, No. 65, 42–56.
- Butler R., Szromek A. (2019), *Incorporating the Value Proposition for Society with Business Models of Health Tourism Enterprises*, „Sustainability”, Vol. 11, No. 6711, doi:10.3390/su11236711.
- Buchkowska M. (2021), *10 najlepszych programów do zarządzania projektami*, nano.komputronik.pl/n/najlepsze-programy-do-zarzadzania-projektami/ [dostęp: 20.12.2022].
- Chesbrough H., Rosenbloom R.S. (2002), *The Role of the Business Model in Capturing Value from Innovation: Evidence from Xerox Corporation's Technology Spinoff Companies*, „Industrial and Corporate Change”, Vol. 11, No. 3.
- Hall C.M. (2019), *Constructing sustainable tourism development: The 2030 agenda and the managerial ecology of sustainable tourism*, „Journal of Sustainable Tourism”, No. 27, 1044–1060.
- Horbowski M., *Trzy strategie przewagi konkurencyjnej – którą wybrać?*, <https://www.conquest.pl/strategie-przewagi-konkurencyjnej/> [dostęp: 18.12.2022].
- Kulawczuk P., Poszewiecki A., Jeliński B., Bogacz A., Szcześniak A., Tymorek M., Krystosik K. (2021), *Handbook supporting the preparation of business and promotion plans in sustainable tourism and case studies*, Baltic Heritage Routes, Sopot.
- Kulawczuk P. (2010), *Modele biznesowe spółki spin off*, w: *Modele biznesowe budowy i rozwoju firm spin off na podbudowie szkoły wyższej*, red. M. Bąk, P. Kulawczuk, Instytut Badań nad Demokracją i Przedsiębiorstwem Prywatnym, Warszawa.

- Nair S., Paulose H., Palacios M., Tafur J. (2013), *Service orientation: Effectuating business model innovation*, „The Service Industries Journal”, No. 33, 958–975.
- Nickols F. (2016), *Strategy Definitions & Meanings*, Distance Consulting, https://www.nickols.us/strategy_definitions.pdf [dostęp: 20.12.2022].
- Nidumolu R., Prahalad C.K., Ranganaswami M.R. (2009), *Why sustainability is now the key driver of innovation*, „Harvard Business Review”, Vol. 87, No. 9, 57–64.
- Osterwalder A., Pigneur Y. (2010), *Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers*, John Wiley, Hoboken NJ.
- Osterwalder A., Pigneur Y. (2013), *Tworzenie modeli biznesowych. Podręcznik wizjonera*, Helion, Gliwice.
- Porter M.E. (1998), *On Competition*, Harvard Business School, Boston.
- Rappa M. (2022), *Business models on the Web*, <http://www.digitalenterprise.org/models/models.html> [dostęp: 4.12.2022].
- Sahebalzamani S., Bertella G. (2018), *Business Models and Sustainability in Nature Tourism: A Systematic Review of the Literature*, „Sustainability”, Vol. 10, No. 3226.
- Seelos C., Mair J. (2005), *Social entrepreneurship: Creating new business models to serve the poor*. „Business Horizons”, No. 48, 241–246.
- Stubbs W., Cocklin C. (2008), *Conceptualizing a Sustainability Business*, „Organization & Environment”, Vol. 21, No. 103, doi: 10.1177/1086026608318042.
- Szcześniak A. (2011), *Modele biznesowe spółek technologicznych – analiza empiryczna praktycznych przypadków*, w: *Modele biznesowe budowy i rozwoju firm spin off tworzonych na bazie szkół wyższych*, red. M. Bąk, P. Kulawczuk, Instytut Badań nad Demokracją i Przedsiębiorstwem Prywatnym, Warszawa.
- Teece D. (2010), *Business Models, Business Strategy and Innovation*, „Long Range Planning”, No. 43, 2–3.
- Yunus M., Moingeon B., Lehmann-Ortega L. (2010), *Building social business models: Lessons from the Grameen experience*, „Long Range Planning”, No. 43, 308–325.

Strony internetowe:

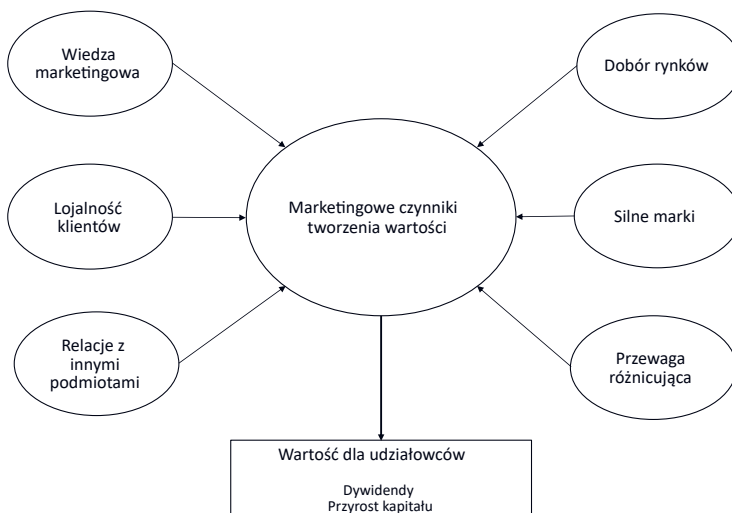
- www.revolut.com/pl-NL/about-revolut/ [dostęp: 19.12.2022].
- www.skycash.com/o-nas/ [dostęp: 19.12.2022].

Rozdział 5

Badania rynku i wybór grup docelowych

Jak pisze Kotler (1999: 33): „skuteczny marketing rozpoczyna się od badań rynku, które ujawniają różne segmenty, składające się z nabywców o różnych potrzebach. Firma powinna wybrać tylko te docelowe grupy, których potrzeby może zaspokoić w sposób lepszy niż konkurencja”, a następnie dodaje: „bez badań firma wchodzi na rynek jak ślepiec – po omacku”.

Na podstawie badań marketingowych wybierane są segmenty klientów oraz sposoby budowania preferencji klientów. Doyle (2003: 67) pisze, że: „angażując się w działania na właściwych rynkach oraz budując przewagę różnicującą przedsiębiorstwo, uzyskuje się odpowiednie warunki do wzrostu i generowania wyższej marży, od czego zależy tworzenie wartości” (rys. 5.1).



Rysunek 5.1. Marketingowe czynniki tworzenia wartości
Źródło: Opracowanie własne na podstawie (Doyle 2003: 46).

Przyszli przedsiębiorcy prowadzą badania rynku, często nawet nie zdając sobie z tego sprawy. Obserwacja zdarzeń rynkowych, rozmowy z innymi przedsiębiorcami lub ich klientami, udział w targach i wychwytywanie potencjalnych możliwości biznesowych, poszukiwanie okazji – wszystko to mieści się w szeroko rozumianej definicji badań marketingowej. Wiele osób korzysta też z metody obserwacji uczestniczącej, biorąc udział w praktykach zawodowych, pomagając w rodzinnej firmie czy też pracując na różnych stanowiskach w określonej branży. Zdobyta wiedza, umiejętności, a często także kapitał relacyjny, pomagają w uruchomieniu własnego biznesu.

5.1. Badania marketingowe i ich cele

Zgodnie z często cytowaną definicją Amerykańskiego Stowarzyszenia Marketingu (AMA) badania marketingowe są to działania wiążące daną organizację z jej rynkowym otoczeniem za pomocą informacji. Informacje te są wykorzystywane do zidentyfikowania i określenia problemów oraz szans marketingowych, do realizacji, udoskonalenia i oceny działań marketingowych, do monitorowania efektów tych działań oraz do coraz lepszego poznania procesów marketingowych. Obecnie (2023) na stronie AMA można znaleźć krótszą definicję badań rynku – jest to gromadzenie informacji o preferencjach oraz potrzebach konsumentów. Według Kotlera i Kellera (2017) „badania marketingowe polegają na systematycznym planowaniu, zbieraniu, analizie i przekazywaniu danych i informacji istotnych dla sytuacji marketingowej, w jakiej znajduje się przedsiębiorstwo”. Badania marketingowe pozwalają rozwiązywać głównie problemy produkcji oraz sprzedaży dóbr i usług (Pociecha 1996: 32). Jak piszą Hague i Jackson (1992: 11): „badania rynku pomagają usprawnić pracę i podejmować właściwe decyzje”.

Kaczmarczyk (1999) zwraca uwagę, że projektowanie badań, gromadzenie, analiza i interpretacja danych pomaga kierownictwu w zrozumieniu otoczenia, identyfikowaniu problemów i sprzyjających sytuacji oraz w prowadzeniu działań marketingowych na określonych rynkach. Według tego autora badania marketingowe są potrzebne w całym procesie podejmowania decyzji, który obejmuje siedem etapów:

- 1) ustalanie celów,
- 2) określanie aktualnego lub potencjalnego stanu rzeczy,
- 3) wybór problemów lub okoliczności do rozpatrzenia,
- 4) rozwój alternatyw osiągnięcia celu,
- 5) wybór najlepszej alternatywy,
- 6) podjęcie decyzji i jej realizacja (ewentualnie modyfikacja),
- 7) kontrola rezultatów podjęcia decyzji i jej realizacji.

Zdaniem Mazurek-Łopacińskiej (*Badania marketingowe...* 2005) celem badań jest pomoc w zrozumieniu mechanizmów rynkowych oraz zachowań zakupowych, podejmowaniu decyzji oraz kontroli wyników działań marketingowych. Na poziomie strategicznym badania marketingowe dają wiedzę o potrzebach klientów, o uwarunkowaniach rynkowych, pozwalają dzielić rynki na jednorodne segmenty, umożliwiają analizę konkurencji oraz określenie przewagi konkurencyjnej, stanowią podstawę dla strategii rozwoju przedsiębiorstwa. Na poziomie operacyjnym badania marketingowe stanowią istotny wkład w projektowanie produktów, systemu dystrybucji, korekt cenowych czy działań promocyjnych. Ich wyniki są podstawą planów i budżetów marketingowych, a także analiz skuteczności działań marketingowych.

Badania marketingowe powinny poprzedzać kluczowe decyzje biznesowe dotyczące: grup docelowych (klientów) oraz ich potrzeb, oferty produktów i usług, cen, dystrybucji i promocji. Dzięki nim można w znaczący sposób ograniczyć ryzyko związane z prowadzoną działalnością. Badania marketingowe pozwalają także na lepsze wykorzystanie możliwości rynkowych, a tym samym przyczyniają się do sukcesu firmy. Badań tych nie można niczym zastąpić. Rynki ciągle się zmieniają, tak jak i wymagania klientów. Dlatego „wiedza wewnętrzna” firmy musi być uzupełniana systematycznie prowadzonymi badaniami marketingowymi.

5.2. Obserwacja rynku

W poszukiwaniu szans rynkowych oraz pomysłów na biznes warto przyglądać się przedsiębiorcom lub podmiotom gospodarczym, którzy osiągnęli sukces rynkowy, a także rynek/branżom, które notują wysoką stopę wzrostu. Strategia imitacji – przejmowania lub doskonalenia modeli biznesowych, które sprawdziły się na rynku – jest pewnym sposobem na prowadzenie dochodowego biznesu, ale zawsze będziemy pozostawać w tyle za liderami.

Dlatego jeszcze lepszym rozwiązaniem jest strategia innowacji – czyli ciągle poszukiwanie niszy rynkowych oraz szacowanie potencjalnego zapotrzebowania na nowe produkty czy usługi. Dobrą okazją do zapoznania się z nowinkami technicznymi jest udział w targach, śledzenie wyników badań naukowych oraz danych patentowych. Z badań prowadzonych przez autorów niniejszego opracowania wynika, że to właśnie innowatorzy i poszukiwacze okazji osiągają najlepsze wyniki finansowe (wyprzedzając organizatorów, sprzedawców i rzemieślników).

5.3. Identyfikacja źródeł informacji i przegląd źródeł wtórnych i pierwotnych

W dobie Internetu dostęp do informacji jest bardzo szeroki i przy odrobinie wysiłku można znaleźć wiele wartościowych informacji o: rynku, konkurencji, klientach czy cenach dóbr i usług. Wśród przydatnych źródeł wtórnych (często łatwych do ściągnięcia w postaci plików pdf) można wymienić m.in. (tab. 5.1):

- raporty i artykuły branżowe,
- prospekty emisyjne, prezentacje i raporty roczne oraz okresowe spółek akcyjnych notowanych na giełdzie lub na NewConnect,
- raporty sektorowe banków,
- dane urzędów statystycznych,
- dane instytucji publicznych,
- porównywarki cenowe (Ceneo, Nokaut, Skąpiec),
- blogi, vlogi i fora dyskusyjne,
- publikacje agencji badawczy, instytutów naukowo-badawczych,
- wewnętrzne dokumenty (faktury).

Tabela 5.1. Źródła wtórne wykorzystywane w działalności gospodarczej

Dane wtórne	wewnętrzne		faktury sprzedaży raporty przedstawicieli handlowych rozliczenia kosztów handlowych
	zewnętrzne	publikowane	periodyki źródła statystyczne dokumentacja finansowa raporty roczne i prezentacje spółek akcyjnych
		komercyjne	dane geodemograficzne dane z badań indywidualnych dane z badań panelowych dane z badań sklepów/rejestracji skaningowej

Źródło: Opracowanie własne na podstawie m.in. (Churchill 2002).

Z publikacji PTBRiO (2017) wynika, że polscy przedsiębiorcy korzystają najczęściej z:

- 1) analiz danych własnych (39%),
- 2) stron internetowych i publikacji konkurencji (38%),
- 3) ogólnodostępnych publikacji (26%),
- 4) opinii pracowników firmy (13%),
- 5) badań zlecanych zewnętrznej firmie (11%),
- 6) opinii ekspertów/autorytetów z branży (8%),

- 7) opinii klientów przekazywanych bezpośrednio do firmy (8%),
- 8) indywidualnych kontaktów/źródeł informacji kierownictwa (4%).

Podmioty gospodarcze dysponujące odpowiednim kapitałem ludzkim oraz wyposażone w nowoczesne technologie coraz częściej do badań i analiz rynku wykorzystują narzędzia Data Mining (w celu odkrywania wzorców, relacji i informacji ukrytych w dużych zbiorach danych) oraz sztuczną inteligencję (m.in. do prognozowania zjawisk).

Jeżeli chcemy uzyskać przewagę konkurencyjną w zakresie informacji rynkowych, to zewnętrzne dane wtórne nam nie wystarczą (ponieważ mogą z nich korzystać także nasi bezpośredni konkurenci). Badania (źródła) pierwotne są to oryginalne badania przeprowadzone przez daną firmę (lub w jej imieniu przez agencję badawczą) w celu zebrania informacji specjalnie zaprojektowanych na potrzeby procesu decyzyjnego w tej firmie.

5.4. Badania jakościowe

Badania jakościowe są często realizowane przez start-upy, bo na ogół nie wymagają dużych nakładów finansowych, a ich realizacja jest szybka i niezbyt skomplikowana. Próba badawcza składa się z kilku do kilkudziesięciu osób, a jej dobór jest celowy. Przy badaniach jakościowych z reguły koncentrujemy się na zdobyciu nowej wiedzy, przydatnej np. przy projektowaniu nowych produktów lub usług, ewentualnie przy prowadzeniu kampanii promocyjnej. Badania te odpowiadają na pytania: dlaczego?, co ma wpływ na wybór?, jakie cechy są istotne?, jakie są oczekiwania wobec produktu/usługi? Z pytań otwartych tworzony jest standaryzowany scenariusz badania. Wyniki badania jakościowego są często zapisywane w postaci krótkich cytatów lub dłuższych wypowiedzi uczestników badania. W wielu przypadkach dokonuje się transkrypcji nagrań audio lub video na format tekstowy. Raporty z tego typu badań opierają się na analizie nieformalnej, nie ma w nich zbyt wielu tabel czy wnioskowania statystycznego.

Wśród metod badawczych stosowanych w badaniach jakościowych często używa się wywiadów pogłębionych lub grupowych wywiadów zogniskowanych (*focus group*).

Wywiad pogłębiony (*individual in-depth interview*, IDI) polega na bezpośredniej rozmowie badacza (moderatora) z pojedynczym respondentem. Badanie IDI ma na celu pogłębienie wiedzy o badanym zjawisku; pozwala m.in. na dotarcie do emocjonalnych i motywacyjnych wzorów zachowań nabywców. Ze względu na małą próbę badanych osób warto zadbać o to, żeby respondent był aktywnym uczestnikiem danego rynku, miał określoną wiedzę o produktach i usługach. W innym przypadku taki wywiad może przynieść mało istotne, zdawkowe odpowiedzi.

Zogniskowany wywiad grupowy (*focus group interview*) wymaga zgromadzenia pewnej grupy osób (zwykle od 6 do 8 uczestników) i poprowadzenia przez moderatora dyskusji na określony temat (zgodnie z wcześniej przygotowanym scenariuszem). Uczestnicy badania reprezentują najczęściej określony segment potencjalnych lub rzeczywistych klientów firmy. Przy ich doborze określa się wymagane cechy demograficzne (np. płeć, wiek).

W handlu i usługach coraz częściej stosuje się badania typu „tajemniczy klient” (*mystery shopping*). Przy tej metodzie ankieter wciela się w rolę klienta kupującego lub przynajmniej oglądającego/zainteresowanego zakupem produktów usług. Wizyta w sklepie/salonie lub punkcie obsługi przebiega zgodnie z wcześniej zaplanowanym scenariuszem. Ankieter ma przygotowany opis swojej sytuacji/problemu, a także listę pytań do zadania. Po spotkaniu przekazuje zleceniodawcy swoje uwagi i obserwacje na temat funkcjonowania danej placówki (wyglądu, jakości obsługi, zakresu oferowanych świadczeń itp.).

Poniżej przedstawiamy przykładowy scenariusz wywiadu pogłębionego, który można łatwo zaadaptować do dowolnego produktu czy usługi.

Scenariusz wywiadu pogłębionego (IDI)

- P1. Czy Pan/i kupował/a dane produkty/usługi w ostatnich 12 miesiącach?
- P2. Jaką markę danego produktu/firmę świadczącą dane usługi wybrał/a Pan/i przy ostatnim zakupie?
- P3. Czy był/a Pan/i zadowolony/a z ostatniego zakupu danego produktu/danej usługi? Jeżeli tak, to dlaczego? Jeżeli nie, to dlaczego?
- P4. Na ile jest prawdopodobne, że poleciliby Pan/i ostatnio produkt/usługę rodzinie lub znajomym?
- P5. Jakie cechy danego produktu/usługi Pana/i zdaniem decydują o jego/jej jakości?
- P6. Jak często kupuje Pan/i dane produkty/usługi?
- P7. Jaką formę danego produktu/rodzaj usługi Pan/i wybrał/a przy ostatnim zakupie?
- P8. Jakimi kryteriami kierował/a się Pan/i przy wyborze marki danego produktu/firmy świadczącej dane usługi?
- P9. W jakiej sytuacji kupił/a Pan/i dany produkt (dla siebie, dla rodziny, na prezent)?
- P10. Jakich korzyści oczekuje Pan/i przy zakupie danego produktu/danej usługi?
- P11. Ile zapłacił/a Pan/i za dany produkt/daną usługę?
- P12. Czy cena Pan/i zdaniem była adekwatna do jakości produktu/usługi?
- P13. W jakim miejscu (w jaki sposób) kupił/a Pan/i dany produkt/usługę?

P14. Jakie zna Pan/i marki produktów z danej kategorii/nazwy firm świadczących podobne usługi?

P15. Którą markę uważa Pan/i za lidera w danej kategorii produktowej i dlaczego?

P16. Jakie jest Pana/i nastawienie do nowości na rynku określonych produktów/usług?

P17. Jaki wpływ na Pana/i zakupy produktów/usług z danej kategorii mają inne osoby (znajomi, rodzina, znane osoby z Internetu, klubowicze, celebryci)?

Metryka

X1 Płeć: a) kobieta b) mężczyzna

X2 Wiek: a) do 25 lat b) od 26 do 35 lat c) od 36 do 45 lat d) powyżej 45 lat

X3 W którym z poniższych przedziałów zawiera się Pan/a/i przeciętny miesięczny dochód netto?

a) do 3000 zł b) od 3001 zł do 5000 zł c) powyżej 5000 zł

d) odmowa odpowiedzi

5.5. Badania ilościowe

Badania ilościowe są rzadziej przeprowadzane przez start-upy, bo wiążą się z dużymi nakładami finansowymi, a ich realizacja wymaga specjalistycznej wiedzy i jest czasochłonna. Potrzeby informacyjne są tu dokładnie zdefiniowane (np. w formie tzw. briefa). Próba badawcza ma najczęściej charakter reprezentatywny (jej struktura ze względu na badane cechy jest zbliżona do struktury badanej populacji) i składa się z kilkuset do tysiąca osób, a jej dobór jest losowy (ewentualnie kwotowy), chociaż ostatnio coraz częściej przy ankietach internetowych dobór próby ma charakter dogodny (*convenience sample*).

Przy badaniach ilościowych z reguły chodzi o pomiar różnych parametrów rynkowych. Badania te odpowiadają na pytania: ile?, jaki jest poziom danej cechy? Przykładowo, ile osób kupuje dany produkt, jaki jest udział w rynku kluczowych producentów, jaki jest wskaźnik zadowolenia z produktów/usług, jaki jest odsetek klientów lojalnych wobec aktualnych dostawców produktów/usług, jakie są średnie wydatki na daną kategorię produktową oraz jakie są ceny kupowanych produktów/usług.

Pytania mają na ogół charakter zamknięty, powstaje z nich standaryzowany kwestionariusz badawczy. Wyniki badania ilościowego są kodowane i zapisywane w postaci bazy danych, np. do programów: Excel, SPSS, Statistica itp. Po ich weryfikacji robione są obliczenia, których wyniki przyjmują formę tabel i wykresów. Raporty z tego typu badań coraz częściej mają postać prezentacji w programie PowerPoint, tak aby łatwo można je było przedstawiać w trakcie zebrań firmowych. Wyniki badań ilościowych trafiają do biznesplanów, planów

marketingowych, strategii oraz prospektów emisyjnych, raportów i prezentacji przygotowywanych dla inwestorów.

Obecnie najpopularniejszą metodą badawczą, jeśli chodzi o badania ilościowe, jest ankieta internetowa CAWI (Computer-Assisted Web Interview) – czyli wspomagany komputerowo wywiad za pomocą strony internetowej. Respondent otrzymuje link do kwestionariusza i jest proszony o odpowiedź na szereg pytań (najczęściej od kilkunastu do kilkudziesięciu). Największą zaletą tego typu badania jest niski koszt oraz możliwość szybkiego otrzymania odpowiedzi. Istnieją bezpłatne narzędzia do prowadzenia tego typu badań, jak: Google Forms lub MS Forms (w tym drugim przypadku jeżeli dysponujemy pakietem Office). Wadą ankiety internetowej CAWI jest brak losowości i słaba kontrola nad przebiegiem badania. Do analizy wyników badania nie mogą być stosowane zaawansowane narzędzia analizy statystycznej (przygotowuje się tylko wskaźniki struktury oraz średnie i mediany).

Małe podmioty gospodarcze mogą, we własnym zakresie lub zlecając prace wyspecjalizowanej agencji, prowadzić badania ilościowe metodą ankiety telefonicznej CATI (Computer-Assisted Telephone Interview). W tym przypadku pracownik firmy lub ankieter odczytuje przez telefon pytania i notuje uzyskiwane odpowiedzi, korzystając ze specjalnego oprogramowania komputerowego.

Ciągle popularną metodą są tradycyjne badania sondażowe – wywiady bezpośrednie (*face-to-face*) prowadzone przez ankieterów. Polegają one na odczytaniu pytań i zanotowaniu uzyskanych odpowiedzi w kwestionariuszu (stąd nazwa PAPI – Paper & Pen Personal Interview). Metoda ta traci na znaczeniu ze względu na wysokie koszty i długi czas realizacji. Dane z kwestionariuszy są wklepywane do odpowiednich formatek komputerowych, chociaż ostatnio ankieterzy są wyposażani w laptopy lub tablety, dzięki czemu już w trakcie wywiadu dane są rejestrowane i wprowadzane do bazy.

Jak piszą Hague i Jackson (1992: 11): „ankieta jest symbolem badań rynku”. Narzędziem/instrumentem pomiarowym w badaniach ankietowych jest kwestionariusz. Poniżej przedstawiamy przykładowy kwestionariusz służący do badania rynku preparatów przeciw grypie i przeziębieniu sprzedawanych bez recepty (OTC). W badaniu tym wykorzystano kilka kart kodowych, za względu na tradycyjny sposób realizacji badania (PAPI).

BADANIE PREPARATÓW PRZECIW GRYPIE I PRZEZIĘBIENIU

A1 Jakie preparaty przeciw przeziębieniu i grypie są Panu/i znane? *Proszę wymienić:*

.....

A2 Czy na poniższej liście preparatów przeciw przeziębieniu i grypie znajdują się nazwy handlowe (marki) preparatów znane przez Pana/ią?

Uwaga do ankietera: pokazujemy kartę kodową NR 1 preparatów przeciw przeziębieniu i grypie.

.....

A3 Jaki jest Pana/i stosunek do nowości na rynku farmaceutycznym (*proszę wybrać tylko jedną odpowiedź*)?

1 lubię innowacje, poszukuję nowości, lubię być jednym z pierwszych użytkowników

2 szybko akceptuję nowości, chociaż ich nie poszukuję

3 akceptuję nowości wtedy, gdy są już sprawdzone

4 nie interesują mnie nowości, wolę leki tradycyjne/sprawdzone

B1 Jak zachowuje się Pan/i w przypadku pojawienia się objawów przeziębienia lub grypy u Pana/i oraz u Pana/i dzieci? *Proszę zaznaczyć „X-em” tylko jedną odpowiedź w każdej kolumnie*

Sposób zachowania	u Pana/i	u dziecka do 3 lat	u dziecka w wieku 4–6 lat	u dziecka w wieku 7–11 lat	u dziecka w wieku 12–17 lat
1. Nie mam dzieci w tym wieku		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Nigdy nie chorujemy – ani ja, ani moje dzieci	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Z zasady leczę się domowymi metodami i/lub stosuję wyłącznie witaminy	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. Od razu udaję się do lekarza	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. Radzę się farmaceuty w aptece, jaki preparat byłby przydatny i stosuję go	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. Radzę się rodziny/znajomych, jaki preparat byłby przydatny i stosuję go	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7. Stosuję samodzielnie preparaty przeciwko przeziębieniu i grypie, jeśli widzę taką potrzebę	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
→ Skąd Pan/i wie, jaki preparat należy zastosować? Proszę opisać obok w tabeli:					

B2 Czy w ostatnich 12 miesiącach stosował/a Pan/i preparaty przeciw grypie i przeziębieniu dla siebie lub swoich dzieci?

1 nie → **PRZEJDŹ DO PYTANIA B13**

2 tak → Jakie preparaty, przy jakich dolegliwościach, dla kogo i w jakiej sytuacji zakupione stosował/a Pan/i w ostatnich 12 miesiącach?

Uwaga do ankietera:

W jednym wierszu można wpisać tylko jedną formę preparatu (jeżeli respondent kupował jedną markę preparatu w różnych formach to zapisujemy to w różnych wierszach)

Nazwa preparatu	Forma preparatu karta nr 3	Na jaki rodzaj dolegliwości proszę wpisać	Kto używał karta nr 5	Sposób wyboru karta nr 6	Kiedy kupiony karta nr 7	Osoba kupująca		Ocena skuteczności
						Płeć 1 – M 2 – K	Kto karta nr 8	1–5, gdzie: 5 – bardzo skuteczny, 1 – zupełnie nieskuteczny

B3 Jakimi kryteriami kierował/a się Pan/i przy wyborze ostatnio kupionego preparatu przeciw grypie i przeziębieniu?

Proszę zaznaczyć maksymalnie 3 najważniejsze czynniki wyboru, wpisując przy nich: 1 – przy czynniku najważniejszym, 2 – przy drugim, a 3 przy trzecim pod względem ważności

Ostatnio kupiony preparat (Uwaga: prawdopodobnie posiada Pan/i opakowanie kupionego preparatu; jeżeli jest to możliwe, to proszę spisać z opakowania: markę, pełną nazwę produktu oraz nazwę producenta):

Nazwa: **Forma:**

Czynniki wyboru	Znaczenie danego czynnika w pkt. ocena znaczenia każdego czynnika (skala 1–10, gdzie 1 – nieważny, 10 – bardzo ważny)	Trzy najważniejsze czynniki wyboru – zaznaczamy je wpisując przy nich: 1, 2, 3
Przepisanie (lub wskazanie) preparatu przez lekarza		
Porada farmaceuty (w aptece)		
Cena		
Renoma marki		
Brak efektów ubocznych		
Opis działania preparatu w prasie		
Dostępność w miejscu zakupu		
Dogodna forma preparatu		
Reklama w mass mediach (TV, radio lub prasie popularnej)		

Ulotki reklamowe		
Przyciągające wzrok opakowanie		
Rada znajomych/rodziny		
Dotychczasowe pozytywne doświadczenia w stosowaniu preparatu		
Inne czynniki wyboru (jakie?)		

B4 Jaką rolę w procesie zakupowym odgrywa dla Pana/i cena preparatu przeciw grypie i przeziębieniu? *Proszę wybrać tylko jedno podejście, które najlepiej charakteryzuje Pana/i sposób wyboru marki preparatu przeciw grypie i przeziębieniu*

- 1 Kupuję najdroższe produkty, bo wierzę w ich wyższą jakość
 2 Staram się kupować produkty o średnich cenach (w tej grupie poszukuje najlepszych)
 3 Staram się kupować najtańsze produkty (w danej kategorii)

B5 Czy istnieją pewne pułapy cenowe, które wpływają na Pana/i zachowania zakupowe lub na sposób postrzegania przez Pana/ią preparatów przeciw grypie i przeziębieniu?

Sytuacja	Cena (standardowego opakowania), która najlepiej odpowiada przedstawionej obok opinii – proszę wpisać wartości
Cena, którą najczęściej płacę za dany preparat przeciw grypie i przeziębieniu zł
Cena tak niska, że miałbym/miałabym wątpliwości co do jakości danego produktu zł
Cena tak wysoka, że zrezygnowałam/a/bym z zakupu (i szukałam/a innego - tańszego produktu) zł

B6 Jakie znaczenie w procesie zakupu preparatów przeciw grypie i przeziębieniu mają dla Pana/i rady innych osób?

Proszę wybrać tylko jeden opis, które najlepiej charakteryzuje Pana/i sposób wyboru preparatu

- 1 polegam wyłącznie na opinii lekarza
 2 polegam na opinii lekarza, ale staram się sugerować mu preparaty sprawdzone przeze mnie (doświadczenia pozytywne) lub odradzić preparaty nieskuteczne
 3 polegam na radach farmaceuty
 4 polegam wyłącznie na własnych doświadczeniach lub opiniach znajomych/rodziny
 5 zachowuję się w inny sposób – jaki?

B7 Czy był/a Pan/i zadowolony/a z ostatnio zastosowanego preparatu przeciw grypie i przeziębieniu?

Proszę na poniższej skali zaznaczyć stopień satysfakcji z ostatnio zastosowanego produktu

Ostatnio stosowany preparat:

Nazwa: Forma:

100% (pełna satysfakcja)	90%	80%	70%	60%	50%	40%	20%	10%	0% (całkowity brak satysfakcji)

B8 Jeżeli w powyższym pytaniu zaznaczył/a Pan/i inną (mniejszą) wartość niż 100% („pełna satysfakcja”), to co przeszkodziło Panu/i w osiągnięciu pełnego zadowolenia z zastosowanego preparatu przeciw grypie i przeziębieniu? *Proszę opisać:*

.....

.....

B9 A Czy istnieje ulubiona przez Pana/ią / najczęściej stosowana marka preparatu przeciw grypie i przeziębieniu?

1 nie

2 tak, jaki to preparat?

Ulubiona/najczęściej stosowana marka

B9 B Jak by Pan/i jednym zdaniem opisał/a przyczyny „przywiązania” do tej marki preparatu?

.....

.....

B10 Jak ocenia Pan/i stosowane preparaty przeciw grypie i przeziębieniu?
Proszę przyznać ocenę w skali od 1–5, gdzie 1 – ocena bardzo niska, 5 – ocena bardzo wysoka

Kryterium oceny	Stosowane preparaty przeciw grypie i przeziębieniu (proszę podać nazwę)			
	COLDREX	GRIPEX	IBUPRON	NUROFEN
Skuteczność				
Łatwość przyjmowania				
Forma				
Atrakcyjna cena				
Smak				
Wsparcie reklamowe				
Estetyka opakowania				
Brak skutków ubocznych				
	0 <input type="checkbox"/> nie znam tego preparatu	0 <input type="checkbox"/> nie znam tego preparatu		0 <input type="checkbox"/> nie znam tego preparatu

B11 Czy w ostatnich 12 miesiącach zauważył/a Pan/i reklamę jakiegokolwiek preparatu przeciw grypie i przeziębieniu? *Proszę podać nazwę reklamowanego preparatu oraz wskazać media, w których pojawiła się reklama*

1 nie

2 tak → proszę podać nazwę preparatu i media, w których zauważył/a Pan/i reklamę

Nazwa reklamowanego preparatu przeciw i przeziębieniu	Media, w których pojawiła się reklama				
	prasa	TV	radio	ulotki	inne (proszę wpisać jakie)

B12 Z jakich źródeł czerpie Pan/i wiedzę o preparatach przeciw grypie i przeziębieniu?

- | | |
|---|--|
| 1 <input type="checkbox"/> Z książek/poradników medycznych | 6 <input type="checkbox"/> Od lekarzy |
| 2 <input type="checkbox"/> Z gazet specjalistycznych (medycznych) | 7 <input type="checkbox"/> Od farmaceutów |
| 3 <input type="checkbox"/> Z gazet poświęconych zdrowiu | 8 <input type="checkbox"/> Od rodziny/znajomych |
| 4 <input type="checkbox"/> Z popularnych tygodników i miesięczników | 9 <input type="checkbox"/> Z Internetu |
| 5 <input type="checkbox"/> Z gazet codziennych | 10 <input type="checkbox"/> Z innych źródeł, jakich? |

MEDIA**M1. Czy szukał/a Pan/i kiedykolwiek w Internecie informacji o środkach przeciwbólowych oraz przeciw grypie i przeziębieniu?**

- Nie, ponieważ nie mam dostępu do Internetu – **Przejdź do X1**
- Nie, nie szukałem/am, choć mam dostęp do Internetu
- Tak → jakich informacji Pan/i szukał/a?

M2. Jaka jest Pana/i opinia na temat wiarygodności informacji zamieszczanych na stronach internetowych? (proszę zaznaczyć tylko jedną odpowiedź)

- | | |
|---|--|
| 1. <input type="checkbox"/> Bardzo wiarygodne | 4. <input type="checkbox"/> Raczej niewiarygodne |
| 2. <input type="checkbox"/> Raczej wiarygodne | 5. <input type="checkbox"/> Bardzo niewiarygodne |
| 3. <input type="checkbox"/> Różne | 6. <input type="checkbox"/> Nie mam zdania |

INFORMACJE STATYSTYCZNE**X1. Płeć** 1. mężczyzna 2. kobieta**X2. Wiek**

do 20 lat	21–25	26 do 30 lat	31 do 40 lat	41 do 50 lat	51 do 60 lat	pow. 60 lat
1. <input type="checkbox"/>	2. <input type="checkbox"/>	3. <input type="checkbox"/>	4. <input type="checkbox"/>	5. <input type="checkbox"/>	6. <input type="checkbox"/>	7. <input type="checkbox"/>

X3. Wykształcenie

- | | |
|--|---|
| 1. <input type="checkbox"/> podstawowe / niepełne podstawowe | 3. <input type="checkbox"/> średnie / wyższe nieukończone |
| 2. <input type="checkbox"/> zasadnicze zawodowe / średnie nieukończone | 4. <input type="checkbox"/> wyższe |

X4. Czy Pan/Pani obecnie:

- jest zatrudniony/a w zakładzie pracy/institucji – **PRZEJDŹ DO X5**
- prowadzi własną firmę/działalność gospodarczą/jest współwłaścicielem/własne gospodarstwo rolne – **PRZEJDŹ DO X6**
- jest emerytem/ką / rencistą/ką – **PRZEJDŹ DO X7**
- uczy się, studiuje – **PRZEJDŹ DO X7**
- nie pracuje zawodowo – **PRZEJDŹ DO X7**
- jest bezrobotny/a – **PRZEJDŹ DO X7**

X5. Do jakiej grupy Pan/i należy? (DLA OSÓB ZATRUDNIONYCH

- wyżsi urzędnicy, dyrektorzy/prezesi
- kadra kierownicza średniego szczebla (kierownik/dyrektor departamentu/działu/oddziału)
- profesjonaliści/specjaliści z wyższym wykształceniem
- inni pracownicy umysłowi
- pracownicy fizyczni

X6. Do jakiej grupy Pan/i należy? (DLA OSÓB PROWADZĄCYCH WŁASNĄ FIRME)

- specjaliści z wyższym wykształceniem/wolne zawody
- właściciele/współwłaściciele firm/sklepów, rzemieślnicy, inni
- rolnicy i rybacy

X7. Liczba osób w gospodarstwie domowym

- | | | | | | |
|-----------------------------|-----------------------------|-----------------------------|-----------------------------|-----------------------------|-----------------------------|
| 1 osoba | 2 osoby | 3 osoby | 4 osoby | 5 osób | 6 osób i więcej |
| 1. <input type="checkbox"/> | 2. <input type="checkbox"/> | 3. <input type="checkbox"/> | 4. <input type="checkbox"/> | 5. <input type="checkbox"/> | 6. <input type="checkbox"/> |

X8. Miejsce zamieszkania

- | | |
|--|--|
| 1. <input type="checkbox"/> Wieś/Osada | 4. <input type="checkbox"/> Miasto 50 001 – 200 000 mieszkańców |
| 2. <input type="checkbox"/> Miasto do 20 000 mieszkańców | 5. <input type="checkbox"/> Miasto 200 001 – 500 000 mieszkańców |
| 3. <input type="checkbox"/> Miasto 20 001 – 50 000 mieszkańców | 6. <input type="checkbox"/> Miasto powyżej 500 000 mieszkańców |

X9. W którym z poniższych przedziałów zawiera się suma dochodów miesięcznych netto wszystkich pracujących członków Pana/Pani gospodarstwa domowego? Przykładowo jeżeli w gospodarstwie domowym pracują mąż i żona, to sumę dochodów będzie miesięczna płaca netto męża + miesięczna płaca netto żony

- | | |
|--|--|
| 1. <input type="checkbox"/> do 2000 zł | 4. <input type="checkbox"/> od 6001 do 8000 zł |
| 2. <input type="checkbox"/> od 2001 do 4000 zł | 5. <input type="checkbox"/> od 8001 do 10 000 zł |
| 3. <input type="checkbox"/> od 4001 do 6000 zł | 6. <input type="checkbox"/> powyżej 10 000 zł |

X10. Faza cyklu życia rodziny:

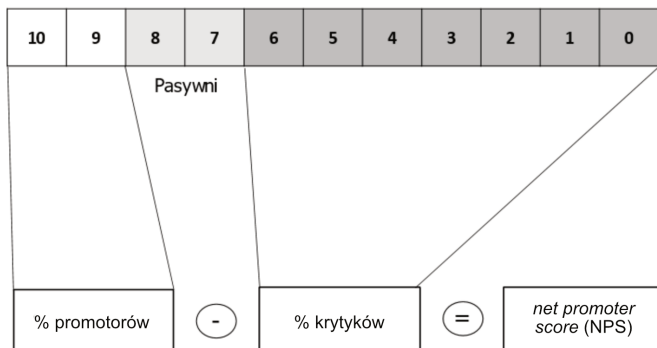
- | | |
|---|---|
| 1. <input type="checkbox"/> osoba samotna | 4. <input type="checkbox"/> małżeństwo z dziećmi od 6 do 18 lat |
| 2. <input type="checkbox"/> małżeństwo/para bez dzieci | 5. <input type="checkbox"/> małżeństwo z dorosłymi dziećmi |
| 3. <input type="checkbox"/> małżeństwo z dziećmi do lat 6 | 6. <input type="checkbox"/> emeryci/renciści |

W ostatnich latach w praktyce marketingowej bardzo popularne stało się badanie lojalności klientów przy wykorzystaniu wskaźnika *net promoter score* (NPS). Respondentom zadaje się pytanie: „Na ile prawdopodobne (w skali 0–10) jest, że polecił/a/by Pan/i produkt (lub usługę) danej firmy rodzinie/znajomym?”

Za pomocą wyżej opisanej skali identyfikuje się klientów lojalnych, zwanych „zwolennikami” lub „promotorami” (*promoters*) (9–10 pkt), oraz klientów mniej związanych z firmą lub nawet jej niechętnych, zwanych „krytykami” (*detractors*) (0–6 pkt). Respondenci, którzy zaznaczyli 7 lub 8 pkt, traktowani są jako neutralni lub pasywni i pomijani przy wyliczaniu wskaźnika NPS. Wskaźnik ten pokazuje różnicę między odsetkiem promotorów i krytyków (rys. 5.2).

Dla każdego przedsiębiorstwa ważne jest, żeby mieć jak najwięcej promotorów, bo nie dość, że kupują po raz kolejny dany produkt lub usługę, to jeszcze polecają go/ją rodzinie i znajomym. Z drugiej strony niepokojącym sygnałem jest duża liczba krytyków, bo osoby te nie dość, że nie kupią po raz kolejny danego produktu lub usługi, to mogą rozpowszechniać o nich niekorzystne opinie.

Przykładem obliczania wskaźników NPS mogą być badania kierowców kupujących oleje silnikowe do swoich samochodów. Jak widać w tabeli 5.2, najwyższe wskaźniki NPS uzyskały marki Shell, Castrol, Mobil i Lotos.

Rysunek 5.2. Sposób obliczania wskaźnika *net promoter score* (NPS)

Źródło: Opracowanie własne.

Tabela 5.2. Net Promoter Score (NPS) dla najpopularniejszych marek olejów silnikowych

Marka oleju	Krytycy (0–6 pkt)	Neutralni (7–8 pkt)	Promotorzy (9–10 pkt)	NPS
Mobil (n = 173)	7,5%	22,0%	70,5%	63,0%
Castrol (n = 165)	2,4%	26,7%	70,9%	68,5%
Lotos (n = 121)	6,6%	28,1%	65,3%	58,7%
Orlen Oil (n = 64)	4,7%	37,5%	57,8%	53,1%
Elf (n = 35)	5,7%	40,0%	54,3%	48,6%
Shell (n = 32)	3,1%	25,0%	71,9%	68,8%
OGÓLEM (wszystkie marki)	5,5%	26,8%	67,8%	62,3%

Źródło: (QUALIFACT 2017).

5.6. Segmentacja klientów

Klienci różnią się preferencjami, oczekiwaniami, zachowaniami zakupowymi, lojalnością. W marketingu przyjmuje się, że 80% przychodów firmy pochodzi od 20% klientów. Oczywiście nie zawsze pokrywa się to z rzeczywistością, ale na ogół jest tak, że niektórzy klienci kupują więcej, częściej i są gotowi zapłacić wyższą cenę niż inni.

Klienci indywidualni (B2C)

Przygotowując segmentację na potrzeby firmy, należy pamiętać, że wyodrębnione segmenty powinny spełniać kilka warunków, takich jak: homogeniczność, mierzalność, opłacalność i dostępność. Homogeniczność oznacza istnienie pewnych cech wyróżniających daną grupę klientów na tle innych grup. Przykładem mogą tu być klienci mieszkający w danym mieście lub województwie (segmentacja geograficzna), klienci legitymujący się pewnym poziomem wykształcenia (podstawowe, średnie, wyższe) lub klienci osiągający pewien pułap dochodów netto (np. do 1000 zł, 1001–2000 zł, 2001–3000 zł i powyżej 3000 zł). Mierzalność oznacza, że można dosyć precyzyjnie określić wielkość danego segmentu. Podstawowe podziały segmentacyjne opierają się na wynikach spisów powszechnych (oraz ich uaktualnieniach), a także na danych statystycznych przygotowywanych przez różne agendy rządowe (GUS, Ministerstwo Finansów itp.). Opłacalność oznacza najczęściej, że dany segment jest na tyle liczny i dysponujący na tyle dużymi dochodami, że jego obsługa może przynieść start-upowi więcej korzyści niż strat. Dostępność oznacza w praktyce możliwość dotarcia do danego segmentu za pomocą różnych mediów. W tabeli 5.3 zamieszczono opis najpopularniejszych podziałów indywidualnych klientów na segmenty (wyznaczane wg różnych kryteriów).

Najlepszym źródłem informacji o liczbie mieszkańców oraz strukturze demograficznej naszego społeczeństwa są spisy powszechne i roczniki demograficzne GUS. Według ostatecznych wyników Narodowego Spisu Powszechnego w 2021 r. w Polsce 31 marca 2021 r. mieszkało 37 019 327 rezydentów (48,4% populacji stanowili mężczyźni, a 51,6% kobiety). W porównaniu z wynikami spisu z 2011 r. liczba rezydentów była mniejsza o 2,7% (tab. 5.4).

Z marketingowego punktu widzenia bardzo ważne są segmentacje dochodowe oraz wg posiadanego majątku (tab. 5.5). Zgodnie z raportem KPMG (2022) pt. *Rynek dóbr luksusowych w Polsce w 2020 r.* w naszym kraju 866 tys. osób uzyskiwało dochody brutto powyżej 10 tys. zł miesięcznie (co dawało łączny strumień dochodów w wysokości 404 mld zł), 284 tys. osób uzyskiwało dochody powyżej 20 tys. zł miesięcznie, a 77 tys. osób dochody przekraczające 50 tys. zł miesięcznie. Szczyt piramidy dochodowej stanowiły osoby zarabiające powyżej 1 mln zł rocznie (83,3 tys. zł miesięcznie). Zgodnie z danymi Ministerstwa Finansów w Polsce mieszkało 35 tys. takich osób, które w sumie osiągnęły 92 mld zł dochodów. To właśnie te bardzo bogate osoby stanowiły kluczową grupę docelową dla firm z branży dóbr luksusowych.

Tabela 5.3. Kryteria segmentacji klientów indywidualnych (B2C)

Kryterium segmentacji	Segmenty
Płeć	mężczyźni, kobiety
Wiek	do 30 lat, 31–40 lat, 41–50 lat, 51–60 lat, powyżej 60 lat
Wykształcenie	podstawowe, zasadnicze zawodowe, średnie, wyższe
Status zawodowy	zatrudnieni w zakładzie pracy, własna firma/działalność gospodarcza, emeryt/rencista, student/osoba ucząca się, osoba niepracująca zawodowo, bezrobotny
Wielkość gospodarstwa domowego	1 osoba, 2 osoby, 3 osoby, 4 osoby, 5 osób, 6 osób i więcej
Faza cyklu życia rodziny	młoda osoba samotna, małżeństwo/para bez dzieci, małżeństwo z dziećmi do lat 6, małżeństwo z dziećmi od 6 do 18 lat, małżeństwo z dorosłymi dziećmi, małżeństwo z dziećmi poza domem/starsza osoba samotna
Dochody	do 1000 zł, 1001–2000, 2001–3000, 3001–4000, 4001–5000, powyżej 5000 zł
Wartość posiadanych aktywów	do 150 000 zł, 150 001–400 000 zł, 400 001–800 000 zł, powyżej 800 000 zł
Miejsce zamieszkania (miasto – wieś)	miasto powyżej 200 000 mieszkańców, miasto 50 001–200 000, miasto do 50 tys., wieś/osada
Miejsce zamieszkania (województwo)	mazowieckie, śląskie, wielkopolskie, małopolskie, dolnośląskie, łódzkie, kujawsko-pomorskie, pomorskie, lubelskie, podkarpackie, zachodnio-pomorskie, opolskie, lubuskie, świętokrzyskie, warmińsko-mazurskie, podlaskie
Stosunek do nowości	poszukujący nowości, szybko akceptujący nowości, naśladowcy (akceptujący nowości, gdy są już sprawdzone), konserwatyści (przywiązani do tradycyjnych produktów)
Stosunek do ryzyka	mały dochód/niskie ryzyko, większy dochód/umiarkowane ryzyko, wysoki dochód/wysoki poziom ryzyka
Typ psychologiczny	łowca przygód, samorealizujący się, zorientowany na sukces, domator, wątpiący, zrezygnowany
Wpływ na zysk firmy	A (grupa przynosząca duże zyski), B (grupa przynosząca średnie lub małe zyski), C (grupa przynosząca straty)
Liczba wykorzystywanych produktów/usług	1, 2, 3, 4, 5 i więcej

Źródło: Opracowanie własne na podstawie studiów literatury oraz doświadczeń badawczych.

Tabela 5.4. Ludność rezydująca w Polsce w 2011 r. i 2021 r.

Wyszczególnienie	2011		2021	
	liczba	%	liczba	%
Ogółem	38 044 565	100,0	37 019 327	100,0
<i>w tym wg płci:</i>				
Mężczyźni	18 420 389	48,4	17 913 014	48,4
Kobiety	19 624 176	51,6	19 106 313	51,6
<i>w tym wg zamieszkania:</i>				
Miasta	23 116 673	60,8	22 177 962	59,9
Wieś	14 927 892	39,2	14 841 365	40,1
<i>w tym wg wieku:</i>				
W wieku produkcyjnym (18–59/64 lata)	24 401 728	64,1	21 814 667	58,9
W wieku poprodukcyjnym (60/65 i więcej)	6 498 863	17,1	8 432 327	22,8

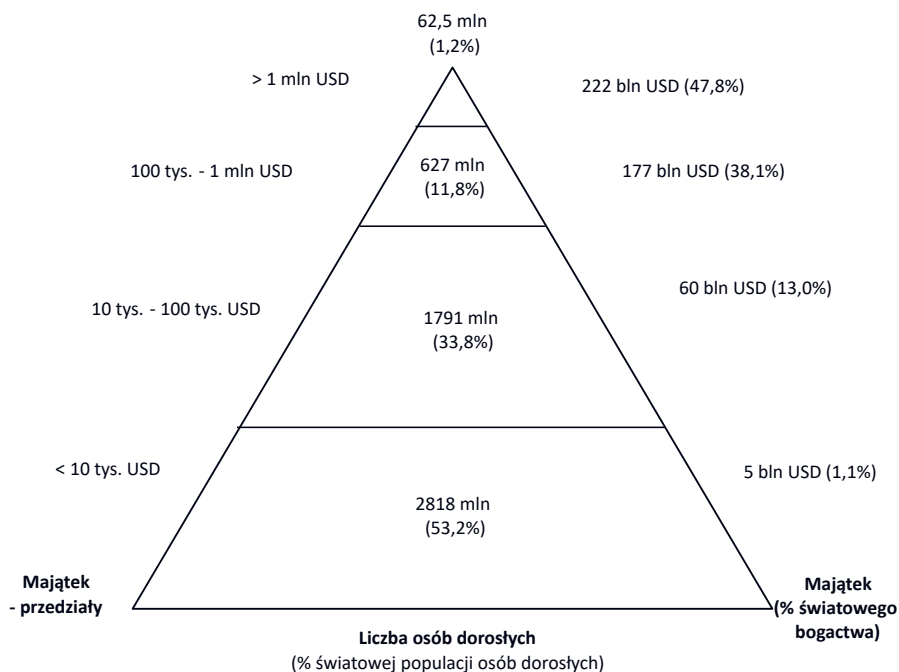
Źródło: (GUS 2022b).

Tabela 5.5. Segmentacja osób o wysokich dochodach

Segment	Kryterium dochodowe (w tys. zł miesięcznie)	Liczba podatników (w tys.)	Średni miesięczny dochód brutto (w tys. zł)	Łączna wartość dochodów brutto w 2020 r. (w mld zł)
Osoby przekraczające drugi próg podatkowy	7,1	1761	19,1	404
Osoby zamożne	20,0	284	59,0	201
Osoby bogate	50,0	77	134,0	124
Osoby bardzo bogate	83,3	35	216,0	92

Źródło: (KPMG 2022).

Badania różnych instytucji (w tym szwajcarskiego banku Credit Suisse) wykazują, że światowe bogactwo jest skoncentrowane w relatywnie niewielkiej grupie osób (rys. 5.3).



Rysunek 5.3. Światowa piramida bogactwa

Źródło: (Credit Suisse 2022).

Klienci biznesowi (B2B)

Segmentacja klientów biznesowych/instytucjonalnych powinna spełniać te same wymogi co segmentacja klientów indywidualnych (homogeniczność, mierzalność, opłacalność i dostępność segmentów), ale oczywiście trochę inne są same kryteria służące do wyodrębniania poszczególnych grup klientów (tab. 5.6).

Tabela 5.6. Kryteria segmentacji klientów biznesowych (B2B)

Kryterium segmentacji	Segmenty
Rodzaj działalności	przemysł, budownictwo, handel, usługi
Branża	działalność produkcyjna, budownictwo, handel hurtowy, handel detaliczny, naprawy – usługi dla klientów, hotele i restauracje, transport, gospodarka magazynowa i łączność, pośrednictwo finansowe, obsługa nieruchomości/wynajem, pozostała działalność usługowa: komunalna, socjalna i indywidualna

Tabela 5.6. cd.

Kryterium segmentacji	Segmenty
Wielkość zatrudnienia	firmy mikro (do 5 osób), firmy małe (6–50 osób), firmy średnie (51–250 osób), firmy duże (powyżej 250 osób)
Obroty	do 0,5 mln zł, 0,51–1,5 mln zł, 1,51–5 mln zł, 5,1–10 mln zł, 10,1–25 mln zł, powyżej 25 mln zł
Wartość posiadanych aktywów	do 0,5 mln zł, 0,51–1,5 mln zł, 1,51–5 mln zł, 5,1–10 mln zł, 10,1–25 mln zł, powyżej 25 mln zł
Forma prawna	jednoosobowa działalność gospodarcza, spółka komandytowa, spółdzielnia, spółka z o.o., spółka cywilna, spółka akcyjna, inna
Sposób prowadzenia księgowości	pełna księgowość, książka przychodów i rozchodów, karta podatkowa, inne
Lokalizacja firmy (miasto – wieś)	miasto powyżej 200 000 mieszkańców, miasto 50 001–200 000, miasto do 50 tys., wieś/osada
Lokalizacja firmy (województwo)	mazowieckie, śląskie, wielkopolskie, małopolskie, dolnośląskie, łódzkie, kujawsko-pomorskie, pomorskie, lubelskie, podkarpackie, zachodniopomorskie, opolskie, lubuskie, świętokrzyskie, warmińsko-mazurskie, podlaskie
Stosunek do nowości	poszukujący nowości, szybko akceptujący nowości, naśladowcy (akceptujący nowości, gdy są już sprawdzone), konserwatyści (przywiązani do tradycyjnych produktów)
Wpływ na zysk firmy	A (grupa przynosząca duże zyski), B (grupa przynosząca średnie lub małe zyski), C (grupa przynosząca straty)
Liczba wykorzystywanych produktów/usług	1, 2, 3, 4, 5 i więcej

Źródło: Opracowanie własne na podstawie studiów literatury oraz doświadczeń badawczych.

Najlepszym źródłem informacji ilościowej o potencjalnych klientach biznesowych są opracowania GUS i PARP. Główny Urząd Statystyczny publikuje cykliczne opracowania na temat statystyk strukturalnych przedsiębiorstw oraz działalności przedsiębiorstw niefinansowych, a także szczegółowe dane pochodzące z systemu REGON. Dodatkowo co miesiąc pojawiają się wyniki testów koniunktury w poszczególnych branżach. Z kolei PARP przygotowuje coroczne raporty o stanie sektora MSP w Polsce (zob. <https://www.parp.gov.pl/component/site/site/raport-o-stanie-sektora-msp-w-polsce>).

Wiele start-upów dostarcza produkty i usługi firmom o podobnej skali działalności, dlatego przydatne mogą być dane o liczbie takich przedsiębiorstw oraz o przepływających przez nie pieniądzach (tab. 5.7).

Tabela 5.7. Liczba przedsiębiorstw niefinansowych oraz przychody i koszty wg liczby pracujących

Wyszczególnienie	Liczba przedsiębiorstw	Przychody w mln zł	Koszty w mln zł
Ogółem	2 355 980	6 287 651	5 718 315
<i>w tym wg liczby pracujących</i>			
do 9 osób (mikro)	2 288 844	1 502 829	1 258 346
10–49 (małe)	48 731	720 087	661 903
50–249 (średnie)	14 618	1 188 743	1 109 745
250 i więcej osób (duże)	3 787	2 875 992	2 688 321

Źródło: (GUS 2022a).

Działalność start-upów często skoncentrowana jest na określonych branżach, dlatego przydatne mogą być dane o liczbie przedsiębiorstw z poszczególnych sekcji gospodarki oraz o notowanych w nich przychodach i kosztach (tab. 5.8).

Tabela 5.8. Liczba przedsiębiorstw niefinansowych oraz przychody i koszty wg rodzajów działalności

Wyszczególnienie	Liczba przedsiębiorstw	Przychody w mln zł	Koszty w mln zł
Ogółem	2 355 980	6 287 651	5 718 315
<i>w tym wg rodzajów działalności</i>			
Sekcja B+C+D+E: Przemysł	228 264	2 375 878	2 190 508
Sekcja F: Budownictwo	366 988	402 096	345 148
Sekcja G: Handel; naprawa pojazdów samochodowych	491 130	2 209 923	2 080 954
Sekcja H: Transport i gospodarka magazynowa	148 992	333 207	307 103
Sekcja I: Zakwaterowanie i gastronomia	66 744	51 563	48 472
Sekcja J: Informacja i komunikacja	155 097	227 299	181 380
Sekcja L: Obsługa rynku nieruchomości	63 713	151 859	132 253
Sekcja M: Działalność profesjonalna, naukowa i techniczna	328 247	218 165	168 449
Sekcja N: Administrowanie i działalność wspierająca	90 443	131 527	114 857
Sekcja P: Edukacja	66 079	14 751	11 150
Sekcja Q: Opieka zdrowotna i pomoc społeczna	208 711	101 072	72 683

Tabela 5.8. cd.

Wyszczególnienie	Liczba przedsiębiorstw	Przychody w mln zł	Koszty w mln zł
Sekcja R: Kultura, rozrywka i rekreacja	24 794	50 694	49 563
Sekcja S: Pozostała działalność usługowa	116 779	19 617	15 795

Źródło: (GUS 2022a).

5.7. Wybór grup docelowych

Koncentracja na wybranych segmentach ma sens szczególnie w przypadku start-upów i małych przedsiębiorstw. Z reguły środki na kampanię promocyjną są ograniczone i nie da się dotrzeć do wszystkich potencjalnych klientów.

Tabela 5.9. Przykładowe grupy docelowe klientów indywidualnych (B2C)

Płeć	% klientów
Kobiety %
Mężczyźni %
Ogółem	100%

Źródło: Opracowanie własne.

Tabela 5.10. Przykładowe grupy docelowe klientów biznesowych (B2B)

Segment	% klientów
do 9 osób (mikro) %
10–49 (małe) %
50–249 (średnie) %
250 i więcej osób (duże) %
Ogółem	100%

Źródło: Opracowanie własne.

Bibliografia

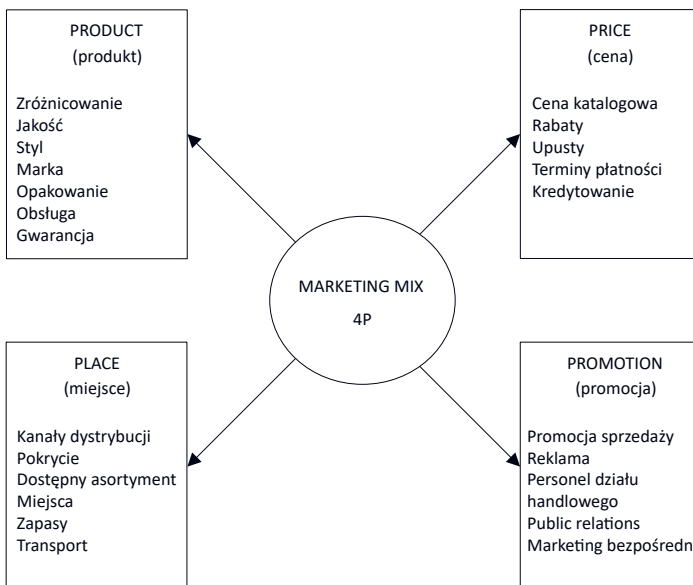
- Amerykańskie Stowarzyszenie Marketingu (American Marketing Association), <https://www.ama.org/topics/market-research/>.
- Badania marketingowe. Teoria i praktyka* (2005), red. K. Mazurek-Łopacińska, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Churchill G. (2002), *Badania marketingowe. Podstawy metodologiczne*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Credit Suisse, *Global Wealth Report 2022*, <https://www.credit-suisse.com/about-us/en/reports-research/global-wealth-report.html> [dostęp: 10.06.2023].
- Doyle P. (2003), *Marketing wartości*, Felberg SJA, Warszawa.
- GUS (2022), *Działalność przedsiębiorstw niefinansowych w 2021 roku*, <https://stat.gov.pl/obszary-tematyczne/podmioty-gospodarcze-wyniki-finansowe/przedsiębiorstwa-niefinansowe/dzialalnosc-przedsiębiorstw-niefinansowych-w-2022-roku,2,19.html> [dostęp: 28.12.2023].
- GUS (2022), *Ludność rezydująca – informacja o wynikach Narodowego Spisu Powszechnego Ludności i Mieszkań 2021*, <https://stat.gov.pl/obszary-tematyczne/ludnosc/ludnosc-ludnosc-rezydujaca-dane-nsp-2021,44,1.html> [dostęp: 12.01.2023].
- Hague P., Jackson P. (1992), *Badania rynku. Zrób to sam*, Signum, Kraków.
- Kaczmarczyk S. (1999), *Badania marketingowe*, PWE, Warszawa.
- Kotler P. (1999), *Kotler o marketingu. Jak kreować i opanowywać rynki*, Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków.
- Kotler P., Keller K. (2017), *Marketing*, Rebis, Poznań.
- KPMG (2022), *Rynek dóbr luksusowych w Polsce*, <https://kpmg.com/pl/pl/home/insights/2022/06/raport-rynek-dobr-luksusowych-w-polsce-luksus-w-dobie-zrownowazonego-rozwoju.html> [dostęp: 15.06.2023].
- Pociecha J. (1996), *Metody statystyczne w badaniach marketingowych*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- PTBRiO (2017), *Rocznik PTBRiO. Badania Marketingowe 2017/2018*, https://ptbrio.pl/files/oferta_reklamy_Rocznik_2017.pdf [dostęp: 12.10.2022].
- QUALIFACT (2017), *Moto Scan 2017. Rynek olejów silnikowych*, Gdańsk

Rozdział 6

Opracowanie oferty produktów i usług

Sprzedawane produkty lub usługi stanowią podstawę każdego modelu biznesowego, czyli sposobu zarabiania pieniędzy na rynku. Jeżeli produkt lub usługa nie spełni oczekiwań klientów lub nie będzie na nie zapotrzebowania, to działalność gospodarcza skończy się niepowodzeniem.

Produkty/usługi są punktem wyjścia do tworzenia całej kompozycji marketingowej (marketing mix), czyli tzw. 4P (rys. 6.1). Produkty lub usługi powinny być w jakiś sposób odmiennie i pod jakimś względem lepsze od oferty konkurencji, bo tylko wtedy klienci ją wybiorą i zapłacą odpowiednią cenę.



Rysunek 6.1. Kompozycja marketingowa (marketing mix) – 4P

Źródło: Opracowanie własne na podstawie (Kotler 1999: 135).

Wielu autorów ma zastrzeżenia do koncepcji 4P; np. guru marketingu Philip Kotler pisze, że przyjmuje ona wyłącznie punkt widzenia sprzedającego, a nie uwzględnia punktu widzenia nabywcy. Dlatego Kotler (1999) sugeruje, żeby każdemu P przypisać też literę C (tworząc w ten sposób 4C), uwzględniając perspektywę klienta:

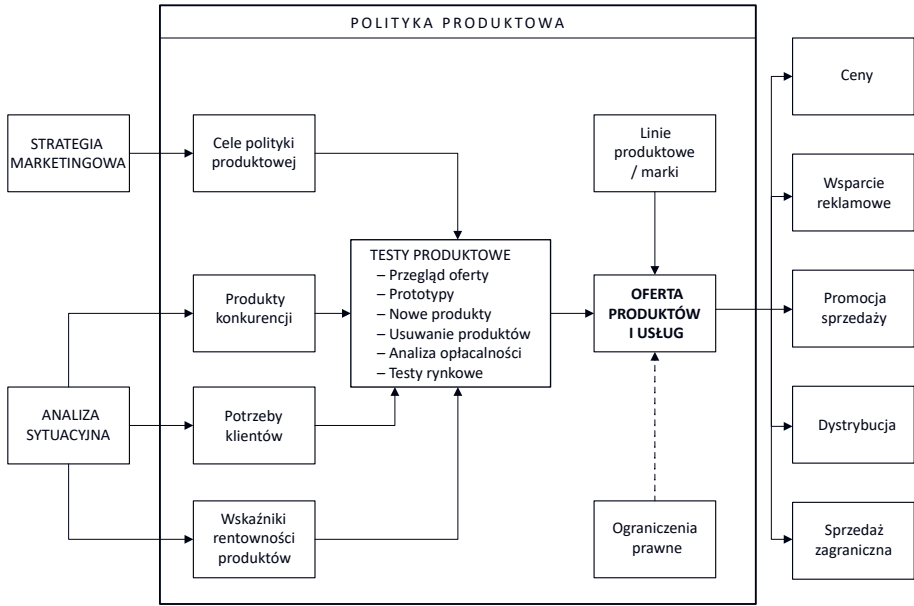
- Product – Customer value (wartość dla nabywcy),
- Price – Cost to the customer (koszt poniesiony przez nabywcę),
- Place – Convenience (wygoda, dogodność),
- Promotion – Communication (komunikowanie).

6.1. Polityka produktowa

Produkt definiuje się jako jakiegokolwiek dobro, usługę, organizację, ideę, miejsce, a także kwalifikacje i umiejętności człowieka oraz ich kombinacje, które można oferować na rynku, ponieważ zaspokajają określone potrzeby lub pragnienia (*Leksykon marketingu* 1998). Wraz ze wzrostem popularności koncepcji marketingu relacyjnego coraz częściej wspomina się o tzw. produkcie relacyjnym, z którym mamy do czynienia wtedy, gdy produkt spełnia (w całości lub przynajmniej w dużej części) następujące warunki: stanowi platformę do sprzedaży innych produktów (tworzy podstawę do rozwoju wielowymiarowych relacji), jest konstruowany w dużym stopniu „na miarę” (klient ma możliwość jego kształtowania oraz wyboru ostatecznej wersji), oferuje rzeczywistą a nie iluzoryczną wartość oraz spełnia wymogi jakościowe (określone w dużej mierze przez klienta) (Szczepaniec 2004).

Polityka produktowa to wszelkie działania związane z kształtowaniem oferty – jej szerokości oraz stopnia zindywidualizowania. W praktyce gospodarczej polityka produktowa obejmuje (rys. 6.2):

- projektowanie nowych produktów,
- wprowadzanie nowych produktów,
- dokonywanie modyfikacji i zmian w dotychczasowej ofercie,
- budowę pakietów/wiązek produktowych,
- usuwanie pewnych produktów z oferty,
- nadawanie marek produktom i precyzyjne plasowanie ich w wybranych segmentach klientów,
- projektowanie opakowań,
- wprowadzanie atrybutów materialnych,
- dbanie o utrzymanie wysokiej jakości obsługi,
- przygotowanie usług dodatkowych.



Rysunek 6.2. Polityka produktowa w powiązaniu z innymi elementami kompozycji marketingowej

Źródło: Opracowanie własne na podstawie studiów literaturowych (m.in. Guiltinan i Paul 1982) i wyników badań marketingowych.

Przy prowadzeniu polityki produktowej punktem odniesienia są na ogół produkty konkurencyjne, obecne na rynku od jakiegoś czasu, a także preferencje, opinie, oczekiwania potencjalnych i rzeczywistych klientów.

W zakładzie produkcyjnym z reguły za politykę produktową odpowiada komórka konstrukcyjno-projektowa oraz marketingowa. Przy prowadzeniu polityki produktowej punktem odniesienia są zazwyczaj produkty konkurencyjne, obecne na rynku od jakiegoś czasu, a także preferencje, opinie, oczekiwania potencjalnych i rzeczywistych klientów. Bierze się też pod uwagę techniczną możliwość wykonania, przy czym projektowanie produktów powinno wspierać techniczną łatwość wykonania. Oznacza to, że nie wszystkie preferencje konsumentów są uwzględniane, ale tylko te, które znajdują swoje potwierdzenie w technicznej możliwości wytworzenia oraz zapewniają oczekiwany poziom rentowności produktu (tab. 6.1).

Tabela 6.1. Definiowanie cech produktu/usługi na tle ofert konkurencji

Wyszczególnienie	Produkty/usługi własne	Produkty/usługi konkurencji
Określenie potrzeb, które zaspokajają produkt/usługa		
Określenie cech fizycznych produktu/usługi		
Określenie korzyści, jakie zapewnia produkt/usługa		
Profil jakościowy		
Półka cenowa		

Źródło: Opracowanie własne na podstawie badań empirycznych.

Ludzie kupują produkty lub usługi, aby zaspokoić różnorodne potrzeby. Według Masłowa (1943) potrzeba to biologiczny lub psychiczny stan człowieka, który w bezpośredni sposób wpływa na procesy motywacyjne, ukierunkowujące jego zachowania na określony cel, którym jest zaspokojenie tej potrzeby. Potrzeba może być też określana jako subiektywny stan braku czegoś, który motywuje człowieka do jego pokonania i zaspokojenia potrzeby. Masłowa wyróżnił pięć podstawowych rodzajów potrzeb: fizjologiczne, bezpieczeństwa, przynależności i miłości, uznania oraz samorealizacji. Zaspokojenie potrzeb niższego rzędu (jedzenie, woda, ciepło, odpoczynek, bezpieczeństwo, prokreacja) ma pierwszeństwo, bo zapewnia biologiczne przetrwanie. W drugiej kolejności zaspokajane są potrzeby psychologiczne: przynależności i miłości oraz uznania. Na samym końcu w hierarchii są potrzeby samorealizacji. Wśród motywów, dla których klienci kupują pewne dobra i usługi, można wymienić m.in.: zaspokojenie potrzeb, naśladowanie innych ludzi, wygoda, strach, ciekawość, oszczędność czasu lub pieniędzy, wyrażenie swojej wyjątkowości, uzyskanie przewagi, duma, przyjemność itp.

W rzeczywistości gospodarcej ludzie kupują rozwiązania dla doświadczanych problemów, np. głodu, zimna, zmęczenia itp. oraz dla określonych korzyści. Dlatego Kotler i Keller (2017) sugerują planowanie oferty rynkowej na podstawie tzw. hierarchii wartości dla klienta obejmującej pięć poziomów:

- 1) korzyść podstawowa (rdzeń produktu) – pożytek, który klient rzeczywiście kupuje;
- 2) produkt rzeczywisty – cechy funkcjonalne podstawowej wersji;
- 3) produkt oczekiwany – zbiór cech i warunków, jakich nabywcy oczekują;
- 4) produkt ulepszony – wykracza poza oczekiwania klienta;
- 5) produkt potencjalny – wszystkie możliwe ulepszenia i przekształcenia.

Jeśli chodzi o korzyść podstawową to np. klienci zatrzymujący się w hotelu kupują możliwość odpoczynku, a nie samo łóżko (dlatego tak ważna jest dla nich jego wygoda). Patrzenie na biznes z punktu widzenia klienta pomaga tworzyć lepsze produkty – przykładowo zamiast myśleć, że klient kupuje wiertło, wyobrażamy sobie, że klient kupuje dziurę w ścianie. Powinna być ona gładka, odpowiednio głęboka i szybko wykonana. Wiele produktów lub usług zaspokaja nie tylko podstawowe potrzeby człowieka, ale także potrzeby psychologiczne, np. prestiżu, przynależności do pewnej grupy czy wyróżnienia się z tłumu.

Każdy rynek ma swoją specyfikę i określone korzyści, jakich oczekuje klient. Przykładowo z badań marketingowych prowadzonych przez studentów Uniwersytetu Gdańskiego wynika, że nabywcy obuwia sportowego oczekują głównie wygody, trwałości, oddychalności, uniwersalności i wodoodporności. Już na pierwszy rzut oka widać, że niektóre oczekiwania mają przeciwstawny charakter i trudno stworzyć produkt, który zaspokajałby wszelkie potrzeby i oczekiwania. Nabywcy leków przeciwbólowych oczekują od nich przede wszystkim: skuteczności, szybkości działania, braku skutków ubocznych oraz działania przez dłuższy czas. Nabywcy kosmetyków do pielęgnacji twarzy oczekują natomiast m.in.: korzystnego wpływu na cerę, dobrego składu, wydajności produktu, przyjemnej konsystencji i ładnego zapachu.

W wielu przypadkach oczekiwane korzyści mają wymiar subiektywny. Przykładowo kobiety kupujące perfumy nie tylko oczekują ładnego zapachu, ale także wzrostu pewności siebie, zwiększenia własnej atrakcyjności, poprawy nastroju, chęci zwrócenia na siebie uwagi czy poczucia luksusu.

Badanie przeprowadzone w Polsce w 2017 r. przez firmę QUALIFACT wykazało, że kierowcy kupujący olej silnikowy najczęściej oczekują takich korzyści, jak: przedłużenie żywotności silnika oraz lepsze osiągi silnika, bezproblemowa praca silnika oraz mniejsze zużycie paliwa (tab. 6.2).

Tabela 6.2. Oczekiwane korzyści przy zakupie oleju silnikowego

Korzyści oczekiwane przy zakupie oleju silnikowego	Procent respondentów wskazujących na dany rodzaj korzyści jako:		
	najważniejszy	drugi pod względem ważności	trzeci pod względem ważności
Przedłużenie żywotności silnika	23%	18%	15%
Lepsze osiągi silnika (dynamika)	19%	14%	15%
Bezproblemowa praca silnika	18%	17%	24%
Mniejsze zużycie paliwa	16%	12%	8%
Niski koszt przy zakupie	10%	3%	9%

Tabela 6.2. cd.

Korzyści oczekiwane przy zakupie oleju silnikowego	Procent respondentów wskazujących na dany rodzaj korzyści jako:		
	najważniejszy	drugi pod względem ważności	trzeci pod względem ważności
Łatwy rozruch, szczególnie w zimie	8%	22%	12%
Mniejsza częstotliwość wymiany	3%	5%	8%
Utrzymywanie optymalnej temperatury silnika	2%	2%	3%
Mniejsza ilość nagaru	1%	1%	2%
Przyjazność dla środowiska	1%	5%	4%
Razem	100%	100%	100%

Źródło: Opracowanie własne na podstawie badań ankietowych przeprowadzonych w 2017 r. (n = 1000).

Jerzy Cieślik, autor wartej polecenia książki pt. *Przedsiębiorczość dla ambitnych. Jak uruchomić własny biznes* (2010), sugeruje, żeby przy ocenie pomysłów wykorzystać tzw. mapę użyteczności produktu dla nabywcy (zob. Kim i Mauborgne 2000). Narzędzie to pozwala na ocenę nowego produktu przez pryzmat potrzeb i doświadczeń klienta, bo to on ostatecznie podejmie decyzję, czy kupić dany produkt.

Tabela 6.3. 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						

Źródło: Opracowanie własne na podstawie (Kim i Mauborgne 2000, za: Cieślik 2010: 85).

6.2. Projektowanie i rozwój produktu w start-upach

Polityka produktu w języku ekonomii i zarządzania jest rozumiana jako polityka marketingowa. Tego typu spojrzenie stanowi znaczne uproszczenie, ponieważ kreowanie nowych produktów powinno również uwzględniać aspekty techniczne, technologiczne i wytwórcze, nie wspominając o samym projektowaniu nowego produktu. W związku z tym warto poszerzyć rozumienie polityki produktu o aspekty techniczno-wytwórcze. Tego typu podejście odpowiada w większym stopniu praktyce funkcjonującej w przedsiębiorstwach produkcyjnych. W dużych korporacjach funkcjonują wyodrębnione działy rozwoju produktów. W małych firmach, a w start-upach w szczególności, zespoły pracownicze są tak niewielkie, że rzadko wyodrębnia się w nich komórki zajmujące się wyłącznie rozwojem produktu. Jednak przy formowaniu start-upu tworzy się zespół inicjatywny, kierowany przez lidera przedsiębiorcę i specjalistów z dziedzin, które będą ważne dla start-upu. Oznacza to *de facto*, że zespół inicjatywny zajmuje się zarówno rozwojem produktu, jak i pozostałymi sprawami związanymi z zarządzaniem biznesem. Ma on możliwość korzystania z ekspertów zewnętrznych (projektanci, konstruktorzy, wykonawcy prototypu itp.).

Pomimo że problematyka rozwoju produktów jest bardzo szeroko opisywana i analizowana w literaturze przedmiotu, to brakuje opisu typowej (lub uniwersalnej) procedury rozwoju produktu, która mogłaby być zastosowana w start-upach, a zwłaszcza start-upach technologicznych. Problemowi temu próbowały wyjść naprzeciw amerykańskie instytucje rozwojowe, które po kilkuletniej pracy opublikowały *The Microenterprise Best Practices (MBP) Guide to New Product Development* (Brand 2001). Przewodnik dotyczący wdrażania procedur rozwoju produktu w mikroprzedsiębiorstwach został opracowany w ramach programu Accion International przez Monicę Brand przy współpracy pracowników z różnych instytucji, takich jak: USAID, Development Alternatives International (DAI) i innych. Przewodnik był testowany w kilku krajach rozwijających się, jak: Kenia, Boliwia, Nikaragua, Peru.

Warto dodać, iż procedury oparte w dużym stopniu na *MBP Guide* są od kilku lat wdrażane wśród potencjalnych technologicznych start-upów wyłaniających się z Uniwersytetu Gdańskiego. Polska wersja została skrócona do 10 stron w porównaniu z ponad 200 stronami oryginału i zaadaptowana do potrzeb rodzimych start-upów. Przygotowana procedura rozwoju produktu może być pomocna zarówno dla instytucji finansujących innowacje start-upów (mikrofirm), organizacji wspierających start-upy, jak i samych przedsiębiorców.

Poniżej przedstawiono syntetyczny opis tej procedury, która w ujęciu strukturalnym jest oparta na *MBP Guide*, ale w rozwiązaniach szczegółowych została dopasowana do współczesnych realiów polskich i stanowi w niektórych częściach

rozwiązanie oryginalne. Ma ona formę opracowywania planu działania związanego z rozwojem nowego produktu i jest dokonywana w kilka fazach: Faza 1: Ocena i przygotowanie, Faza 2: Projekt i opracowanie prototypu, Faza 3: Test pilotażowy, Faza 4: Wprowadzenie produktu do produkcji. Plan działania ma pozwolić na praktyczną realizację rozwoju produktu w mikrofirmie. Plan ten składa się z szeregu zadań, które ma wykonać start-up, aby upewnić się, że opracowany produkt da się skomercjalizować.

Faza 1: Ocena i przygotowanie. Definiowanie produktu. Wstępna charakterystyka produktu

Jaka ma być nazwa produktu, do czego ma służyć, jakie potrzeby zaspokajać, jakie główne cechy techniczne i użytkowe powinien posiadać? (maksymalnie 2/3 strony).

F1.1. Analiza strategiczna nowego produktu

Analizę przeprowadza się za pomocą gotowej matrycy do analizy strategicznej (rys. 6.3).

<p style="text-align: center;">KOMPETENCJE KLUCZOWE</p> <p>Jakie kluczowe kompetencje i zasoby mogą być wykorzystane w projektowaniu produktu i dlaczego dają one możliwości zaprojektowania produktu o wysokiej jakości? W jaki sposób rozwój produktu pomoże rozwinąć te kompetencje?</p>	<p style="text-align: center;">STRATEGIA KONKURENCYJNA</p> <p>W jaki sposób nowy produkt może wpłynąć na strategiczne funkcjonowanie organizacji, która dokona wdrożenia? Jakie szanse może on dodać dla jej rozwoju?</p>
<p style="text-align: center;">WPŁYW BIZNESOWY</p> <p>Jakie skutki finansowe i ekonomiczne może przynieść wdrożenie produkcji nowego wyrobu dla organizacji, która tego dokona? Tutaj również wpisuje się potencjalny skutek dla pozycji strategicznej organizacji, np. w zakresie zdolności do pozyskiwania funduszy grantowych.</p>	<p style="text-align: center;">WPŁYW SPOŁECZNY I ŚRODOWISKOWY</p> <p>Jakie pozytywne skutki może przynieść rozwój i wdrożenie produkcji do produkcji nowego wyrobu dla społeczeństwa i środowiska?</p>

Rysunek 6.3. Matryca do analizy strategicznej produktu X

Źródło: (Brand 2001: 12), tłumaczenie i adaptacja do warunków polskich dokonana przez autorów rozdziału.

Pod tabelą podaje się komentarz (maksymalnie 1/3 strony), z którego powinno wynikać, że warto rozwijać produkt, którego ideę podano wcześniej.

F1.2. Analiza produktów (technologii, rozwiązań itp.) konkurencyjnych

W tej części wypełniamy tabelę „Analiza produktów konkurencyjnych”, która zawiera cztery następujące pozycje:

- 1) producent (w boczku tabeli, pozostałe elementy w główce tabeli),
- 2) nazwa produktu i krótki opis kilku najważniejszych cech (3–4),
- 3) silne strony produktu,
- 4) słabe strony produktu i cena.

Dla jaśniejszego zobrazowania warto dobrać od dwóch do czterech (maksymalnie pięciu) produktów. Należy pamiętać, że substytuty również mogą być produktami konkurencyjnymi, jeżeli tylko zaspokajają tę samą potrzebę. Pod tabelą warto wskazać, które słabe strony produktów konkurencyjnych mają być w naszym produkcie znacznie poprawione oraz na jakich silnych stronach powinien on bazować.

F1.3. Wstępna specyfikacja idei produktu

Celem wstępnej specyfikacji idei produktu jest:

- A. Powtórzenie idei wstępnej produktu w skrócie
Tytuł tej części: Wstępna idea produktu
- B. Określenie, co rozwinięcie produktu da organizacji
Tytuł tej części: Strategiczny wpływ rozwijania produktu
- C. Wskazanie, jakie słabe strony produktów konkurencji nasz produkt wyeliminuje oraz jakie będą jego silne strony.
Tytuł tej części: Wpasowanie produktu do niedostatków konkurencji i ekspozycja własnych przewag.

Wstępna specyfikacja idei produktu powinna zmieścić się na jednej stronie. Działanie to kończy fazę 1, której celem było dokonanie oceny, czy warto rozwijać dany produkt oraz jakie perspektywiczne szanse może on zapewnić organizacji. Oprócz proponowanych parametrów technicznych i cech użytkowych warto również podać proponowaną cenę.

Faza 2: Projekt i opracowanie prototypu

F2.1. Zebrane opinie klientów/badanie rynkowe

Mając wstępną specyfikację idei produktu, można ją poddać weryfikacji przez klientów. W oryginalnym *MBP Guide* proponuje się realizowanie w tym punkcie: A. Badań rynkowych, które kończą się wstępną specyfikacją prototypu, B. Opisu logistyki wytworzenia produktu (końcowego), C. Analizy finansowej opłacalności produkcji danego produktu, której wynikiem jest podjęcie decyzji i wytworzenie prototypu. W tej propozycji ograniczono badania rynkowe do badania opinii klientów (panel), pominięto logistykę wytworzenia produktu, wychodząc z założenia, że dopiero po podjęciu decyzji o uruchomieniu produkcji da się

ustalić parametry logistyczne, i pominięto aspekty badania opłacalności podjęcia produkcji produktu, wychodząc z założenia, że zostały one omówione w innych częściach książki. Opis sposobu wytworzenia, jak i analiza finansowa, są ponadto integralnymi częściami typowych biznesplanów, co jest powszechnie znane. Prezentowania w tej książce faza 2 koncentruje się na wytworzeniu prototypu.

Czasami warto wstępną specyfikację uzupełnić tabelą z analizy konkurencji. W związku z tym proponuje się powołanie panelu konsumenckiego (potencjalnych użytkowników) i przedstawienie mu opracowanej wstępnej specyfikacji produktu do oceny. Panel może liczyć np. 6–12 osób lub inną liczbę według potrzeb.

Zakres pytań może obejmować:

1. Ocenę idei produktu z punktu widzenia zaspokajania potrzeb potencjalnych konsumentów lub użytkowników.
2. Wskazanie cech lub charakterystyk, które warto poprawić czy podnieść na wyższy poziom.
3. Określenie wymagań, które konsumenci (użytkownicy) chcieliby, aby były spełnione przez produkt dla wygody i korzyści z jego użytkowania.
4. Inne pytania uznane za ważne.

Z panelu sporządza się sprawozdanie na 1–2 strony i wskazuje, które z uwag uczestników panelu będzie warto wdrożyć.

F2.2. Specyfikacja produktu (prototypu)

Specyfikacja produktu (prototypu) powinna z dużą dokładnością odzwierciedlać kluczowe cechy produktu oraz określać konkretnie, które potrzeby i oczekiwania produkt powinien zaspokajać. Może być ona dokonana w formie tabelarycznej.

Tabela 6.4. Specyfikacja kluczowych cech produktu (prototypu) na tle produktów (zastosowań) konkurencyjnych

Element specyfikacji	Produkt konkurencyjny 1 (nazwa handlowa)	Produkt konkurencyjny 2 (nazwa handlowa)	Nasz produkt (nazwa handlowa)
Zaspokajanie potrzeby i oczekiwania konsumentów (użytkowników) (<i>core product</i>)	1. 2. 3. 4. 5.	1. 2. 3. 4. 5.	1. 2. 3. 4. 5.

Element specyfikacji	Produkt konkurencyjny 1 (nazwa handlowa)	Produkt konkurencyjny 2 (nazwa handlowa)	Nasz produkt (nazwa handlowa)
Cechy techniczne produktu (<i>actual product</i>)	1. 2. 3. 4. 5. 6. 7. 8.	1. 2. 3. 4. 5. 6. 7. 8.	1. 2. 3. 4. 5. 6. 7. 8.
Cechy użytkowe produktu (wydajność, precyzja, trwałość, oszczędność energii i zasobów, łatwość korzystania, opakowanie, itp.) (<i>actual product</i>)	1. 2. 3. 4. 5. 6. 7. 8.	1. 2. 3. 4. 5. 6. 7. 8.	1. 2. 3. 4. 5. 6. 7. 8.
Cena produktu i co ona zawiera (<i>actual product</i>)			
Poszerzona wartość produktu (zabezpieczenie, dostawa, płatności, raty, gwarancja, doradztwo, usługi posprzedażowe, itp.) (<i>augmented product</i>)			

Źródło: (Brand 2001: 45), tłumaczenie i adaptacja do warunków polskich dokonana przez autorów rozdziału.

F2.3. Wytworzenie prototypu lub prototypów

Celem wytworzenia prototypu jest nadanie koncepcji ideowej materialnego kształtu, tak aby po raz pierwszy poddać go testowi przez konsumentów lub użytkowników i zweryfikować, na ile jest on w stanie osiągnąć założone parametry techniczne i zapewnić pożądane cechy użytkowe. Ta część procedury rozwoju produktu może się bardzo różnić w zależności od tego, jaki produkt czy usługę projektujemy. W każdej branży działalności wytwórczej i usługowej funkcjonują specjalistyczne podręczniki do projektowania i prototypowania produktów lub usług i konstruktorzy wykorzystują je w praktyce do tworzenia nowych konstrukcji. Warto zwrócić uwagę, że szczegółowe procedury wytworzenia prototypów mogą się różnić i to znacznie zarówno pomiędzy branżami, jak i wewnątrz branż. Uogólniając, w ramach wytworzenia prototypu produktu najczęściej potrzeba wykonać następujące zadania:

1. Opracować projekt techniczny prototypu produktu (w niektórych branżach już w projekcie technicznym podaje się charakterystyki materiałowe i technologiczne).
2. Ustalić szczegółowo materiały (ich parametry) wykorzystywane do wykonania prototypu.
3. Podać szczegółowo technologie wykorzystywane do wytwarzania komponentów produktu lub całości prototypu.
4. Ustalić, kto ma wykonać prototyp lub jego komponenty (własna praca warsztatowa lub zlecenie na zewnątrz całości lub części wykonania prototypu).
5. Sporządzić kosztorys wykonania prototypu.
6. Ustalić elementy zarządcze związane z koordynacją prac nad wytworzeniem prototypu.
7. Wytworzyć prototyp.
8. Wykonać test techniczny.
9. Skorygować niedoskonałości.
10. Wytworzyć końcową wersję prototypu do testowania przez użytkowników.

Przypominając, że szczegółowe zasady prac projektowo-konstrukcyjnych zmierzających do wytworzenia prototypu mogą się zasadniczo różnić od powyższej listy, przedsiębiorcom można polecić bardziej ogólne książki na temat prototypowania czy projektowania produktu (zob. Rudkin 2014; Morris 2009). W wielu start-upach wytwarzanie prototypu odbywa się w sposób maksymalnie uproszczony, z pominięciem np. wykonywania rysunków technicznych (zastępują je szkice), zapisów dotyczących parametrów materiałów itp. Zdaniem autorów brak tych zapisów utrudni w przyszłości przygotowanie produktu do produkcji, dlatego zaleca się, aby dość precyzyjnie dokumentować przygotowywanie prototypu.

Faza 3: Test pilotażowy

F3.1. Cel i parametry testu pilotażowego

W ramach tej części określa się:

- w jaki sposób chcemy testować prototyp,
- do kogo kierujemy prototyp,
- na jaki okres,
- w jaki sposób prototyp ma być użytkowany,
- w jaki sposób będziemy chcieli monitorować przebieg testu,
- jakie parametry będziemy chcieli zapisywać,
- naruszenie których elementów będzie problemem krytycznym,
- jaki powinien być zakres raportu z testowania.

Zakres testu pilotażowego przedstawiono w kolejnej tabeli.

Tabela 6.5. Parametry testu pilotażowego prototypu

1. Cel testu	
2. Sposób testowania	
3. Odbiorca (odbiorcy) testu	
4. Czas testowania (początek i koniec testu)	
5. Parametry testowane techniczne	
6. Parametry testowane użytkowe	
7. Podkreślenie parametrów krytycznych (ustalenie wartości krytycznych) i ich zachowania w teście	
8. Ocena użytkowania (główne elementy do obserwacji)	
9. Konfrontacja walorów technicznych, użytkowych i ceny w opinii konsumentów – Ocena konsumentka (oczekiwany zakres oceny – punkty)	
10. Elementy produktu wymagające poprawy/silne strony produktu w opinii użytkownika, inne zagadnienia.	

Źródło: Opracowanie własne na podstawie (Brand 2001).

Test kieruje się do celowej grupy klientów lub użytkowników, przy czym za istotne uznaje się, aby w teście uczestniczyły osoby, które mają doświadczenie w korzystaniu z podobnej klasy produktów jak produkt testowany. W tym miejscu nie można przesądzać, jak szeroki pod względem liczby uczestników powinien być test, ponieważ zależy to od specyfiki produktu. Czasami proste prototypy można replikować, aby test był zrealizowany szybciej. Generalnie wystarczy grupa od kilku do kilkunastu użytkowników. Może być uzasadnione, aby byli to uczestnicy panelu, ale nie zawsze jest to wskazane.

F3.2. Raport z testu pilotażowego i propozycje usprawnień produktu

Po przeprowadzeniu testu konsumentkiego (lub użytkowników) przygotowuje się raport wskazujący, które elementy lub cechy użytkowe czy techniczne prototypu powinny być zmienione lub zmodyfikowane. Wyniki można zapisać w raporcie z testu pilotażowego zamieszczonego poniżej (tab. 6.6).

Tabela 6.6. Raport z testu pilotażowego

1. Cel testu	Czy cel został osiągnięty w 100% lub w części (podać jakiej)?
2. Sposób testowania	Czy sposób testowania był skuteczny?
3. Odbiorca (odbiorcy) testu	Jaka była współpraca z odbiorcą (odbiorcami testu)?
4. Czas testowania (początek i koniec testu)	Jak przedstawiał się planowany i rzeczywisty czas testowania? Podać przyczyny ewentualnych rozbieżności.
5. Parametry testowane techniczne	Czy udało się przetestować wszystkie wskazane do testu parametry techniczne? Jeżeli nie, podać uzasadnienie.
6. Parametry testowane użytkowe	Czy udało się przetestować wszystkie wskazane do testu parametry użytkowe?
7. Pokreślenie parametrów krytycznych (ustalenie wartości krytycznych) i ich zachowania w teście	Czy obserwacja zachowań parametrów krytycznych mieściła się w dopuszczalnych granicach?
8. Ocena użytkowania (główne elementy do obserwacji)	Jakie elementy faktycznie podlegały obserwacji i jakie były ich oceny użytkowników?
9. Konfrontacja walorów technicznych, użytkowych i ceny w opinii konsumentów – ocena konsumencka (oczekiwany zakres oceny – punkty)	Jak klienci oceniali walory techniczne i użytkowe w relacji do proponowanej ceny? Czy kupiliby taki produkt po proponowanej cenie?
10. Inne elementy testu	Jak przebiegał monitoring innych elementów testu?
11. Zbędne cechy użytkowe i techniczne	Jakie cechy użytkowe i techniczne okazały się zbędne?
12. Cechy użytkowe i techniczne wymagające modyfikacji	Jakie cechy techniczne i użytkowe wymagają modyfikacji?
13. Ocena celowości zmian w produkcie	Czy biorąc pod uwagę wnioski z punktów 11 i 12, może być opłacalne wprowadzenie zmian w produkcie?

Źródło: Opracowanie własne.

Faza 4: Wprowadzanie produktu do produkcji

W tej fazie przygotowuje się specyfikację produktu, uwzględniając modyfikacje w produkcie wynikające z testu konsumenckiego (testu użytkowników), a także przygotowuje się produkt do produkcji. W ramach tej drugiej czynności ustala się strategię produkcyjną, przygotowuje się specyfikacje produkcyjne na określonej liczbie produktów w czasie i planuje się działalność produkcyjną na podstawie

badania zapotrzebowania rynkowego i kalkulacji opłacalności przygotowanych wcześniej w biznesplanie uruchomienia produkcji nowego produktu.

F4.1. Projekt produktu po teście pilotażowym

W tabeli 6.7 przedstawiono sposób dochodzenia do końcowej specyfikacji produktu do produkcji.

Tabela 6.7. Specyfikacja kluczowych cech produktu do wdrożenia w wyniku uwzględniania zmian i modyfikacji z testu pilotażowego

Element specyfikacji	Nasz produkt przed testem (wpisać kolumnę 4 z tabeli z pkt 2.2. Fazy 2)	Modyfikacje i zmiany na podstawie testu pilotażowego	Nasz produkt po teście
Zaspokajanie potrzeby konsumentów (użytkowników) (<i>core product</i>)	1. 2. 3. 4. 5.		1. 2. 3. 4. 5.
Cechy techniczne produktu (<i>actual product</i>)	1. 2. 3. 4. 5. 6. 7.		1. 2. 3. 4. 5. 6. 7.
Cechy użytkowe produktu (wydajność, precyzja, trwałość, oszczędność energii i zasobów, łatwość korzystania, opakowanie itp.) (<i>actual product</i>)	1. 2. 3. 4. 5. 6. 7.		1. 2. 3. 4. 5. 6. 7.
Cena produktu i co ona zawiera (<i>actual product</i>)			
Poszerzona wartość produktu (zabezpieczenie, marka, dostawa, płatności, raty, gwarancja, doradztwo, usługi posprzedażowe itp.) (<i>augmented product</i>)			

Źródło: (Brand 2001: 45), tłumaczenie i adaptacja do warunków polskich dokonana przez autorów rozdziału.

W wyniku sporządzenia zmodyfikowanej specyfikacji kluczowych cech produktu koryguje się projekt techniczny prototypu produktu, ustala się ponownie wymagania materiałowe i technologiczne, ustala się sposób produkcji (produkcja własna lub outsourcing lub oba typy w określonych proporcjach). Następnie przygotowuje się plany produkcyjne na podstawie skorygowanych danych z biznesplanu (może się zmienić zapotrzebowanie na produkt oraz kalkulacja opłacalności). Przy wprowadzaniu produktu do produkcji czasami wytwarza się serie próbne, aby zaobserwować, jak produkt wytworzony produkcyjnie funkcjonuje w codziennym użytkowaniu. Produkcja próbna jest w zasadzie ostatnim działaniem, które może wpłynąć na zmianę elementów produktu i kończy to proces rozwoju produktu. Warto zwrócić uwagę, że w praktyce wielu polskich małych przedsiębiorstw nowe produkty są wytwarzane z wykorzystaniem outsourcingu. Rozwiązanie to pozwala na radykalne obniżenie kosztów inwestycji, ale wymusza bardzo dużą troskę o zachowanie dobrej jakości takiej produkcji.

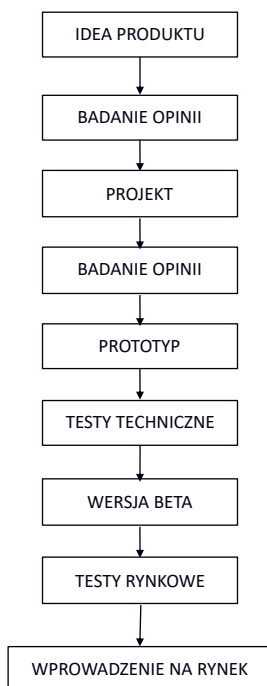
6.3. Etapy wprowadzania produktu na rynek

Wprowadzenie produktu lub usługi na rynek wymaga dużej staranności i przejścia przez kilka istotnych etapów. W poprzednim punkcie omówiono techniczne zagadnienia związane z rozwojem produktu aż do oddania go do produkcji. Jeżeli dysponujemy już gotowymi pierwszymi partiami produktu lub jego pierwszą wersją, to można go wprowadzać na rynek (rys. 6.4).

Przykładowo, w branży gier komputerowych proces wprowadzenia na rynek nowej gry trwa najczęściej 2–3 lata. Opis tego procesu można znaleźć np. w prospektach emisyjnych producentów gier, w tym spółki Creepy Jar (zob. Creepy Jar 2021). Wszystko zaczyna się od wstępnej koncepcji gry i jej weryfikacji pod kątem potencjalnej opłacalności. Prowadzone są analizy rynku, a także dyskusje w gronie członków zarządu oraz zespołu deweloperów. Przeglądane są trailery nowych gier oraz wishlisty, pokazujące liczbę graczy oczekujących na dany produkt. Jeżeli firma uzna, że istnieją szanse na rynkowy sukces, to rusza proces produkcji. Przygotowywana jest szczegółowa koncepcja produktu, ustalana tematyka rozgrywki i jej mechanika. Następnie opracowywana jest dokumentacja produktu: wybór technologii oraz koncepcja artystyczna. W kolejnym etapie rozpoczyna się tworzenie poszczególnych elementów prototypu gry: mechaniki, assetów (przedmiotów zaprojektowanych z zamiarem dostarczania treści do gier), tekstów. Stopniowo dodawane są nowe funkcje, animacje oraz wprowadzane assety graficzne (czyli gotowe tekstury, obiekty występujące w świecie gry, animowane modele postaci, chmury, woda itp.). W ten sposób powstaje

pierwsza wersja gry (nazywana wersją alfa), która jest testowana wewnętrznie. Po wykryciu błędów lub innych mankamentów gry dokonuje się poprawek i w ten sposób powstaje wersja beta, zawierająca już wszystkie zaplanowane funkcjonalności. Ta wersja poddawana jest intensywnym testom przez tzw. betatesterów. Raportują oni wykryte usterki i sugerują możliwe usprawnienia. Po wprowadzeniu poprawek programistycznych i graficznych powstaje tzw. wersja master. Do jej testowania zaprasza się wybranych graczy. Jeżeli uzyska ich pozytywną opinię, to zatwierdzana jest wersja gold master, która trafia do dystrybucji. Tu również gra podlega ocenie, nadawane są jej kategorie wiekowe oraz istnieje możliwość jej odrzucenia na niektórych rynkach geograficznych. Valve Corporation, czyli właściciel największej platformy gier online – Steam, również zastrzega sobie prawo do weryfikacji produktu.

Chociaż droga od pomysłu do wejścia na rynek wydaje się długa i skomplikowana, to nagroda, jaka czeka na producentów bestsellerowych gier, jest warta wysiłku. Popularne gry sprzedają się w milionach egzemplarzy (*Geen Hell*), a najlepsze z nich w dziesiątkach (*Wiedźmin*, *Cyberpunk*) lub nawet setkach milionów egzemplarzy (*GTA*, *Minecraft*).



Rysunek 6.4. Etapy rozwoju produktu

Źródło: Opracowanie własne na podstawie studiów literaturowych i wyników badań marketingowych.

Według *MBP Guide* (Brand 2001: 108, 131) wprowadzenie gotowego produktu na rynek wymaga opracowania i wdrożenia strategii marketingowej, określającej w szczególności: finalny design produktu, cenę, pozycjonowanie produktu i promocję. Aby wprowadzić produkt na rynek, powinien być on również zintegrowany z zarządzaniem całą firmą, co obejmuje sferę wytwarzania i marketingu. Ponadto udane wprowadzenie produktu na rynek wymaga opracowania planu organizacyjnego, obejmującego przygotowanie materiałów promocyjnych i informacyjnych, przeszkolenia kadry sprzedażowej, ustalenia kanałów komunikacji i informacji oraz wykorzystania różnych technologii wspierających (np. systemu CRM, ERP itp.).

6.4. Jakość produktu/usługi

Jakość produktu oznacza poziom doskonałości produktu oraz jego zdolność do zaspokojenia potrzeb klientów (Encyklopedia Zarządzania 2023). Jakość produktu ma cztery podstawowe wymiary/cechy:

- techniczne: wymiary, stan powierzchni, własności fizyczno-chemiczne oraz zgodność ze standardami;
- użytkowe: niezawodność (brak problemów/awarii/usterek), trwałość (czyli okres, w którym produkt zachowa swoje własności użytkowe), funkcjonalność, praktyczność (komfort, łatwość obsługi, ergonomia), bezpieczeństwo użytkowania, łatwość naprawy;
- estetyczne: design (wygląd zewnętrzny), proporcje, kolorystykę, staranność wykonania, opakowanie itp.;
- ekonomiczne: koszty nabycia i wszelkie koszty eksploatacji.

Amerykański guru zarządzania Al Ries już ponad 20 lat temu pisał, że: „jakość stała się święta dla całego pokolenia menedżerów – aż 87% amerykańskich przedsiębiorstw stosuje jakąś formę TQM (Total Quality Management – kompleksowe zarządzanie jakością)” (Ries 1999: 138).

Pomimo wprowadzenia wielu norm oraz modeli zarządzania jakością (ISO, GMP, Six Sigma, TQM) pojęcie jakości zawsze ma pewien wymiar subiektywny i to ostatecznie użytkownik ocenia, który wymiar jakości jest dla niego najważniejszy. Jeszcze trudniej uchwycić kwestie jakości na rynku usług. Parasuraman, Zeithamal, Berry (1988) stworzyli model SERQUAL, służący do pomiaru jakości usług. Obejmuje on kilka kluczowych wymiarów procesu świadczenia usług:

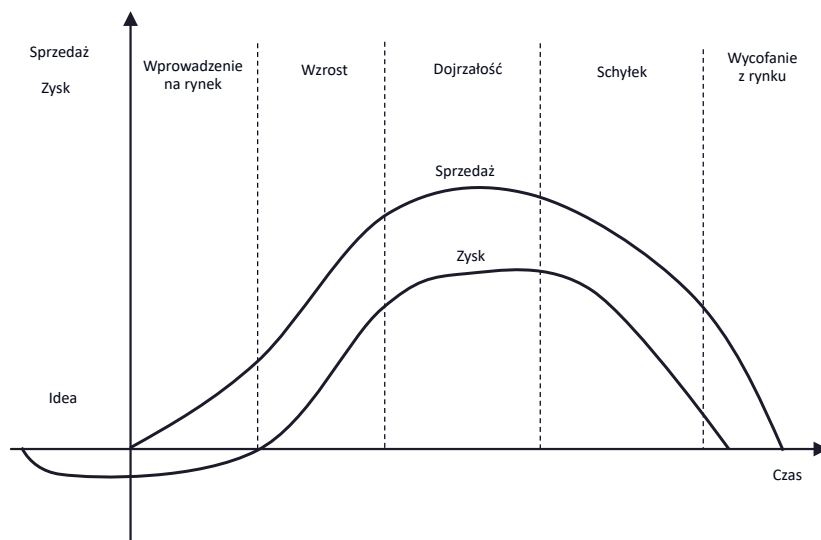
- rzetelność (realizacja usługi zgodnie z ofertą, dobre wykonanie usługi za pierwszym razem, realizacja usługi na czas, umiejętność odpowiedzi na pytania oraz szybkie rozwiązywanie problemów klienta);

- szybkość reakcji (informowanie klienta o terminach/czasie realizacji usługi, szybkie wykonywanie usługi, gotowość i szybkość reagowania na prośby klientów);
- pewność (budzący zaufanie i zawsze uprzejmi pracownicy, poczucie bezpieczeństwa realizacji usługi);
- empatia (poświęcanie uwagi klientowi, pracownicy okazujący dbałość o klienta i rozumiejący jego potrzeby, dogodnie dla klienta godziny pracy, stawianie na pierwszym miejscu interesu klienta);
- materialne warunki świadczenia usługi (nowoczesne wyposażenie, pracownicy wyglądający schludnie i profesjonalnie, materiały informacyjne dołączone do usługi).

Ignorowanie kwestii jakości świadczonych usług może skończyć się dla przedsiębiorstwa poważnymi konsekwencjami. Jeżeli pojawiają się pewne niedociągnięcia w sposobie świadczenia usług, błędy w rachunku, niedbałość lub nieuprzejmość personelu, brak lub niechętna reakcja na reklamacje, to klient może zmienić dostawcę usług. Ganesh, Arnold i Reynolds (2000) zwracają uwagę, że wszystkie negatywne doświadczenia z firmą usługową są notowane w pamięci klienta, kumulują się i mogą w konsekwencji doprowadzić do decyzji o zmianie dostawcy usług. Yavas, Bilgin i Shemwell (1997), podsumowując wyniki różnych badań, dochodzą do wniosku, że dostarczanie usług wysokiej jakości zwiększa wskaźniki utrzymania klientów, pomaga przyciągnąć nowych klientów (dzięki przekazowi pozytywnych informacji z ust do ust), zwiększa produktywność organizacji oraz przyczynia się do wzrostu jej udziału w rynku.

6.5. Cykl życia produktu

W 1965 r. Theodore Levitt – profesor Harvard Business School – wprowadził do literatury przedmiotu pojęcie cyklu życia produktu. Zgodnie z tą koncepcją każdy produkt przechodzi przez określone fazy: od narodzin, przez wprowadzenie na rynek, wzrost popularności, dojrzałość, schyłek, aż do wycofania z rynku. Szczególnie niebezpieczne dla przedsiębiorstwa są pierwsze dwie fazy cyklu życia nowego produktu, kiedy nie ma jeszcze wpływów z jego sprzedaży lub są one niższe od ponoszonych kosztów. Dla start-upu jest to tzw. dolina śmierci (*valley of death*), ale jeżeli ją przetrwa, to później sytuacja się stopniowo poprawia – rośnie sprzedaż i pojawiają się coraz większe zyski (rys. 6.5). Po osiągnięciu dojrzałości zarówno sprzedaż, jak i zyski zaczynają spadać, co ostatecznie skłania przedsiębiorstwo do wycofania produktu z rynku.



Rysunek 6.5. Cykl życia produktu

Źródło: Opracowanie własne na podstawie (Levitt 1965) oraz innych publikacji dotyczących cyklu życia produktu.

Dobłą egzemplifikacją cyklu życia produktu może być historia gier komputerowych, gdzie największe przychody uzyskiwane są bezpośrednio po wprowadzeniu gry do sprzedaży, a później one systematycznie spadają. Przykładowo, spółka CD Projekt w I kwartale 2015 r., czyli przed wydaniem trzeciej edycji *Wiedźmina*, raportowała sprzedaż na poziomie 7,1 mln zł oraz stratę netto w wysokości 6,1 mln zł (dane jednostkowe). W II kwartale 2015 r., kiedy pojawił się na rynku *Wiedźmin 3: Dziki Gon* i kiedy sprzedano aż 6 mln sztuk gry, przychody ze sprzedaży osiągnęły rekordowy poziom 452,4 mln zł, a zysk netto 241,3 mln zł. Jednak już w kolejnym kwartale przychody ze sprzedaży spadły do 93,9 mln zł, a zysk netto do 37,3 mln zł. Podobna sytuacja miała miejsce w 2020 r., kiedy na rynku pojawił się *Cyberpunk 2077*. W III kwartale 2020 r., czyli przed wydaniem tej gry, spółka raportowała sprzedaż na poziomie 62,8 mln zł oraz zysk netto w wysokości 23,2 mln zł (dane jednostkowe). W IV kwartale 2020 r., kiedy premierę miał *Cyberpunk 2077* i kiedy sprzedano aż 13,7 mln egzemplarzy w ciągu 3 tygodni grudnia, przychody ze sprzedaży osiągnęły rekordowy poziom 1565,0 mln zł, a zysk netto 963,6 mln zł. Jednak już w kolejnym kwartale przychody ze sprzedaży spadły do 146,3 mln zł, a zysk netto do 34,9 mln zł (wszystkie dane pochodzą ze strony bankier.pl oraz z raportów CD Projekt).

W branży gier komputerowych sprawdzonym sposobem na przedłużenie cyklu życia produktu jest wprowadzanie na rynek dodatków, a następnie

kolejnych edycji gier, które zdobyły dużą popularność. Przykładowo, CD Projekt, aby podtrzymać zainteresowanie i sprzedaż *Wiedźmina 3: Dzikie Gon*, w październiku 2015 r. wprowadził dodatek *Serca z Kamienia*, a w maju 2016 dodatek *Krew i Wino* (na PC oraz konsole Xbox One i PS4).

Cykl życia gier można też wydłużać, stopniowo wprowadzając grę najpierw na PC, a później na konsole do gier, co robi inna polska firma Creepy Jar – wydawca gry *Green Hell*. Ten symulator przetrwania w amazońskiej dżungli pojawił się w 2018 r. w wersji wczesnego dostępu i od razu wzbudził duże zainteresowanie graczy. W 2019 r. wprowadzono już pełną wersję gry na PC, której sprzedaż skoczyła w górę w czasie pandemii, czyli w 2020 r. Po spektakularnym sukcesie gry na PC firmie udało się utrzymać wysoką sprzedaż dzięki portowaniu gry na nowe platformy (Xbox, Playstation, Nintendo), ale stopniowo następowało nasycenie rynku i dynamika sprzedaży zaczęła spadać. Dlatego żeby utrzymać zainteresowanie grą *Green Hell*, spółka Creepy Jar wprowadzała kolejne dodatki: *Spirits of Amazonia 1 i 2*.

Tabela 6.8. Wyniki finansowe Creepy Jar SA (jednostkowe) w latach 2018–2022 (w tys. zł)

Wskaźnik	2018	2019	2020	2021	2022
Przychody netto ze sprzedaży	4 660	6 986	37 671	46 128	54 910
Zysk (strata) netto	2 588	137	22 409	29 103	36 459

Źródło: (Creepy Jar 2023; www.bankier.pl/gielda/notowania/akcje/CREEPYJAR/wyniki-finansowe/jednostkowy/roczny/standardowy).

Innym sposobem na podtrzymanie sprzedaży jest oferowanie filmów oraz gadżetów tematycznie związanych z daną grą. Ale w długim okresie i tak konieczne jest wprowadzanie na rynek nowych gier (w tym kolejnych edycji znanych już projektów), co zapewnia dywersyfikację oferty i kolejne strumienie przychodów. Dlatego np. Creepy Jar pracuje nad nowym tytułem *Chimera*. Wstępnie przyjęto, że nowa gra będzie miała co najmniej 4-letni cykl życia, z potencjałem do rozbudowy o dodatkowe bezpłatne aktualizacje oraz rozszerzenia. Budżet tego projektu został wstępnie oszacowany na ponad 10 mln zł.

6.6. Strategie cross-sellingu i up-sellingu

Sukces rynkowy jednego produktu można wykorzystać, stosując strategie cross-sellingu oraz up-sellingu.

Cross-selling, czyli tzw. sprzedaż krzyżowa, polega na oferowaniu produktów (usług) dodatkowych do zakupionego przez klienta produktu lub nabytej usługi

podstawowej. Przykładowo firma INCO, właściciel marki Ludwik, znanego płynu do mycia naczyń, wprowadziła do sprzedaży środki do mycia podłóg oraz płyny do prania, oznaczając je tą samą marką.

Up-selling jest strategią polegającą na podwyższeniu wartości sprzedawanego klientowi produktu lub usługi, czyli w praktyce namawia się klienta, żeby kupić bardziej zaawansowaną (a przy tym droższą) wersję produktu/usługi. Przykładowo, Grupa LOTOS może zachęcać klienta, który korzystał z oleju Lotos Mineralny, do zakupu oleju Lotos Semisyntetic, a kierowcę, który korzystał z tego ostatniego produktu, do zakupu oleju Lotos Syntetic.

Opisane wyżej strategie znacznie łatwiej wdrożyć, jeżeli przedsiębiorstwo dysponuje własnymi markami produktów i usług.

6.7. Nadawanie marek (branding) produktom i usługom

Marka jest to nazwa, symbol, znak graficzny, kolor, kompozycja przestrzenna stworzona w celu oznaczenia produktu i odróżnienia go od konkurencji. W innym ujęciu jest to zespół cech produktu związanych z przeświadczeniem konsumentów o korzyściach wynikających z jego użytkowania (np. wysoka jakość) (*Leksykon marketingu* 1998). Kall (2001) definiuje markę jako: kombinację produktu fizycznego, nazwy, opakowania, reklamy oraz towarzyszących im działań z zakresu dystrybucji i ceny. Marka ma odróżniać dany produkt od ofert konkurencyjnych, dostarczać konsumentowi wyróżniających korzyści funkcjonalnych i/lub symbolicznych, dzięki czemu tworzy lojalne grono nabywców i umożliwia tym samym osiągnięcie wiodącej pozycji na rynku.

Tożsamość marki według Upshawa jest konfiguracją słów, obrazów, idei i asocjacji tworzących całkowity obraz marki u nabywcy. Tożsamość marki sprawia, że jej zakup jest dla konsumenta bardziej atrakcyjny. Esencja marki to inaczej dusza marki – centralne wartości definiujące markę; inaczej mówiąc – kluczowa natura tego, co marka przedstawia sobą dla osób mających z nią kontakt (rys. 6.5).

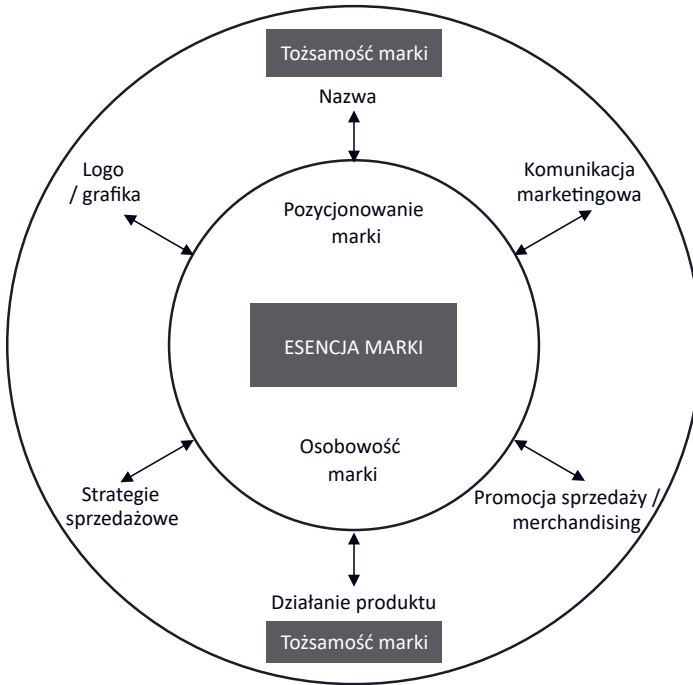
Według Kotlera i Kellera (2017) marka jest jedną z najcenniejszych wartości niematerialnych firmy. Autorzy ci używają też pojęcia „kapitał marki”, oznaczającego wartość dodaną przeniesioną na towary i usługi. Odzwierciedla go to, co konsumenci myślą o marce, jak ją odbierają i jak na nią reagują.

Kotler i Keller (2017) wymieniają następujące korzyści marketingowe związane z posiadaniem silnej marki (lub silnych marek):

- pozytywne postrzeganie działania produktu,
- większa lojalność klientów,
- wyższe marże,
- mniejsza elastyczność cenowa w przypadku podwyżek cen,

- większa elastyczność cenowa w przypadku obniżek cen,
- większa skuteczność przekazów marketingowych,
- możliwość licencjonowania,
- możliwość wprowadzania rozszerzeń marki.
- lepsza współpraca handlowa.

Przedsiębiorstwa, które nadają marki swoim produktom/usługom, muszą zadbać o tzw. pozycjonowanie marki, czyli umiejscowienie marki w świadomości odbiorców i zajęcia przez nią określonej pozycji wobec marek konkurencyjnych (*Leksykon marketingu* 1998).



Rysunek 6.5. Tożsamość marki według Upshawa

Źródło: Opracowanie własne na podstawie (Upshaw 1995, za: Kall 2001: 39).

Budowanie własnej marki w start-upie jest prawdziwym wyzwaniem, ponieważ nikt jej nie zna, a dodatkowo firma ma ograniczone zasoby i budżet na promocję. Pierwszorzędne znaczenie ma więc kreatywność, nadanie jej rozgłosu i stworzenie wokół niej społeczności użytkowników i ambasadorów.

6.8. Strategia naśladownictwa

Wielu przedsiębiorców stawia sobie pytanie: czy warto naśladować bezpośrednich konkurentów (ewentualnie liderów z branży), czy lepiej podążać własną ścieżką rozwoju. Trudno jednoznacznie odpowiedzieć na tak postawione pytanie, bo wszystko zależy od posiadanych zasobów, patentów oraz możliwości finansowania dalszej działalności, a także od branży oraz otoczenia rynkowego, w jakim działa dane przedsiębiorstwo.

Strategia naśladowcy polega na oferowaniu produktów/usług jeśli nie identycznych, to spokrewnionych z produktami lidera lub bezpośredniego konkurenta. Podejście takie zapewnia oszczędność kosztów w zakresie badań i rozwoju, jak również w odniesieniu do promocji. Naśladowca może w pewnym stopniu korzystać z kampanii promocyjnych lidera, bo wpływają one na całą kategorię produktową lub nawet na całą branżę. Oferując podobny produkt, ale po niższych cenach, może trafić do dużej grupy klientów o niższych dochodach. Dobrym przykładem może tu być branża farmaceutyczna. Chociaż najbardziej lukratywnym segmentem są chronione patentami leki innowacyjne, to wprowadzenie nowego leku zajmuje najczęściej kilkanaście lat i wiąże się z ogromnym ryzykiem. Wiele dobrze rokujących cząsteczek w ostatniej fazie badań klinicznych daje słabe rezultaty, co prowadzi do dużych strat finansowych. Bezpieczniejszą strategią jest wprowadzanie na rynek leków generycznych (biopodobnych) i stopniowe prace nad lekami innowacyjnymi. Leki generyczne posiadają podobną skuteczność jak produkty oryginalne i z punktu widzenia pacjenta (a także całego systemu finansowania ochrony zdrowia) są atrakcyjne, bo ich cena jest zdecydowanie niższa. Produkty generyczne mają taką samą substancję czynną jak oryginalny produkt, nie wymagają wieloletnich badań klinicznych, a do uzyskania pozwolenia na ich wprowadzenie do obrotu wymagane jest tylko przeprowadzenie testu biorównoważności.

Sprzedaż leków generycznych stanowi podstawę funkcjonowania polskiej firmy farmaceutycznej Celon Pharma. Jej model biznesowy obejmuje: „rozwój, wytwarzanie, dystrybucję oraz marketing specjalistycznych leków generycznych wydawanych na receptę, jak również bardzo szeroko pojęty zakres prac badawczo-rozwojowych związanych z projektami leków innowacyjnych, które w przyszłości będą w stanie zaspokoić kluczowe potrzeby współczesnej medycyny” (Celon Pharma 2022). Jeżeli lek generyczny zostanie szybko wprowadzony po ustaniu ochrony patentowej leku oryginalnego, to ma szansę zdobyć znaczący udział w rynku i zapewnić firmie wysokie przychody ze sprzedaży, szczególnie jeżeli lek generyczny stanowi pewne udoskonalenie np. w postaci sposobu podawania leku. W ten sposób postąpiła Celon Pharma, wprowadzając na rynek Salmex – lek oddechowy umieszczony w inhalatorze proszkowym.

Stosowany w astmie oskrzelowej i przewlekłej obturacyjnej chorobie płuc lek, po jego zarejestrowaniu, zapewnił notowanej na giełdzie spółce skokowy wzrost przychodów ze sprzedaży oraz wzrost zysków. W latach 2012–2015 przychody ze sprzedaży wzrosły z 40 mln zł do 107 mln zł, a zysk netto zwiększył się z 1,3 mln zł do 37,2 mln zł.

Ambicją firmy jest jednak wprowadzenie na rynek (lub przynajmniej komercjalizacja z udziałem zagranicznego partnera) leków innowacyjnych. Celon Pharma koncentruje się na innowacyjnych badaniach w czterech kluczowych obszarach – neuropsychiatrii, metabolizmie, onkologii i chorobach zapalnych. Prace nad nowymi lekami spółki są możliwe dzięki uzyskanym dotacjom, ale nawet one nie pokrywają wszystkich wydatków (tab. 6.9).

Tabela 6.9. Wyniki finansowe Celon Pharma w 2021 r. (w mln zł)

Wskaźnik	Leki generyczne	Leki innowacyjne	Ogółem
Przychody	172,6	26,5	199,1
Wydatki	145,2	62,5	207,7
EBITDA	54,6	-23,7	30,9
Zysk netto			-11,6

Źródło: (Celon Pharma 2022).

Strategia naśladownictwa jest łatwiejsza do wdrożenia i dlatego cieszy się dużą popularnością. Z badań autorów wynika, że 53% polskich mikro, małych i średnich przedsiębiorstw naśladuje bezpośrednich konkurentów, a 41% liderów z branży. Firmy, które naśladowały bezpośrednich konkurentów, częściej deklarowały plany inwestycyjne i korzystanie z kredytów, ale nie wyróżniały się w zakresie faktycznie zrealizowanych inwestycji. Jeśli chodzi o wyniki finansowe, to naśladowcy, w porównaniu do przedsiębiorstw korzystających z własnej ścieżki rozwojowej, rzadziej deklarowali wzrost obrotów (13% : 25%) oraz wzrost zysków (11% : 22%). Z kolei firmy, które naśladowały liderów rynkowych, relatywnie częściej korzystały z kredytów, ale wcale nie wyróżniały się w zakresie faktycznie zrealizowanych inwestycji. Jeśli chodzi o wyniki, to naśladowcy liderów, w porównaniu do firm posiadających własną ścieżkę rozwojową, rzadziej deklarowali wzrost obrotów (13% : 24%) oraz wzrost zysków (11% : 21%).

6.9. Strategia innowacji

Pojęcie innowacji oznacza podejmowanie nowej działalności gospodarczej lub świadczenie nowych usług poprzez nowe kombinacje czynników produkcji, nowe wyroby, sposoby dystrybucji dóbr i usług (Sundbo 1998, za: *Innowacyjność...* 2006). Innowacją jest wprowadzenie nowych lub znacznie ulepszonych produktów, usług czy procesów, nowych metod marketingowych, a także nowych rozwiązań organizacyjnych w praktyce biznesowej, miejscu pracy lub zewnętrznych relacjach (Oslo Manual 2005).

Według Schumpetera (1960) dana osoba może być przedsiębiorcą tylko wtedy, gdy realizuje jakieś innowacje, ale traci ten charakter z chwilą, gdy ugruntuje już pozycję swego przedsiębiorstwa i przejdzie do kierowania nim w sposób czysto rutynowy. W szybko zmieniającym się otoczeniu gospodarczym mogą przetrwać tylko te firmy, które potrafią wprowadzać nowe produkty lub usługi, modyfikować procesy wytwórcze oraz zdobywać nowe rynki. Jak pisze Drucker (1992), przedsiębiorstwo niewprowadzające innowacji nieuchronnie starzeje się i podupada.

Start-upy często powstają wokół przełomowych idei oraz rozwiązań chronionych prawami patentowymi. Są bardziej elastyczne i skłonne do podjęcia większego ryzyka niż duże korporacje. Mają też bliższe relacje z potencjalnymi i rzeczywistymi klientami, więc lepiej wyczuwają potrzeby i oczekiwania rynku. Wiele badań potwierdziło przewagę start-upów nad korporacjami we wprowadzaniu nagłych, przełomowych innowacji (zob. Baumol 2004; Maravelakis i in. 2006; Marvel i Lumpkin 2007).

Strategia innowacji stwarza największe możliwości osiągnięcia nadzwyczajnych wyników w długim okresie. W niektórych branżach wprowadzony na rynek innowacyjny produkt może się na nim utrzymywać przez kilkadziesiąt lat. Przykładowo, popularny w Polsce Ludwik, czyli płyn do mycia naczyń, miał premierę w 1964 r. To wtedy grupa polskich chemików uzyskała patent na środek, który wykazywał się bardzo dobrymi właściwościami myjącymi, odtłuszczającymi i nabłyszczającymi.

W branży farmaceutycznej wprowadzenie nowego leku może przynieść miliardy dolarów przychodów ze sprzedaży oraz niewiele mniejsze zyski, bo marże są bardzo wysokie. Tu jednak czas oczekiwania na sukces jest bardzo długi. Pierwszy etap polega na odkryciu samego związku aktywnego, syntezie jego analogów, a także zapewnieniu wynalazkowi ochrony patentowej. Trwa to od 1 roku do 3 lat. Następnie prowadzone są badania przedkliniczne, co może zająć kolejne 2 lata. Najbardziej czasochłonnym i kosztownym procesem jest etap właściwych badań klinicznych, co zajmuje najczęściej od 3 do 6 lat. Same procedury rejestracyjne, jeżeli lek przejdzie pomyślnie fazę badań klinicznych,

mogą trwać od roku do 3 lat. Cały proces od opracowania cząsteczki aktywnej do momentu jej wprowadzenia do sprzedaży może zająć więc nawet 15 lat. Nagroda za cierpliwość może być jednak bardzo wysoka. Amerykańska firma Gilead Sciences uzyskała w ciągu 3 lat od wprowadzenia na rynek trzech nowych leków: Harvoni, Sovaldi i Stribilt aż 21,5 mld USD z ich sprzedaży (Evaluate-Pharma 2016).

Chociaż komercjalizacja obiecujących kandydatów na nowe leki jest procesem długotrwałym i obciążonym wieloma ryzykami, to warto pamiętać o sukcesach, które odnosiły w tej branży polskie przedsiębiorstwa. Jeszcze przed II wojną światową (w 1931 r.) powstała w Krakowie fabryka „Dr A. Wander Spółka Akcyjna”, która słynęła z produkcji witamin (Ovomaltine, Jemalt), ale też proszków do pieczenia, a nawet mąki zdrowotnej do pieczenia chleba. Co ciekawe, nawet po upaństwowieniu przedsiębiorstwa, dzięki pracy polskich naukowców, udało się wprowadzić wiele nowych leków do dzisiaj dostępnych w aptekach. Wybitna chemiczka Donata Dąbrowska, 30 lat związana z zakładem farmaceutycznym w Krakowie (który z czasem przyjął nazwę Polfa Kraków), była autorką 6 patentów i 5 świadectw autorskich, na bazie których powstały m.in. takie leki, jak Aviomarin i syrop Guajazyl.

Bibliografia

- Baumol W. (2004), *Entrepreneurial Enterprises, Large Established Firms and Other Components of the Free-Market Growth Machine*, „Small Business Economics”, No. 23.
- Brand M. (2001), *The Microenterprise Best Practices (MBP) Guide to New Product Development*, ACCION International.
- Celon Pharma (2016), *Raport roczny 2015*, <https://celonpharma.com/raporty-2/> [dostęp: 20.10.2023]
- Celon Pharma (2022), *Raport roczny 2021*, <https://celonpharma.com/raporty-2/> [dostęp: 22.10.2023]
- Cieślak J. (2010), *Przedsiębiorczość dla ambitnych. Jak uruchomić własny biznes*, Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, Warszawa.
- Creepy Jar (2021), *Dokument informacyjny*, https://newconnect.pl/pub/NEWCONNECT/dokumenty_informacyjne/CREEPY_JAR_DI_serie_A_B.pdf [dostęp: 10.07.2023].
- Creepy Jar (2023), *Wyniki finansowe 2022*, <https://creepyjar.com/wyniki-finansowe/> [dostęp: 17.09.2023].
- Drucker P. (1992), *Innowacja i przedsiębiorczość. Praktyka i zasady*, PWE, Warszawa.
- Encyklopedia Zarządzania (2023), https://mfiles.pl/pl/index.php/Jako%C5%9B%C4%87_produkta [dostęp: 3.05.2023].
- EvaluatePharma (2016), *World Preview 2016, Outlook to 2022*.
- Ganesh J., Arnold M.J., Reynolds K.E. (2000), *Understanding the Customer Base of Service Providers: An Examination of the Differences Between Switchers and Stayers*, „Journal of Marketing”, Vol. 64, July.

- Guiltinan J., Paul G. (1982), *Marketing Management. Strategies and programs*, McGraw-Hill. New York.
- Innowacyjność 2006. Stan innowacyjności, metody wspierania, programy badawcze (2006), red. A. Żołnierski, PARP, Warszawa.
- Kall J. (2001), *Silna marka*, PWE, Warszawa.
- Kim W.C., Mauborgne R. (2000), *Knowing a Winning Idea When You See One*, „Harvard Business Review”, September/October.
- Kotler P. (1999), *Kotler o marketingu. Jak kreować i opanowywać rynki*, Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków.
- Kotler P., Keller K. (2017), *Marketing*, Rebis, Poznań.
- Leksykon marketingu* (1998), red. J. Altkorn, T. Kramer, PWE, Warszawa.
- Levitt T. (1965), *Exploit the Product Life Cycle*, „Harvard Business Review”, No. 43.
- Maravelakis E., Bilalis N., Antoniadis A., Jones K., Moustakis V. (2006), *Measuring and benchmarking the innovativeness of SMEs: A three-dimensional fuzzy logic approach*, „Production Planning & Control”, Vol. 17, No. 3.
- Marvel M., Lumpkin G. (2007), *Technology Entrepreneurs' Human Capital and its Effects on Innovation Radicalness*, „Entrepreneurship Theory and Practice”, November.
- Maslow A. (1943), *A Theory of Human Motivation*, „Psychological Review”, No. 50.
- Morris R. (2009), *Projektowanie produktu*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Oslo Manual. Guidelines for collecting and interpreting innovation data* (2005), OECD.
- Parasuraman A., Zeithaml V., Berry L. (1988), *SERVQUAL: A multiple-Item Scale for measuring consumer perceptions of service quality*, „Journal of Retailing”, No. 1.
- Ries A. (1999), *Koncentruj się! Strategiczny klucz do przyszłości twojej firmy*, Prószyński i S-ka, Warszawa.
- Rudkin B.I. (2014), *Design Thinking dla przedsiębiorców i małych firm*, Helion, Gliwice.
- Schumpeter J. (1960), *Teoria rozwoju gospodarczego*, PWN, Warszawa.
- Szczepaniec M. (2004), *Marketing relacyjny jako element strategii banków komercyjnych*, Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk.
- Yavas U., Bilgin Z., Shemwell D.J. (1997), *Service quality in the banking sector in an emerging economy: a consumer survey*, „International Journal of Bank Marketing”, Vol. 15, No. 6.

Strony internetowe:

www.bankier.pl/gielda/notowania/akcje/CREEPYJAR/wyniki-finansowe/jednostkowy/roczny/standardowy [dostęp: 3.05.2023].

Rozdział 7

Proces ustalania cen w start-upach

7.1. Polityka cenowa

Jedną z najważniejszych decyzji, jakie podejmuje przedsiębiorca, jest ustalenie ceny oferowanego produktu lub usługi. Od trafności tej decyzji będzie zależało, czy klienci będą chcieli kupić dany produkt lub usługę i czy firma osiągnie dodatni wynik finansowy.

Polityka cenowa obejmuje wszelkie decyzje dotyczące cen – ich wysokości, sposobu ustalania, zasad różnicowania, okoliczności wprowadzania zmian oraz stosowania rabatów czy obniżek cenowych. Wszystkie decyzje cenowe mają wpływ na kondycję finansową przedsiębiorstwa (rys. 7.1).

Celem polityki cenowej może być:

- 1) zwiększenie bazy klientów lub zwiększenie udziału w rynku (przez oferowanie niektórych produktów po niskich cenach);
- 2) maksymalizacja zysku (przez wykorzystanie strategii „*what the market can bear*”, czyli „ile wytrzyma rynek”);
- 3) utrzymanie pozycji lidera w dziedzinie jakości produktów/usług (co wiąże się z ustalaniem cen na wyższym poziomie, bo niskie ceny mogą kojarzyć się z niską jakością).

Doyle (2003: 300) uważa, że podstawowym celem przy ustalaniu ceny powinna być maksymalizacja wartości przepływów gotówkowych (*cash flow*).

$$CF = P \times Q - C - I$$

gdzie:

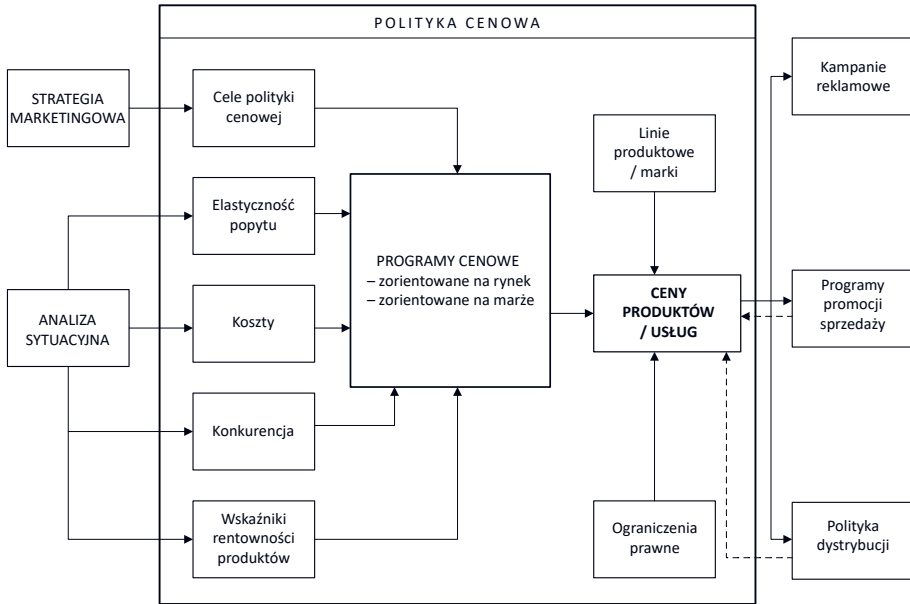
CF – oznacza przepływy gotówkowe (*cash flow*),

P – cenę danego produktu (*price*),

Q – ilość (*quantity*),

C – koszty (*cost*),

I – nakłady inwestycyjne na środki trwałe i kapitał obrotowy (*investment*).



Rysunek 7.1. Polityka cenowa w powiązaniu z innymi elementami kompozycji marketingowej

Źródło: Opracowanie własne na podstawie studiów literaturowych i wyników badań marketingowych.

Zdaniem tego autora zmiany cen mają tak istotny wpływ na zyski, że powinno się stosować możliwie najwyższe ceny akceptowane przez rynek. Chociaż wyższe ceny mogą obniżyć wolumen sprzedaży, to zapewniają wysoką rentowność. Z kolei obniżki cen mogą spowodować drastyczny spadek zysków.

Na początku działalności, żeby zaistnieć na rynku, firmy stosują na ogół ceny niższe od konkurencji. Przykładowo, polski producent gier komputerowych Creepy Jar w 2018 r. ustalił cenę bazową symulatora przetrwania *Green Hell* na platformie dystrybucyjnej Steam na poziomie 19,99 USD (71,99 zł). Jednak widząc dobre wyniki sprzedażowe, we wrześniu 2019 r. wraz z premierą pełnej wersji gry cenę produktu podniesiono do 24,99 USD (89,99 zł). Następnie, wykorzystując wiedzę o preferencjach graczy, a w szczególności znając ich listę życzeń (*wishlist*), spółka wielokrotnie organizowała promocje z obniżkami sięgającymi nawet do 25% od ceny bazowej. Na poszczególnych rynkach stosowano bardzo zróżnicowane ceny, uwzględniające siłę nabywczą konsumentów – i tak w Rosji gra kosztowała w przeliczeniu na polską walutę 23,30 zł, w Indiach 29,00 zł, w Brazylii 33,49 zł, w Chinach 43,99 zł, w Norwegii 73,28 zł, w Polsce 89,99 zł, w USA 93,76 zł, a w Szwajcarii 103,32 zł.

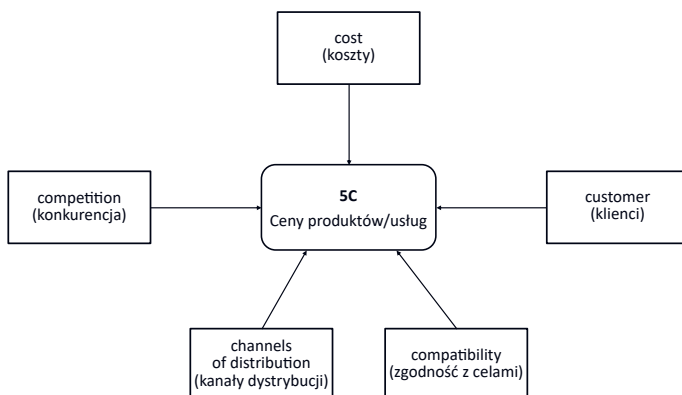
Otto (2001) zwraca uwagę, że polityka cenowa musi być rozpatrywana z punktu widzenia możliwości kreowania relacji, a każda pojedyncza transakcja może być traktowana jako inwestycja firmy w budowę więzi. Zdaniem Chorafasa (1999) klienci w miarę trwania i rozwijania relacji powinni być nagradzani lepszymi warunkami cenowymi. Warto w tym miejscu wprowadzić pojęcie ceny relacyjnej. Ceny relacyjne to ceny, które spełniają następujące warunki: nagradzają skalę i długotrwałość relacji (są różnicowane w zależności od głębokości i wielowymiarowości relacji), uwzględniają zróżnicowaną i charakterystyczną dla danego etapu cyklu życia klienta wrażliwość cenową, są indywidualnie ustalone (w procesie negocjacji lub w ramach stworzonych wielu opcji cenowych, gdzie klient dokonuje ostatecznego wariantu oferty) oraz odpowiadają rzeczywistej (subiektywnie postrzeganej przez klienta) wartości produktu (cena, która nie uwzględnia wartości produktu doprowadzi prędzej czy później do zaburzenia relacji) (zob. Szczepaniec 2004). Cena relacyjna według Otto (2001) to cena dopasowana do charakteru produktu, jego unikalnych cech zdeterminowanych indywidualizacją oferty. Autor ten podkreśla, że to klient sam decyduje o jej poziomie, wybierając najlepszy jego zdaniem wariant produktu.

Ceny ustalone na zbyt wysokim poziomie powodują odpływ klientów, natomiast ceny zbyt niskie nie pozwalają firmie osiągnąć odpowiednio wysokiej marży zysku (a w niektórych przypadkach mogą nawet spowodować straty). Bearden, Ingram i Laforge w książce *Optimal Pricing Decisions* (1995) piszą, że decyzje cenowe mają kluczowe znaczenie, bo cena jest jedynym elementem kompozycji marketingowej, który bezpośrednio wpływa na przychody i zyski firmy (podobną opinię prezentuje Kotler (1999: 139): „cena jest jedynym składnikiem kompozycji marketingowej, który generuje przychody; pozostałe składniki marketing-mix-u generują tylko koszty”).

W praktyce marketingowej przy ustalaniu cen często stosuje się model 5C: *cost* (koszty), *competition* (konkurencja), *customer* (klienci), *channels of distribution* (kanały dystrybucji), *compatibility* (zgodność z celami firmy) (rys. 7.2).

Najczęściej stosowanym i relatywnie prostym sposobem ustalania ceny produktu/usługi jest formuła kosztowa. Przedsiębiorstwa nie mogą ignorować zmieniających się kosztów działalności. Rosnące ceny energii, wzrost cen materiałów czy wzrost płac od razu przekładają się na rentowność.

Przykładowo, polski producent sprzętu fitness – firma OLYMP – w dokumencie informacyjnym pisze, że na ceny jej produktów wpływają głównie koszty surowców (przede wszystkim stali), koszty pracy i koszty transportu. Ważne są też ceny komponentów (linki, ściągacze, podpory, obicia itp.).



Rysunek 7.2. Model 5C

Źródło: Opracowanie własne na podstawie literatury przedmiotu.

Przedsiębiorstwa działające na rynkach międzynarodowych muszą uwzględniać nie tylko koszty krajowe, ale także zmiany kursu walutowego, zmiany frachtu czy ubezpieczeń, a nawet zmiany podatków. Przykładowo, firma Kubota, importująca kłapki z Chin, w czasie pandemii odnotowała znaczny wzrost kosztów frachtu, co od razu trzeba było uwzględnić w polityce cenowej i podwyższyć ceny detaliczne i hurtowe.

7.2. Ustalanie cen na bazie kosztów (*cost plus pricing*)

Doyle w książce *Marketing wartości* pisze (Doyle 2003: 303), że menedżerowie lubią ustalać ceny na podstawie narzutu na ponoszone koszty, ponieważ łatwiej jest szacować ten parametr niż np. popyt i jego reakcje na zmiany cen.

A. Podejście kwotowe (koszty plus kwota zysku)

Podejście kwotowe uwzględnia koszt nabycia danego produktu, odpis kosztów ogólnych prowadzenia działalności i zadowalającą przedsiębiorcę kwotę zysku.

Przykład: 10 zł koszt zakupu + 4 zł odpis na koszty działalności + 2 zł zysk = = 16 zł cena sprzedaży netto.

B. Podejście procentowe (koszt zakupu produktu plus marża procentowa)

Podejście procentowe uwzględnia koszt nabycia danego produktu oraz wskaźnik narzutu (który powinien pokryć koszty oraz zapewnić zysk).

Przykład: 10 zł koszt zakupu + (10 zł koszt zakupu × 60% narzut/marża) = = 16 zł cena sprzedaży netto.

Jeżeli dopiero zaczynamy biznes, to możemy mieć problem z precyzyjnym ustaleniem kosztów działalności. Powinniśmy też znać kluczowe kategorie kosztów (Encyklopedia Zarządzania 2022).

Koszty zmienne to koszty, jakie przedsiębiorstwo ponosi na działania związane bezpośrednio z produkcją, handlem lub usługami (zmieniają się wraz ze skalą działalności – wzrostem lub spadkiem wolumenu wytwarzanych i sprzedawanych produktów lub usług). Do kosztów zmiennych związanych np. z produkcją zalicza się: nakłady na surowce, roboczo-godziny, towar, energię elektryczną lub zużyte paliwo itp. Koszty zmienne zależą od wielkości produkcji/ilości sprzedanych produktów/wolumenu świadczonych usług.

Koszty stałe to koszty, które firma ponosi bez względu na skalę produkcji/usług. Przykładem kosztów stałych mogą być: płace kierownictwa oraz administracji, koszty konserwacji urządzeń, zużycie energii związanej z ogrzewaniem budynku biurowego, koszty wynajmu hali, magazynu czy powierzchni biurowej. Koszty te pozostają niezmiennie w pewnym przedziale skali działalności (jeżeli ona znacząco wzrośnie, to i koszty stałe wzrosną).

Koszt całkowity (KC) jest to suma kosztów stałych i kosztów zmiennych:

$$KC = KZ + KS$$

gdzie:

KZ – koszty zmienne,

KS – koszty stałe.

Koszt jednostkowy pokazuje, jaki koszt przypada na jednostkę produkcji/usług. Oblicza się go, dzieląc sumę kosztów przez liczbę wyprodukowanych wyrobów/zrealizowanych usług.

Wiele start-upów, żeby zmniejszyć stopień skomplikowania działalności, zredukować ryzyko związane z produkcją, ponoszeniem znaczących kosztów, a także żeby uprościć proces wyceny produktów, decyduje się na zlecenie procesu produkcyjnego wyspecjalizowanym kontraktorom. W takim modelu biznesowym do rachunku kosztów wchodzi ustalona w kontrakcie cena jednostkowa produktu.

Ustalanie kosztów zmiennych

Najczęściej spotykanym kosztem zmiennym (szczególnie w działalności handlowej) jest koszt zakupu danego towaru, który będziemy dalej odsprzedawać (np. w sklepie stacjonarnym lub internetowym).

Koszt zmienny w działalności handlowej

Koszt towaru zł
Koszt przesyłki zł
Inne koszty (np. ubezpieczenia) zł

Koszt zmienny w działalności usługowej	
Koszt materiałów/surowców zł
Koszty personelu operacyjnego zł
Inne koszty (np. energia, ubezpieczenia) zł

Koszt zmienny w działalności produkcyjnej	
Koszt materiałów/surowców zł
Koszt dostawy materiałów zł
Koszty produkcji (energia, maszyny, pracownicy) zł
Koszty magazynowania zł
Koszty dostawy do klienta zł
Wynagrodzenia uzależnione od produkcji zł
Inne koszty (np. ubezpieczenia) zł

Ustalenie kosztów stałych

Płace pracowników zatrudnionych na stałe zł miesięcznie
ZUS zł miesięcznie
Koszt wynajmu lokalu zł miesięcznie
Amortyzacja środków trwałych zł miesięcznie
Koszty marketingowe zł miesięcznie
Rata kredytu/leasing zł miesięcznie
Opłaty za energię/wodę itp. zł miesięcznie
Utrzymanie strony internetowej zł miesięcznie
Obsługa finansowo-księgową zł miesięcznie
Telefon/Internet zł miesięcznie
Inne koszty zł miesięcznie
Łączne koszty zarządu zł miesięcznie

Alokacja kosztów stałych do poszczególnych produktów/usług

Najczęściej robi się to, uwzględniając udział danego produktu usługi w sprzedaży ogółem. Jeżeli np. wynosi on 20%, to 20% kosztów stałych przypisujemy do tego produktu.

Łączne koszty stałe	
Koszty stałe przypisane do produktu/usługi 1 zł miesięcznie
Koszty stałe przypisane do produktu/usługi 2 zł miesięcznie
Koszty stałe przypisane do produktu/usługi 3 zł miesięcznie

Koszty stałe przypisane do produktu/usługi 4 zł miesięcznie
Koszty stałe przypisane do produktu/usługi 5 zł miesięcznie
Kalkulację możemy robić dla danego miesiąca lub całego roku.	

Ustalanie ceny metodą kosztową (*cost plus*)

Produkt/usługa 1:

- Koszty zmienne jednostkowe zł
- Koszty stałe (odpis jednostkowy) zł
- Zysk na każdym produkcie zł
- Cena jednostkowa netto zł

Formuła kosztowa nie uwzględnia jednak wrażliwości cenowej klientów oraz cen konkurencji. Może okazać się, że dla potencjalnych klientów produkt będzie za drogi, szczególnie w sytuacji gdy konkurencja ma ceny niższe, a jej wizerunek jest lepszy od naszego przedsiębiorstwa.

7.3. Ustalanie cen na bazie cen konkurencji

W początkach działalności wiele podmiotów gospodarczych nie ma jeszcze wyobrażenia o wszystkich kosztach, dlatego jako punkt odniesienia stosują one ceny konkurencji. Jak pisze Obłój (2001), cena jest najprostszym narzędziem wyboru i walki z konkurencją, bo jest ona łatwo dostępna, manipulowalna i dlatego sama się narzuca jako środek walki konkurencyjnej (niższe ceny oznaczają jednak zmniejszenie strumienia przychodów, a często także wzrost kosztów w związku z koniecznością poinformowania konsumentów o obniżce cen).

Wiele firm stosuje politykę *value-for-money*, czyli stara się znaleźć optymalną relację ceny do jakości i wartości marki dla klienta. Robi tak np. wspomniana wcześniej polska firma OLYMP, która ustala ceny średnio o 20% niższe w stosunku do bezpośredniej konkurencji i topowych linii produktowych liderów rynku fitness.

Biorąc pod uwagę fakt, że nowa firma nie jest znana na rynku, w pierwszym okresie na ogół ustala ceny na niższym poziomie niż konkurencja. Przykładowo, jeżeli ktoś otwiera sklep internetowy, to żeby znaleźć się na pierwszych stronach w porównywarkach cenowych (Ceneo, Nokaut, Skąpiec itp.), musi mieć atrakcyjną cenę. Większość potencjalnych klientów nie zadaje sobie trudu, żeby przeglądać kolejne strony wyszukiwań, tym bardziej że będą tam oferty o coraz wyższych cenach. Nowa firma musi dodatkowo przełamać barierę braku zaufania – nie będzie miała od razu wielu opinii zadowolonych klientów, co powoduje, że potencjalni nabywcy mogą omijać jej sklep internetowy (klienci

chcą mieć potwierdzenie, że inne transakcje zostały zrealizowane terminowo i zgodnie z zamówieniem, że nie doszło do jakiegoś oszustwa lub złego potraktowania zamawiającego).

W czasach rozwiniętego handlu elektronicznego zebranie informacji o cenach konkurencji nie wymaga wiele czasu i nie jest procedurą kosztochłonną (rys. 7.3). Dodatkowo dzięki wyszukiwarkom typu Ceneo możemy prowadzić własne analizy, sortując produkty według różnych parametrów cenowych (od najwyższej ceny, od najniższej ceny) lub według popularności, określając interesujący nas przedział cenowy lub inne istotne parametry.

The screenshot displays the Ceneo website interface for protein supplements. On the left, there is a sidebar with filters for 'Typy oferty' (Offer types), 'Cena' (Price), 'Producent' (Brand), 'Pojemność' (Capacity), and 'Lokalizacja sklepu' (Store location). The main area shows a list of products, each with a product image, name, category, sub-category, form, and quantity. The products listed are:

- Miekovita Sba Instant Wpc80 1kg**: Category: Odżywki białkowe; Rodzaj: Koncentrat białka serwatkowego (WPC); Forma: Proszek; Ilość porcji w opakowaniu: 33. Price: od 83,90 zł.
- Extensor Izolat 97 1kg**: Category: Odżywki białkowe; Rodzaj: Izolat białka serwatkowego (WPI); Forma: Proszek; Ilość porcji w opakowaniu: 33. Price: od 159,00 zł.
- Biotechusa Protein Power 1kg**: Category: Odżywki białkowe; Rodzaj: Mieszanka białek roślinnych i zwierzęcych; Forma: Proszek; Białko: 23g; Ilość porcji w opakowaniu: 33. Price: od 69,99 zł.
- Activlab Protein Breakfast 1kg**: Category: Odżywki białkowe; Rodzaj: Koncentrat białka serwatkowego (WPC); Forma: Proszek; Białko: 21,9g; Ilość porcji w opakowaniu: 10. Price: od 33,61 zł.

Rysunek 7.3. Ceny odżywek białkowych – screen strony internetowej Ceneo

Źródło: (https://www.ceneo.pl/Odzywki_i_suplementy/Pojemnosc:1000_g;szukaj-odzywki+bialkowe;0115-1.htm).

Trochę trudniejsze zadanie mają przedsiębiorcy prowadzący działalność tradycyjną, np. sklep stacjonarny, restaurację lub działalność usługową, ale nawet w takich przypadkach w sieci można znaleźć cenniki, kosztorysy lub wyniki przetargów/zamówień. Dodatkowo można zrobić tzw. spis z natury, czyli odwiedzić konkurencyjne punkty i zanotować ceny, zrobić zdjęcia cenników lub pobrać ulotki promocyjne.

7.4. Ustalanie cen na bazie badań klientów

Mając już wyobrażenie o własnych kosztach jednostkowych oraz cenach konkurencji, należy jeszcze przyrzeć się wzorcom zakupowym, a także bieżącej sytuacji finansowej oraz oczekiwaniom potencjalnych klientów. Ułatwi to nam nie tylko precyzyjne określenie cen, ale także wprowadzanie w przyszłości korekt (np. obniżek, promocji, akcji rabatowych).

Wielu autorów podkreśla, że ustalanie cen powinno opierać się na wartości produktów oferowanych klientom, a nie tylko na kosztach ich wytworzenia. Przykładowo Doyle (2003: 304) pisze, że konsumenta nie interesują koszty, jakie ponosi dostawca, tylko wartość, jaką ma dla nich dany produkt. Jeżeli wartość użytkowa lub psychologiczna danego produktu (marki) jest większa, to można zastosować wyższą cenę.

Metoda popytowa kształtowania cen wymaga pogłębionej wiedzy o sytuacji finansowej potencjalnych nabywców, motywach zakupów oraz ich wrażliwości cenowej. Większość klientów zachowuje się dość racjonalnie, czyli stara się maksymalizować użyteczność – liczy korzyści i koszty – szuka najlepszych ofert w danym przedziale cenowym. Wyłączając niewielki segment najbogatszych osób (gdzie wrażliwość cenowa jest najmniejsza), nabywcy nie są obojętni na wysokość oraz zmiany cen, na wszelkie podwyżki lub rabaty. Klienci są skłonni zapłacić więcej za produkt tylko wtedy, gdy oferuje on jakąś dodatkową wartość (klienci mogą zaakceptować wyższe opłaty w zamian za specjalne warunki obsługi).

Na większości rynków badanych przez autorów niniejszego opracowania największa grupa klientów wybierała przedział cen średnich. Jako przykład można podać rynek olejów silnikowych przeznaczonych do samochodów osobowych – najwięcej kierowców, bo aż 68,3%, zadeklarowało zakupy ze średniego przedziału cenowego, 19,8% z wyższej półki cenowej (ale nie najdroższe), 9,0% z niższej półki cenowej (ale nie najtańsze), a tylko 1,5% najdroższe i 1,4% najtańsze oleje na rynku (QUALIFACT 2017). Warto nadmienić, że opisywany rynek ma swoją specyfikę – rzadko kupowane są tanie produkty, bo oszczędzanie na jakości oleju może skończyć się zatarciem silnika i dużymi kosztami jego naprawy.

Sama wiedza o wybieranych przedziałach cenowych może być przydatna przy ustalaniu strategii cenowej, ale nie daje nam jeszcze wyobrażenia o konkretnych cenach, po jakich klienci kupowali dany produkt. Dlatego warto w badaniach ustalić trzy punkty odniesienia – w przypadku wspomnianego rynku olejów silnikowych:

- 1) cena 1 l ostatnio kupionego oleju;
- 2) cena za 1 l oleju, która jest postrzegana przez respondenta jako za wysoka (stanowi dla niego barierę);
- 3) cena za 1 l oleju, która jest postrzegana przez respondenta jako tak niska, że może budzić wątpliwości co do jakości oleju (tab. 7.1).

Jeżeli ktoś prowadzi sklep motoryzacyjny (internetowy lub stacjonarny), to powinien mieć orientację w cenach rynkowych i preferencjach kierowców. Wprowadzenie do oferty za drogie olejów spowoduje, że ich sprzedaż będzie niewielka, towar nie będzie rotował. Podobna sytuacja może się przydarzyć w przypadku olejów silnikowych o bardzo niskich cenach. Tu jeszcze istnieje zagrożenie, że nawet jeżeli sprzedamy pewną partię takiego oleju, to możemy później mieć problemy z reklamacjami, skargami klientów i negatywnym publicity w sieci (klient niezadowolony jest w stanie poinformować wiele osób o swoich negatywnych doświadczeniach).

Tabela 7.1. Pułapy cenowe olejów silnikowych – średnie ceny w zł za 1 l, 2017

Marka użytkowanego oleju	Cena ostatnio kupionego oleju silnikowego	Cena dla mnie za wysoka	Cena tak niska, że budzi wątpliwości co do jakości oleju
Mobil	27,24	46,94	13,32
Castrol	29,13	49,40	14,52
Lotos	23,96	44,25	12,14
Orlen	23,98	47,83	11,19
Elf	26,06	45,67	12,06
Shell	31,04	52,59	12,80
Total	27,88	48,06	15,28
RAZEM (wszystkie marki)	26,98	47,63	13,16

Źródło: (QUALIFACT 2017).

Jeżeli przedsiębiorstwo działa na wielu rynkach zagranicznych, to na ogół różnicuje ceny swoich produktów, uwzględniając zróżnicowaną siłę nabywczą klientów. Tak robi np. polski producent gier komputerowych Creepy Jar, który stosuje niskie ceny swojej sztandarowej gry *Green Hell* w Indiach, Indonezji i Brazylii, a wysokie ceny m.in. w strefie euro, USA, Wielkiej Brytanii i Szwajcarii.

Creepy Jar, sprzedając swoją grę *Green Hell* na platformie Steam, organizuje okresowe promocje, polegające na obniżce ceny nawet o 20–25%. Są one kierowane m.in. do graczy, którzy dodali grę do tzw. listy życzeń. Wraz z rozpoczęciem promocji w sklepie Steam otrzymują oni powiadomienia o tym, że można nabyć grę w niższej cenie. Okresy promocji *Green Hell* są również wspierane 1- lub 2-dniowymi banerami na stronie głównej sklepu internetowego Steam, co zapewnia większą widoczność, a w konsekwencji większą sprzedaż gry.

Tabela 7.2. Ceny *Green Hell* na różnych rynkach

Kraj	Cena w zł
Indie	29,00
Indonezja	30,10
Brazylia	33,49
Chiny	43,99
Korea Południowa	82,49
Polska	89,99
Japonia	90,97
Strefa euro	93,38
USA	93,76
Wielka Brytania	93,94
Szwajcaria	103,32

Źródło: (Creepy Jar 2021).

7.5. Ustalanie cen na bazie wykorzystywanych kanałów dystrybucji

Sprzedając towary przez Internet, trzeba się liczyć z tym, że klienci oczekują od nas niższych cen niż w stacjonarnych punktach sprzedaży. W tradycyjnych sklepach można stosować do pewnego stopnia wyższe ceny, bo muszą one pokrywać nasze dodatkowe koszty (najem powierzchni sklepowej, koszty eksploatacyjne, zatrudnienie pracowników itp.).

Coraz więcej przedsiębiorstw stosuje strategię dystrybucji typu omnichannel (wszystkie możliwe kanały sprzedaży), co wymusza różnicowanie cen. Ten sam produkt może mieć różną cenę w poszczególnych kanałach dystrybucji.

7.6. Ustalanie cen w zgodzie z celami i wizerunkiem firmy

Strategia i polityka cenowa powinny uwzględniać cele oraz wizerunek firmy. Jeżeli przedsiębiorstwo chce być kojarzone z wysoką jakością produktów/usług, kierowanych do wybranych grup klientów, to powinno stosować strategię cen wysokich. Jeżeli z kolei przedsiębiorca ma dostęp do tanich dostawców towarów (np. z Azji), to może myśleć o strategii cen niskich (mając i tak zabezpieczone satysfakcjonujące marże).

7.7. Ostateczny wybór strategii i polityki cenowej

Na poziomie strategicznym stosuje się ceny niskie, średnie lub wysokie (niektóre firmy stosują kilka strategii cenowych równocześnie, dzięki stworzeniu odrębnych marek, kolekcji lub dedykowanych systemów dystrybucji):

- strategia cen niskich – to ustalenie cen z minimalną marżą, tak aby generować maksymalną sprzedaż i zwiększać udziały w rynku;
- strategia cen średnich (neutralnych) – to ustalanie cen zbliżonych do średniej w danej klasie produktów na rynku;
- strategia cen wysokich – to stosowanie możliwie najwyższych poziomów cen.

O ustalaniu własnych cen powyżej cen konkurencji można myśleć w następujących okolicznościach:

- jeżeli klienci nie są nadmiernie wrażliwi na zmiany cen;
- kiedy klientami są osoby fizyczne lub podmioty gospodarcze, których sytuacja się poprawia (rosną dochody lub zyski);
- kiedy sprzedawane produkty mają dobry wizerunek/reputację;
- kiedy produkty/usługi są wysokiej jakości;
- kiedy ofercie towarzyszą jakieś atrakcyjne usługi (np. wydłużona gwarancja).

O ustalaniu własnych cen poniżej cen konkurencji trzeba raczej myśleć w następujących okolicznościach:

- jeżeli klienci są wrażliwi na zmiany cen;
- kiedy klientami są osoby fizyczne lub podmioty gospodarcze, których sytuacja się pogarsza i będą szukać oszczędności (maleją dochody lub zyski, pojawiają się straty);
- kiedy sprzedawane produkty nie są znane na rynku lub ich wizerunek/reputacja nie są zbyt dobre;
- kiedy produkty/usługi są niższej jakości (z gorszych materiałów/surowców);
- kiedy ofercie nie towarzyszą jakieś atrakcyjne usługi (np. brak gwarancji).

Bibliografia

- Bearden W., Ingram T., Laforge R. (1995), *Optimal Pricing Decisions*, Richard D. Irwin Inc.
- Chorafas D.N. (1999), *The Commercial Banking Handbook. Strategic Planning for Growth and Survival in the New Decade*, Macmillan Press, London.
- Creepy Jar (2021), *Dokument informacyjny*, https://newconnect.pl/pub/NEWCONNECT/dokumenty_informacyjne/CREEPY_JAR_DI_serie_A_B.pdf [dostęp: 10.07.2023].
- Doyle P. (2003), *Marketing wartości*, Felberg JSA, Warszawa.
- Encyklopedia Zarządzania (2022), https://mfiles.pl/pl/index.php/Strona_g%C5%82%C3%B3wna.

- Guiltinan J., Paul G. (1982), *Marketing Management. Strategies and programs*, McGraw-Hill.
- Kotler P. (1999), *Kotler o marketingu: Jak kreować i opanowywać rynki*, Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków.
- KUBOTA (2022), *Dokument informacyjny*.
- Obłój K. (2001), *Strategia organizacji*, PWE, Warszawa.
- OLYMP (2022), *Dokument informacyjny*.
- Otto J. (2001), *Marketing relacji. Koncepcja i stosowanie*, C.H. Beck, Warszawa.
- QUALIFACT (2017), *Moto Scan 2017. Rynek olejów silnikowych*, Gdańsk.
- Szczepaniec M. (2004), *Marketing relacyjny jako element strategii banków komercyjnych*, Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk.

Strony internetowe:

https://www.ceneo.pl/Odzywki_i_suplementy/Pojemnosc:1000_g;szukaj-odzywki+biale;0115-1.htm [dostęp: 22.10.2022].

Rozdział 8

Budowa systemu dystrybucji

Po przygotowaniu oferty produktowej i jej wycenie trzeba dostarczyć produkty na rynek w taki sposób, żeby potencjalny nabywca mógł się z nimi zapoznać i ostatecznie dokonać zakupu. Każde przedsiębiorstwo, które chce się rozwijać, musi zbudować, a następnie stopniowo poszerzać, system dystrybucji (trzecie P w ujęciu kompozycji marketingowej, czyli *place*), wchodząc na kolejne rynki lub budując coraz silniejszą pozycję na dotychczasowych rynkach. Szukając optymalnego systemu dystrybucji, firmy powinny uwzględniać potrzebę oszczędzania czasu i pieniędzy przez klienta. Wyniki badań empirycznych pokazują, że dobrze zorganizowany system dystrybucji ma pozytywny wpływ na ogólny poziom zadowolenia klientów z usług firmy. Z drugiej strony takie sytuacje, jak: zła organizacja obsługi klienta (kolejki, brak komfortu), konieczność pokonywania dużego dystansu do najbliższego sklepu, problemy z zaparkowaniem samochodu, ograniczony wybór kanałów dystrybucji należą do grupy istotnych przyczyn rezygnacji z produktów i usług firm (zerwania relacji).

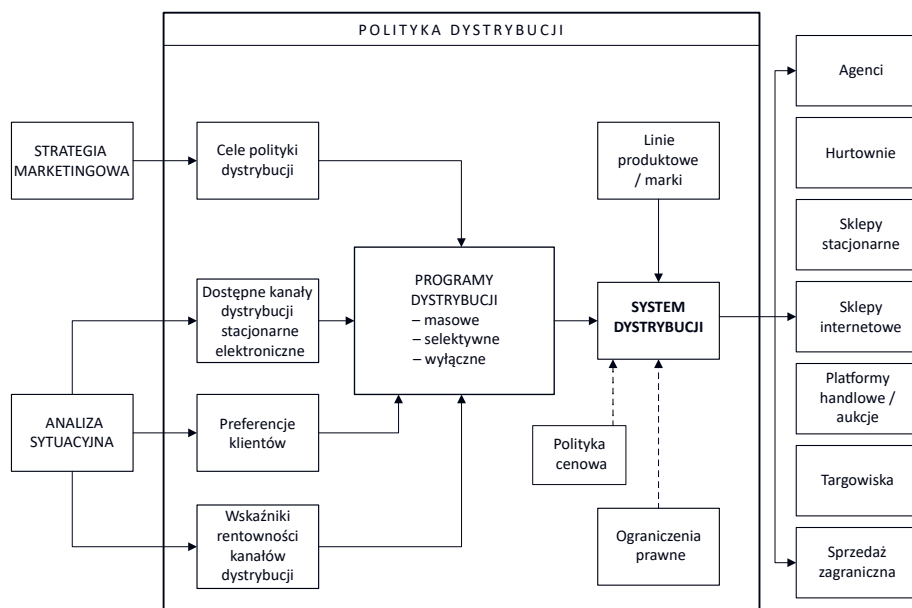
8.1. Polityka dystrybucji

Dystrybucję można zdefiniować jako działalność obejmującą planowanie, organizację i kontrolę sposobu rozmieszczenia gotowych produktów na rynku i zaoferowania ich do sprzedaży. Jej zadaniem jest dostarczanie finalnym nabywcom pożądaných przez nich produktów w odpowiadającym im miejscu i czasie.

Polityka dystrybucji (rys. 8.1) określa:

- jakie kanały dystrybucji będą wykorzystywane,
- jaką rolę będą odgrywać one w systemie dystrybucji,
- jak duża będzie sieć dystrybucji,
- jaka będzie struktura tej sieci,

- w jakich miejscach będą lokalizowane oddziały i inne punkty dystrybucji,
- jakie pole wyboru odnośnie do wykorzystywanych kanałów dystrybucji zostawi się klientowi,
- jaką rolę w procesie dystrybucji odgrywać będą partnerzy handlowi, agenci i pośrednicy.



Rysunek 8.1. Polityka dystrybucji w powiązaniu z innymi elementami kompozycji marketingowej

Źródło: Opracowanie własne na podstawie studiów literaturowych i wyników badań marketingowych.

Polityka dystrybucji powinna być zgodna ze strategią marketingową oraz innymi elementami kompozycji marketingowej (*product, price, promotion*), a także uwzględniać aktualną ocenę sytuacji rynkowej.

Na poziomie strategicznym wyróżnia się: dystrybucję wyłączną, dystrybucję selektywną i dystrybucję intensywną. Strategia dystrybucji wyłącznej stosowana jest przez przedsiębiorstwa, które chcą mieć pełną kontrolę nad całym systemem dystrybucji. Tworzą sieć magazynów oraz własnych sklepów, które sprzedają wyłącznie własne towary. W branży odzieżowej tak działają Inditex (Zara, Pull&Bear, Massimo Dutti, Bershka, Stradivarius, Oysho) czy LPP (Reserved, Sinsey, Cropp, House, Mohito), tworząc oddzielne marki dla poszczególnych grup docelowych. Tego typu strategię stosują też często przedsiębiorstwa wchodzące na rynek zagraniczny. Producent znajduje na nowym rynku pośrednika, któremu

zapewnia wyłączność, ale w zamian za to oczekuje wysokiego profesjonalizmu i zaangażowania.

Strategia dystrybucji selektywnej polega na wyborze niewielkiej liczby pośredników oferujących dany produkt. Stosują ją przedsiębiorstwa dysponujące uznanymi markami, np. Apple oraz Pandora.

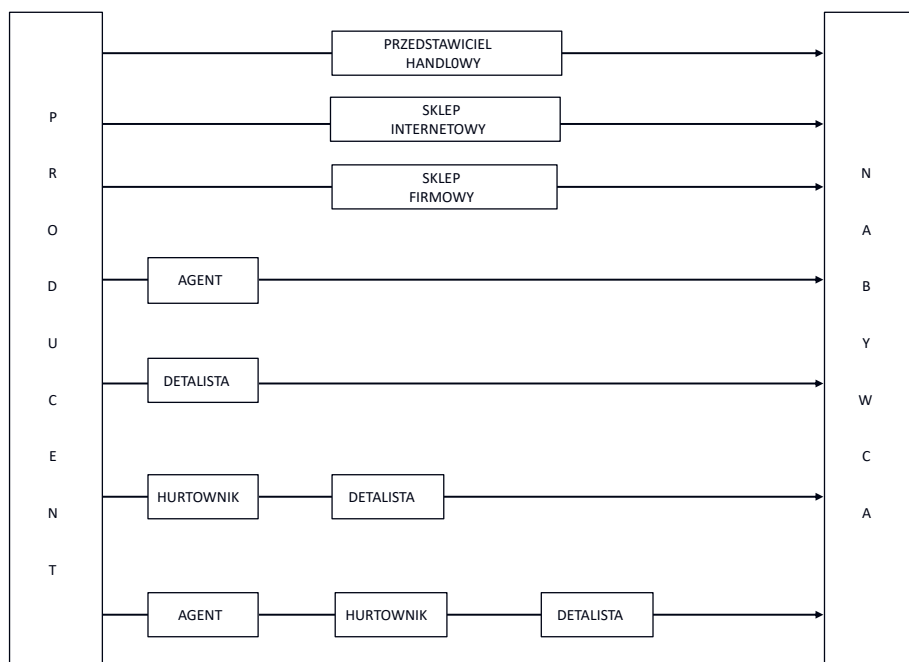
Strategia dystrybucji intensywnej polega natomiast na wstawianiu towarów do jak największej liczby punktów handlowych. Taką strategię często stosują przedsiębiorstwa działające w branży FMCG (*fast moving consumer goods*).

8.2. Kanały dystrybucji

Przedsiębiorstwa handlowe lub usługowe, szczególnie na starcie działalności, na ogół same sprzedają swoje produkty i usługi. Jeżeli sprzedaż odbywa się w kanałach tradycyjnych, a nie przez Internet, to duże znaczenie ma lokalizacja. Dla właściciela sklepu, restauracji, warsztatu samochodowego czy innego punktu usługowego wybór lokalizacji należy do najważniejszych decyzji biznesowych. Trzeba zadbać o to, aby w promieniu oddziaływania danego punktu mieszkało, pracowało lub przemieszczało się odpowiednio wielu potencjalnych klientów. Tylko w ten sposób można zapewnić firmie zadowalający strumień przychodów. Jeżeli lokalizacja nie jest optymalna, to należy szukać innych sposobów na przyciągnięcie klientów, czy to przez intensywną kampanię promocyjną, czy obniżki cen. Do dyspozycji pozostaje jeszcze kanał internetowy, czyli *e-commerce*. Zakładane są sklepy internetowe, ale także coraz częściej właściciele stacjonarnych sklepów organizują na Facebooku tzw. live'y sprzedażowe, czyli prezentacje towarów, w trakcie których uczestnicy mogą składać zamówienia.

Przedsiębiorstwa produkcyjne mogą sprzedawać swoje produkty bezpośrednio ostatecznym użytkownikom, ale większość tego nie robi, bo przy dużej liczbie potencjalnych klientów wymagałoby to zatrudnienia wielu pracowników i ponoszenia bardzo dużych kosztów. Większość firm korzysta z pośredników stanowiących kanał dystrybucji (zwany też kanałem handlowym). Według Kotlera i Kellera (2017: 445–446) kanały marketingowe są zbiorami niezależnych organizacji, uczestniczących w udostępnianiu towaru lub usługi do użytkowania lub konsumpcji. Hurtownicy i detaliści z reguły kupują towar, a następnie go odsprzedają. Inne grupy pośredników – brokerzy, agenci – poszukują klientów i w imieniu producenta negocjują warunki współpracy.

Przedsiębiorstwa mają do dyspozycji szereg kanałów/modeli dystrybucji (rys. 8.2).



Rysunek 8.2. Typowe kanały/modele dystrybucji

Źródło: Opracowanie własne na podstawie studiów literaturowych, m.in. (Kotler i Keller 2017).

Sprzedaż bezpośrednia na rynku B2B

Zaczynając działalność na rynku B2B (*business-to-business*), w systemie dystrybucji szczególną rolę odgrywają założyciele firmy oraz zatrudnieni przez nich przedstawiciele handlowi. To oni kontaktują się z potencjalnymi klientami, przedstawiają ofertę, ustalają szczegóły kontraktów, a następnie nadzorują ich realizację – czyli mamy do czynienia ze sprzedażą osobistą.

Przykładem może być tu polska firma OLYMP SA – producent i dostawca wysokiej jakości sprzętu fitness. Spółka ta dostarcza na rynek swoje produkty poprzez przedstawicieli handlowych i agentów zewnętrznych. Udział pierwszej grupy w 2020 r. w łącznej sprzedaży wynosił 91%, natomiast drugiej 9%. Kluczową grupą docelową dla spółki i głównym źródłem dochodów na rynku B2B są kluby fitness. Na początku 2023 r. OLYMP zawarł dwie ważne umowy ramowe z sieciami klubów Best GYM oraz UP. Pierwsza umowa – ze spółką VENDU, posiadającą 9 klubów Best GYM w całej Polsce, na dostawy i montaż sprzętu sportowego do nowo tworzonych klubów, ma wartość 3 mln zł netto.

Druga umowa ze spółką UP, posiadającą 7 klubów w całej Polsce, opiewa na kwotę 6,3 mln zł netto. Kolejną grupą docelową na rynku B2B, nazywaną przez OLYMP rynkami wertykalnymi, są: hotele i centra spa, ośrodki sportowe, centra rehabilitacyjne, ośrodki turystyczne itp. Do niej również docierają przedstawiciele handlowi i agenci. Uwzględniając jednak trendy rynkowe oraz coraz większe zainteresowanie ludzi kondycją fizyczną, OLYMP kieruje swoją ofertę także do klientów indywidualnych (B2C). W tym segmencie sprzedaż odbywa się przez własny sklep internetowy.

Tradycyjne kanały dystrybucji

W przeszłości firmy produkcyjne lub handlowe budowały tradycyjny system dystrybucji z hurtowniami oraz sklepami detalicznymi, jako miejscami, w których ostateczny klient dokonuje zakupu. Obecnie pole wyboru jest znacznie szersze, w związku z czym coraz więcej przedsiębiorstw wybiera model *omnichannel*, czyli wykorzystanie wszystkich dostępnych kanałów dystrybucji. W ten sposób daje się klientowi wybór miejsca zakupu, a dodatkowo zaznacza swoją obecność w tradycyjnych i elektronicznych kanałach dystrybucji. Podejście to uwzględnia istnienie efektu ROPO (*research online, purchase offline*), czyli analizowania przez klientów najpierw oferty produktów dostępnych w sieci, a następnie dokonania zakupu w sklepie stacjonarnym, występującego zgodnie z wynikami badań GEMIUS (2022) np. w takich kategoriach produktowych, jak: materiały budowlane i wykończeniowe, obuwie, produkty farmaceutyczne, sprzęt RTV/AGD, odzież oraz telefony, a także odwróconego efektu ROPO (*research offline, purchase online*), czyli oglądania i testowania produktów w sklepach stacjonarnych, a następnie dokonania zakupu najtańszej oferty w sieci, dotyczącego głównie: kosmetyków i perfum, odzieży, sprzętu RTV/AGD oraz obuwia (jak widać, na niektórych rynkach mogą występować równocześnie oba efekty).

Zarządzanie systemem dystrybucji nie jest zadaniem łatwym, dlatego np. korporacje międzynarodowe często korzystają z badań panelowych sklepów (*retail audit*). Wyniki tych badań pozwalają na monitoring stopnia pokrycia sieci sklepów własnymi produktami oraz produktami konkurencji. Wśród najważniejszych wskaźników szacowanych w ramach badań panelowych można wymienić dystrybucję numeryczną, dystrybucję ważoną, braki ciągłości sprzedaży, stany magazynowe oraz dodatkowe ekspozycje (tab. 8.1).

Tabela 8.1. Wskaźniki marketingowe wykorzystywane w badaniach panelowych sklepów

Wskaźnik	Opis
Dystrybucja numeryczna (<i>distribution – numerical</i>)	– odsetek (ogółu badanych) sklepów, które w okresie sprawozdawczym prowadziły sprzedaż danego produktu
Dystrybucja ważona (<i>distribution – weighted</i>)	– znaczenie sprzedaży sklepów, w których obecny był dany produkt, w całkowitej sprzedaży danej grupy towarowej
Brak ciągłości sprzedaży – ujęcie procentowe (<i>out of stock – numerical</i>)	– odsetek sklepów, które w okresie sprawozdawczym prowadziły sprzedaż danego artykułu, ale w momencie badania nie posiadały jego zapasu zarówno w hali sprzedaży, jak i w magazynie
Średni poziom zapasów (stan magazynowy) (<i>average stock</i>)	– w jednostkach, które dysponowały zapasem danego produktu
Dodatkowa ekspozycja – ujęcie procentowe (<i>additional selling points – numerical</i>)	– procent (ogółu badanych) sklepów, w których określona marka (lub produkt) jest widoczna i dostępna dla klienta w przynajmniej dwóch miejscach

Źródło: Opracowanie własne na podstawie doświadczeń zebranych w trakcie badań panelowych sklepów.

Zakup raportów z badań panelowych sklepów byłby dla start-upu dużym i prawdopodobnie nieuzasadnionym wydatkiem (biorąc pod uwagę skalę działalności), ale można we własnym zakresie przeprowadzić badania w sieci sprzedaży, sprawdzając skuteczność systemów dystrybucji bezpośrednich konkurentów oraz liderów rynkowych. Wyliczenie wskaźników dystrybucji numerycznej w całej sieci handlowej jest możliwe, jeżeli znamy liczbę sklepów. Dane takie dla całej Polski można pozyskać z cyklicznych publikacji GUS pt. *Rynek wewnętrzny* (tab. 8.2).

Tabela 8.2. Liczba sklepów w Polsce

Wyszczególnienie	2010	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Liczba sklepów ogółem	346 058	360 750	367 011	355 043	339 880	333 340	319 936	331 002
<i>w tym:</i>								
domy towarowe	67	70	54	75	73	73	75	77
domy handlowe	303	205	177	182	177	171	157	152
supermarkety	4 461	6 903	7 042	7 317	7 659	7 945	8 170	8 916
hipermarkety	562	589	586	564	570	567	546	524
stacje paliw	9 603	8 991	9 099	9 326	9 340	8 666	8 120	8 128
Liczba ludności na 1 sklep	111	107	105	108	113	115	119	115

Źródło: (GUS 2022).

Dla podmiotów działających na specjalistycznych rynkach przydatne mogą być dane o liczbie sklepów z konkretnymi towarami (tab. 8.3), a także liczby sklepów w kluczowych sieciach sprzedaży typu: Biedronka, Lidl, Żabka, Rossmann itp. O tym, że sieci te nie są poza zasięgiem małych podmiotów gospodarczych, świadczy przykład spółki Kubota, która swój sztandarowy produkt – kłapki – dystrybuje w sieci sklepów Biedronka.

Tabela 8.3. Sklepy w Polsce według specjalizacji i stacje paliw

Wyszczególnienie	Sklepy	
	2020	2021
Sklepy ogółem:	319 936	331 002
ogólnospożywcze	65 631	65 093
owocowo-warzywne	4 568	5 404
mięsne	8 186	8 717
rybne	856	955
piekarniczo-ciastkarskie	7 802	8 033
z napojami alkoholowymi	3 403	3 795
z kosmetykami i wyrobami toaletowymi	7 355	7 367
z wyrobami tekstylnymi	5 281	4 369
z wyrobami odzieżowymi	32 810	34 729
z obuwiami i wyrobami skórzanymi	6 043	5 788
z meblami i sprzętem oświetleniowym	7 672	7 639
radiowo-telewizyjne i ze sprzętem gospodarstwa domowego	4 570	4 227
z artykułami piśmiennymi i księgarnie	4 434	4 851
z pojazdami mechanicznymi	18 607	22 123
pozostałe	142 718	147 912
Stacje paliw	8 120	8 128

Źródło: (GUS 2022).

Jeżeli dane przedsiębiorstwo (producent lub dystrybutor) zaopatruje placówki gastronomiczne w jakies produkty lub świadczy na ich rzecz usługi, to przydatne mogą być informacje o ich liczbie oraz skali działalności (tab. 8.4).

Tabela 8.4. Liczba placówek gastronomicznych w Polsce

Wyszczególnienie	2010	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Liczba placówek gastronomicznych	70 483	68 342	69 414	70 108	69 829	72 355	64 449	74 189
<i>w tym:</i>								
restauracje	14 937	18 789	19 648	20 127	19 675	20 015	17 676	21 161
bary	27 145	22 290	20 926	19 410	19 317	19 558	17 170	19 373
stołówki	4 509	4 183	4 356	4 221	4 174	4 585	3 517	4 136
punkty gastronomiczne	23 892	23 080	24 484	26 350	26 663	28 167	26 086	29 519
Przychody z działalności gastronomicznej (w mln zł)	21 683	31 387	35 666	39 141	43 167	50 904	37 646	48 681

Źródło: (GUS 2022).

Warto też pamiętać, że w Polsce cały czas istnieją targowiska (stałe i sezonowe), które mogą być również istotnym kanałem dystrybucji różnorodnych produktów (tab. 8.5).

Tabela 8.5. Liczba targowisk w Polsce

Wyszczególnienie	2010	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Liczba targowisk ogółem	9148	8990	9137	9367	9283	9244	8370	8753
Liczba targowisk stałych	2235	2222	2199	2173	2156	2156	2122	2116
Liczba targowisk sezonowych	6913	6768	6938	7194	7127	7088	6248	6637

Źródło: (GUS 2022).

Przykładem firmy korzystającej z tradycyjnych kanałów dystrybucji może być notowana przez kilka lat na NewConnect spółka Ciasteczka z Krakowa (zob. Ciasteczka z Krakowa S.A. 2020). W jej przypadku za kanał tradycyjny uważany jest model: fabryka – hurtownia – sklep – klient końcowy. Produkowane przez firmę ciastka trafiają najpierw do hurtowni wyrobów spożywczych, a następnie do sklepów spożywczych, gdzie nabywane są przez klientów końcowych. Zgodnie z prospektem emisyjnym firma współpracowała z trzema przedstawicielami handlowymi, którzy byli odpowiedzialni za konkretny region kraju i relacje z hurtowniami z danego regionu. Przedstawiciele handlowi wspierani byli przez dział handlowy producenta, który monitorował realizację zamówień i dbał o terminową dostawę. Drugie miejsce pod względem znaczenia w systemie

dystrybucji w latach 2016–2018 miał tzw. kanał nowoczesny (fabryka – sieci handlowe – klient końcowy). W jego ramach spółka sprzedawała swoje produkty bezpośrednio do sklepów typu Cash&Carry, takich jak: Makro, Selgros, czy dużych sieci handlowych, jak Kaufland i E.Leclerc. W 2019 r. kanał ten wysunął się na pierwsze miejsce pod względem wartości sprzedaży. Kilka procent sprzedaży przypadło na kiermasze i targowiska, a niewiele mniejszy udział miała sprzedaż zagraniczna. Dostosowując się do trendów rynkowych, firma zaczęła też sprzedawać swoje produkty przez Internet, zakładając sklep internetowy (tab. 8.6).

Tabela 8.6. Udział kanałów dystrybucji w sprzedaży spółki Ciasteczka z Krakowa (w %)

Wyszczególnienie	2016	2017	2018	2019
Kanał tradycyjny (hurtownie)	48,7	47,3	47,4	41,0
Kanał nowoczesny (duże sieci)	39,6	42,5	44,1	48,4
Sprzedaż na kiermaszach i targach	6,7	6,5	4,8	6,6
Sprzedaż zagraniczna	3,4	3,2	3,1	3,1
Sprzedaż internetowa	1,6	0,5	0,6	0,9
Razem	100,0	100,0	100,0	100,0

Źródło: (GUS 2022).

Każda branża ma swoją specyfikę, jeśli chodzi o wykorzystywane kanały dystrybucji. Przykładowo na rynku olejów silnikowych kierowanych do kierowców samochodów osobowych kluczową rolę odgrywają warsztaty samochodowe (tab. 8.7). Najwięcej kierowców zakupiło olej silnikowy na wymianę w warsztatach nieautoryzowanych (41,0% kupujących), w warsztatach autoryzowanych (19,2%) oraz w sklepach motoryzacyjnych znajdujących się poza warsztatami i stacjami obsługi (18,1%). W supermarketach i hipermarketach olej na wymianę kupiło 10,2% nabywców, na stacjach benzynowych 8,8%, a w hurtowniach motoryzacyjnych 7,5%. Co ciekawe, na tym rynku małą rolę odgrywał Internet – tylko dwie osoby spośród 547 nabywców zakupiły olej silnikowy w sieci.

Tabela 8.7. Miejsce zakupu olejów silnikowych na wymianę (2017)

Miejsce zakupu oleju	Liczba osób, które dokonały zakupu oleju na wymianę w danym miejscu	% respondentów kupujących olej na wymianę w ostatnich 12 miesiącach (n = 547)
Warsztat nieautoryzowany	224	41,0%
Warsztat autoryzowany	105	19,2%

Tabela 8.7. cd.

Miejsce zakupu oleju	Liczba osób, które dokonały zakupu oleju na wymianę w danym miejscu	% respondentów kupujących olej na wymianę w ostatnich 12 miesiącach (n = 547)
Sklep motoryzacyjny w innym miejscu	99	18,1%
Supermarket/hipermarket	56	10,2%
Stacja benzynowa	48	8,8%
Hurtownia motoryzacyjna	41	7,5%
Stacja szybkiej obsługi samochodów	12	2,2%
Makro Cash and Carry/hurtownia	4	0,7%
Internet	2	0,4%

Źródło: (QUALIFACT 2017).

8.3. Handel elektroniczny (e-commerce)

W systemach dystrybucji coraz większą rolę odgrywa handel elektroniczny. Według GUS liczba osób zamawiających kiedykolwiek towary przez Internet sięga w Polsce prawie 21 mln (w tym 18 mln osób dokonało zakupu przez Internet w ciągu ostatnich 12 miesięcy). Największy odsetek osób kupujących przez Internet odnotowano w grupie wiekowej 25–34 lata (99,1%), a najniższy odsetek w grupie wiekowej 65–74 lata (27,3%) (tab. 8.8).

Tabela 8.8. Zakupy przez Internet

Wyszczególnienie A – w liczbach bezwzględnych (w tys.) B – w procentach		Ogółem	Wiek					
			16–24	25–34	35–44	45–54	55–64	65–74
Osoby w wieku 16–74 lata	A	28 839	3 171	5 015	6 260	5 080	4 816	4 497
	B	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0
Osoby korzystające z Internetu w ciągu ostatnich 12 miesięcy	A	25 501	3 157	4 967	6 156	4 766	3 896	2 560
	B	88,4	99,5	99,1	98,3	93,8	80,9	56,9
Osoby zamawiające przez Internet towary lub usługi do użytku prywatnego	A	20 952	2 674	4 800	5 714	3 954	2 581	1 229
	B	72,7	84,3	95,7	91,3	77,8	53,6	27,3
Osoby niezamawiające przez Internet towarów ani usług do użytku prywatnego	A	4 549	483	168	441	812	1 314	1 331
	B	15,8	15,2	3,3	7,1	16,0	27,3	29,6

Źródło: (GUS 2023).

Rozwój handlu elektronicznego stwarza wiele szans i możliwości dla start-upów. Prowadzenie sprzedaży w sieci jest znacznie tańsze niż w ramach tradycyjnego handlu. Nie trzeba ponosić wysokich opłat za wynajem powierzchni sklepowej czy za energię. O atrakcyjności tej formy biznesu świadczy fakt, że w Polsce działa już prawie 58 tys. sklepów internetowych (tab. 8.9).

Tabela 8.9. Liczba sklepów internetowych w Polsce (w tys.)

Wyszczególnienie	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Liczba sklepów internetowych	24,6	26,6	27,6	29,1	28,9	38,7	44,5	52,3	57,9

Źródło: (Dun & Bradstreet Polska 2023, za: <https://www.rp.pl/ekonomia/art37762821-sklepy-szykują-sie-na-gorsze-czasy-rynek-czeka-na-recesje>).

W ostatnim raporcie GEMIUS (2022) *E-commerce w Polsce 2022* można przeczytać, że już 77% internautów kupuje w sieci różne produkty i usługi. Najwięcej badanych osób (korzystających z Internetu) kupowało takie produkty, jak:

- odzież 79%,
- obuwie 66%,
- kosmetyki/perfumy 65%,
- książki, płyty, filmy 57%,
- produkty farmaceutyczne 55%,
- sprzęt RTV/AGD 52%,
- odzież sportowa 50%,
- bilety do kina/teatru 46%,
- produkty spożywcze 45%,
- artykuły dziecięce/zabawki 44%,
- podróże, rezerwacja 43%,
- telefony, smartfony, tablety, akcesoria GSM 42%,
- meble i wystrój wnętrz 41%,
- ubezpieczenia 37% ,
- samochody i części samochodowe 36%,
- multimedia (aplikacje, e-booki itp.) 36%,
- sprzęt komputerowy 34%,
- biżuteria 34%,
- materiały budowlane i wykończeniowe 27%,
- gry komputerowe 27%,
- oprogramowanie komputerowe 19%.

Platformy handlowe (*marketplace*)

Coraz większą rolę w dystrybucji produktów odgrywają platformy handlowe (*marketplace*). W Polsce niekwestionowanym liderem w tej kategorii jest Allegro. Na platformie tej liczba kupujących przekracza już rocznie 14 mln, a liczba profesjonalnych sprzedawców B2C (firm, które sprzedają produkty bezpośrednio konsumentom) osiągnęła już poziom 133 tys. (tab. 8.10).

Tabela 8.10. Zakupy na Allegro 2017–2021

Wyszczególnienie	2020	2021	2022
Profesjonalni sprzedawcy B2C (w tys.)	128	133	133
Aktywni kupujący (w mln)	13,1	13,5	14,1

Źródło: (Allegro 2023).

Zgodnie z danymi Similarweb w marcu 2023 r. odnotowano 217 mln wejść na stronę platformy handlowej allegro.pl. Największym konkurentem allegro.pl był olx.pl z 99,8 mln wejść, a kolejne miejsce zajmowała platforma sprzedajemy.pl z 10,2 mln wejść (zob. www.similarweb.com/website/allegro.pl/competitors/).

Według badań GUS (2023) pt. *Jak korzystamy z internetu?* w 2022 r. 13,4% Polaków w wieku 16–74 lata sprzedawało towary lub usługi w Internecie (np. na aukcjach).

8.4. System dystrybucji firmy Kubota SA – studium przypadku

Ciekawym przykładem przedsiębiorstwa, które wykorzystało potencjał handlu elektronicznego, jest firma Kubota. Spółka ta zajmuje się sprzedażą odzieży i obuwia sprowadzanych z Azji. Jej sztandarowym produktem są klapki (zob. Kubota 2022). Największym dostawcą sprzedawanych przez spółkę produktów jest obecnie chińska firma z sektora publicznego Anhui Light Industries International. Jest ona w stanie wyprodukować wszystkie projektowane przez Kubotę produkty w dowolnych ilościach, oferując przy tym dogodne terminy płatności, sięgające 90 dni. Budując system dystrybucji produktów oznaczonych marką Kubota, spółka przeszła ciekawą drogę, pełną przełomowych wydarzeń i zwrotów. W czerwcu 2019 r. spółka rozpoczęła sprzedaż kłapek na portalu zakupowym Allegro. W lipcu 2019 r. spółce udało się nawiązać współpracę z Jeronimo Martins. Do jej sieci sklepów Biedronka trafiły klapki Kubota Rzep w specjalnej

cenie 19,99 zł. We wrześniu 2020 r. podpisano umowę z Empik S.A. o świadczenie usług *marketplace*. W marcu 2021 r. rozpoczęto sprzedaż produktów na platformach Amazon.de i Amazon.pl, a we wrześniu na platformie Decathlon. W listopadzie 2021 r. udostępniono nową wersję sklepu internetowego www.kubotastore.pl, co sprawiło, że współczynnik konwersji (CVR) wzrósł o 250% w stosunku do starego sklepu. W styczniu 2022 r. nastąpiła zmiana modelu sprzedaży hurtowej – wykluczono kontrahentów posiadających swoją ofertę produktów na *marketplace* typu Allegro, Amazon, Shopee itp. W czwartym kwartale 2022 r. uruchomiono sprzedaż na platformie Modivo.

Tabela 8.11. System dystrybucji Kubota SA – kluczowi odbiorcy (udział w sprzedaży)

Odbiorca	2019	2020	2021	2022 (I półrocze)
Jeronimo Martins (Biedronka)	36	52	39	63
Sklep internetowy kubotastore.pl	21	33	51	32
Distance SA (obecnie Snipes Polska)	12	0	0	0
Pozostali	31	15	10	5
Razem	100	100	100	100

Źródło: (Kubota 2022).

Chociaż sklep internetowy stwarza ogromne możliwości zwiększenia sprzedaży, to klientów trzeba jakoś do tego sklepu ściągnąć. W przypadku Kuboty liczba użytkowników (oglądających ofertę) na stronie sklepu wyniosła w 2021 r. 738,5 tys., natomiast współczynnik konwersji (odsetek osób robiących zakupy) 4,9%, przy średnim koszyku sklepu na poziomie 95 zł. Do pozyskania klientów sklepu służą różnego rodzaju programy promocyjne oraz inwestycje w media społecznościowe, programy afiliacyjne, a także płatne wyniki wyszukiwania. Z danych spółki za 2021 r. wynika, że najwięcej klientów sklepu internetowego pozyskano za pomocą: płatnych wyników wyszukiwania – 36%, mediów społecznościowych – 27%, wyników wyszukiwania w wyszukiwarkach – 15% oraz bezpośrednich wejść na stronę – 11%. Zasięg profilu firmowego na Facebooku osiągnął 5420 tys. osób, a konta na Instagramie 2870 tys. osób.

8.5. System dystrybucji firmy Creepy Jar – studium przypadku

Dystrybucja produktów cyfrowych

W czasach powszechnej cyfryzacji oraz upowszechnienia Internetu szerokopasmowego zmieniają się modele dystrybucji oprogramowania i gier komputerowych. Dawniej programy i gry sprzedawane były głównie w pudełkach zawierających płyty CD, dzisiaj produkty te są dystrybuowane przez Internet w postaci kodów dostępu lub subskrypcji. Możliwość szybkiego pobierania dużych plików zaraz po zakupie, bez konieczności wychodzenia z domu, spowodowała wzrost zainteresowania użytkowników, a w konsekwencji upowszechnienie nowego modelu dystrybucji. Powstały liczne platformy dystrybucji cyfrowej, w których katalogach można odnaleźć gry z całego świata. W przypadku gier na PC kluczową rolę odgrywa np. platforma Steam, posiadająca w swoim katalogu ponad 160 tys. aplikacji. Innymi ważnymi dystrybutorami gier na PC są: Origin, Uplay oraz założona przez polską firmę CD Projekt platforma GoG. Natomiast w przypadku gier konsolowych dystrybucja cyfrowa odbywa się w autoryzowanych sklepach konsolowych: PlaystationStore, XboxLive oraz Nintendo Games Store.

System dystrybucji firmy Creepy Jar

Polska spółka Creepy Jar powstała w 2016 r., a od 2018 r. jest notowana w Alternatywnym Systemie Obrotu na rynku NewConnect. Spółka jest niezależnym deweloperem gier, który specjalizuje się w produkcji gier z gatunku symulatorów przetrwania (*survival simulation*). Już pierwsza produkcja spółki, *Green Hell*, czyli symulator przetrwania w Amazonii, stała się prawdziwym przebojem, którego sprzedaż od debiutu w 2018 r. do końca 2022 r. przekroczyła 4 mln egzemplarzy.

Sukces ten nie byłby możliwy, gdyby nie efektywny system dystrybucji gry, obejmujący praktycznie cały świat. Premiera *Green Hell* w wersji PC miała miejsce w dniu 29 sierpnia 2018 r. na platformie dystrybucyjnej Steam w trybie wczesnego dostępu (tzw. *early access*), a pełna wersja gry (tzw. *full release*) zadebiutowała w dniu 5 września 2019 r. Valve Corporation – właściciel platformy Steam – pozostaje nadal (w 2022 r.) kluczowym dystrybutorem gry (w 2022 r. firma Valve Corporation odpowiadała za około 43% przychodów ze sprzedaży Creepy Jar), ale jej udział w przychodach Creepy Jar maleje w związku z wykorzystaniem platform konsolowych. Od października 2020 r. gra *Green Hell* jest dostępna na Nintendo eShop, a od czerwca 2021 r. na PlayStation Store i Microsoft Store, co w 2022 r. zapewniło 33% łącznie udziału w sprzedaży ogółem.

Spółka Creepy Jar stara się zapewnić dostępność swoich tytułów na maksymalnej liczbie platform (co przyczynia się do dywersyfikacji przychodów),

dlatego w wybranych przypadkach (Nintendo Switch, VR) udziela zewnętrznym, wyspecjalizowanym podmiotom licencji na portowanie gier na nowe platformy i ich dystrybucję. W dniu 15 marca 2019 r. spółka zawarła ze spółką Forever Entertainment S.A. umowę dotyczącą portowania gry na platformę dystrybucji cyfrowej Nintendo Switch, a w dniu 16 marca 2020 r. umowę ze spółką Incuvo S.A. portowania gry na platformy wirtualnej rzeczywistości (Steam, Oculus Rift S, Oculus Quest, HTC Vive oraz Steam VR) oraz inne platformy wirtualnej rzeczywistości, które powstaną w przyszłości (z wyłączeniem platform Sony oraz Microsoft).

Bibliografia

- Allegro (2023), <https://about.allegro.eu/esg> [dostęp: 30.04.2023].
- Ciasteczka z Krakowa S.A. (2020), Dokument informacyjny, https://newconnect.pl/pub/NEWCONNECT/dokumenty_informacyjne/CIASTEczKA_DI_seria_D.pdf.
- Creepy Jar (2021), *Dokument informacyjny*, https://newconnect.pl/pub/NEWCONNECT/dokumenty_informacyjne/CREEPY_JAR_DI_serie_A_B_C.pdf.
- Creepy Jar (2023), *Wyniki finansowe 2022*, https://creepyjar.com/wp-content/uploads/2023/04/CJ_Wyniki_Finansowe_CreepyJar_2022_PL_FINAL.pdf.
- Dun & Bradstreet Polska (2023), cytowane za <https://www.rp.pl/ekonomia/art-37762821-sklepy-szykuja-sie-na-gorsze-czasy-rynek-czeka-na-recesje> [dostęp: 3.05.2023].
- Guiltinan J., Paul G. (1982), *Marketing Management. Strategies and programs*, McGraw-Hill, New York.
- OLYMP (2021), *Dokument Informacyjny*, https://newconnect.pl/pub/NEWCONNECT/DI_Olymp_1222.pdf.
- OLYMP (2023), Raport EBI, <https://olymp1972.com/relacje-inwestorskie/raporty-biezace-ebi/>.
- GUS (2022), *Rynek wewnętrzny w 2021 roku*, <https://stat.gov.pl/obszary-tematyczne/ceny-handel/handel/rynek-wewnetrzny-w-2021-roku,7,28.html>.
- GEMIUS (2022), *E-commerce w Polsce 2022*, <https://www.gemius.pl/wszystkie-artykuly-aktualnosc/raport-e-commerce-2022-juz-dostepny.html>.
- GUS (2023), *Wykorzystanie technologii informacyjno-komunikacyjnych w jednostkach administracji publicznej, przedsiębiorstwach i gospodarstwach domowych w 2022 roku*, <https://stat.gov.pl/obszary-tematyczne/nauka-i-technika-spoleczenstwo-informacyjne/spoleczenstwo-informacyjne/wykorzystanie-technologii-informacyjno-komunikacyjnych-w-jednostkach-administracji-publicznej-przedsiębiorstwach-i-gospodarstwach-domowych-w-2022-roku,3,22.html>.
- Kotler P., Keller K. (2017), *Marketing*, Rebis, Poznań.
- Kubota S.A. (2022), *Dokument Informacyjny*, https://newconnect.pl/pub/NEWCONNECT/dokumenty_informacyjne/KUBOTA_DI_11_2022.pdf.
- QUALIFACT (2017), *Moto Scan 2017. Rynek olejów silnikowych*, Gdańsk.

Rozdział 9

Promocja produktów i usług

9.1. Rola działań promocyjnych w przedsiębiorstwie

Promocja jest rodzajem aktywności marketingowej podejmowanej przez firmę lub instytucję, nakierowanej na stymulowanie popytu sprzedawanych produktów lub usług oraz budowanie pozytywnego wizerunku. Działania promocyjne mają za zadanie wpłynąć na podejmowane przez potencjalnych nabywców decyzje poprzez dostarczanie odpowiednich argumentów, informacji czy obietnic. Według Kotlera (2005: 90): „promocja obejmuje różne rodzaje czynności, jakie podejmuje przedsiębiorstwo, aby poinformować o cechach merytorycznych produktu i przekonać docelowych nabywców, aby go kupili”.

Do podstawowych funkcji pełnionych przez promocję należą (rys. 9.1):

- funkcja informacyjna – dostarcza klientom (potencjalnym i obecnym) kompletu informacji dotyczących firmy i jej produktów; pokazuje ofertę nowości produktowych, ich cechy szczególne oraz możliwości dokonania zakupu;
- funkcja konkurencyjna – promocja stanowi istotny, pozacenowy instrument rywalizacji na rynku; umacnia wizerunek firmy oraz ukierunkowuje motywację nabywcy w taki sposób, aby nie decydował się na zakup produktów konkurencyjnych;
- funkcja edukacyjna – pokazuje odbiorcy nowe sposoby zaspokajania potrzeb; przyciąga uwagę konsumenta, tworzy więź oraz buduje profesjonalny wizerunek firmy jako eksperta w swojej dziedzinie;
- funkcja perswazyjna – funkcja wspierająca procesy sprzedażowe przez generowanie bodźców zakupowych; kreuje potrzeby i pokazuje możliwe sposoby ich zaspokojenia za pomocą produktów oferowanych przez przedsiębiorcę.



Rysunek 9.1. Podstawowe funkcje promocji

Źródło: Opracowanie własne.

Promocja jest jednym z najistotniejszych sposobów na komunikowanie się przedsiębiorcy z potencjalnymi nabywcami. Proces podejmowania decyzji zakupowych przez klientów bywa długotrwały z uwagi na mocno konkurencyjne otoczenie, poprzedzają go liczne porównania i wątpliwości. Skuteczne działania promocyjne skracają ten proces, przekonując klienta o podjęciu właściwej decyzji. Dobór odpowiednich narzędzi jest niezwykle istotny i może przesądzić o wysokiej stopie zwrotu z inwestycji lub przepaleniu budżetu. Do podstawowych instrumentów promocji należą:

- reklama – jest podstawową formą komunikacji firmy z otoczeniem rynkowym; za jej pomocą przedsiębiorcy w sposób masowy mogą prezentować swoją ofertę sprzedaży danego produktu potencjalnym odbiorcom, a także kreować potrzeby i kształtować pozytywny wizerunek firmy;
- promocja sprzedaży – to wszystkie krótkoterminowe środki komunikacji, które bezpośrednio stymulują popyt na produkt oraz zwiększają efektywność sprzedawców;
- public relations (PR) – działania mające na celu zdobycie zaufania publicznego; PR służy najczęściej założeniom komunikacyjnym firmy, zaś reklama i promocja sprzedaży założeniom związanym z marką i produktami;
- sprzedaż osobista – najstarsza forma działań promocyjnych, opiera się na bezpośrednim dialogu z potencjalnym nabywcą (osobiście lub za pomocą nowoczesnych form przekazu).

Reklama nie jest domeną wyłącznie dużych przedsiębiorstw, po ten element promocji sięgają także firmy z sektora MSP. Cele, w jakich przedsiębiorstwa korzystają z reklamy, są zróżnicowane, jednak wśród podstawowych wyróżnia się:

- tworzenie wizerunku produktów firmy oraz rozpowszechnianie informacji,
- budowa świadomości i wizerunku marki,

- przedstawienie oferty,
- przekazywanie stanowiska na tematy społeczne.

W firmach z sektora MSP reklamą zajmują się przeważnie osoby zatrudnione w wewnętrznym dziale marketingu, czasem współpracujące z agencjami reklamowymi. Duże korporacje często mają wydzielone komórki, zajmujące się tylko jednym, konkretnym działem promocji (reklamą, PR itd.). W literaturze wyróżnia się trzy główne formy reklamy:

- reklama informacyjna,
- reklama zmieniająca nastawienie,
- reklama przypominająca.

Reklama informacyjna jest stosowana głównie w sytuacjach, kiedy firma wprowadza na rynek nowy produkt lub usługę. Klienci nie są zaznajomieni z towarem, dlatego za pomocą reklamy kreuje się popyt pierwotny, pokazując użyte technologie lub rewolucyjne rozwiązania. Reklama zmieniająca nastawienie ma zastosowanie głównie w sytuacjach, gdy rynek jest nasycony wieloma podobnymi do siebie produktami. Ma na celu przekonanie potencjalnych konsumentów, że decyzja o zakupie wybranej marki, a nie marki konkurencyjnej, jest słuszna. Reklama przypominająca używana jest przy towarach wchodzących w fazę dojrzałości cyklu życia produktów. Produkt jest obecny na rynku od dłuższego czasu, jednak duża część konsumentów zdążyła się z nim zapoznać i zapomnieć o jego istnieniu. Reklama powinna być dobierana na podstawie dogłębnych analiz cyklu życia produktu oraz nasycenia rynku produktami podobnymi.

To, jak istotny wpływ na sprzedaż ma budowanie pozytywnego wizerunku firmy i oferty produktowej, opisują liczne badania zachowań konsumentów. Tabela 9.1 pokazuje, że jednym z decydujących czynników decydujących o wyborze produktu jest świadomość marki oraz cena (gdy wśród produktów znajduje się produkt znanej marki). Opakowanie i cena są decydującym czynnikiem, w przypadku gdy marka nie jest znana. W przypadku klienta świadomego marki skróceniu ulega czas podjęcia decyzji zakupowej. Sam proces podejmowania decyzji zakupowych jest złożony i długotrwały, a w jego skróceniu mają pomóc działania promocyjne.

Tabela 9.1. Wpływ świadomości marki na decyzje zakupowe

Kryterium	Odsetek klientów, którzy nie znali marki (n = 166)	Odsetek klientów, którzy znali markę (n = 296)
Znana marka	3,0%	48,3%
Smak	0,0%	0,0%
Najniższa cena	10,8%	2,7%
Skład	10,2%	1,7%

Tabela 9.1. cd.

Kryterium	Odsetek klientów, którzy nie znali marki (n = 166)	Odsetek klientów, którzy znali markę (n = 296)
Opakowanie	34,3%	8,1%
Chęć spróbowania produktu innej marki	0,6%	1,4%
Znana marka i smak	0,0%	0,7%
Znana marka i cena	0,6%	18,9%
Znana marka i pozostałe czynniki	0,0%	7,1%
Cena i Smak	0,0%	0,0%
Cena i pozostałe kryteria	30,7%	8,5%
Smak i pozostałe kryteria	0,0%	0,0%
Pozostałe kryteria	9,6%	2,7%

Źródło: (Macdonald i Sharp 2000).

W tabeli 9.2. zostały przedstawione pozostałe czynniki, które decydują o tym, czy klient postanowi zakupić dany produkt lub usługę.

Tabela 9.2. Pozostałe czynniki mające wpływ na decyzje zakupowe

Czynniki	Motoryzacja	Podróże	Odzież i obuwie	Produkty beauty	Wypożyczenie domu	Meble	Elektronika	Produkty bankowe
Oferta ograniczona czasowo	37%	36%	36%	34%	41%	39%	40%	32%
Rzetelna obsługa klienta	39%	31%	21%	21%	35%	34%	28%	34%
Korzystna polityka zwrotów	20%	30%	23%	13%	26%	26%	22%	17%
Spersonalizowane rekomendacje	26%	24%	14%	18%	22%	24%	19%	24%
Darmowe próbki/okres próbny	21%	9%	7%	14%	7%	9%	7%	11%

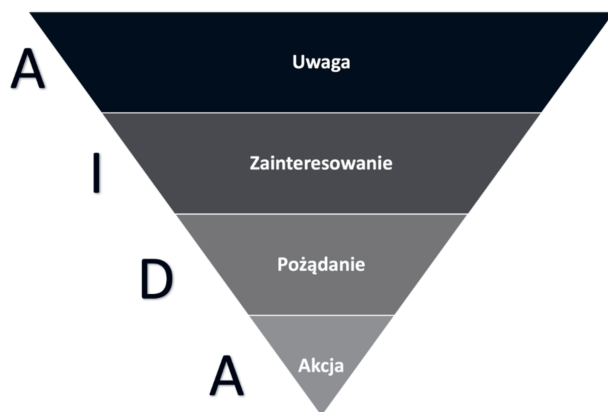
Źródło: (Deloitte 2022).

Na powyższych przykładach można zaobserwować, że nie tylko reklama, ale również bezpośredni kontakt ze sprzedawcą lub osobą odpowiedzialną za obsługę klienta jest czynnikiem, który pozwala potencjalnemu nabywcy podjąć decyzję o zakupie.

Większość przedsiębiorstw stawia sobie za cel przedstawienie oferty produktowej w atrakcyjny i interesujący sposób. Firmy muszą wykazać się kreatywnością, aby ich reklama odróżniała się od konkurencji i przekonała potencjalnych klientów do zakupu. Planowanie strategii promocyjnej dla danego produktu powinno się rozpocząć już w momencie podjęcia decyzji o rozpoczęciu produkcji lub importu – na samym początku jego cyklu życia.

Aby odnieść sukces, firmy muszą skupić się nie tylko na treści przekazu reklamowego, ale również na jego formie. Reklamy projektuje się tak, aby wywołały racjonalną lub emocjonalną reakcję odbiorcy. Racjonalne informacje wykorzystują informacje weryfikowalne (np. *Nasz komputer ma 32GB pamięci RAM*), informacje emocjonalne wpływają na emocje (np. *Jeśli użyjesz naszego komputera, zostaniesz guru programowania*). Większość komunikatów reklamowych zawiera w sobie oba rodzaje informacji w różnych proporcjach.

Przy projektowaniu komunikatu reklamowego często stosowaną techniką jest model AIDA. Został stworzony ponad 90 lat temu, jednak z powodzeniem znajduje zastosowanie w nowoczesnych technikach marketingowych. Model AIDA zakłada, że klient będzie chciał skorzystać z oferty i dokonać zakupu, w momencie gdy przejdzie przez cztery etapy wzbudzenia zainteresowania. Całość oparta jest na języku korzyści, a poszczególne etapy przedstawiono na rys. 9.2.



Rysunek 9.2. Model AIDA

Źródło: Opracowanie własne.

Attention (uwaga) – jednym z najważniejszych i najtrudniejszych wyzwań stojących przed przedsiębiorstwami używającymi przekazu reklamowego jest przyciągnięcie uwagi potencjalnych kupujących. Często przekaz odwołuje się do aktualnej sytuacji klienta lub jego problemów i sugeruje ich natychmiastowe rozwiązanie. Używane są formy osobowe, zwracające się bezpośrednio do konsumenta, a także informacje kontrowersyjne lub nawet szokujące.

Interest (zainteresowanie) – po przyciągnięciu uwagi do przekazu reklamowego należy przemyśleć, jak zatrzymać uwagę klienta na dłużej. Odpowiednio dobrane treści muszą korespondować z wcześniej ustaloną grupą docelową. Faza zainteresowania klienta jest dobrym momentem, aby opowiedzieć historię związaną z produktem lub pokazać szerszy kontekst i dodatkowe zastosowania.

Desire (pożądanie) – uzyskane zainteresowanie należy przekształcić w chęć posiadania danego produktu. Potencjalny klient musi wytworzyć potrzebę posiadania danego produktu, nawet jeśli taka potrzeba wcześniej u niego nie zaistniała. Przemawianie językiem korzyści, a także pokazanie cech wyróżniających od produktów konkurencyjnych są częstymi działaniami w tym etapie modelu AIDA.

Action (akcja) – ostatni etap, czyli wezwanie do podjęcia działania (*call to action*). To, w jaki sposób działanie zostanie wywołane, jest zależne od pierwotnych założeń kampanii reklamowej. Może być to przycisk zapisu do newslettera w przypadku kampanii internetowej, kontakt telefoniczny z przedstawicielem firmy lub po prostu zakup. Wezwanie do podjęcia działania nie powinno być bardzo nachalne, gdyż może zniechęcić nabywcę do skorzystania z naszych usług lub wykonania określonej akcji.

Duże przedsiębiorstwa dokonują pomiaru wskaźników charakterystycznych dla poszczególnych faz procesu komunikacji. Przykładowo producent biżuterii Pandora podaje, że na kluczowych rynkach geograficznych 84% kobiet zna markę Pandora (wskaźnik wspomaganej znajomości marki), 21% rozważa zakup, a 12% dokonało zakupu biżuterii oznaczonej tą marką.

Kolejną istotną częścią składową promocji są działania z zakresu PR. Najprostszą definicją określa PR jako zdobywanie zaufania publicznego. Public relations jest nastawione głównie na osiągnięcie celów komunikacyjnych firmy, podczas gdy reklama i promocja sprzedaży skupiają się na celach związanych z marką i produktem; PR buduje trwałe relacje z otoczeniem firmy oraz ma za zadanie pozytywnie wpływać na całościowy wizerunek w grupach referencyjnych. Docelowymi odbiorcami takich działań są m.in.:

- klienci zainteresowani ofertą firmy,
- właściciele i akcjonariusze,
- pracownicy obecni oraz byli,
- dostawcy,
- partnerzy biznesowi, przedstawiciele handlowi,

- organizacje konsumenckie, grupy interesów,
- szkoły, uczelnie wyższe, jednostki administracyjne.

Przedsiębiorstwa prowadzą dialog z powyższymi odbiorcami, w którym kluczową rolę pełni prasa oraz internetowe portale informacyjne. Nie jest możliwe traktowanie każdej grupy osobno, komunikaty PR powinny być kierowane do wszystkich. Firmy starają się budować długotrwałe relacje z kluczowymi przedstawicielami mediów i na bieżąco dostarczać aktualne informacje, które mogą zostać opublikowane. Skuteczne działania PR mogą znacząco wpłynąć na społeczny odbiór firmy i jej produktów, a tym samym zwiększyć siłę przekazu pozostałych komunikatów promocyjnych i przyczynić się do sukcesu rynkowego. Przekaz reklamowy firm, które postrzegane są pozytywnie przez opinię publiczną, jest z reguły lepiej odbierany, niż firm, które nie nawiązują kontaktów z mediami. Różnica pomiędzy PR a działaniami reklamowymi jest zatem płynna. W ogłoszeniu może być zawarta informacja dotycząca oferty produktowej, przez co działanie można przyporządkować do kategorii reklamy, a biuletyn, który przedstawia nową, przyjazną dla środowiska technologię, jest zaliczany do działań public relations. Do typowych środków przekazu PR należą:

- networking,
- sponsoring,
- lokowanie produktu (*product placement*).

9.2. Ustalanie grupy docelowej

Wprowadzając nowy produkt na rynek, należy brać pod uwagę, że będzie on oferowany konkretnym nabywcom o określonych potrzebach, oczekiwaniach i sile nabywczej. Wyzwaniem jest znalezienie odpowiednich grup osób, które staną się klientami firmy. Podstawowym założeniem pozwalającym ustalić grupy docelowe jest fakt, że ludzie, a także przedsiębiorstwa (w przypadku sprzedaży B2B) mają różne potrzeby. Nie jest możliwe zaspokojenie życzeń każdego z klientów zarówno organizacyjnie, jak i ekonomicznie. Niezbędnym działaniem staje się pogrupowanie potencjalnych nabywców o podobnych potrzebach w konkretne grupy docelowe. Wymusza to stosowanie odpowiedniej komunikacji marketingowej i doboru narzędzi promocji do określonej grupy. Podstawowe pytania, które należy zadać, dokonując takiej segmentacji, brzmią następująco:

- Kto kupuje nasz produkt lub usługę?
- Kto jest użytkownikiem naszego produktu?
- Kto będzie czytał lub oglądał nasz przekaz?
- W jaki sposób wybrani użytkownicy konsumują treści?

- Jakie korzyści może nieść dla nich nasz produkt?

Grupy docelowe charakteryzują się cechami wspólnymi, do których należą:

- cechy demograficzne (wiek, płeć, wykształcenie, dochód rozporządzalny),
- cechy behawioralne (zachowania konsumpcyjne),
- cechy psychologiczne (np. entuzjazm dla innowacji, nastawienie na bezpieczeństwo),
- cechy związane z korzystaniem z mediów,
- preferencje indywidualne.

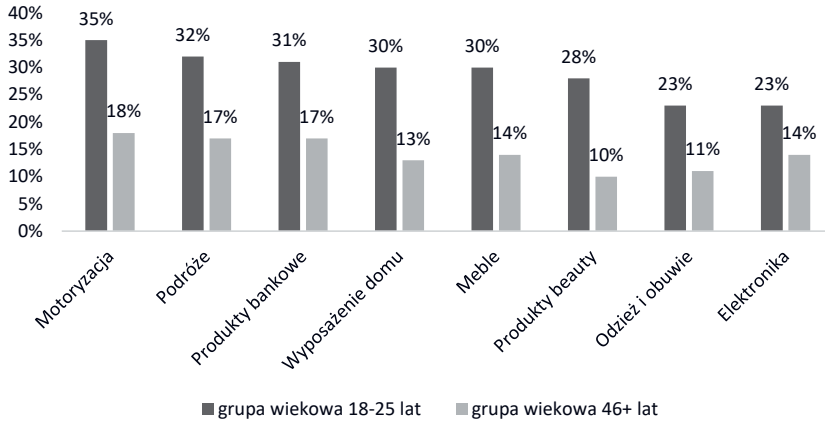
Głównym wyzwaniem podczas definiowania grup docelowych jest fakt, iż są one dynamiczne i zmieniają się w czasie. Oznacza to konieczność ciągłego sprawdzania, czy pierwotne ustalenia nadal są aktualne. Bardzo dokładne ustalenie i opisanie grupy docelowej pozwala szybciej i łatwiej zidentyfikować i przewidzieć niektóre zachowania, potrzeby i oczekiwania jej członków. Aby można było uznać grupę docelową za dokładnie opisaną, powinna ona spełniać szereg wymagań:

- powinna być interesująca ekonomicznie (dysponować odpowiednią siłą nabywczą);
- powinna być odpowiedniej wielkości – zbyt duża grupa docelowa nie pozwala odpowiednio dobrać komunikatu, zaś zbyt mała może być ekonomicznie nieopłacalna;
- powinna być wystarczająco odróżniona od pozostałych – dzięki temu można wykorzystać dostępne zasoby w sposób ukierunkowany i zapobiec nadmiernemu rozproszeniu środków i działań operacyjnych;
- powinna być rozpatrywana w kontekście pozostałych grup docelowych – główna grupa docelowa nie powinna wykluczać pozostałych;
- powinna być możliwie jednorodna – członkowie grupy mają podobną strukturę potrzeb i porównywalną siłę nabywczą;
- powinna komunikować podobne korzyści i wymagania dotyczące produktu.

Częstym błędem popełnianym przez przedsiębiorstwa jest brak opisanych grup docelowych, przez co komunikat promocyjny może być nietrafiony w przypadku znacznej liczby odbiorców.

Rysunek 9.3. pokazuje wpływ reklamy (oraz ogólnie działań promocyjnych) na osoby o zróżnicowanych cechach demograficznych, w tym przypadku jest to wiek. Osoby z grupy wiekowej 18–25 lat są zdecydowanie bardziej podatne na reklamę podczas podejmowania decyzji zakupowej w każdej z przytoczonych branż niż osoby z grupy wiekowej 46+ lat. Obrazuje to, jak ważne staje się odpowiednie określenie grupy docelowej i przemyślane dobranie narzędzi promocji.

9.3. Cele działań promocyjnych



Rysunek 9.3. Dostrzeganie reklamy podczas rozpatrywania decyzji zakupowej wg wieku
Źródło: (Deloitte 2022).

9.3. Cele działań promocyjnych

Cel najłatwiej zdefiniować jako przyszły stan, który jest mierzalny i określony w czasie. Rzutuje on na: wybór i segmentację rynków, na których działa przedsiębiorstwo, pozycję firmy na tle konkurencji, określanie grup docelowych oraz zdefiniowanie pożądanego stanu końcowego. Działania promocyjne zawsze planowane są w konkretnym celu. Podział na kategorie celów w zależności od ich przeznaczenia został przedstawiony w tabeli 9.3.

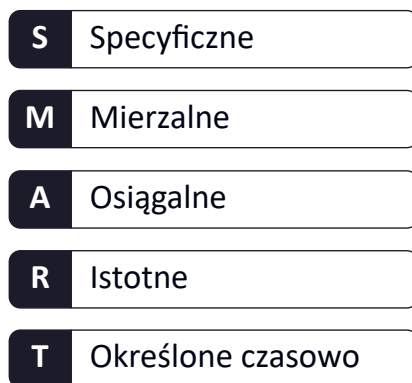
Tabela 9.3. Cele działań promocyjnych

Sprzedażowe	Komunikacyjne
Pobudzenie popytu	Informowanie o produkcie
Wzrost/utrzymanie sprzedaży	Zwiększenie stopnia znajomości produktu
Wzrost/utrzymanie udziału w rynku	Budowa wizerunku firmy
	Budowa lojalności wobec produktu
	Budowa świadomości marki

Źródło: Opracowanie własne na podstawie (Filar 2012).

Cele o charakterze sprzedażowym określają pożądaną udział w rynku lub poziom sprzedaży, zaś cele o charakterze komunikacyjnym są nakierowane na modyfikowanie stosunku klientów do firmy lub oferty produktowej. Cel działania promocyjnego, aby był dobrze określony, powinien spełniać pięć warunków przedstawianych za pomocą modelu SMART (rys. 9.4.)

Specific – cele powinny być konkretne i proste w zdefiniowaniu, *measurable* – mierzalne, możliwe do weryfikacji, *achievable* – odpowiednie, możliwe do osiągnięcia, *relevant* – ważne, istotne z punktu widzenia osoby realizującej cel oraz *timely defined* – ograniczone w czasie. Istnieje również rozwinięta wersja modelu, opisana akronimem SMARTER, gdzie E oznacza *evaluated* – postępy mogą być śledzone w trakcie realizacji celu – oraz R – *readjusted* – cel może zostać przeformułowany i dostosowany do nowych warunków. Przykładowym dobrze zdefiniowanym celem może być np. *wzrost sprzedaży produktu X o 10% w trakcie kampanii promocyjnej Y, obejmującej okres od stycznia do czerwca 2023.*



Rysunek 9.4. Definiowanie celów za pomocą modelu SMART
Źródło: Opracowanie własne.

9.4. Dobór instrumentów promocji

Wybór skutecznych kanałów, za pomocą których przekazany zostanie komunikat firmy, w obecnych czasach staje się coraz trudniejszy. Poszczególne elementy stają się coraz bardziej zróżnicowane i zagospodarowane przez konkurencję. Do dwóch głównych grup możemy zaliczyć:

- kanały komunikacji osobistej,
- kanały komunikacji masowej.

Kanały komunikacji osobistej umożliwiają co najmniej dwóm osobom porozumiewanie się twarzą w twarz lub za pośrednictwem nowoczesnych środków

telekomunikacyjnych. Skuteczność takich działań opiera się zindywidualizowanym podejściu i prezentacji. Kanały komunikacji masowej obejmują komunikację skierowaną do więcej niż jednej osoby. Wpływają na osobiste zachowania i postawy. Pomysły z telewizji lub radia często przepływają w kierunku liderów opinii, a następnie do mniej zaangażowanych grup populacji.

Kolejnym sposobem podziału mediów, za pomocą których wysyłany jest komunikat reklamowy, jest podział na reklamę ATL i BTL. Reklama ATL (*above the line*) określa działania skierowane do masowego odbiorcy. Wyróżnia ją możliwość dotarcia do znacznej liczby osób, także tych, które mogą nie być zainteresowane komunikatem reklamowym. Zaliczamy do niej m.in. reklamę telewizyjną, radiową czy zewnętrzną (banery, billboardy). Reklama BTL (*below the line*) charakteryzuje się bardziej spersonalizowanym przekazem. Pozwala na bezpośrednie dotarcie do odbiorców potencjalnie zainteresowanych oferowanym produktem lub usługą. Do BTL zaliczamy wszelkie działania marketingu internetowego, ale także wszelkiego rodzaju wydarzenia, konferencje czy targi branżowe.

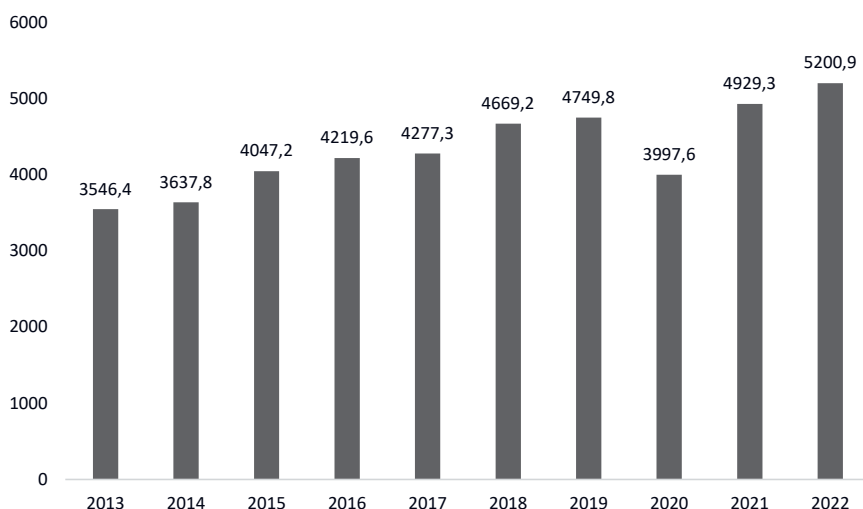
Tabela 9.4. Podział reklamy na ATL i BTL

Wyszczególnienie	ATL	BTL
Kanały	reklama telewizyjna, radio, materiały drukowane, reklama OOH (<i>outdoor</i>)	e-mail marketing, social media marketing, SEM, SEO, eventy
Odbiorcy	szeroka grupa odbiorców	wąska i spersonalizowana grupa odbiorców
Cele	wzrost świadomości marki, działania sprzedażowe	działania sprzedażowe lub wspierające sprzedaż
Koszty	wysoki koszt, wymaga planowania z dużym wyprzedzeniem	elastyczne, możliwe do modyfikacji w trakcie trwania kampanii
Wyniki	obarczone dużym błędem pomiaru, wymagana duża skala działania	dostępne w czasie rzeczywistym
Sposób pomiaru	badania marketingowe, wykorzystanie urządzeń pomiarowych	pomiar za pomocą wbudowanych narzędzi analitycznych i nowych technologii
Komunikacja z odbiorcami	jednostronna	dwustronna

Źródło: Opracowanie własne na podstawie (Kotler i Keller 2019).

Obecnie podział reklamy na ATL i BTL często bywa płynny. Działania kiedyś przeznaczone tylko do odbiorcy zainteresowanego danym produktem, jak np. kampanie mailingowe, dzisiaj mogą być kierowane również do odbiorcy masowego – znacznej liczby użytkowników Internetu.

Wydatki ponoszone na działania reklamowe w Polsce systematycznie rosną. Dzieje się tak dzięki większej dostępności narzędzi promocyjnych (działania internetowe), a także dzięki większej świadomości przedsiębiorców oraz lepszemu dostępowi do informacji. Łączna wartość rynku reklamowego w Polsce w ostatnich 10 latach zwiększyła się z 3,5 mld zł do 5,2 mld zł, co zostało przedstawione na rysunku 9.5.



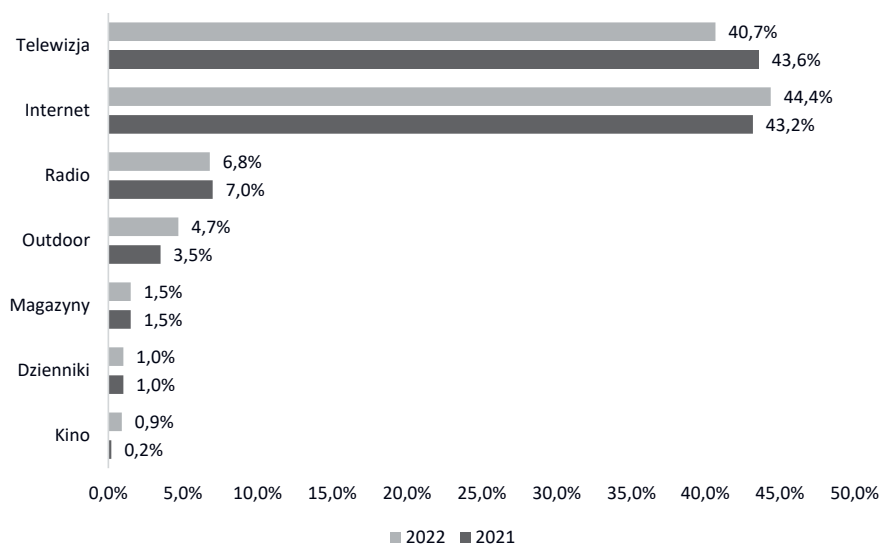
Rysunek 9.5. Wartość rynku reklamowego netto w Polsce w latach 2013–2022 (w mln PLN)

Źródło: (Publicis Groupe Polska 2022).

Anomalię stanowi rok 2020 będący centrum pandemii COVID-19, w którym to firmy w warunkach niepewności ograniczyły wydatki na cele reklamowe. Udział poszczególnych mediów w całości rynku reklamowego w Polsce został przedstawiony na rysunku 9.6.

Można zauważyć, że działania internetowe w 2022 r. pod względem udziału w całościowym rynku reklamy przekroczyły tradycyjną reklamę telewizyjną kierowaną do odbiorcy masowego. Przyczyną może być niższy koszt dotarcia do potencjalnego klienta, łatwość w ewaluacji kampanii, a także wysoka dostępność tych środków przekazu.

9.4. Dobór instrumentów promocji



Rysunek 9.6. Udział klas mediów w rynku reklamowym w Polsce w latach 2021–2022
Źródło: (Publicis Groupe Polska 2022).

Według AdEx, cyklicznego projektu przeprowadzanego wspólnie przez IAB Polska i PwC, wartość rynku reklamy online w 2021 r. przekroczyła 6 mld zł, a w 2022 r. osiągnęła poziom 6,9 mld zł.

Przez upowszechnienie się Internetu jego znaczenie jako środka promocji i komunikacji marketingowej rośnie z każdym kolejnym rokiem. Przez dziesięciolecia strategie marketingowe wielu przedsiębiorstw opierały się na sprawdzonych metodach, angażujących bezpośrednio kontakty międzyludzkie w określonych lokalizacjach, a także środki masowego przekazu. Obecnie odchodzi się coraz bardziej od tego utartego trendu. Przyczyn dużego zainteresowania marketingiem internetowym przez firmy można upatrywać w dostrzeganiu przez przedsiębiorców szerokiego spektrum możliwości i korzyści, które oferuje Internet, a także w panującej modzie i efekcie naśladownictwa konkurencji. Różnice pomiędzy marketingiem tradycyjnym i internetowym zostały przedstawione w tabeli 9.5.

Tabela 9.5. Różnice pomiędzy marketingiem internetowym i tradycyjnym

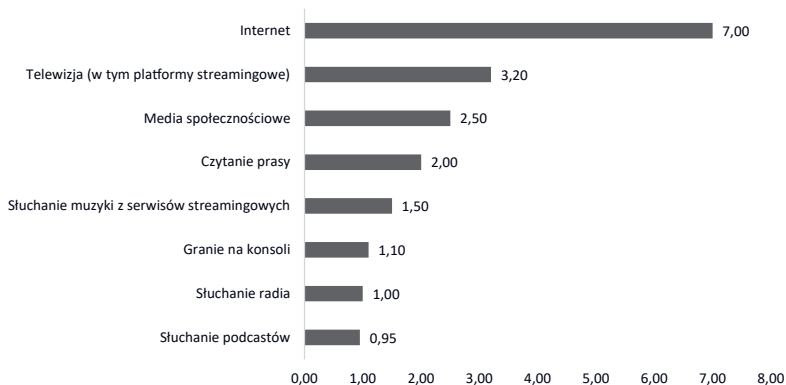
Cechy	Marketing	
	tradycyjny	internetowy
Grupy docelowe	wszyscy	internauci
Kontakt z konsumentem	raczej jednostronny	dwustronny, interaktywny
Wiedza o kliencie	wąska	szeroka
Personalizacja	ograniczona	masowa
Zaufanie klientów	znaczące	ograniczone
Marka	rosnące znaczenie marki	fundamentalne znaczenie marki
Promocja	strategia push – wypychanie informacji do odbiorców	strategia pull – przyciąganie odbiorców wartościowymi treściami i materiałami
Dystrybucja	długie kanały	krótkie kanały, sprzedaż bezpośrednia
Dostęp do informacji	ograniczony i czasochłonny	nieograniczony i szybki
Zasięg działania	raczej ograniczony	nieograniczony
Czas oddziaływania	ograniczony	nieograniczony
Organizacja marketingu	sformalizowana, wolny przepływ informacji, mała elastyczność	spłaszczona struktura, szybki przepływ informacji, duża elastyczność
Kontrola marketingowa	czasochłonna, często pośrednia	szybsza, bezpośrednia
Koszty	wysokie	niskie

Źródło: (Frąckiewicz 2006: 14).

Aby lepiej zrozumieć rosnącą popularność działań internetowych, należałoby przeanalizować czas poświęcany przez użytkowników na konsumowanie treści w wybranych kanałach komunikacji. Dane na ten temat zostały przedstawione na rysunku 9.7.

Można zaobserwować, że czas, który użytkownicy spędzają na aktywność internetową, jest obecnie ponad dwukrotnie wyższy niż czas poświęcany na pozostałe media. Marketing internetowy jest jednym z najszybciej rozwijających się kanałów komunikacji. Najprościej można zdefiniować go jako ogół działań promocyjnych mających za zadanie budować pozytywny wizerunek firmy lub wspierać sprzedaż za pośrednictwem Internetu. Coraz większa liczba przedsiębiorstw przenosi część lub całość swojej działalności do sieci. Branże, które w największym stopniu stawiają na promocję internetową, zostały przedstawione w tabeli 9.6.

9.4. Dobór instrumentów promocji



Rysunek 9.7. Dzienny czas spędzany z mediami (w godzinach)

Źródło: (Kepios 2022).

Tabela 9.6. Udział poszczególnych branż w łącznych wydatkach na marketing online, 2022

Branża	Udział (w %)
Handel	20
Komputery i AV	11
Telekomunikacja	9
Media, książki, CD i DVD	8
Odzież i dodatki	7
Żywność	7
Finanse	7
Motoryzacja	6
Napoje i alkohole	6
Higiena i pielęgnacja	4
Czas wolny	4
Podróże i turystyka	3
Farmaceutyki i leki	3
Sprzęty domowe, meble	2
Usługi dla biznesu	2
Nieruchomości	1
Chemia gospodarcza	1
Edukacja	1

Źródło: (IAB Polska 2022).

Największe nakłady na działania internetowe wykazują firmy prowadzące działalność handlową, najmniejsze zaś sektor edukacji. Firmy handlowe działające w mocno konkurencyjnym otoczeniu za pomocą sieci mogą prowadzić bezpośrednio działania nastawione na wzrost sprzedaży w kanale *e-commerce*, a także umożliwiać szybkie przekierowanie potencjalnego nabywcy do kontaktu z handlowcem lub biurem obsługi klienta.

Rozwój e-marketingu doprowadził do powstania wielu zróżnicowanych form promocji dostępnych nie tylko dla korporacji, ale również firm z sektora MSP. Do podstawowych działań z zakresu e-marketingu możemy zaliczyć:

- SEO i SEM (Search Engine Optimization i Search Engine Marketing),
- sieci reklamowe (Google Ads),
- social media marketing,
- remarketing,
- video marketing,
- e-mail marketing,
- content marketing,
- marketing wirusowy,
- blogi.

Search Engine Optimization (SEO) bardzo często określane jest jako pozycjonowanie stron lub sklepów internetowych. Stanowi długotrwały proces, którego efekty mogą być widoczne dopiero po 3–6 miesiącach. Głównie zadanie SEO można zdefiniować jako wykorzystanie różnorodnych strategii w celu zwiększenia widoczności witryny, jej pozycji w wynikach wyszukiwania i poprawy jej parametrów wydajnościowych. Wyróżnia się dwa podstawowe rodzaje pozycjonowania:

- SEO *on-site* – programistyczne zoptymalizowanie witryny, tak aby łądowała się szybciej, miała uporządkowaną strukturę oraz zawierała odpowiednie słowa kluczowe;
- SEO *off-site* – wzmocnienie siły oddziaływania strony internetowej poprzez działania odbywające się w serwisach zewnętrznych, takich jak płatne promowanie czy linkowanie.

Content marketing to wszystkie działania opierające się na wykorzystaniu wartościowych treści w celu przyciągnięcia uwagi wybranej grupy klientów oraz budowania ich lojalności i zaangażowania. Video marketing często przeplata się z marketingiem treści, różniąc się wykorzystaniem materiałów filmowych zamiast tekstowych.

E-mail marketing to forma bezpośredniego działania, wykorzystująca w celach komunikacji pocztę elektroniczną. Do jej głównych zadań należy podtrzymywanie relacji z klientami oraz przedstawianie oferty produktowej. Charakteryzuje się niskim kosztem i szybkością przekazu. W obecnych czasach staje się coraz mniej popularna z powodu nowych restrykcji prawnych na poziomie europejskim dotyczących niezamawianej informacji handlowej.

Social media marketing obejmuje wszelkie działania wykorzystujące media społecznościowe w celu generowania ruchu w witrynie. Wiele platform posiada własne sieci reklamowe oraz narzędzia analityczne służące do weryfikacji wyników kampanii. Do najpopularniejszych serwisów wykorzystywanych przez firmy jako nośnik przekazu promocyjnego należą:

- Facebook – platforma skierowana do użytkownika masowego, umożliwia publikację treści tekstowych, graficznych oraz video, łączy w sobie funkcjonalność blogosfery za pośrednictwem grup dyskusyjnych (26,4 mln użytkowników w Polsce);
- YouTube – serwis umożliwiający udostępnianie treści video oraz publikowanie komentarzy, sprawdza się w przypadku prezentowania filmów produktowych oraz instruktażowych (26,7 mln użytkowników w Polsce);
- Instagram – platforma skupiająca się na publikowaniu zdjęć, przydatna przy udostępnianiu aranżacji wybranych produktów (15,9 mln użytkowników w Polsce);
- Twitter – serwis pozwalający na publikowanie krótkich komunikatów, często stosowany jako narzędzie komunikacji z mediami (PR) lub komunikowania przekazu o charakterze politycznym (10,9 mln użytkowników w Polsce);
- LinkedIn – platforma przeznaczona dla biznesu, jest dobrym nośnikiem działań promocyjnych w segmencie B2B, a także akcji (budujących markę pracodawcy).

Remarketing ma zastosowanie w przypadku wielu kanałów. Opiera się głównie na ponownym dotarciu do osób, które wykazały aktywność na stronie internetowej lub w mediach społecznościowych, poprzez wyświetlanie spersonalizowanego komunikatu (np. informowanie klienta o niedokończonym procesie finalizacji koszyka zakupowego).

Powyższe przykłady stanowią jedynie część ogółu działań służących celom promocyjnym, które realizowane są za pośrednictwem sieci. Procentowy rozkład nakładów na wybrane formy internetowej promocji został przedstawiony w tabeli 9.7.

Marketerzy (osoby odpowiedzialne za marketing w przedsiębiorstwie) chętnie inwestują w działania związane z optymalizacją konwersji, bo przekłada się to bezpośrednio na zwiększanie ilości kupowanych przez Internet towarów oraz zwiększenie wartości koszyka zakupowego.

W ostatnich latach na znaczeniu zyskuje influencer marketing. Influencerzy to osoby, które prowadząc bloga, nagrywając filmy czy robiąc zdjęcia, przyciągają wielu obserwujących, przez co stają się liderami opinii w mediach społecznościowych. Do grona influencerów zalicza się m.in. sportowców, aktorów, piosenkarzy lub modelki, a także inne osoby udzielające się w Internecie, działające na stronach i platformach społecznościowych, takich jak: Facebook, Instagram,

YouTube, TikTok, Twitter, LinkedIn, Pinterest czy Snapchat. Influencerzy umożliwiają firmom komunikację z konkretnym konsumentem zamiast z wielką grupą docelową (targetem). Osoby, które obserwują swojego idola w mediach społecznościowych, chętnie kupują polecane przez niego produkty lub usługi.

Tabela 9.7. Nakłady na działania marketingu internetowego (% badanych podmiotów, n = 400)

Działanie marketingu internetowego	Marketerzy inwestujący w dane działania (w %)
Optymalizacja konwersji (CRO)	61
Optymalizacja wyników wyszukiwania SEO	58
SEM/PPC/reklamy płatne	45
E-commerce	43
Media społecznościowe (organiczne wyszukiwanie)	41
Remarketing	40
Influencer marketing	39
Płatne kampanie social media	38
Reklamy w aplikacjach mobilnych	38
Marketing afiliacyjny	33
CTV (smart tv)	29
Marketing zewnętrzny (OOH)	22

Źródło: (3Q/DEPT 2022).

Warto jednak pamiętać, że wykorzystanie influencerów w kampaniach promocyjnych wiąże się z wieloma obowiązkami informacyjnymi (UOKiK 2022). Influencerzy powinni oznaczać materiały reklamowe, które publikują na swoich kanałach w mediach społecznościowych, w sposób czytelny, jednoznaczny oraz zrozumiały dla każdego odbiorcy.

9.5. Ustalanie budżetu

Określenie środków, które będą przeznaczone na promocję, jest jednym z najtrudniejszych i zarazem najważniejszych zadań kształtowania strategii promocyjnej. Konieczność poniesienia nakładów finansowych zderza się z niepewnością osiągnięcia zamierzonych celów. Przy ustalaniu budżetu brane są pod uwagę następujące założenia:

- udział w rynku – im mniejszy, tym większy będzie koszt skutecznych działań promocyjnych;
- cykl życia produktu – koszty różnią się w poszczególnych fazach życia produktu;
- konkurencja – bardziej konkurencyjne otoczenie oznacza konieczność zwiększenia nakładów na działania promocyjne;
- okres oddziaływania – im dłuższy, tym promocja staje się bardziej kosztowna.

Na budżet promocji składa się koszt zaprojektowania, wykonania oraz rozpoznania materiałów promocyjnych. Całość opiera się na przewidywaniach, jaką sprzedaż uda się uzyskać dzięki promocji oraz jaką część zysku firma może przeznaczyć na te działania. Do metod ustalania budżetu promocji zalicza się:

- metodę procentu od wielkości sprzedaży,
- metodę naśladowania konkurencji,
- metodę arbitralną,
- metodę celowo-zadaniową,
- metodę dostępnych funduszy.

Pierwsza z metod polega na ustaleniu wydatków promocyjnych jako procentu od wartości każdej sprzedanej sztuki/jednostki towaru. Opiera się ona na poziomie sprzedaży w okresach historycznych oraz wartości przewidywanej. Oznacza to, że wydatki promocyjne nie przekroczą możliwości finansowych przedsiębiorstwa. Wadą jest niemożność dostosowania potrzeb promocji do zmieniającej się sytuacji rynkowej.

Metoda naśladowania konkurencji do obliczeń używa danych pozyskanych z badań rynkowych. Wydatki ustalone są proporcjonalnie do wydatków firm konkurencyjnych o podobnej skali działania. Minusem jest brak możliwości wyróżnienia się spośród rywali poprzez zintensyfikowane działania promocyjne.

Metoda arbitralna zakłada, że budżet roczny przeznaczony na promocję ustalany jest odgórnie przez właściciela lub członka zarządu firmy. W tej sytuacji nie da się uwzględnić wszystkich zdefiniowanych potrzeb i celów promocji.

Metoda dostępnych funduszy oznacza, że przedsiębiorstwo przeznacza procent zysku z działalności na działania promocyjne. Nie uwzględnia ona niestety roli promocji jako inwestycji, a zróżnicowanie budżetu pomiędzy kolejnymi okresami (firma może osiągnąć gorszy wynik finansowy, przez co budżet będzie mniejszy) utrudnia przygotowanie jasno określonych celów promocyjnych.

Za najbardziej skuteczną uznaje się metodę celowo-zadaniową. Budżet szacowany jest na podstawie wcześniej określonych celów promocyjnych i uwzględnia przewidywane nakłady. Jeżeli okażą się one zbyt wysokie w stosunku do kondycji finansowej firmy, cele mogą zostać zrewidowane, a środki na wydatki promocyjne zmniejszone.

9.6. Planowanie mediów

Ważnym krokiem w działaniach promocyjnych jest planowanie mediów. Na tym etapie firma decyduje, jakiego rodzaju media zostaną użyte do rozpowszechnienia komunikatu. Celem tego jest wyszukanie najbardziej korzystnych kosztowo metod reklamy pozwalającej na dotarcie do określonych grup docelowych i odpowiednią ilość kontaktów z reklamą. Podstawowe założenia przygotowania media planu obejmują:

- cel – liczba osób, do których za pośrednictwem wybranych mediów ma dotrzeć komunikat, oraz jaka powinna być docelowa liczba kontaktów z reklamą; często określa się również szacunkowy zwrot z nakładów na reklamę;
- częstotliwość – liczba komunikatów w planowanym okresie;
- intensywność – szacunkowa intensywność uwagi generowanej przez osoby objęte przekazem reklamowym.

Marketer odpowiedzialny za przygotowanie media planu (tab. 9.8) powinien przeanalizować dostępne kanały komunikacji pod kątem:

- grupy docelowej – bardzo często sami reklamodawcy informują o tym, które grupy społeczne najczęściej korzystają z danego medium; na podstawie tych danych oraz własnych obserwacji (np. reklamy produktu skierowanego do grupy docelowej składającej się z osób w wieku 60+ nie będziemy kierować poprzez media społecznościowe, bo wskazane osoby rzadko z nich korzystają);
- rodzaju produktu – należy ustalić, które media będą odpowiednie dla wybranego produktu lub usługi (np. wysokospecjalistyczne systemy informatyczne dla biznesu nie będą reklamowane w tym samym kanale reklamowym co obniżka ceny materiałów budowlanych);
- rodzaju komunikatu – określenie, jakie emocje i efekt powinien wywołać przekaz reklamowy (np. reklama zewnętrzna, pokazująca niewielki fragment produktu lub zagadkowe hasło, może zaintrygować klientów i zachęcić ich do poszukiwania informacji w Internecie; tam mogą natknąć się na kolejny przekaz reklamowy, tym razem w innym kanale);
- struktury kosztów – ustalony budżet często determinuje wybór mediów odpowiednich do wysłania komunikatu (np. niski budżet lepiej zainwestować w działania z zakresu marketingu internetowego, co pozwoli uzyskać satysfakcjonujący zasięg reklamy przy obniżonych kosztach).

Tabela 9.8. Przykładowy media plan

Kanał marketingowy	Rodzaj medium	Kraj	Koszt działania/mies./szt.	Grupa docelowa	Łączny zasięg/liczba odbiorców	Współczynnik konwersji	Szacunkowe przychody z reklamy	Szacunkowe ROAS	Czas trwania w mc	Realizacja / komentarz
Outdoor	3 × billboard A 12 m ²	PL	2370,00 zł	Osoby jeżdżące do swoich ogródków działkowych i domków letniskowych przy drodze krajowej nr 9	900 000	2%	47 281,50 zł	665%	3	Przygotowanie projektu u nas, wybór dokładnej lokalizacji billboardu, wycena
Outdoor	3 × billboard B 12 m ²	PL	2370,00 zł	Osoby jeżdżące do swoich ogródków działkowych i domków letniskowych przy drodze krajowej nr 9	900 000	2%	47 281,50 zł	665%	3	Przygotowanie projektu u nas, wybór dokładnej lokalizacji billboardu, wycena
Outdoor	Billboard A 12 m ²	PL	790,00 zł	Osoby jeżdżące do swoich ogródków działkowych i domków letniskowych przy drodze krajowej nr 9	900 000	2%	15 760,50 zł	665%	3	Przygotowanie projektu u nas, wybór dokładnej lokalizacji billboardu, wycena

Kanał marketingowy	Rodzaj medium	Kraj	Koszt działania/mies./szt.	Grupa docelowa	Łączny zasięg/liczba odbiorców	Współczynnik konwersji	Szacunkowe przychody z reklamy	Szacunkowe ROAS	Czas trwania w mc	Realizacja / komentarz
Outdoor	Billboard B 18 m ²	PL	2190,00 zł	Osoby jeżdżące do swoich ogródków działkowych i domków letniskowych przy drodze krajowej nr 9	1 200 000	2%	43 690,50 zł	665%	3	Przygotowanie projektu u nas, wybór dokładnej lokalizacji billboardu, wycena
Internet	Google Ads – reklamy produktowe	DE	1500,00 zł	Osoby poszukujące w internecie rozwiązań do ogródków działkowych	150 000	2%	25 650,00 zł	570%	6	Przygotowanie słów kluczowych przez agencję zewnętrzną
Internet	Google Ads – Reklamy w sieci wyszukiwania	DE	1500,00 zł	Osoby poszukujące w internecie rozwiązań do ogródków działkowych	150 000	2%	25 650,00 zł	570%	6	Przygotowanie słów kluczowych przez agencję zewnętrzną
Internet	Google Ads – Dynamiczne reklamy w wyszukiwarce	PL	500,00 zł	Osoby poszukujące w internecie rozwiązań do ogródków działkowych	150 000	2%	8 550,00 zł	570%	3	Przygotowanie słów kluczowych przez agencję zewnętrzną
Internet	Google Ads – Remarketing	PL	500,00 zł	Osoby poszukujące w internecie rozwiązań do ogródków działkowych	150 000	2%	8 550,00 zł	570%	3	Przygotowanie słów kluczowych przez agencję zewnętrzną

Źródło: Opracowanie własne.

9.7. Monitorowanie wyników działań promocyjnych

Końcowym, a razem kluczowym elementem w działaniach promocyjnych jest mierzenie ich efektywności. Istnieje wiele wskaźników, które dostarczają informacji odnośnie do tego, czy zaprojektowana kampania promocyjna przynosi oczekiwane rezultaty. Każdy komunikat reklamowy służy określonej celowi. Warto na etapie planowania kampanii określić, za pomocą jakich wskaźników efektywności (*key performance indicators* – KPI) będą oceniane konkretne działania (tab. 9.9). Pozwoli to ocenić skuteczność jeszcze w trakcie nadawania komunikatów i w razie konieczności wprowadzić niezbędne modyfikacje. Podsumowując, KPI służą m.in. do:

- badania efektywności działań,
- badania braku skuteczności działań,
- analizowania zmian zachodzących w określonym czasie,
- weryfikowania celów.

Tabela 9.9. Wybrane wskaźniki efektywności

Wskaźniki strategiczne	Wskaźniki operacyjne	Źródła danych
Świadomość marki	<ul style="list-style-type: none"> – zasięg reklamy – zasięg publikacji w social mediach – liczba unikalnych użytkowników na stronie – wspomagana/spontaniczna świadomość marki 	<ul style="list-style-type: none"> – dane domu mediowego – dane analityczne: Facebook, Google Analytics, LinkedIn – badania marketingowe (wywiady grupowe, wywiady indywidualne)
Udział w rynku	<ul style="list-style-type: none"> – ilościowy udział w rynku – wartościowy udział w rynku – liczba leadów marketingowych (MQL) – liczba leadów sprzedażowych (SQL) – współczynnik konwersji 	<ul style="list-style-type: none"> – dane rynkowe – dane sprzedażowe firmy – dane analityczne (np. Google Analytics)
Liczba klientów/ wielkość sprzedaży	<ul style="list-style-type: none"> – liczba leadów marketingowych (MQL) – liczba leadów sprzedażowych (SQL) – średnia wartość sprzedaży – koszt pozyskania klienta (CAC) – koszt pozyskania leada (CPL) 	<ul style="list-style-type: none"> – dane rynkowe – dane sprzedażowe firmy – dane analityczne (np. Google Analytics)
Satysfakcja klientów	<ul style="list-style-type: none"> – <i>net promoter score</i> (NPS) – wskaźnik satysfakcji klientów – % powracających klientów – % klientów pozyskanych z rekomendacji 	<ul style="list-style-type: none"> – dane sprzedażowe firmy (np. z systemu ERP) – badania CAWI/CATI

Tabela 9.9. cd.

Wskaźniki strategiczne	Wskaźniki operacyjne	Źródła danych
Utrzymanie klientów	<ul style="list-style-type: none"> – wskaźnik lojalności klientów – <i>customer lifetime value</i> (CLV) – wskaźnik utraty klientów – % powracających klientów – % klientów pozyskanych z rekomendacji 	– dane sprzedażowe firmy (np. z systemu ERP)

Źródło: (digitalkod.com).

Jak można zaobserwować w tabeli 9.9, istnieje duża liczba wskaźników efektywności, z których można skorzystać podczas ewaluacji działań promocyjnych. Do podstawowych mierników, które w najbardziej przejrzysty sposób pokazują skuteczność zaplanowanych akcji, należą:

1. ROI – *return on investment*, wskaźnik służący do oceny efektywności inwestycji. Mierzy kwotę zwrotu z określonego działania w stosunku do poniesionych kosztów i pozwala określić opłacalność korzystania z reklamy. Określany jest za pomocą wzoru: $(\text{przychód} - \text{koszt sprzedanych towarów i usług}) / \text{koszt sprzedanych towarów i usług} \times 100\%$.
2. NPS – *net promoter score*, wskaźnik służący do oceny lojalności klientów firmy stanowiący alternatywę dla standardowych badań satysfakcji. Bazuje on na wyniku ankiety zawierającej proste pytanie: czy poleciliby/poleciliby Pan/Pani nasze usługi znajomym? W skali od 0 do 10. Osoby odpowiadające na 0–6 nazywane są krytykami. Są to osoby mające złe doświadczenie z firmą i dzielą się negatywnymi opiniami. Osoby odpowiadające na 7–8 są nazywane obojętnymi. Zauważają wady i zalety produktu/przedsiębiorstwa i nie są wobec nich lojalne, są skłonne skorzystać z oferty produktów konkurencyjnych. Osoby odpowiadające 9–10 to promotorzy. Osoby zadowolone z usługi, chętnie dzielące się pozytywnymi opiniami, zostają niejako ambasadorami danej marki czy firmy. Sam wskaźnik NPS obliczany jest za pomocą wzoru: $\text{NPS} (\%) = (\text{liczba promotorów} - \text{liczba krytyków}) \times 100\% / \text{liczba respondentów}$. Przyjmuje się, że wartość NPS powyżej 12,5% potwierdza szanse przedsiębiorstwa na zwiększenie sprzedaży i dalszy rozwój.
3. Współczynnik konwersji – wskaźnik najczęściej stosowany w przypadku stron internetowych lub działań *e-commerce*. Konwersja jest synonimem wykonania określonego i pożądanego działania. Może być to m.in. umieszczenie produktu w koszyku, przejście do zakładki kontakt na stronie WWW lub pobranie zamieszczonego pliku. Wyrażony w procentach współczynnik konwersji pokazuje, jaki jest udział osób wykonujących

pożądane działanie. Średni współczynnik konwersji dla sklepów internetowych (w tym przypadku konwersja określona jest za pomocą przejścia do finalizacji zamówienia na stronie) mieści się w przedziale 2–3% (według Raportu Digital Experience Benchmark średni współczynnik konwersji dla e-commerce łącznie w 2021 r. to 2,96%). Oznacza to, że średnio tylko 2–3% osób odwiedzających sklep internetowy dokonuje w nim zakupu.

4. CTR – *click-through rate*, wskaźnik używany najczęściej w przypadku marketingu internetowego (reklama internetowa, e-mail marketing), pokazuje, jak często użytkownicy klikają w daną reklamę lub przycisk przekierowujący do innego działania (np. przycisk w newsletterze określony jako „skontaktuj się z nami”). Miernik ten określa się za pomocą prostego wzoru $CTR = \text{kliknięcia} / \text{wyświetlenia} \times 100\%$. Wyniki klikalności zależne są od branży i rodzaju reklamy oraz specyfiki produktu, jednak według Raportu Digital Experience Benchmark średnie wartości CTR przedstawiają się następująco:
 - GoogleAds: 0,2–2%,
 - e-mail marketing: 2–5,5%,
 - social media marketing: 0,3–1,5%.

Podsumowanie

Promocja jako całość pełni niezwykle istotną funkcję w każdym przedsiębiorstwie działającym w konkurencyjnym otoczeniu rynkowym. Pozwala dotrzeć do potencjalnych klientów, zwiększyć rozpoznawalność marki, a także zwiększyć poziom sprzedaży oferowanych produktów lub usług. Mnogość kanałów dotarcia i typów działań promocyjnych pozwala dostosować odpowiednią strategię niezależnie od wielkości organizacji – jest wykorzystywana zarówno przez korporacje czy instytucje, jak i firmy z sektora małych i średnich przedsiębiorstw.

Bibliografia

- 3Q/DEPT (2022), *Growth Marketing Report 2022*, <https://www.3qdept.com/wp-content/uploads/2022/08/2022-Growth-Marketing-Report-3QDEPT.pdf> [dostęp: 4.01.2023].
- Contentsquare (2022), *Digital Experience Benchmark Report*, <https://go.contentsquare.com/digital-experience-benchmark-retail> [dostęp: 7.01.2023].
- Deloitte (2022), *2022 Global Marketing Trends, Thriving through customer centricity*. Deloitte Insights, <https://www2.deloitte.com/lu/en/pages/consulting/articles/global-marketing-trends.html> [dostęp: 11.01.2023].
- Dussel M. (2010), *Marketing w praktyce*, BC Edukacja, Warszawa.
- Filar D. (2012), *Współczesny marketing. Skuteczna komunikacja i promocja*, UMCS, Lublin.

- Frąckiewicz E. (2006), *Marketing internetowy*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- IAB Polska (2022), *CSR? Tak, poproszę*. https://www.iab.org.pl/wp-content/uploads/2022/12/Grupa-Robocza-Public-Relations-IAB-Polska_CSR-Tak-poprosze_2022.pdf [dostęp: 12.01.2023].
- Kepios (2022), *Digital 2022, Global Overview Report 2022, We are social*, <https://datareportal.com/reports/digital-2022-global-overview-report> [dostęp: 23.01.2023].
- Kotler P. (2005), *Marketing. Analiza, planowanie, wdrażanie i kontrola*, Rebis, Poznań.
- Kotler P., Kartajaya H., Setiawan I. (2021), *Marketing 5.0 – Technologie Next Tech*, MT Biznes, Warszawa.
- Kotler P., Keller K. (2019), *Marketing*, Rebis, Poznań.
- Kozłowska A., Pańkowski A. (2018), *Zastosowanie modelu AIDA w ocenie skuteczności reklamy internetowej*, „Acta Universitatis Nicolai Copernici, Zarządzanie”, t. 45, nr 1, 59–68.
- Macdonald E.K., Sharp B.M. (2000), *Brand Awareness Effects on Consumer Decision Making for a Common, Repeat Purchase Product: A Replication*, „Journal of Business Research”, No. 48, 5–15.
- PARP (2016), *Skuteczny Plan Promocji*. <https://www.parp.gov.pl/publikacje/publication/skuteczny-plan-promocji> [dostęp: 25.01.2023].
- Publicis Groupe Polska (2022), *Raport o rynku mediów i reklamy 2022*, <https://cmoinsider.pl/publicis-groupe-internet-umocnil-sie-na-pozycji-lidera-polskiego-ryнку-reklamy-w-2022-roku/> [dostęp: 26.01.2023].
- UOKiK (2022), *Rekomendacje Prezesa UOKiK dotyczące oznaczania treści reklamowych przez influencerów w mediach społecznościowych*, <https://uokik.gov.pl/download/26684> [dostęp: 28.01.2023].

Rozdział 10

Organizacja i zarządzanie przedsiębiorstwem

Ten rozdział dotyczy kwestii związanych z organizacją, zarządzaniem oraz budowaniem najważniejszego zasobu przedsiębiorstwa – czyli ludzi związanych z powstającą organizacją. To dość trudny etap dla nowych podmiotów. Z jednej strony zazwyczaj mamy do czynienia z bardzo ograniczonymi zasobami, a z drugiej, faza startu wymaga niekonwencjonalnych działań i dużej dynamiki. Dodatkowo początkowo najczęściej zespół jest nieliczny (twórcy i kilku pracowników), a organizacja nie ma ukształtowanych procedur i reguł. W tym okresie kształtują się również podstawowe zasady funkcjonowania firmy, które przybierają z czasem postać kultury organizacyjnej. To powoduje, że należy równoważyć dwie przeciwstawne siły – elastyczność oraz regulację. W przypadku powstania nowej firmy jej założycielami jest często grupa znajomych. Ta sytuacja pozwala na mniejsze sformalizowanie działania przedsiębiorstwa, jednak w przypadku jego rozwoju skutkuje z kolei licznymi kłopotami – jeśli brak ustalonych reguł, który był do zaakceptowania w przypadku kilku założycieli firmy, przełożymy na rozwijające się przedsięwzięcie. Nie można pozwolić, by całość działania odbywała się żywiołowo. Z racji specyfiki stosunków międzyludzkich poprawa błędów może być w przyszłości bardzo skomplikowana. Nie ma jednej uniwersalnej metody zarządzania, która będzie najlepsza dla każdego małego i średniego przedsiębiorstwa. Efektywne metody zarządzania zależą od wielu czynników, takich jak specyfika branży, kultura organizacyjna czy liczba pracowników.

10.1. Organizacja start-upu

Projektowanie przedsiębiorstwa (zob. Hisrich, Peters i Shepherd 2008) to proces określania celów, funkcji, struktury organizacyjnej, procesów i zasobów, które są niezbędne do osiągnięcia sukcesu w działalności gospodarczej. Uwzględnia on wiele aspektów, w tym strukturę organizacyjną, procesy rekrutacji, a także zarządzanie zasobami ludzkimi.

Nowe powstające firmy często unikają zbytej formalizacji (zob. Milanese, Guercini i Tunisini 2020). W małym gronie twórców firmy niepotrzebne wydaje nam się pisemne formułowanie zasad, reguł i norm. O ile tego typu podejście może mieć rację bytu w przypadku raczkującej małej firmy, o tyle w przypadku przedsiębiorstwa, które działa już jakiś czas na rynku, zatrudniającego nowych pracowników, brak formalizacji może bardzo szybko przyczynić się do porażki realizowanego przedsięwzięcia. Formalizacja może być traktowana jako czynnik, który ogranicza spontaniczność działania, ale służy przede wszystkim zmniejszeniu nieprzewidywalności zachowań organizacyjnych. Formalizacja ułatwia zarządzanie, gdyż ogranicza liczbę koniecznych do podejmowania decyzji. Oczywiście należy uważać, aby nie dopuścić do przeformalizowania, gdyż to zjawisko, podobnie jak brak formalizacji, również nie jest wskazane.

Jako przedmiot formalizacji można wskazać (Kołodziejczyk 2015: 107–108):

- zakres obowiązków i odpowiedzialności (podział pomiędzy pracowników oraz pomiędzy komórki),
- hierarchię firmową,
- obieg informacji,
- procedury przyjmowania, awansowania i zwalniania pracowników,
- procedury dokonywania zakupów, załatwiania reklamacji.

Wśród działań, które odgrywają znaczącą rolę, można na pewno podkreślić zbudowanie dobrego zespołu. Start-upy, które skutecznie budują zespół, zwykle osiągają lepsze wyniki. Istotne jest przede wszystkim znalezienie odpowiednich ludzi o różnych umiejętnościach i doświadczeniach, a także stworzenie kultury organizacyjnej sprzyjającej innowacyjności i elastyczności. Przykładem może być start-up Slack, który stworzył zespół składający się z osób o różnych umiejętnościach i doświadczeniach, a także zastosował innowacyjne podejście do pracy zdalnej.

Tworząc zespół, na pewno warto skupić się na pracownikach. Start-upy, które dbają o swoich pracowników, zwykle osiągają lepsze wyniki. Warto zapewnić pracownikom odpowiednie warunki pracy, szkolenia i rozwoju, a także oferować atrakcyjne benefity. Przykładem może być start-up Patagonia, który zastosował innowacyjne podejście do zarządzania zasobami ludzkimi, oferując m.in. płatne dni wolne na działalność charytatywną.

Oczywiście pracownicy to istotny element biznesu, ale ważne jest także skuteczne zarządzanie. Start-upy, które skutecznie zarządzają projektami, zwykle osiągają lepsze wyniki. Istotne jest m.in. wyznaczenie celów, harmonogramu i etapów projektu, a także skuteczna komunikacja z zespołem i klientami. W przypadku nowego przedsięwzięcia lepiej sprawdzają się elastyczne struktury organizacyjne. Start-upy, które mają elastyczną strukturę organizacyjną, zwykle lepiej radzą sobie z szybkimi zmianami w otoczeniu biznesowym. Istotne jest m.in. stworzenie elastycznej struktury zespołu, która pozwala na dostosowanie się do zmieniających się potrzeb rynku.

Struktura organizacyjna

Pojęcie struktury organizacyjnej odnosi się do sposobu, w jaki przedsiębiorstwo jest podzielone na jednostki organizacyjne i jakie są relacje między nimi (podział zadań i odpowiedzialności). Małe i średnie przedsiębiorstwa (MSP) mogą wdrażać różne struktury organizacyjne w zależności od swojego charakteru i celów biznesowych (zob. Gentile-Lüdecke, Torres de Oliveira i Paul 2020).

Istnieje wiele kryteriów różnicujących strukturę firmy (zob. Mierzejewska 2019). Biorąc pod uwagę liczbę szczebli w strukturze i rozpiętość kierowania (czyli liczbę pracowników podległych jednemu kierownikowi), możemy wyróżnić strukturę smukłą i płaską. W strukturze smukłej szczebli jest wiele, a komórki organizacyjne są niewielkich rozmiarów. Tym samym rozpiętość kierowania też jest nieznaczna, co umożliwia bieżącą i wnikliwą kontrolę podwładnych. Z kolei przy strukturze spłaszczonej jest niewiele szczebli zarządzania, jednak komórki decyzyjne są relatywnie duże. Znaczna jest też rozpiętość kierowania. To prowadzi do zmniejszenia czasu przepływu informacji w firmie i spadku ryzyka nieporozumień związanych z jej zniekształcaniem.

Struktury płaskie wymagają od kierowników umiejętności zarządzania większą liczbą osób. Siłą rzeczy w takiej sytuacji bezpośrednie oddziaływanie szefa na poszczególnych pracowników nie jest tak duże jak w przypadku struktur smukłych. Niemniej ma to tę zaletę, że w zespole rodzi się oddolna inicjatywność samych pracowników, zarówno w odniesieniu do rozwiązywania pojawiających się problemów, jak i do podziału zadań. W ostatnich latach zauważana jest tendencja do spłaszczania struktur, szczególnie widać to w mniejszych firmach.

Kolejnym ważnym kryterium wyodrębnienia struktury są zasady określające relacje pomiędzy kierownikami a pracownikami. W tym świetle można więc przyjąć, że struktura organizacyjna jest metodą (narzędziem), za pomocą której dzieli się, grupuje i koordynuje działalność organizacji w rozumieniu wzajemnych relacji pomiędzy przełożonymi i podwładnymi, a także pomiędzy przełożonymi oraz pomiędzy podwładnymi. Wyróżnić możemy strukturę:

- liniową,
- funkcjonalną,
- liniowo-sztabową.

Istota struktury liniowej polega na tym, że każdy podwładny może mieć w jednym czasie wyłącznie jednego przełożonego (kierownika), od którego otrzymuje polecenia i przed którym odpowiada. Oczywiście jeden kierownik może mieć kilku podwładnych. Rolą kierownika w tego typu strukturze jest kontaktowanie się (wymiana informacji) z kierownikami innych działów, albowiem podwładni z różnych zespołów między sobą formalnie się nie komunikują. Taki układ akcentuje rolę tzw. drogi służbowej.

Struktura funkcjonalna opiera się na zasadzie wielości kierowników przypisanych pracownikowi. Oznacza to, że każdy pracownik może mieć kilku przełożonych, którzy mają różne specjalności. Prowadzi to do tego, że w zależności od rodzaju wykonywanej czynności pracownik podlega bezpośrednio innej osobie. W strukturze funkcjonalnej złamana jest więc zasada jedności kierownictwa, a praca kierowników w większym stopniu opiera się na funkcjach eksperckich niż typowo zarządczych i organizacyjnych. Mimo że struktura funkcjonalna, poprzez bezpośredni nadzór ekspertów z danych dziedzin, sprzyja efektywnemu wykorzystywaniu zasobów w firmie, w praktyce jednak zastosowanie takiego rozwiązania może napotykać na trudności, ponieważ całkowite rozdzielenie uprawnień decyzyjnych wśród kierowników (ekspertów) nie jest w pełni możliwe i może prowadzić do wydawania podwładnym sprzecznych instrukcji. Struktura funkcjonalna często utożsamiana jest również z podziałem organizacji na działy odpowiedzialne za poszczególne obszary działania organizacji. Warto zaznaczyć, że w zależności od rodzaju organizacji i jej struktury nazwy i zakresy zadań poszczególnych pionów mogą się różnić. Przykładowe pionów funkcjonalne przedsiębiorstwa przedstawia tabela 10.1.

Tabela 10.1. Wybrane pionów funkcjonalne przedsiębiorstwa

Funkcja	Opis
Produkcja	Pion odpowiedzialny za tworzenie i wytwarzanie produktów lub usług oferowanych przez organizację
Sprzedaż	Pion zajmujący się promocją, sprzedażą i obsługą klientów, dążący do osiągnięcia celów sprzedażowych
Finanse	Pion odpowiadający za zarządzanie finansami firmy, w tym rachunkowość, budżetowanie i analizę finansową
Marketing	Pion zajmujący się badaniami rynku, promocją, reklamą i budowaniem wizerunku marki oraz strategią marketingową
B+R	Pion odpowiedzialny za innowacje, tworzenie nowych produktów/usług oraz doskonalenie istniejących

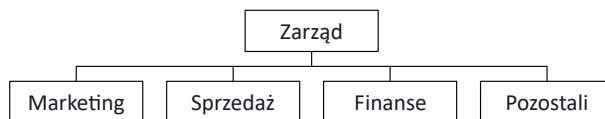
Funkcja	Opis
HR (zasoby ludzkie)	Pion zarządzający kwestiami personalnymi, rekrutacją, szkoleniami, wynagrodzeniami i relacjami pracowniczymi
IT	Pion dbający o infrastrukturę IT, rozwój oprogramowania, bezpieczeństwo danych i wsparcie techniczne
Logistyka	Pion zajmujący się efektywnym zarządzaniem dostawami, magazynowaniem oraz dystrybucją produktów
Obsługa klienta	Pion zapewniający wsparcie klientom, odpowiadający na pytania, rozwiązujący problemy i obsługujący reklamacje

Źródło: Opracowanie własne.

Ideą, której przyświeca tworzenie struktur liniowo-sztabowych, jest chęć wykorzystania jednocześnie zalet wynikających z jedności kierownictwa oraz specjalistycznego (eksperskiego) wsparcia dla podwładnych. Występują w niej komórki sztabowe (ekspersi), które są podporządkowane kierownikom liniowym. Sztaby są powołane po to, aby wspomagać kierowników liniowych w zakresie szczegółowych zagadnień specjalistycznych, w dziedzinie których są ekspertami. Jednakże należy podkreślić, że to kierownik liniowy jest odpowiedzialny za funkcjonowanie zespołu, zaś sztab pełni funkcję doradczą, opiniotwórczą lub operacyjną w zakresie przygotowywania i przedkładania konkretnych propozycji tak dopracowanych, aby wymagały tylko akceptacji kierownika. Sztaby mogą być tak zaprojektowane, aby wspierały pracę jednego lub wielu zespołów. Możliwe jest także zhierarchizowanie sztabów.

Przykładem dość prostej struktury organizacyjnej może być notowana na rynku NewConnect firma Kubota SA (rys. 10.1). Z informacji spółki na temat zatrudnienia w poszczególnych działach – według stanu na dzień 30 czerwca 2022 r. – najliczniejszy był dział sprzedaży – 17 osób, marketingu – 7 osób, zarząd – 3 osoby, finanse – 2 osoby, a 7 osób stanowią osoby nieprzypisane do konkretnych działów – określone przez przedsiębiorstwo jako pozostali.

Podsumowując, można powiedzieć, że firmy niewielkie, które rozpoczynają dopiero działalność, mają zwykle dosyć prostą strukturę. Przełożony jest w bezpośrednim zasięgu podwładnych, którym raczej rzadko deleguje jakies uprawnienia decyzyjne. Kierownik zajmuje się zarówno kwestiami merytorycznymi (eksperskimi), jak i zarządczymi i wokół niego skupia się podwładnych, uzupełniających jego własną osobowość i kompetencje. Najczęściej występującą strukturą organizacyjną w małych przedsiębiorstwach będzie więc struktura liniowa: na czele każdej komórki stoi przełożony, który ma z kolei swego zwierzchnika, np. pracownik podlega kierownikowi, a kierownik – dyrektorowi lub właścicielowi.



Rysunek 10.1. Struktura organizacyjna spółki Kubota SA

Źródło: Opracowanie własne na podstawie (Kubota 2022).

Dla średniej firmy zazwyczaj najkorzystniejsza będzie struktura funkcjonalna, gdyż w efektywniejszy sposób zapewnia nadzór (każdy kierownik musi być specjalistą tylko w oznaczonym zakresie umiejętności), a uaktywnia spożytkowanie wyspecjalizowanych umiejętności tam, gdzie są one najpotrzebniejsze. W systemie podejmowania decyzji istnieje duża elastyczność i możliwość ich szybkiego korygowania w razie nietrafności lub zmieniających się parametrów otoczenia. W przedsiębiorstwach największych zwykle występuje struktura sztabowo-liniowa, oparta na przewadze stosunków hierarchicznego podporządkowania (tak jak struktura liniowa), ale dopuszczająca stosunki zależności funkcjonalnej (struktura funkcjonalna).

Tworząc strukturę własnej organizacji, warto kierować się poniższymi wskazówkami:

- struktura powinna być jak najprostsza – uwaga ta dotyczy zarówno liczby szczebli, jak i ich rozpiętości (liczba osób podlegających jednemu przełożonemu);
- należy dążyć do ograniczenia kosztów funkcjonowania organizacji, dopóki nie odbije się to negatywnie na działalności podstawowej;
- obieg informacji powinien być w organizacji jak najprostszy i przejrzysty.

Podsumowując rozważania dotyczące struktury organizacyjnej, można podkreślić, że ważne jest, aby wybór odpowiedniej struktury organizacyjnej był dostosowany do charakteru i celów biznesowych MSP oraz by był elastyczny i mógł dostosować się do zmieniających się warunków rynkowych.

Procesy decyzyjne

Procesy decyzyjne są niezwykle ważne dla każdej firmy, niezależnie od jej wielkości. W przypadku małych i średnich przedsiębiorstw, w których zwykle działa mniejsza liczba pracowników, procesy decyzyjne powinny być dobrze zorganizowane, aby zapewnić skuteczne podejmowanie decyzji (zob. Elbanna, Hsieh i Child 2020).

Poniżej przedstawiamy kilka sposobów na zorganizowanie procesów decyzyjnych w MSP (Crovini, Santoro i Ossola 2021):

- określenie celów i wartości firmy – pierwszym krokiem w procesie podejmowania decyzji jest określenie celów i wartości firmy; dzięki temu łatwiej będzie podjąć decyzje, które będą zgodne ze strategią i wizją firmy;
- określenie hierarchii decyzyjnej – w MSP warto określić, kto jest odpowiedzialny za podejmowanie decyzji w danej dziedzinie, jakie decyzje są podejmowane na różnych poziomach hierarchii i jakie są zasady przekazywania informacji między poszczególnymi poziomami;
- ustalenie jasnych procedur – warto ustalić jasne procedury dotyczące podejmowania decyzji w różnych sytuacjach; dzięki temu każdy pracownik będzie wiedział, jakie kroki powinien podjąć, aby podjąć decyzję, a także, kto jest odpowiedzialny za finalne podejmowanie decyzji;
- wykorzystanie narzędzi do zarządzania projektami – narzędzia do zarządzania projektami, takie jak np. Trello czy Asana, mogą pomóc w organizacji procesów decyzyjnych; dzięki temu można z łatwością śledzić postępy projektów, a także przypisać zadania i ustalić odpowiedzialność za poszczególne etapy projektu;
- wprowadzenie regularnych spotkań – regularne spotkania z pracownikami i kierownictwem są ważne dla utrzymania płynnej komunikacji w firmie; warto zorganizować regularne spotkania (twarzą w twarz lub online), na których będą omawiane bieżące problemy i plany dotyczące działalności firmy;
- wprowadzenie mechanizmów feedbacku – w MSP warto wprowadzić mechanizmy feedbacku, które pozwolą na poznanie opinii pracowników i klientów na temat podejmowanych decyzji; dzięki temu można lepiej dopasować podejmowane decyzje do potrzeb firmy;
- stworzenie kultury organizacyjnej sprzyjającej podejmowaniu decyzji przez pracowników – można to osiągnąć poprzez zachęcanie do dzielenia się pomysłami i opiniami, a także do współpracy w rozwiązywaniu problemów.

Ważnym elementem, który w początkowej fazie rozwoju biznesu może być wyzwaniem dla właścicieli, jest kwestia delegowania zadań. Małe i średnie przedsiębiorstwa zwykle posiadają mniejsze zespoły pracowników, co oznacza, że menedżerowie mają więcej czasu i możliwości, aby pracować bardziej bezpośrednio z pracownikami. Dlatego warto stosować metodę delegowania zadań, dzięki której pracownicy mają większą autonomię w wykonywaniu swoich zadań, co z kolei zwiększa ich motywację i zaangażowanie.

Kultura organizacyjna

Kultura organizacji jest pojęciem dość szerokim i obejmuje: wartości cenione w organizacji, normy i wzorce stosowane w określonych sytuacjach oraz symbole (logo, barwy firmowe, wystrój wnętrz) (Krysiak 2020: 95–98). Często niedoceniana, może stanowić źródło przewagi konkurencyjnej firmy. Ważną rolę odgrywa w przypadku działalności usługowej (gdzie szczególnie liczy się uprzejmość), czy też w firmach technologicznych, gdzie kluczową rolę odgrywa innowacyjność.

Kultura organizacyjna odnosi się do głęboko ukrytej struktury organizacji, opartej na wartościach, przekonaniach i założeniach reprezentowanych przez pracowników. W szczególności stanowi zbiór norm, do których pracownicy się stosują, określa hierarchię przyjętych wartości, wynagrodzenie, ścieżki kariery, lojalność i władzę, współuczestnictwo, wzajemne komunikowanie się oraz innowacyjność (Pawłowski, Kułakowska i Piątkowski 2019: 126).

Możemy wyodrębnić wiele prób klasyfikowania kultury w przedsiębiorstwie w zależności od przyjętych kryteriów. Najbardziej znane podziały bazują na kryterium szybkości realizacji celów i możliwości adaptacyjnych, poziomów akceptowanego ryzyka, umiejscowieniu człowieka w strukturze organizacji czy sile i stopniu oddziaływania kultury organizacyjnej na jej członków.

Jednym z najbardziej znanych podziałów kultury organizacyjnej jest ten zaproponowany przez irlandzkiego badacza Charlesa Handy'ego jeszcze w latach 70. XX wieku, który w różnych mutacjach i uzupełnieniach pozostaje aktualny również współcześnie (Panasiewicz 2019: 170). Zgodnie z nim wyróżnić możemy cztery główne typy kultury organizacyjnej. Są to: kultura władzy (inaczej: kultura patronacka, kultura Zeusa), kultura ról (biurokratyczna, Apolla), kultura zadań (ekspercka, Ateny) i kultura indywidualności (jednostki, Dionizosa).

Kultura władzy (*power culture*) charakteryzuje się niskim stopniem formalizacji oraz wyraźnym podziałem na liderów i podwładnych. Decyzje podejmowane są szybko i skutecznie, a kluczową rolę odgrywa autorytet osoby lub grupy kontrolującej władzę. Organizacja działa na podstawie sieci połączeń interpersonalnych i powiązań. Organizacja o takiej kulturze ma łatwość reakcji na zmianę otoczenia, ale problemem może być rotacja personelu. Przykład stanowią firmy leasingowe, ekspansywne przedsiębiorstwa sprzedające usługi bankowe czy telekomunikacyjne – czyli te, gdzie przede wszystkim liczy się wielkość zrealizowanego obrotu.

Kultura ról (*role culture*) widoczna jest w organizacjach zbiurokratyzowanych. Jest to kultura charakteryzująca się wysokim stopniem formalizacji, hierarchią i specjalizacją zadań. Organizacja działa jak maszyna, a pracownicy zajmują ściśle określone stanowiska i wykonywane przez nich zadania są ściśle określone i kontrolowane. Władza zależy od formalnej pozycji w strukturze organizacji.

Organizacja taka sprawdza się w stabilnym otoczeniu i z trudem reaguje na zmianę otoczenia. Przykładem są urzędy państwowe.

Kultura zadań (*task culture*) jest charakterystyczna dla firm realizujących konkretne, wydzielone z toku rutynowej działalności projekty. W tej kulturze istotne są cele i zadania, które organizacja stawia przed pracownikami. Ludzie pracują w projektach, a efektywność ich pracy mierzona jest osiągniętymi celami. Charakterystyczne jest to, że pracownicy mają dużą swobodę w podejmowaniu decyzji i w podejściu do realizacji zadań. O statusie w organizacji decydują umiejętności odnoszące się do danego zadania. Dominuje praca zespołowa. Organizacja taka ma dużą łatwość realizowania unikatowych zleceń, jednakże z reguły nie może wykorzystać ekonomii skali. Przykładem mogą być małe firmy informatyczne, agencje reklamowe, firmy szkoleniowo-doradcze.

Kultura indywidualności (*person culture*) opiera się na bardzo dużej autonomii jednostek przy możliwym (lecz niekoniecznym) jednocześnie wspólnym działaniu zmierzającym do realizowania osobistych zainteresowań każdego z pracowników. To kultura, w której ludzie są najważniejsi i organizacja działa dla zaspokojenia ich potrzeb. Pracownicy, a nie organizacja, są kluczowym elementem, a ona sama służy im jako narzędzie do realizacji ich celów. Taka organizacja często oparta jest na sieci powiązań, a decyzje podejmowane są indywidualnie przez pracowników. Podział pracy jest decyzją samych pracowników, kierownictwo ma charakter wyłącznie formalny, bez możliwości wpływania na pracowników, a rola firmy sprowadza się do zapewnienia odpowiednich warunków do pracy. Przykładem są przedsiębiorstwa zraszające przedstawicieli tzw. wolnych zawodów, kancelarie adwokackie, pracownie architektoniczne, instytucje artystyczne i kulturalne, instytuty badawcze czy nowoczesne uczelnie wyższe.

Jak wspomnieliśmy, istnieje wiele typów kultur i sposobów ich podziału. Biorąc pod uwagę poziom ryzyka oraz szybkość dziania, Deal i Kennedy wyróżnili kulturę indywidualistów, hazardzistów, zrównoważoną oraz rutyniarzy (za: Panasiewicz 2019: 172).

Kultura indywidualistów (inaczej kultura macho, twardziela) to kultura ludzi nastawionych na szybkie osiągnięcie sukcesu. Znaczenie mają indywidualne umiejętności i obowiązuje agresywna postawa wobec otoczenia. Ważna jest zdolność do szybkich reakcji na sytuacje pojawiające się w otoczeniu i łatwość podejmowania ryzykownych decyzji.

Kultura hazardzistów (inaczej kultura ciężkiej pracy i twardej gry) charakteryzuje się skłonnością do podejmowania ryzyka, ale ponieważ tempo informacji docierających z otoczenia jest niskie, przyjmuje ona cechy systematycznej, wytężonej pracy. W kulturze tej podkreśla się wartość współpracy i kontaktów osobistych między ludźmi.

Kultura zrównoważona (inaczej kultura łagodna) występuje w środowisku o niskim ryzyku działań i jednocześnie szybkim przepływie informacji

z otoczenia. W kulturze tej ceniony jest spokój i racjonalność działania. Dużą rolę przypisuje się planowaniu i doświadczeniu.

Kultura rutyniarzy (inaczej kultura procesu) rozwija się w warunkach niskiego ryzyka i wolnego przepływu informacji z zewnątrz. Sprzyja to kształtowaniu wzorców stabilności i poszanowaniu tradycji. W pracy ważne są hierarchia, standaryzacja, dokumentowanie i formalizacja.

W każdej firmie życie nieformalne toczy się równoległe z obowiązkami służbowymi. Pamiętajmy, że kultura organizacyjna to także system nieformalnych więzi między pracownikami, który trudno jednoznacznie opisać. Takie spotkania i kontakty mają zwykle miejsce podczas wspólnego posiłku, przerwy na kawę czy papierosa. Rozwijane są również przez wspólne delegacje i wyjazdy służbowe. Inaczej można oceniać nieformalną stronę życia korporacyjnego. Z reguły zwraca się uwagę na jego wady i negatywne skutki w atmosferze środowiska pracy. Panuje powszechne przekonanie, że pracownicy wydłużają przerwy i wykorzystują stanowiska pracy niezgodnie z ich przeznaczeniem, w tym do prowadzenia prywatnych spraw w godzinach pracy. W firmie nie da się w pełni kontrolować i wpływać na przepływ informacji pomiędzy pracownikami. Z jednej strony powtarzane informacje bez szerszego kontekstu często wywołują szum i zachęcają do tworzenia małych grup interesu wokół osób niezadowolonych ze swojej pracy lub chcących dodatkowych korzyści. Z drugiej można przyznać, że kontakty nieformalne sprzyjają komunikacji i często (zwłaszcza w zbiurokratyzowanych organizacjach o rozbudowanej strukturze) umożliwiają szybsze i sprawniejsze załatwianie spraw z pominięciem oficjalnych kanałów i drogi urzędowej. Dzięki nieformalnym spotkaniom pracownicy z różnych działów otrzymują informacje o faktycznym funkcjonowaniu jednostek organizacyjnych swoich współpracowników, problemach i sposobach ich przewycięzania. Analizując kulturę pracy (zwłaszcza w większej firmie), należy pamiętać, że jednocześnie może istnieć kilka kultur, które często związane są z geograficznym rozmieszczeniem poszczególnych dziedzin działalności. Różnice mogą wówczas powodować nieporozumienia między pracownikami i prowadzić do konfliktów, problemów z koordynacją i obniżoną wydajnością pracy. W świecie biznesu znane są przykłady konfliktów między działami marketingu i produkcji czy administracji centralnej i kierowników jednostek. Jedną z przyczyn tego zjawiska jest to, że każda jednostka organizacyjna ma swój punkt widzenia, własny świat wartości i własną wizję rozwoju, co oznacza jednoczesne współistnienie kilku różnych mikro kultur. Osobnym zjawiskiem jest wielokulturowość pracowników. Istnienie wielu różnych środowisk i czynników kulturowych wśród pracowników może również znaleźć odzwierciedlenie w kulturze organizacji. Choć z jednej strony podkreśla się, że ludzie o różnym pochodzeniu mogą żyć obok siebie i dogadywać się, wielokulturowość przyczynia się również do takich zjawisk, jak nierówność dochodów, syndrom szklanego sufitu (trudności z awansem kobiet

lub mniejszości), rotacja (trudności z zatrzymaniem pracowników należących do mniejszości), wzmacnianie szkodliwych stereotypów.

Jedną z możliwych dróg rozwoju dla młodych firm jest próba tworzenia swojej odrębnej kultury, opartej na nowoczesnym sposobie zarządzania ludźmi i procesami, w których na plan pierwszy wysuwa się umiejętne wykorzystanie zgromadzonej przez pracowników wiedzy i nacisk na rozumienie swojego miejsca i roli w przedsiębiorstwie. Mówimy często w tym kontekście o kulturze wiedzy.

Kultura wiedzy związana jest z przededefiniowaniem roli pracowników i opiera się na założeniu, że wiedza jako cenny zasób firmy powinna być zidentyfikowana i dostępna zainteresowanym (Jagodziński 2019: 401). Mówiąc o identyfikowaniu wiedzy, będziemy mieć na myśli to, że wiemy, co poszczególni pracownicy potrafią, i dotyczy to także kompetencji, które wykraczają poza zakres na bieżąco wykonywanych zadań. Rozeznanie w rzeczywistych kompetencjach zespołu sprzyjać będzie dzieleniu się wiedzą i zoptymalizuje dobór ludzi do poszczególnych (głównie pojawiających się *ad hoc*) zadań i projektów.

Znaczenie wiedzy w przedsiębiorstwie wynika również z tego, że zachodzące w organizacjach procesy wcale nie są uporządkowane, rutynowe, nie poddają się w pełni zarządzaniu i często nie przechodzą przez oficjalne kanały. W rzeczywistości praktyka życia biznesowego pokazuje, że mamy do czynienia z czymś nieuporządkowanym, spontanicznym, trudno kierowalnym i regulowanym dzięki nieoficjalnym powiązaniom. Gdy pracownicy wiedzą, jaką pełnią funkcję jako ważny element przedsiębiorstwa jako całości, zmienia się postrzeganie przez nich celów swojej pracy.

Mówiąc o kulturze organizacyjnej, musimy na koniec zastanowić się nad tym, co zrobić, aby pracownicy identyfikowali się z przedsiębiorstwem i jego specyficznym sposobem funkcjonowania, rozumieli to, co robią. Wiemy, że sukces tkwi nie tylko w pracy poszczególnych osób, ale też – poprzez synergię – w sile zespołu, który one tworzą. Współdziałanie i praca zespołowa sprzyjają procesom dzielenia się wiedzą, także poprzez możliwość wymiany wiedzy i doświadczeń w procesie poszukiwania rozwiązań określonych problemów. Tak rodzi się kreatywność i oddolna przedsiębiorczość.

Wyzwaniem dla menedżerów jest jak najlepsze rozumienie kultury organizacji, co może stanowić spory problem dla osób trafiających do firmy z zewnątrz. Najlepszą metodą do poznania kultury organizacji może być „zarządzanie przez wałęsanie” – czyli osobisty kontakt z pracownikami firmy. Jeszcze większy problem pojawia się, gdy firma działa na skalę międzynarodową. Na czynniki kultury organizacji dodatkowo nakładają się również kwestie związane z różnymi kulturami charakterystycznymi dla poszczególnych narodów. Badania Geerta Hofstede’a (zob. Sent i Kroese 2022: 17–25) wskazały, że szczególne różnice przebiegają wzdłuż linii czterech dychotomii:

- dystans władzy,
- unikanie niepewności,
- indywidualizm lub kolektywizm,
- męskość lub kobiecość.

Analizując kulturę organizacyjną, nie można wskazać jednej najlepszej, która sprawdzi się w każdym przypadku, ponieważ kultura organizacyjna zależy od wielu czynników, takich jak rodzaj branży, wielkość przedsiębiorstwa czy wartości, którymi kieruje się firma. Jednak można podkreślić, że dobry klimat pracy jest niezwykle ważny w małych i średnich przedsiębiorstwach, ponieważ wpływa on na efektywność pracy i zadowolenie pracowników. Warto stworzyć pozytywną kulturę organizacyjną, która będzie sprzyjała współpracy, komunikacji oraz rozwijaniu umiejętności.

Istnieją pewne cechy kultury organizacyjnej, które mogą być korzystne dla małych i średnich przedsiębiorstw. Oto niektóre z nich:

- dobra komunikacja – kultura organizacyjna powinna sprzyjać otwartej komunikacji między pracownikami oraz między pracownikami a menedżerami; dzięki temu możliwe jest szybsze i skuteczniejsze rozwiązywanie problemów oraz lepsza koordynacja działań;
- wysoka elastyczność – w małych i średnich przedsiębiorstwach często występują szybkie zmiany, które wymagają elastyczności i szybkiego dostosowania się do nowych warunków; dlatego kultura organizacyjna powinna umożliwiać pracownikom swobodne podejmowanie decyzji i szybkie reagowanie na zmiany;
- dbałość o pracowników – kultura organizacyjna powinna uwzględniać potrzeby i oczekiwania pracowników, np. poprzez oferowanie elastycznych godzin pracy, możliwość pracy zdalnej czy programy szkoleniowe i rozwojowe;
- zaangażowanie pracowników – kultura organizacyjna powinna zachęcać pracowników do angażowania się w życie firmy, poprzez udział w podejmowaniu decyzji czy dzielenie się swoimi pomysłami na rozwój przedsiębiorstwa;
- podejście wynikowe – kultura organizacyjna powinna opierać się na osiąganiu wyników, np. poprzez motywowanie pracowników do pracy na rzecz osiągnięcia celów firmy, nagradzanie za dobrze wykonaną pracę i uznawanie zaangażowania pracowników.

Powyższa analiza nie byłaby z pewnością wystarczająca, gdybyśmy nie uwzględnili w niej poglądów Frederica Laloux, belgijskiego badacza, konsultanta i autora książki *Pracować inaczej* (2015), która stanowi fundamentalne źródło wiedzy na temat transformacji organizacji i zarządzania. W swoim dziele Laloux opisuje pięć etapów ewolucji zarządzania, które kształtowały się wraz z rozwojem społeczeństwa i gospodarki.

Poziom czerwony: Na tym etapie organizacje funkcjonują, wykorzystując siłę i przemoc. Charakteryzują się jednolitą hierarchią, gdzie decyzje podejmowane są przez przywódcę lub grupę liderów. Pracownicy są traktowani instrumentalnie jako narzędzia do realizacji celów organizacji. Przykładami mogą być nieformalne grupy, takie jak plemiona Maorysów w Nowej Zelandii czy plemiona w Amazonii.

Poziom bursztynowy: Na tym etapie organizacje kładą nacisk na hierarchię i kontrolę. Posiadają silne procesy zarządzania, a decyzje są podejmowane przez liderów wysoko w hierarchii. Istotne jest utrzymanie stabilności i osiągnięcie zysku. Przykłady można znaleźć w organizacjach feudalnych, które istniały w Europie średniowiecznej, takie jak zamki kontrolowane przez rycerzy i szlachtę. Współcześnie to podejście można odnaleźć w wojsku oraz niektórych organizacjach religijnych.

Poziom pomarańczowy: Organizacje na tym poziomie działają zgodnie z zasadami rynkowymi. Skupiają się na efektywności, innowacyjności i osiąganiu wyników. Wprowadzają hierarchiczną strukturę, a pracownicy są świadomi celów i nagród za ich osiągnięcie. Przykłady to liczne organizacje biurowe, w tym organizacje rządowe i korporacje. Instytucje publiczne, takie jak urzędy skarbowe, oraz firmy prywatne, np. IBM czy GE, działają na zasadach pomarańczowego zarządzania.

Poziom zielony: Organizacje na tym etapie koncentrują się na wartościach i zadowoleniu pracowników. Wprowadzają demokratyczne podejście do zarządzania, a decyzje podejmuje się konsensualnie. W tym podejściu kładzie się nacisk na rozwój i dobro społeczeństwa. Współcześnie tego typu organizacje często znajdują się w sektorze non profit i opierają się na pracy wolontariuszy, którzy działają na rzecz wspólnego dobra.

Poziom turkusowy: Organizacje na tym etapie koncentrują się na rozwijaniu potencjału ludzkiego i motywacji duchowej. Pracownicy są traktowani jako autonomiczni i odpowiedzialni ludzie, którzy mają wpływ na podejmowane decyzje. Te organizacje dążą do osiągnięcia efektywności przekraczającej cele biznesowe i finansowe. W modelu turkusowym zarządzanie staje się bardziej demokratyczne, a celem jest tworzenie harmonijnej organizacji, w której wszyscy członkowie wpływają na kierunek i cele. Przykłady to spółdzielnie, organizacje non profit oraz niektóre firmy, które integrują postęp zarówno humanitarny, jak i biznesowy. Model turkusowy opiera się na trzech filarach: świadomości systemowej, samoorganizacji i wspólnym celu. Jest to odpowiedź na współczesne wyzwania, takie jak zrównoważony rozwój, globalizacja, zmiany klimatyczne i kryzys wartości. Organizacje turkusowe dążą do zarządzania holistycznego, autonomii pracowników i tworzenia wartości dla wszystkich interesariuszy. Przykłady takich organizacji to Patagonia, Buurtzorg, Arup i Morning Star.

Oczywiście, powyższe cechy kultury organizacyjnej nie są wyczerpujące i zależą od indywidualnych potrzeb i warunków każdego przedsiębiorstwa. Ważne jest, aby kultura organizacyjna była spójna z wartościami, którymi kieruje się firma, oraz była dopasowana do specyfiki branży i rynku.

10.2. Zarządzanie zasobami pracy w start-upie

Zarządzanie zasobami pracy to kolejny niezwykle ważny element projektowania oraz funkcjonowania przedsiębiorstwa. Polega na podejmowaniu działań, które mają na celu zwiększenie efektywności pracy zespołowej, motywowanie pracowników, rozwijanie ich umiejętności i kompetencji oraz stworzenie korzystnych warunków pracy. Ważnymi elementami zarządzania zasobami ludzkimi są ocena pracy, motywacja pracowników, wynagrodzenia oraz tworzenie atmosfery sprzyjającej rozwojowi i innowacyjności.

Ludzie stanowią dla przedsiębiorstwa zapas energii, wiedzy, umiejętności i nawyków. W przypadku organizacji zasoby ludzkie nie stanowią tylko sumy umiejętności poszczególnych osób. Przyjmuje się, że w grupie osób pojawia się pewien efekt synergiczny. Oczywiście możliwa jest sytuacja odwrotna – tzn. zły sposób organizacji pracy zespołu może doprowadzić do tego, że efekty pracy zespołu będą mniejsze aniżeli suma umiejętności i potencjału poszczególnych członków zespołu.

Zarządzanie zasobami pracy jest pojęciem niezwykle szerokim i obejmuje poniższe zagadnienia (Bąk i in. 2015):

- strategiczne planowanie rozwoju zasobów ludzkich,
- operacyjne planowanie zatrudnienia,
- rekrutację pracowników,
- adaptację zawodową pracowników,
- rozwój zasobów ludzkich,
- ocenianie pracowników,
- zarządzanie wynagrodzeniami,
- motywowanie pracowników,
- rozwiązywanie konfliktów,
- odchodzenie pracowników z firmy.

Często w literaturze przedmiotu można spotkać się również z określeniem „zarządzanie zasobami ludzkimi” (Human Resources Management, HRM), które jest kluczowym elementem każdego przedsiębiorstwa, bez względu na jego wielkość. W przypadku małych przedsiębiorstw stanowi szczególnie ważny aspekt, ponieważ małe przedsiębiorstwa mają zazwyczaj ograniczone zasoby i muszą wykorzystać je w sposób efektywny, aby osiągnąć sukces (zob. Brand i Bax 2002; Dundon i Wilkinson 2018).

Istnieje wiele czynników, które wpływają na skuteczne zarządzanie zasobami pracy w małych przedsiębiorstwach, w tym m.in. strategie rekrutacji i selekcji pracowników, szkolenia i rozwój pracowników, motywacja pracowników, zarządzanie wynagrodzeniami i korzyściami socjalnymi oraz ocena pracy i wynagradzanie.

Strategie rekrutacji i selekcji pracowników są kluczowe dla skutecznego zarządzania zasobami ludzkimi w małym przedsiębiorstwie. Zazwyczaj nie posiadają one tak dużych zasobów finansowych, aby zatrudniać wielu pracowników, dlatego muszą wybierać pracowników o odpowiednich kwalifikacjach i umiejętnościach, którzy będą w stanie przynieść korzyści dla przedsiębiorstwa. Równie ważne są dla nich szkolenia i rozwój pracowników. Małe przedsiębiorstwa muszą zapewnić swoim pracownikom odpowiednie szkolenia, aby rozwijać ich umiejętności i umożliwić im awans w przyszłości. Ponadto szkolenia mogą pomóc w zapewnieniu, że pracownicy będą w stanie wykonywać swoje zadania w sposób efektywny.

Motywacja pracowników jest również ważnym aspektem zarządzania zasobami ludzkimi w małych przedsiębiorstwach. Jako że zazwyczaj nie mogą one konkurować z większymi firmami pod względem wynagrodzeń i korzyści socjalnych, dlatego muszą stosować inne sposoby motywacji pracowników, takie jak nagradzanie i uznawanie ich osiągnięć oraz oferowanie możliwości awansu i rozwoju.

Skuteczne strategie zarządzania zasobami ludzkimi w małych i średnich przedsiębiorstwach są kluczowe dla ich sukcesu. Wymagają one dostosowania do specyfiki MSP, takich jak mniejsza liczba pracowników, mniejsze zasoby finansowe i bardziej elastyczna struktura organizacyjna. Oto kilka przykładów skutecznych strategii HRM w MSP:

- wspieranie rozwoju pracowników – MSP mogą inwestować w szkolenia i rozwój swoich pracowników, co pomoże zwiększyć ich efektywność i zadowolenie z pracy. Przykładem takiej strategii jest podejście firmy Lemonade, która oferuje swoim pracownikom staż, szkolenia wewnętrzne oraz możliwość zdobycia certyfikatów z dziedziny ubezpieczeń;
- wdrażanie elastycznych godzin pracy – MSP mogą zaoferować swoim pracownikom elastyczne godziny pracy, co pozwoli im na lepsze dopasowanie swojego czasu pracy do prywatnych potrzeb. Przykładem takiej strategii jest firma Buffer, która oferuje swoim pracownikom całkowitą elastyczność w wyborze godzin pracy;
- tworzenie przyjaznego środowiska pracy – MSP mogą stworzyć przyjazne i otwarte środowisko pracy, co przyczyni się do zwiększenia zaangażowania pracowników i ich lojalności wobec firmy. Przykładem takiej strategii jest firma Patagonia, która ma w swoim DNA filozofię troski o środowisko, a wewnątrz firmy kładzie nacisk na równowagę między pracą a życiem prywatnym, organizując np. spacery, spotkania czy zabawy;

- dbanie o jakość komunikacji – MSP powinny dbać o jakość komunikacji między pracownikami i kierownictwem, co pozwoli na efektywniejszą współpracę i rozwiązywanie problemów w szybszy sposób. Przykładem takiej strategii jest firma Zappos, która organizuje coroczne spotkania dla swoich pracowników, aby wypracować strategię firmy i poprawić jakość komunikacji;
- budowanie pozytywnej kultury organizacyjnej – MSP powinny tworzyć pozytywną kulturę organizacyjną, która przyczyni się do zwiększenia zaangażowania i lojalności pracowników wobec firmy. Przykładem takiej strategii jest firma Hubspot, która wdrożyła program „Culture Code”, będący zbiorem zasad, na których opiera się kultura organizacyjna firmy.

Zarówno w kwestii zarządzania zasobami ludzkimi, jak też ogólnie zarządzania organizacją, narzędziem, którym warto się posłużyć, jest cykl PDCA (*plan-do-check-act*). Jest to metoda zarządzania, która składa się z czterech kroków: planowanie, działanie, kontrolowanie i poprawianie. Poniżej przedstawiamy przykłady, w jaki sposób cykl PDCA może odnosić się do kwestii zarządzania zasobami ludzkimi (Matsuo i Nakahara 2013: 197–205).

Planowanie (*plan*). Na tym etapie kierownictwo organizacji określa cele dotyczące zarządzania zasobami ludzkimi i strategię, jakie należy zastosować, aby te cele osiągnąć. Podejmowane są decyzje dotyczące kwalifikacji wymaganych od pracowników, metod rekrutacji, szkoleń, wynagrodzeń i innych zagadnień związanych z zarządzaniem zasobami pracy.

Wykonanie (*do*). W fazie działania plany opracowane na pierwszym etapie są wdrażane w życie. Kierownictwo organizacji rekrutuje pracowników, przeprowadza szkolenia, wdraża systemy wynagradzania i oceny pracowników oraz podejmuje działania w celu rozwiązywania problemów związanych z zasobami ludzkimi.

Kontrolowanie (*check*). W fazie kontroli kierownictwo organizacji monitoruje i ocenia skuteczność działań podejmowanych w ramach zarządzania zasobami ludzkimi. Na tym etapie określa się, czy cele związane z zasobami ludzkimi zostały osiągnięte, jakie były przyczyny sukcesów i niepowodzeń oraz w jaki sposób można poprawić działania związane z zarządzaniem zasobami pracy.

Poprawianie (*act*). W fazie poprawiania kierownictwo organizacji wprowadza zmiany w procesach zarządzania zasobami ludzkimi, aby poprawić efektywność i osiągnąć cele organizacji. Zmiany mogą dotyczyć sposobu rekrutacji, szkoleń, oceny pracowników, motywowania pracowników itp. Cykl PDCA pozwala organizacji na ciągłe doskonalenie procesów zarządzania zasobami ludzkimi w celu uzyskania lepszych wyników.

Analizując powyższe działania, należy stwierdzić, że cykl PDCA może być stosowany w kwestiach zarządzania zasobami ludzkimi w organizacji, aby pomóc w osiągnięciu celów związanych z zarządzaniem personelem oraz w ciągłym doskonaleniu procesów związanych z zarządzaniem zasobami pracy.

Rekrutacja pracowników

W ramach projektowania przedsiębiorstwa ważnym aspektem jest również proces rekrutacji pracowników. Należy określić, jakie kompetencje i umiejętności są potrzebne, aby zrealizować cele przedsiębiorstwa. W tym celu określa się profile stanowisk, prowadzi się proces selekcji kandydatów oraz szkolenia dla nowo zatrudnionych pracowników. Ważne jest również określenie planów rozwoju kariery dla pracowników, co pozwala na zmotywowanie ich do osiągania lepszych wyników.

W przypadku mniejszych przedsiębiorstw, w których nie ma takiej rozpoznawalności jak w większych firmach, ważne jest budowanie wizerunku firmy jako atrakcyjnego pracodawcy (zob. Abraham i in. 2015: 336–341). Konieczne jest zatem zwrócenie uwagi na takie kwestie, jak: wizerunek pracodawcy (*employer branding*), opieka nad pracownikami oraz kultura organizacyjna. Małe i średnie firmy często nie mają dużych zespołów działu HR, dlatego ważne jest optymalizowanie procesu rekrutacji, aby był on jak najbardziej efektywny i oszczędny w czasie. Warto zastosować narzędzia, takie jak systemy rekrutacyjne, które pomogą w łatwiejszym zarządzaniu kandydatami. W przypadku MSP szczególnie istotne jest, aby dobierać kandydatów, którzy w pełni odpowiadają wymaganiom stanowiska. Aby to osiągnąć, warto wykorzystać różne narzędzia: testy psychometryczne, symulacje biznesowe, *case study* itp.

Kolejnym ważnym elementem procesu rekrutacji jest komunikacja z kandydatami. W przypadku MSP jest ona szczególnie istotna, ponieważ pozwala na budowanie dobrych relacji z potencjalnymi pracownikami i zachęcanie ich do wyboru oferty firmy. Dlatego ważne jest, by była ona przejrzysta, zrozumiała i aktualna.

Oczywiście często zdarza się, że zarówno MSP, jak i duże firmy popełniają błędy w procesie rekrutacji. Wśród często występujących błędów można wskazać:

- nieprecyzyjne określenie wymagań i zakresu obowiązków na stanowisku – brak klarownych wymagań i zadań na stanowisku może prowadzić do rekrutowania nieodpowiednich kandydatów lub późniejszych problemów w realizacji zadań;
- brak jednoznacznie określonych kryteriów selekcji kandydatów – brak jasno określonych kryteriów oceny kandydatów może prowadzić do subiektywnych decyzji, które nie zawsze odpowiadają potrzebom firmy;
- zbyt mała liczba kandydatów lub zbyt krótki czas na rekrutację – ograniczony czas na przeprowadzenie rekrutacji lub zbyt mała liczba zgłoszeń kandydatów może prowadzić do podejmowania pochopnych decyzji lub rekrutowania niewłaściwych osób;
- brak umiejętności prowadzenia rozmów rekrutacyjnych – nieumiejętność prowadzenia skutecznych rozmów rekrutacyjnych może prowadzić do błędnej oceny kandydatów lub niewłaściwego podejścia do rekrutacji;

- negatywne skutki dyskryminacji – dyskryminacja w procesie rekrutacyjnym może prowadzić do rekrutowania osób nieodpowiednich na danym stanowisku lub przyczyniających się do konfliktów w zespole.

Aby uniknąć tych błędów, należy dokładnie zaplanować proces rekrutacji, skrupulatnie określić wymagania na stanowisku oraz kryteria selekcji kandydatów, a także prowadzić skuteczne rozmowy rekrutacyjne oraz weryfikować referencje.

Niestety, nie ma jednego konkretnego narzędzia rekrutacji, które byłoby najbardziej efektywne w przypadku MSP, ponieważ ich wybór zależy od wielu czynników, takich jak branża, rodzaj stanowiska czy preferencje rekruterów. Jednym z narzędzi, które może być skuteczne w przypadku MSP, jest wykorzystanie systemów rekrutacyjnych (ATS – Applicant Tracking System) (zob. Mukherjee, Bhattacharyya i Bera 2014: 2–3), które umożliwiają zbieranie i zarządzanie zgłoszeniami kandydatów, automatyzację procesu rekrutacji, jak również analizę danych rekrutacyjnych. Dzięki temu narzędziu rekruterzy mogą efektywniej zarządzać kandydatami, zoptymalizować czas i koszty związane z rekrutacją. Innym narzędziem, które może być skuteczne w rekrutacji w MSP, są portale z ogłoszeniami pracy, takie jak np. Pracuj.pl czy LinkedIn. Dzięki temu narzędziu firmy mogą dotrzeć do szerszej grupy kandydatów, a także korzystać z możliwości targetowania ogłoszeń w zależności od preferencji i kompetencji kandydatów. Warto również wspomnieć o wykorzystaniu narzędzi do oceny kandydatów, takich jak testy psychometryczne, *case study* czy symulacje biznesowe. Pozwalają one na dokładniejsze poznanie kandydatów i lepsze dopasowanie do wymagań stanowiska. Ostatecznie wybór narzędzi rekrutacyjnych zależy od indywidualnych preferencji i potrzeb firmy, ale powinny one być dostosowane do charakteru rekrutacji i możliwości finansowych przedsiębiorstwa.

Wszystkie wskazane powyżej czynniki mają istotne znaczenie dla procesu rekrutacji w MSP i ich skuteczna implementacja może pomóc w pozyskaniu najlepszych kandydatów i budowaniu silnego zespołu.

Motywowanie pracowników

Tworzenie klimatu innowacyjności i rozwoju wymaga, aby pracownicy wciąż się doskonalili, ulepszać swą pracę, zwiększali jej jakość i wydajność. Osiągnięcie takiego stanu rzeczy nie jest łatwe. Wiemy, że rutynowym obowiązkom towarzyszy zmęczenie, znużenie i często w dłuższej perspektywie wyraźny spadek chęci do ich wykonywania. Czy istnieje jednak jakiś sposób, aby pracownicy nie tylko nie czuli się w pracy znudzeni, ale wręcz chcieli wykonywać swe obowiązki coraz lepiej? Aby spróbować odpowiedzieć na to pytanie, przyjrzymy się w tej części procesom nazwanym motywowaniem.

Najprościej rzecz ujmując, motywowanie to wywieranie wpływu na pracowników, żeby zapewnić ich odpowiedni poziom zaangażowania w wykonywanie

powierzonych zadań. Innymi słowy, jest to zachęcanie do efektywniejszej i bardziej wzmożonej pracy oraz do szukania coraz lepszych rozwiązań (Karna 2017: 162).

Jak możemy sobie łatwo wyobrazić, motywować można personel poprzez system kar bądź nagród. W teorii przyjęło się to określać jako motywację negatywną i motywację pozytywną. Skutki motywacji negatywnej możemy przyrównać do uciekania przez pracowników od kary lub innych niepożądanych rzeczy. Siłą sprawczą oczekiwanych działań może być strach przed zwolnieniem, obniżeniem wynagrodzenia lub karą dyscyplinarną. Możemy przyjąć, że ten typ oddziaływania na ludzi jest w krótkim okresie dość skuteczny, albowiem wyzwala w nich dużą dawkę energii, także wskutek skumulowanej złości i poczucia zagrożenia. Natomiast w dłuższym horyzoncie nie rodzi zamiłowania do pracy i satysfakcji z jej wykonywania oraz prowadzi do obniżenia samooceny personelu i przyjęcia wrogiej postawy wobec przełożonych. Z kolei motywacja pozytywna to nakierowywanie podwładnych na zdobywanie określonych nagród. Polega ona na stwarzaniu pracownikom perspektyw coraz lepszego urzeczywistnienia ich celów, w miarę jak realizują i spełniają założone oczekiwania. Nagrodami mogą być wyższe zarobki lub stanowisko, zwiększenie autonomii, nowe biuro, a nawet miejsce na firmowym parkingu.

Współcześnie zatem motywowanie to raczej tworzenie takich warunków, aby pracownicy sami chcieli wykonywać to, czego się od nich oczekuje, ale nie ze strachu czy konieczności, tylko z poczucia przynależności do organizacji, identyfikowania się z jej aspiracjami i kulturą. Dlatego warto, aby bodźce materialne, które stanowią najważniejsze narzędzie motywacji, były uzupełniane także tymi o charakterze pozamaterialnym (Dolot 2014: 64–65).

Główną determinantą skłaniającą pracowników do zwiększenia wydajności jest czynnik finansowy. Od wysokości całkowitych zarobków zależy bowiem standard życia i możliwość realizowania zakładanych potrzeb. Chcąc sprawić, aby wysokość wynagrodzenia wpłynęła na jakość pracy, powinniśmy przestrzegać kilku ważnych zasad. Przede wszystkim poziom wynagrodzenia powinien korespondować z poziomem wymagań stawianych pracownikom. Ponadto istniejące w przedsiębiorstwie narzędzia motywacyjne powinny tworzyć spójny, przejrzysty i kompletny system, w którym łatwo można uzależnić konkretne osiągnięcia (lub błędy) od działań konkretnych osób. Nagrody powinny dominować nad karami i następować bezpośrednio po zakończeniu danego działania (Ganta 2014: 221–230).

Warto jednak pamiętać, że we współczesnych warunkach rozwiniętego rynku pracy i wysokiego standardu życia akcentowanie znaczenia motywacji materialnych i finansowych pracowników bynajmniej nie jest przesłanką sukcesu firmy.

Źródłem informacji o przeciętnych wynagrodzeniach w sektorze przedsiębiorstw mogą być dane Głównego Urzędu Statystycznego (GUS), które zawarto w tabeli 10.2.

Tabela 10.2. Wynagrodzenia w Polsce według danych GUS (marzec 2023)

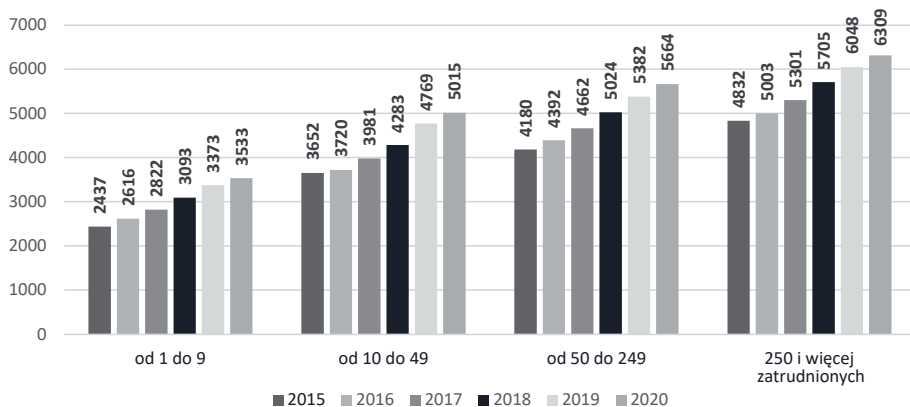
Wyszczególnienie	Wynagrodzenie brutto (w złotych miesięcznie)
Przeciętne miesięczne wynagrodzenia w sektorze przedsiębiorstw	7 508
Rolnictwo, leśnictwo, łowiectwo i rybactwo	8 176
Górnictwo i wydobywanie	10 312
Przetwórstwo przemysłowe	7 111
Wytwarzanie i zaopatrywanie w energię elektryczną, gaz, parę wodną i gorącą wodę	11 243
Dostawa wody: gospodarowanie ściekami i odpadami; rekultywacja	6 228
Budownictwo	6 803
Handel; naprawa pojazdów samochodowych	7 033
Transport i gospodarka magazynowa	6 895
Zakwaterowanie i gastronomia	5 469
Informacja i komunikacja	13 633
Obsługa rynku nieruchomości	7 603
Działalność profesjonalna, naukowa i techniczna	10 790
Administrowanie i działalność wspierająca	5 736
Działalność związana z kulturą, rozrywką i rekreacją	6 292
Pozostała działalność usługowa	5 505

Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych GUS (<https://stat.gov.pl/obszary-tematyczne/rynek-pracy/pracujacy-zatrudnieni-wynagrodzenia-koszty-pracy/przecietne-zatrudnienie-i-wynagrodzenie-w-sektorze-przedsiębiorstw-w-marcu-2023-roku,3,136.html>).

W przypadku danych GUS uwzględniane są dane z przedsiębiorstw o liczbie pracujących 10 i więcej osób. Badanie nie obejmuje m.in. administracji publicznej, edukacji, opieki zdrowotnej i pomocy społecznej. Bardziej miarodajne i dokładniejsze (podział na stanowiska i obszary kraju) są dane dostarczane w raportach płacowych (np. Sedlak&Sedlak oraz Hays). Jednak nawet analiza danych GUS pozwala stwierdzić, że mikroprzedsiębiorstwa płacą pracownikom znacznie mniej niż duże firmy (i dlatego trudniej jest im pozyskać najlepszych pracowników), ale wynagrodzenia brutto z roku na rok rosną (zob. rys. 10.2).

Poza wysokością wynagrodzenia istnieje wiele możliwości motywowania pracowników, które choć nie są bezpośrednio związane z pieniężną formą świadczenia, mają nadal charakter materialny. Są to tzw. benefity, czyli dodatki bądź usługi, które pracownicy mogliby nabyć indywidualnie, opłacając je z własnych środków, ale nie muszą tego robić, gdyż zapewnia to – dla pracowników

bezkosztowo – pracodawca. Do najważniejszych z nich zaliczymy: specjalistyczną opiekę medyczną, dodatkowe ubezpieczenia, łatwo dostępne pożyczki, służbowe mieszkania, samochody czy środki łączności, karty wstępu i karty rabatowe oraz możliwości doksztalcania.



Rysunek 10.2. Wynagrodzenie miesięczne na jednego zatrudnionego w przedsiębiorstwach poszczególnych klas wielkości w latach 2015–2020 w Polsce (w zł)

Źródło: (PARP 2022).

Oprócz motywacji materialnej możemy oczywiście wyróżnić motywację o charakterze pozamaterialnym, czyli nagradzanie pracowników za właściwą pracę poprzez odwoływanie się do ich wyższych potrzeb, takich jak uznanie i jego demonstracja, zapewnienie większej autonomii w pracy i mniejszej kontroli, zwiększenie elastyczności czasu pracy czy powierzenie bardziej prestiżowych obowiązków.

Należy zatem zastanowić się, jakie narzędzia motywacyjne powinniśmy stosować w małym przedsiębiorstwie. Ponieważ w niewielkich firmach trudno o takie warunki pracy, jakie mogą zapewnić pracownikom największe światowe korporacje, skupimy się na tym, co jest nie tylko pożądane, ale i realne. A zatem:

- 1) dbajmy o dodatkowe narzędzia pracy dla pracowników, takie jak: laptop, smartfon, czy samochód służbowy (nawet jeśli stanowisko pracy ich posiadania nie wymaga);
- 2) wciąż ulepszajmy warunki pracy, oferując elastyczny czas pracy, zapewniając atrakcyjne szkolenia, dodatkowe dni wolne lub nawet pracę zdalną;
- 3) zapewnijmy pracownikom dodatkowe świadczenia, np. opiekę zdrowotną czy darmowe ubezpieczenie;
- 4) pamiętajmy o ważnych datach – z okazji świąt bądź urodzin przygotujmy pracownikom drobne prezenty, takie jak karnet na basen czy bilety do kina.

Pamiętajmy, że proces motywacyjny powinien być spójny, selektywny i przemyślany. Chaotyczne łączenie wszystkich możliwych narzędzi nie dość, że może być relatywnie drogie i po prostu się przedsiębiorcom nie opłacać, to spowoduje szybkie przyzwyczajenie się pracowników do takiego stanu rzeczy. Wówczas te bodźce motywacyjne przestaną być traktowane jako coś, czego obietnica pozwala wydajniej pracować, lecz jedynie jako zwykły, dostępny wszystkim bez dodatkowego zaangażowania przywilej.

Ocena pracowników

Do tej pory dowiedzieliśmy się, w jaki sposób kultura organizacyjna wpływa na efektywność firmy oraz jak skutecznie tę efektywność podnosić poprzez odpowiednio zorganizowaną pracę zespołową. Ukazaliśmy również to, jak motywować pracowników do lepszej pracy. Jednakże jeszcze słowem nie wspomnieliśmy, że pracownicy między sobą się różnią – nie tylko kompetencjami, kulturą osobistą, podejściem do obowiązków, zaangażowaniem, ale przede wszystkim efektywnością i, co się z tym łączy, stopniem przydatności dla przedsiębiorstwa. Zatem w tym momencie podejmiemy próbę wyznaczenia sposobów, które pozwolą nam pracowników ocenić i poprzez to określić ich znaczenie dla organizacji.

W praktyce zarządzania występuje wiele metod oceniania, które mają zastosowanie w systemie oceny pracowników. Możemy podzielić je na dwie grupy. Do pierwszej zaliczymy metody relatywne, w których ocena dokonywana jest na podstawie wzajemnego porównywania pracowników. Drugą grupę stanowią metody absolutne, gdzie ocena polega na porównaniu wyników pracownika z ustalonymi wcześniej normami bądź standardami (Kubik 2014: 90–94).

Do relatywnych metod oceniania zaliczymy: ranking, metodę porównywania parami, metodę wymuszonego rozkładu oraz portfolio personalne (Sidor-Rządkowska 2015: 34–35).

Ranking jest bardzo prostą metodą oceny – wystarczy zgodnie z przyjętym kryterium uszeregować pracowników od najlepszego do najgorszego. Nie jest konieczne (ale możemy to zrobić) przydzielanie jakiejś konkretnej oceny każdemu z nich. Jednakże dla większej liczby ocenianych osób będzie to proces dość pracochłonny, stąd powinniśmy go wykorzystywać do oceny w relatywnie małych zespołach pracowniczych.

Metoda porównywania parami polega na porównaniu (w obrębie ustalonych kryteriów) każdego pracownika z każdym z pozostałych, na wzór sportowych rozgrywek ligowych w systemie „każdy z każdym”. Zwycięzca „starcia” otrzymuje punkt. Po zsumowaniu wyników wszystkich kombinacji możemy uszeregować pracowników. Ponieważ każda para pracowników porównywana jest niezależnie, ostateczne rezultaty mogą być nieco rozbieżne (choć bardziej dokładne) aniżeli w sytuacji wykorzystania prostego rankingu.

Metoda wymuszonego rozkładu (inaczej metoda rozkładu normalnego) oparta jest na założeniu, że wszyscy pracownicy organizacji stanowią reprezentacyjną próbkę całej populacji. Dokonywanie oceny polega na określeniu, w którym przedziale rozkładu znajduje się oceniany pracownik ze względu na przyjęte wcześniej kryterium oceny. Prowadzi to do sytuacji, że na przykład 40% spośród ocenianych zaliczonych zostanie do grupy „przeciętnych”, po 20% do grupy opisanej jako „powyżej” lub „poniżej średniej” oraz po kolejnych 10% znajdzie się w przedziale osób ocenionych jako „zdecydowanie najlepsze” oraz „zdecydowanie najgorsze”.

Metoda portfela personalnego (inaczej metoda portfelowa) zakłada ocenę pracowników przy wykorzystaniu dwóch wzajemnie powiązanych kryteriów: efektywności pracy i potencjału rozwojowego pracownika. Jej zaletą jest uproszczenie oceniania poprzez skoncentrowanie się wyłącznie na tych dwóch kryteriach, których kombinacja pozwala wyróżnić cztery kategorie pracowników:

- najlepsi pracownicy (wysokie efekty pracy i wysokie możliwości rozwoju),
- solidni pracownicy (wysokie efekty pracy, ale niskie możliwości rozwoju),
- problematyczni pracownicy (niskie efekty pracy, ale wysokie możliwości rozwoju),
- mało przydatni pracownicy (niskie efekty pracy i niskie możliwości rozwoju).

Przyporządkowanie ocenianych do konkretnej grupy pozwoli na określenie odpowiedniej dla nich strategii personalnej, np.: awans z przesunięciem do bardziej wymagających zadań, stabilizowanie, szkolenia i inwestowanie w rozwój czy ostatecznie zwolnienie.

Przypomnijmy, że o ile relatywne metody oceny pracownika odwoływały się zawsze do poziomu reprezentowanego przez współpracowników, tak metody absolutne bazują na odniesieniu się do wcześniej ustalonych norm lub standardów. W związku z tym ocenianie danej osoby może (w zasadzie) odbywać się niezależnie od tego, ilu i jak dobrzy czy słabi na jej tle są inni pracownicy. Do najbardziej znanych absolutnych metod oceny należą: ocena opisowa, skale ocen, metoda wydarzeń krytycznych, ilościowe standardy pracy, ocena przez określenie celów oraz ocena 360 stopni.

Ocenę opisową sporządzamy, charakteryzując poszczególnych pracowników. Jej zaletą jest prostota oraz możliwość wszechstronnego (wielokryterialnego) oceniania pracownika wraz z możliwością uzasadnienia tej oceny. Wady to pracochłonność, utrudniona porównywalność i subiektywizm.

Skale ocen należą do najbardziej rozpowszechnionych metod oceniania. Czynimy to, wykorzystując przygotowaną uprzednio skalę (np. punktową, behawioralną, przymiotnikową) odnoszącą się do różnych kryteriów, takich jak dokładność, obowiązkowość, kreatywność. Najprostsze i przez to najczęściej wykorzystywane są skale punktowe, sporządzane w formie tabeli, w której znajdują się kryteria oceny na danym stanowisku, ich waga i ocena każdej z osób.

Ich zaletą jest łatwość obliczenia końcowego wyniku punktowego, uniwersalność zastosowań i porównywalność.

Metoda wydarzeń krytycznych polega na systematycznym sporządzaniu zapisów najważniejszych (krytycznych) wydarzeń, które dotyczą zachowania każdego z pracowników, jego osiągnięć lub porażek. Ich późniejsza okresowa analiza prowadzi do wystawienia oceny.

Stosując metodę ilościowych standardów pracy, porównujemy osiągnięcia konkretnych pracowników do wcześniej przyjętych norm. Uzyskane odchylenia pozwalają na ocenę efektywności pracownika zarówno na tle innych, jak również zaobserwowanie zmian w czasie. Ta metoda nie uwzględnia parametrów jakościowych pracy, więc pamiętajmy, żeby stosować ją wówczas, gdy mamy do czynienia z pracą wystandaryzowaną. Jej zaletą jest obiektywizm, prostota i wszechstronna porównywalność, lecz jej konstrukcja uniemożliwia w zasadzie jej zastosowanie do prac o charakterze twórczym, kreatywnym i innowacyjnym.

Jeżeli praca w naszej firmie jest zorganizowana w taki sposób, że pracownicy mają jasno wytyczone cele, które muszą osiągnąć w określonych okolicznościach, wówczas możemy ustalić, czy i w jakim stopniu dane założenia udało się im zrealizować. Jest to ocenianie przez określenie celów. Ponieważ na etapie definiowania celów zazwyczaj włączamy pracowników w ten proces i ustalamy te cele w porozumieniu z nimi, powinniśmy włączyć ich także w proces oceny poprzez umożliwienie samooceny. Pracownicy, mając jasno wytyczone cele podlegające ocenie, na bieżąco mogą monitorować stopień ich wykonania. Kryteria oceny pracowniczej są bardzo jasne i dzięki temu w dłuższym horyzoncie czasowym metoda oceniania przez wyznaczanie celów aktywizuje pracowników i pozwala włączać ich do współdecydowania przy kolejnych działaniach.

Najbardziej kompleksowym (złożonym z różnych technik i narzędzi) i rozbudowanym sposobem oceny jest metoda 360 stopni. Polega ona na tym, że pracownicy poddawani są ocenie z wielu stron. Źródłem wiedzy o postrzeganiu pracownika są ankiety i wywiady z klientami i dostawcami. Liczy się również ocena (opinia) współpracowników, podwładnych i oczywiście przełożonych. Wnioski z takich ocen konfrontuje się z samooceną badanych pracowników. Ocenę taką możemy wykorzystywać zarówno w dużych, jak i małych przedsiębiorstwach, teoretycznie na każdym szczeblu zarządzania. W praktyce jednak, m.in. z uwagi na czasochłonność, lepiej skoncentrować się na osobach zajmujących najwyższe stanowiska. Metoda 360 stopni poprzez wykorzystanie wielu narzędzi i zaangażowanie w ocenę znacznej liczby niezależnych od siebie osób zdecydowanie przyczynia się do zwiększenia obiektywizmu oceniania.

Pracownicy stanowią cenny zasób w każdym przedsiębiorstwie. Warto również podkreślić, że aktualne podejście skupia się na podmiotowym traktowaniu pracowników będących filarem rozwoju przedsiębiorstwa. Swego rodzaju ciekawostką może być porównanie zapisów dość popularnej w latach 90. XX w. książki

pt. *Mikroszkółka zarządzania*: „Większość problemów, z którymi firma musi się borykać, tworzą jej pracownicy. Podobnie większość rozwiązań w firmie tworzą i wdrażają jej pracownicy. Dlatego w ostatecznym rozrachunku pracownicy firmy decydują o jej sukcesie, klęsce lub – co najbardziej powszechne – o jej przeciętności” (Obłój 1994: 102–103). „Dobre (...) firmy najczęściej mają taki zwyczaj, że rozpoczynają wychowywanie swojego pracownika od dwóch ruchów. Po pierwsze zawala się go robotą ponad miarę – aby miał trudności z wyjściem przed wieczorem z pracy (...). Po drugie, zadanie, które otrzymuje, są zdecydowanie poniżej jego kwalifikacji. (...) Chodzi o doprowadzenie pracownika do głębokiego stresu, do kresu wytrzymałości. (...) etap przeciążania nowych pracowników ma stworzyć klimat pokory wobec interesów firmy. Jeżeli pracownik nie chce tego zaakceptować, to lepiej dla firmy aby odszedł szybko” (Obłój 1994: 109).

Powyższe zapisy dziś brzmią archaicznie i w dużej części organizacji wzbudziłyby co najmniej kontrowersje. Są również dość odległe od popularnej dziś koncepcji turkusowej organizacji przedstawionej w punkcie 10.1.3 niniejszego rozdziału.

Pokazaliśmy, w jaki sposób zwiększać efektywność pracy i jak tę efektywność oceniać. Właściwe zarządzanie kapitałem ludzkim sprzyja innowacyjności i pozwala wytworzyć nie tylko ostateczne produkty czy usługi, ale także, poprzez procesy twórcze, pewną – specyficzną dla danej firmy – własność intelektualną. W świecie błyskawicznie przepływających informacji i znikających barier w prowadzeniu biznesu wypracowana własność intelektualna pozwala uzyskiwać realną przewagę nad konkurentami i rozwijać swój biznes. Oczywiście tylko wówczas, gdy należy wyłącznie do nas.

Studium przypadku – motywowanie (nie)płatowe w firmie Zappos

„W firmach, gdzie poziom zaangażowania spowodowanego szczęściem pracowników był najwyższy – rentowność była wyższa o 11 procent” (<https://hrstandard.pl/2011/04/12/szczescie-pracownika-wedlug-zappos/>).

Mniejsza podaż pracy od popytu na nią przyczynia się do stosowania przez pracodawców tzw. dodatku na wejście (*signing bonus*). Dodatek na wejście jest kwotą oferowaną nowemu pracownikowi, aby zachęcić go do podjęcia współpracy. Stosowany jest również jako forma rekompensaty z tytułu utraty wynagrodzenia u poprzedniego pracodawcy.

Firma Zappos powstała w 1999 r. Specjalizuje się w sprzedaży internetowej butów oraz odzieży. Magazyn „Fortune” w zestawieniu 100 najlepszych pracodawców 2010 r. umieścił ją na 15 miejscu. To, co zdecydowanie wyróżnia tę firmę na tle pozostałych, jest proces rekrutacyjny: „Każdy pracownik, bez względu na stanowisko, przechodzi 4-tygodniowe szkolenie z obsługi klienta, w ramach którego co najmniej dwa tygodnie pracuje w telefonicznym centrum

obsługi klienta. W czasie szkolenia każdy otrzymuje ofertę, aby zrezygnować z pracy w Zappos, bez żadnych konsekwencji, a wręcz otrzymując pieniądze (na początku Zappos oferowało 100 dolarów, aktualnie 3000) za niepodjęcie pracy. Przytłaczająca większość (97%) odrzuca tę propozycję... Pracę podejmują tu ludzie, dla których pieniądź jest tylko środkiem do celu, a nie celem samym w sobie. Czy może zatem dziwić czołowe miejsce na tak konkurencyjnym rynku, jakim jest rynek pracodawców?” (<http://www.e-kreatywnosc.pl/2010/11/nie-sama-kasa-pracownik-zyje-o.html>).

To niejedyna rzecz, z której słynie ta firma. Zappos ma sprawdzony sposób na „dostarczanie szczęścia”: „Ktoś gra w piłkarzyki, gdzieś trwa konkurs zjadania pączków na czas, ktoś uczestniczy w konkursie karaoke. Oprócz wariackich dni tematycznych i konkursów Zappos oferuje prywatne ubezpieczenie medyczne i stomatologiczne oraz możliwość ustalania podwyżki w zależności od zwiększania swoich umiejętności. Firma skróciła proces awansu z 18 do 6 miesięcy, aby pracownicy mieli poczucie ciągłego rozwoju. Wszystkie te inicjatywy uszczęśliwiają pracowników. Po zwolnieniu 8 procent załogi większość z nich wysłała listy dziękczynne do szefa za fantastyczną atmosferę w pracy” (<http://www.zappos.com/>).

10.3. Najlepsze praktyki w zarządzaniu i organizacji start-upu

Richard Templar w książce *Rules of Management The Definitive Guide to Managerial Success* (2015) podaje najważniejsze zasady skutecznego zarządzania:

1. Angażuj ludzi w pracę.

W ten sposób uzyskasz najlepsze wyniki. Ludzie dadzą z siebie to co najlepsze, z przyjemnością będą wykonywać swoje zadania. Spraw, by zależało im na tym, co robią.

2. Musisz wiedzieć, czym jest zespół i jak działa.

Można się spotkać czasem ze stwierdzeniem, że drużyna piłkarska posiadająca najlepszych graczy nie zawsze musi osiągać sukcesy. Klucz do sukcesów tkwi we współpracy doskonałych zawodników (można tu przywołać przykład Realu Madryt, którego skład określany był w pewnym momencie jako galaktyczny, z racji sięgnięcia po prawie wszystkich najlepszych zawodników na świecie. Jednak drużyna ta nie była w stanie osiągnąć znaczących sukcesów). Zespół to organizacja, która rządzi się własnymi zasadami. Znając te zasady, możesz tak kierować zespołem, by osiągnąć założone cele. Zespół nie stanie się jednością, jeżeli każdy z jego członków będzie dążył do osiągnięcia indywidualnych celów. Będziesz wiedział, że posiadasz zespół, gdy usłyszysz „my” częściej aniżeli „ja”.

gdy trudne decyzje okażą się łatwe, gdyż usłyszysz „to nie problem, jesteśmy w tym wszyscy razem”.

3. Określaj cele, które są naprawdę realne.

Jeżeli cel stanowi problem, powiedz o tym naczelnemu kierownictwu i poproś o przedstawienie ich pomysłu na osiągnięcie celu.

4. Spraw, by spotkania były naprawdę efektywne.

Niektóre spotkania służą temu, by ludzie lepiej poznali siebie nawzajem i Ciebie jako lidera zespołu. Aby spotkanie było efektywne, musisz sprawować nad nim kontrolę (to Ty tu rządzisz). Wszystkie spotkania rozpoczynaj punktualnie – nigdy się nie spóźniaj. Planuj spotkanie odpowiednio wcześniej, aby nikt nie miał wymówki by się na nie nie stawić. Upewnij się dzień wcześniej, że wszyscy pamiętają o spotkaniu. Każde spotkanie musi mieć zdefiniowany cel.

5. Spraw, by Twój zespół był lepszy niż Ty.

Ufaj zespołowi, zapewnij mu najlepsze materiały/zasoby/dostęp do źródeł, szkol go, nie bądź zazdrosny, wypatruj najlepszych – tych, którzy kiedyś będą mogli zająć Twoje miejsce.

6. Przekazuj tak wiele zadań, ile możesz.

Sekret zarządzania: zleć zespołowi zadanie do wykonania i pozwól mu działać. Od czasu do czasu sprawdź, czy prace posuwają się we właściwym kierunku. Zlecaj zespołowi coraz więcej zadań, byś sam mógł skoncentrować się na planowaniu strategii.

7. Zbuduj zespół i zaufaj mu (pozwól zespołowi popełniać błędy).

Chińskie przysłowie mówi: „Gdy coś mi powiesz, będę pamiętać o tym przez godzinę; pokażesz mi to, a będę pamiętać przez jeden dzień. Ale jeśli pozwolisz mi to zrobić – zapamiętam to na zawsze”.

Pozwól, by zespół wykonywał zadanie, nawet jeśli na początku popełnia błędy. Jesteś po to, by te błędy wskazać, by im zapobiegać, by je poprawiać. Chwal swój zespół za dokonane postępy, pomimo popełnianych błędów.

8. Akceptuj ograniczenia zespołu.

Jeśli wszyscy bylibyśmy jednakowi, nie moglibyśmy pracować zespołowo. Wszyscy bylibyśmy albo liderami, albo tymi, którzy podążają za liderem. Jako menedżer potrzebujesz kombinacji obu powyższych typów osobowości.

Z tego powodu, jeżeli część twoich pracowników nie jest liderami – zaakceptuj to. Jeżeli ktoś jest dobry w danym rodzaju pracy, natomiast inni nie – zaakceptuj to. Musisz zaakceptować również to, że nie wszyscy są jednakowo ambitni, zdeterminowani, pomysłowi itd., jak Ty jesteś. Być może wcale nie potrzebujesz geniuszy w zespole.

9. Motywuj swoich ludzi.

Powiedz swoim ludziom, że idą w dobrym kierunku, zanim dotrą do celu (zanim skończą zadanie). Jeżeli nie powiesz im, że jesteś zadowolony z pracy, jaką wykonują – zespół stanie się słabszy. Niepisaną prawdą jest, że jedną

z najważniejszych rzeczy, dla których ludzie wykonują swoją pracę, jest otrzymanie pochwały od szefa.

10. Stwórz miłą atmosferę.

Tworzenie przyjemnej atmosfery nie zawsze jest łatwe, ale jest bardzo ważne. Łatwo zorientować się, gdy Twoi ludzie są przygnębieni i zniechęceni. Odbija się to na ich pracy, w tym jak traktują klientów i kolegów, również w ich stosunku do Ciebie.

Trzy zasady, jakie należy stosować, by zbudować przyjazną atmosferę: grzeczność, przyjazność, uprzejmość. Ludzie oczekują: szacunku, przyzwoitego zachowania, poszanowania godności.

11. Bądź gotów na zmianę nawyków, porzucenie dotychczasowej wiedzy i umiejętności.

Zmiany przychodzą nagle. To co dobrze funkcjonowało do tej pory, w pewnym momencie przestaje dawać oczekiwane rezultaty. Bądź gotów, aby na bieżąco dostosowywać się i uczyć po to, by móc sprostać nowym wyzwaniom.

12. Nie ulegaj atakom na swoją osobę i to co robisz.

Jeśli pasjonuje Cię to co robisz, obrona swojego zdania nie będzie trudna. Nie musisz wykazywać się agresją, wystarczy, że będziesz stanowczy oraz dobrze przygotowany do rozmów.

13. Nie wypowiadaj się źle o innych menedżerach.

Nie obawiaj się nikogo i niczego. Jeżeli jesteś dobry w tym co robisz, nie ma takiej potrzeby.

Jeżeli wystrzegasz się zaangażowania w politykę (gry polityczne), będziesz postrzegany jako uczciwy i godny zaufania. Nigdy nie wypowiadaj się źle o współpracownikach za ich plecami, nie stawiaj osądów, nie krytykuj. W przeciwnym razie będziesz odebrany jako słaby i niekompetentny.

Koncepcja Lean Startup

Koncepcja Lean Startup została opisana przez Erica Riesa w 2011 r. w jego książce: *The Lean Startup: How Today's Entrepreneurs Use Continuous Innovation to Create Radically Successful Businesses*. Ries jest przedsiębiorcą i konsultantem biznesowym, który stosował zasady Lean Startup w swoich własnych firmach i doświadczeniach zawodowych. Koncepcja ta szybko zyskała popularność wśród start-upów i przedsiębiorców na całym świecie i jest obecnie szeroko stosowana w świecie biznesu.

Koncepcja ta dotyczy podejścia do prowadzenia nowych przedsięwzięć biznesowych. Polega na stosowaniu zasad zwinności i efektywności, aby jak najszybciej i jak najtaniej zbierać informacje o rynku i potrzebach klientów, a następnie dostosować ofertę produktową lub usługową do tych potrzeb.

Zgodnie z tą koncepcją przedsiębiorstwa powinny stosować metody badawcze i eksperymentowanie z ofertą, zamiast polegać na przypuszczeniach i intuicji. To oznacza, że przedsiębiorstwa powinny wychodzić z mniejszymi, bardziej elastycznymi i iteracyjnymi wersjami produktu lub usługi, testować je na rynku i na podstawie informacji zwrotnych od klientów wprowadzać kolejne ulepszenia. Koncepcja Lean Startup zakłada również, że przedsiębiorstwa powinny działać jak małe zespoły, w których każdy członek ma swobodę w podejmowaniu decyzji i wprowadzaniu innowacji. Ma to na celu umożliwienie przedsiębiorstwom szybkiego reagowania na zmiany rynkowe i kreatywne rozwiązywanie problemów.

Koncepcja ta jest szczególnie popularna wśród start-upów, które prowadzą działalność w dynamicznie zmieniających się branżach i potrzebują elastycznych narzędzi, aby odnieść sukces w konkurencyjnym środowisku biznesowym.

Podejście Agile w zarządzaniu nowym podmiotem

Podejście Agile to podejście do zarządzania projektami, które zakłada elastyczność i adaptacyjność w trakcie realizacji projektów, w przeciwieństwie do bardziej tradycyjnego podejścia kaskadowego (Heilmann, Forsten-Astikainen i Kultalahti 2020: 1291–1300). Zostało ono opracowane w kontekście zarządzania projektami IT. Może ono być bardzo przydatne dla małych i średnich przedsiębiorstw, ponieważ pozwala na szybką reakcję na zmieniające się potrzeby rynku i klientów, a także na zmieniające się warunki biznesowe. Podejście to można stosować zarówno do zarządzania organizacją, jak i w kwestii zarządzania zasobami ludzkimi.

Agile może być stosowane m.in. do pracy metodą sprintów. Chodzi o podział zadań/pracy na krótkie okresy czasowe, np. tygodnie lub miesiące. Dzięki temu łatwiej jest zidentyfikować i skupić się na najważniejszych zadaniach, a także szybko reagować na zmieniające się warunki rynkowe lub potencjalne problemy związane z rozwojem przedsiębiorstwa. Kolejną cechą podejścia Agile, które może być z powodzeniem stosowane w zarządzaniu MSP, jest położenie dużego nacisku na iteracje (czyli systematyczne uwzględnianie opinii klientów). W przypadku start-upu istotne jest szybkie dostosowywanie produktu do potrzeb rynku, dlatego też stosowanie iteracyjnego podejścia może okazać się korzystne. Omawiane podejście promuje otwartość na zmiany i eksperymentowanie, co jest szczególnie istotne dla start-upów, które często muszą działać w warunkach dużej niepewności. Dzięki temu stosowanie Agile może pomóc start-upom w bardziej skutecznym wprowadzaniu nowych rozwiązań i innowacji. Kolejnym charakterystycznym elementem tej metody jest *scrum board* – narzędzie, które pozwala na wizualizację i śledzenie postępu w pracy nad danym projektem. W przypadku start-upu *scrum board* może okazać się przydatne w zarządzaniu różnymi zadaniami i projektami. Podejście Agile zakłada stałe doskonalenie procesów

i działań, co może być szczególnie istotne dla start-upów, które muszą szybko reagować na zmieniające się warunki rynkowe. Dzięki stałemu udoskonalaniu start-upy mogą lepiej dostosowywać swoje działania do potrzeb klientów i rynku.

W podejściu tym zespoły same się organizują i podejmują decyzje dotyczące swojej pracy. Daje to członkom zespołu większą autonomię i odpowiedzialność, co może zwiększyć ich motywację i zaangażowanie w pracę.

Podejście Agile zakłada pracę iteracyjną, czyli sukcesywne wprowadzanie zmian i ulepszanie projektu. W przypadku zarządzania ludźmi w MSP można zastosować podejście iteracyjne w procesie rekrutacji i szkoleniu, co pozwoli na ciągłe ich ulepszanie.

Agile zakłada regularną i otwartą komunikację pomiędzy członkami zespołu, a także z klientami i użytkownikami produktu. W MSP warto stworzyć kanały komunikacji, takie jak regularne spotkania zespołu, komunikatory internetowe, wirtualne tablice, które umożliwią łatwe i efektywne porozumiewanie się.

W podejściu Agile zespół może pracować zdalnie, co może być korzystne dla MSP, które nie mają dużej przestrzeni biurowej. Praca zdalna pozwala także na zatrudnianie pracowników z różnych regionów, co może zwiększyć pulę potencjalnych pracowników.

Wszystkie te podejścia są skuteczne i mogą pomóc MSP w zarządzaniu zasobami ludzkimi w sposób bardziej efektywny i elastyczny.

Podejście Agile może być bardzo pomocne dla start-upów, zwłaszcza tych, które działają w dynamicznych i zmiennych warunkach rynkowych. Dzięki temu podejściu start-upy mogą skuteczniej dostosowywać swoje działania do potrzeb klientów i szybciej reagować na zmieniające się warunki.

Podsumowanie

Analizowane w niniejszym rozdziale kwestie stanowią istotę działania większości przedsiębiorstw. Rekrutacja pracowników jest kluczowym elementem sukcesu start-upu – trzeba w niej wykorzystać kreatywne sposoby dotarcia do potencjalnych pracowników oraz przyciągnięcia ich do pracy w start-upie. Motywacja pracowników jest ważnym czynnikiem wpływającym na osiągnięcie celów i wyników przez start-up. Dlatego należy skupić się na opracowaniu systemów motywacyjnych, które będą zachęcać pracowników do zaangażowania się w jego rozwój. Ocena pracowników powinna być oparta na jasnych kryteriach i musi uwzględniać ich wkład w rozwój start-upu. Bardzo ważne jest zarządzanie wydajnością, ponieważ trzeba stale monitorować i analizować wyniki oraz podejmować szybkie decyzje, aby zwiększyć efektywność pracy. Kultura organizacyjna w start-upie jest kluczowa, gdyż wpływa na sposób

myślenia i podejmowania decyzji przez pracowników. Dlatego warto zwrócić uwagę na kulturę organizacyjną i rozwijać ją w sposób, który będzie sprzyjał osiągnięciu celów start-upu.

W małych i średnich przedsiębiorstwach poprzez odpowiedni dobór pracowników, ich partycypację w decyzjach, integrację, wzajemną pomoc i zaufanie, tworzenie warunków do personalnego rozwoju, szkolenia buduje się zespół, czyli formalizuje się organizację i kulturę przedsiębiorstwa w oparciu o przebieg procesów, udział w podejmowaniu decyzji i ponoszeniu odpowiedzialności, w tym powiązania centrów zysku. W efekcie powstaje organizacja jako wspólnota oparta na podmiotowych relacjach pracowników. Takie podejście zwiększa szansę na sukces organizacji.

Bibliografia

- Abraham M., Kaliannan M., Mohan A.V., Thomas S. (2015), *A review of SMEs recruitment and selection dilemma: Finding a'fit'*, „The Journal of Developing Areas”, Vol. 49, No. 5, 335–342.
- Bąk M., Bednarz P., Kulawczuk P., Szcześniak A. (2015), *Najlepsze praktyki: z opracowania strategii zarządzania zasobami ludzkimi z uwzględnieniem zarządzania wiekiem i mentoringu w oparciu o standard „Zatrudnienie Fair Play”*, red. A. Szcześniak, Fundacja „Instytut Badań nad Demokracją i Przedsiębiorstwem Prywatnym”, Warszawa.
- Brand M.J., Bax E.H. (2002), *Strategic HRM for SMEs: Implications for firms and policy*. Education+ Training, https://www.rug.nl/staff/m.j.brand/e_tj_2002_strategic_hrm.pdf.
- Crovini C., Santoro G., Ossola G. (2021), *Rethinking risk management in entrepreneurial SMEs: towards the integration with the decision-making process*, „Management Decision”, Vol. 59, No. 5, 1085–1113.
- Dolot A. (2014), *Wybrane czynniki motywacyjne pracowników w przedsiębiorstwach małych i średnich*, „Acta Scientiarum Polonorum. Oeconomia”, Vol. 13, No. 3, 63–74.
- Dundon T., Wilkinson A. (2018), *HRM in small and medium-sized enterprises (SMEs)*. In *Human resource management*, Routledge.
- Elbanna S., Hsieh L., Child J. (2020), *Contextualizing internationalization decision-making research in SMEs: towards an integration of existing studies*, „European Management Review”, Vol. 17, No. 2, 573–591.
- Ganta, V. C. (2014). Motivation in the workplace to improve the employee performance. *International Journal of Engineering Technology, Management and Applied Sciences*, Vol. 2, No. 6, 221–230.
- Gentile-Lüdecke S., Torres de Oliveira R., Paul J. (2020), *Does organizational structure facilitate inbound and outbound open innovation in SMEs?* „Small Business Economics”, Vol. 55, No. 4, 1091–1112.
- Heilmann P., Forsten-Astikainen R., Kultalahti S. (2020), *Agile HRM practices of SMEs*, „Journal of Small Business Management”, Vol. 58, No. 6, 1291–1306.
- Hisrich R.D., Peters M.P., Shepherd D.A. (2008), *Entrepreneurship*, McGrawHill.
- Jagodziński A. (2019), *Koncepcje zorientowane na wiedzę*, Zeszyty Naukowe PWSZ w Płocku, Nauki Ekonomiczne.

- Karna W. (2017), *Motywowanie pracowników jako wyzwanie w zarządzaniu zasobami ludzkimi*, „Studia i Prace Wydziału Nauk Ekonomicznych i Zarządzania”, nr 48, cz. 2.
- Kołodziejczyk K. (2015), *Formalizacja praktyk społecznie odpowiedzialnych w sektorze MŚP – faza przygotowawcza, Studium przypadku. Micro and Macro-economic Conditions for the Development of Companies*, Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Bankowej w Poznaniu, nr 4.
- Krysiak K. (2020), *Kultura organizacyjna i jej analiza na przykładzie firmy produkcyjnej XYZ*, „Management and Quality”, „Zarządzania i Jakość”, Vol. 2, No. 4, <http://zjz.edu.pl/wp-content/uploads/2020/12/Krysiak-K..pdf>
- Kubik K. (2014), *Kryteria oceny pracowników współczesnych organizacji*, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Przyrodniczo-Humanistycznego w Siedlcach Seria: Administracja i Zarządzanie, z. 103.
- Kubota (2022), Dokument informacyjny KUBOTA S.A., https://newconnect.pl/pub/NEWCONNECT/dokumenty_informacyjne/KUBOTA_DI_11_2022.pdf
- Laloux F. (2015), *Pracować inaczej. Nowatorski model organizacji inspirowany kolejnym etapem rozwoju ludzkiej świadomości*, Studio Emka, Warszawa.
- Matsuo M., Nakahara J. (2013), *The effects of the PDCA cycle and OJT on workplace learning*, „The International Journal of Human Resource Management”, Vol. 24, No. 1, 195–207.
- Mierzejewska W. (2019), *Proinnowacyjne struktury organizacyjne współczesnych przedsiębiorstw na przykładzie firm sektora MSP*, „Zarządzanie. Teoria i Praktyka”, Vol. 28, No. 2, 23–28.
- Milanesi M., Guercini S., Tunisini A. (2020), *Exploring SMEs' qualitative growth and networking through formalization*, *Competitiveness Review*, „An International Business Journal”, Vol. 30, No. 4.
- Mukherjee A.N., Bhattacharyya S., Bera R. (2014), *Role of information technology in human resource management of SME: A study on the use of applicant tracking system*, „IBMRD's Journal of Management & Research”, Vol. 3, No. 1, 1–22.
- Obłój K. (1994), *Mikroszkółka zarządzania*, PWE, Warszawa.
- Panasiewicz L. (2019), *Strategie formowania przekonań jako aspekt kultury organizacyjnej przedsiębiorstwa*, Zeszyty Naukowe Politechniki Częstochowskiej, Zarządzanie, nr 33.
- PARP (2022), *Raport o stanie sektora małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce*, <https://www.parp.gov.pl/component/publications/publication/raport-o-stanie-sektora-malych-i-srednich-przedsiębiorstw-w-polsce-2022>.
- Pawłowski M., Kułakowska A., Piątkowski Z. (2019), *Kultura organizacyjna w organizacji*, „Postępy Techniki Przetwórstwa Spożywczego”, nr 1, 125–132.
- Ries E. (2011), *The lean startup: How today's entrepreneurs use continuous innovation to create radically successful businesses*, Currency.
- Sent E.M., Kroese A.L. (2022), *Commemorating Geert Hofstede, a pioneer in the study of culture and institutions*, „Journal of Institutional Economics”, Vol. 18, No. 1, 15–27.
- Sidor-Rządkowska M. (2015), *Kształtowanie nowoczesnych systemów ocen pracowników*, Wolters Kluwer, Warszawa.
- Templar R. (2015), *The rules of management*, Pearson UK.

Strony internetowe:

<http://hrstandard.pl/tag/zappos/>.

<http://www.e-kreatywnosc.pl/2010/11/nie-sama-kasa-pracownik-zyje-o.html>.

<http://www.zappos.com/>.

<https://stat.gov.pl/obszary-tematyczne/rynek-pracy/pracujacy-zatrudnieni-wynagrodzenia-koszty-pracy/przecietne-zatrudnienie-i-wynagrodzenie-w-sektorze-przedsiębiorstw-w-marcu-2023-roku,3,136.html>.

Rozdział 11

Źródła finansowania rozwoju przedsiębiorstw

11.1. Cykl życia przedsiębiorstwa

Zaczynając działalność gospodarczą, przedsiębiorstwa korzystają najczęściej ze źródeł finansowania określanych w literaturze anglosaskiej jako 3F: *founder, family, friends* (założyciel, rodzina, przyjaciele). Przeprowadzone w Polsce w 2015 r. badania MSP również pokazały kluczowe znaczenie oszczędności właściciela na początku jego działalności gospodarczej, ale dużą rolę odgrywały też kredyty i dotacje (szczególnie w grupie przedsiębiorstw, które powstały stosunkowo niedawno), a także środki pieniężne pochodzące od rodziny (tab. 11.1).

Tabela 11.1. Główne źródła finansowania, jakie były wykorzystywane przez przedsiębiorstwo w ciągu pierwszego roku od założenia – analiza według grup wiekowych przedsiębiorstw

Główne źródło finansowania	Wiek przedsiębiorstwa			
	0–3 lata	4–8 lat	9–13 lat	pow. 13 lat
Oszczędności właściciela	49%	75%	83%	83%
Pieniądze od rodziny	12%	10%	15%	17%
Kredyty	27%	12%	2%	1%
Dotacje/środki pomocowe UE	12%	3%	0%	0%

Źródło: Opracowanie własne na podstawie badań ankietowych (n = 1100), 2015.

Wiele osób zadaje sobie pytanie: ile środków trzeba posiadać, żeby założyć własną działalność gospodarczą? Tu oczywiście trudno o jednoznaczną odpowiedź, bo wszystko zależy od rodzaju i skali uruchamianej działalności gospodarczej, ale dobra wiadomość jest taka, że niektóre rodzaje biznesu nie wymagają dużych środków. Do takich obszarów należy działalność, w przypadku której

większość operacji wykonujemy przez Internet (np. usługi informatyczne, sklepy internetowe, sprzedaż na platformach handlowych, doradztwo, szkolenia itp.).

Według badań autora, przeprowadzonych w Polsce w 2013 r. na próbie $n = 1100$ MSP, nakłady finansowe potrzebne do uruchomienia działalności (start i pierwszych 12 miesięcy) wynosiły średnio 49 000 zł (mediana 30 000 zł). Na zbliżone kwoty wskazywali w 2017 r. najmniejsi przedsiębiorcy z USA. W grupie start-upów zatrudniających minimum 1 pracownika 33% podmiotów dysponowało na starcie kapitałem w wysokości poniżej 10 tys. USD, a 29% miało do dyspozycji kwoty w granicach 10 000–49 999 USD. Większymi środkami, tj. 50 000–249 999 USD, dysponowało 26% start-upów, a kwotą 250 000 USD lub większą tylko 12% nowych firm (SBA 2018). Aż 75% start-upów korzystało z własnych oszczędności lub pieniędzy rodziny. Tylko 12% firm dostało kredyt biznesowy na rozpoczęcie działalności. Wśród innych źródeł finansowania wymieniano osobiste karty kredytowe (13%) i biznesowe karty kredytowe (7%). Jeśli chodzi o wszystkie inne źródła finansowania, takie jak kapitał wysokiego ryzyka lub dotacje, to w USA korzystało z nich mniej niż 6% nowych przedsiębiorstw.

Teoria cyklu życia firmy sugeruje, że w pierwszym okresie życia nowego projektu biznesowego (start-upu) występują ograniczone możliwości zewnętrznego finansowania. Sprowadzają się one do kapitału załączkowego (*seed capital*) lub kapitału ryzyka (*venture capital*) (tab. 11.2).

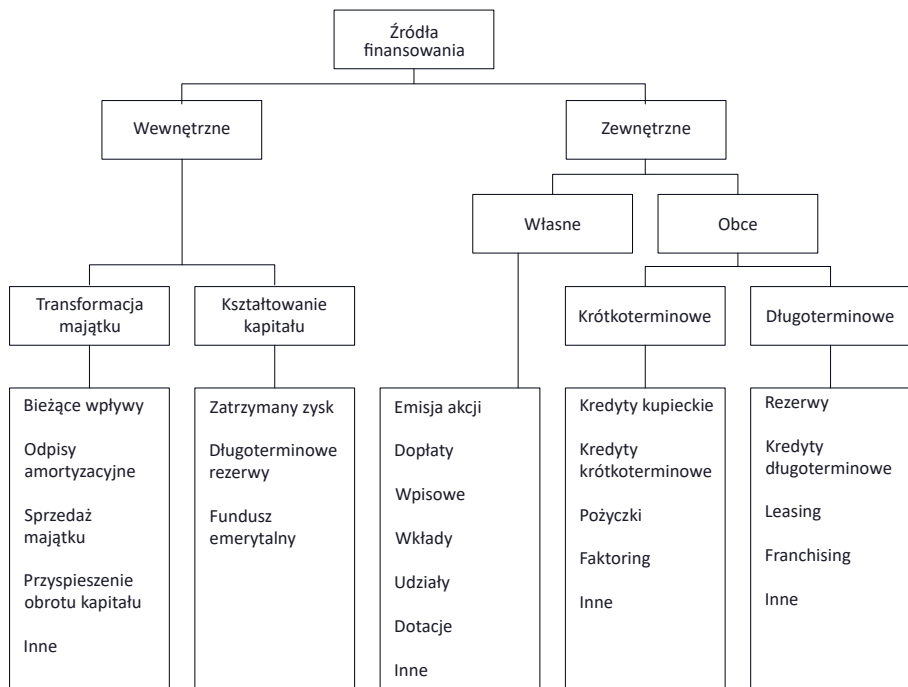
Tabela 11.2. Finansowanie faz cyklu życia przedsiębiorstwa

Czynniki analizy/ faza cyklu	Powstanie i początkowy rozwój	Wzrost	Dojrzałość	Schyłek
Ryzyko operacyjne	bardzo wysokie	wysokie	średnie/niskie	niskie
Możliwości rozwojowe (potrzeby inwestycyjne)	bardzo wysokie	duże	małe/średnie	brak
Rentowność operacyjna	ujemna/niska	rosnąca dodatnia	wysoka dodatnia	dodatnia spadkowa
Przepływy pieniężne netto	ujemne	dodatnie/ ujemne	wysokie dodatnie	dodatnie
Źródła finansowania (rodzaje kapitału)	kapitał własny, <i>seed capital</i> , <i>venture capital</i>	kapitał własny, kapitał zmienny	kapitał obcy, kapitał własny	kapitał obcy, zwrot kapitału własnego
Ryzyko finansowe	bardzo niskie	niskie	średnie/wysokie	bardzo wysokie
Wypłaty dywidend	zerowe	niskie	wysokie	bardzo wysokie

Źródło: (Duliniec 2007: 114).

11.2. Źródła finansowania przedsiębiorstwa

Wraz ze zwiększaniem skali działalności pojawiają się coraz większe potrzeby w zakresie zewnętrznego finansowania inwestycji, innowacji oraz przy zatrudnianiu nowych pracowników. Według Chittendena, Halla i Hutchinsona (1996) nowe podmioty gospodarcze dopiero po pewnym czasie zaczynają korzystać z innych źródeł finansowania – kredytów kupieckich lub kredytów bankowych. Diamond (1991) zwraca uwagę na fakt, że nowa firma rozwija się, dojrzewa i dopiero z czasem zdobywa reputację, która ułatwia dostęp do kredytów długoterminowych. Spektrum dostępnych źródeł finansowania stopniowo poszerza się i przedsiębiorcy mają większy wybór między różnymi ofertami (rys. 11.1).



Rysunek 11.1. Źródła finansowania działalności przedsiębiorstwa

Źródło: (Iwin-Garzyńska i Adamczyk 2009).

11.3. Kredyty bankowe jako kluczowe źródło zewnętrznego finansowania MSP

W Polsce najważniejszym zewnętrznym źródłem finansowania MSP są kredyty. Zgodnie z danymi NBP (2023) ich wartość w 2018 r. przekroczyła 205 mld zł, ale do stycznia 2022 r. spadła do 191 mld zł (tab. 11.3). Dopiero w kolejnych 12 miesiącach zwiększyła się do 209 mld zł. W mikro, małych i średnich przedsiębiorstwach szczególnie istotne są kredyty operacyjne (ich stan w styczniu 2023 r. wyniósł 81,7 mld zł) oraz kredyty inwestycyjne (64,1 mld zł). MSP preferują kredyty złotowe (149,2 mld zł), ale wiele podmiotów gospodarczych skorzystało też z kredytów walutowych (ich łączna wartość wyniosła 59,7 mld zł).

Tabela 11.3. Kredyty bankowe dla MSP (w mln zł), 2018–2023

Data	MSP			Kredyty operacyjne	Kredyty inwestycyjne	Kredyty na nieruchomości	
	ogółem	PLN	waluty obce			PLN	waluty obce
01.2018	205 310	160 035	45 275	70 508	66 813	25 928	18 506
01.2019	206 028	155 294	50 734	75 430	60 554	28 495	20 258
01.2020	206 907	156 227	50 680	78 262	62 087	28 751	19 074
01.2021	195 821	144 936	50 885	69 127	61 132	27 963	18 981
01.2022	190 739	143 191	47 548	71 690	57 019	27 351	17 470
01.2023	208 978	149 232	59 746	81 707	64 108	26 490	17 843

Źródło: (NBP 2023).

Pewna niechęć banków do zwiększenia akcji kredytowej w sektorze MSP wynika po części z większego ryzyka niż w przypadku kredytowania dużych korporacji. Kredyty ze stwierdzoną utratą wartości stanowiły stosunkowo wysoki udział (11–12%) ogółu kredytów udzielonych MSP, ale w ostatnich 12 miesiącach ich udział wyraźnie się zmniejszył (do 9,8%) (tab. 11.4).

Tabela 11.4. Kredyty bankowe dla MSP ze stwierdzoną utratą wartości (stany w mln zł), 2018–2023

Data	Ogółem	PLN	Waluty obce	Udział w kredytach udzielonych MSP
01.2018	23 913	20 858	3 055	11,6%
01.2019	24 058	20 165	3 893	11,7%

Data	Ogółem	PLN	Waluty obce	Udział w kredytach udzielonych MSP
01.2020	23 028	19 416	3 612	11,1%
01.2021	24 159	19 942	4 217	12,3%
01.2022	20 090	16 303	3 787	10,5%
01.2023	20 438	15 219	5 219	9,8%

Źródło: (NBP 2023).

11.4. Źródła finansowania inwestycji

Finansując rozwój, zdecydowana większość polskich MSP w pierwszej kolejności korzysta ze środków własnych, a dopiero w sytuacji gdy są one niewystarczające, sięga po kredyty i w dalszej kolejności po leasing. Z badań prowadzonych przez autorów (zob. QUALIFACT 2015) wynika, że w 2015 r. do finansowania inwestycji badane firmy wykorzystywały najczęściej środki własne – dotyczyło to aż 89,1% inwestujących mikro, małych i średnich firm (tab. 11.5). Z kredytów korzystało 18,4%, a z leasingu 10,6%. W kategorii inne źródła finansowania wymieniano głównie dotacje z UE i ze środków krajowych. Im więcej osób zatrudniały badane firmy, tym częściej korzystały z kredytów. Z kredytów korzystało odpowiednio: 17,6%, 24,3% i 37,1% mikro, małych i średnich firm. Podobnie wyglądała sytuacja w przypadku korzystania z leasingu – gdzie wskaźniki wynosiły w poszczególnych segmentach: 10,2%, 15,1% i 17,1%.

Tabela 11.5. Źródła finansowania inwestycji (ogółem)*

Źródła finansowania inwestycji	Ogółem MSP	Firmy mikro n = 187		Firmy małe n = 152		Firmy średnie n = 140	
		liczba odp.	% odp.	liczba odp.	% odp.	liczba odp.	% odp.
Środki własne	89,1%	167	89,3%	134	88,2%	117	83,6%
Kredyty	18,4%	33	17,6%	37	24,3%	52	37,1%
Leasing	10,6%	19	10,2%	23	15,1%	24	17,1%
Inne	3,1%	6	3,2%	4	2,6%	2	1,4%

* Wskaźniki procentowe odnoszą się tylko do firm inwestujących.

Źródło: (QUALIFACT 2015).

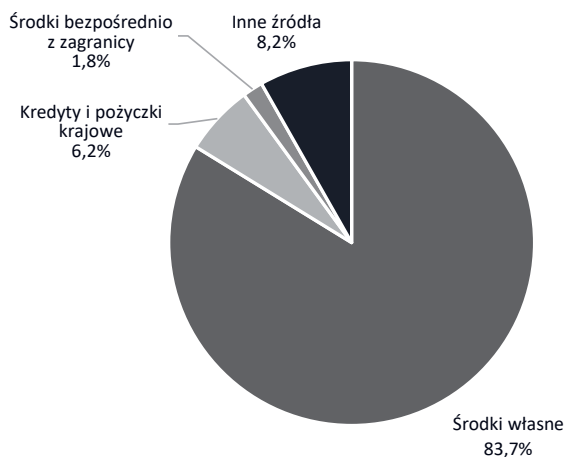
Z opracowania PARP *Raport o stanie sektora małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce 2022* (2022) wynika, że w 2019 r. większość (ok. 68%) nakładów inwestycyjnych małych i średnich przedsiębiorstw (bez firm mikro) była finansowana środkami własnymi (tab. 11.6). Ważną rolę odgrywały też kredyty i pożyczki (11,7–12,5%).

Tabela 11.6. Struktura kluczowych źródeł finansowania nakładów inwestycyjnych w przedsiębiorstwach (bez mikroprzedsiębiorstw) w 2019 r. (w %)

Przedsiębiorstwa	Środki własne	Kredyty i pożyczki krajowe	Środki bezpośrednio z zagranicy	Leasing finansowy	Środki budżetowe
Małe	68,4%	12,5%	5,5%	5,2%	4,0%
Średnie	67,9%	11,7%	6,2%	7,3%	3,1%

Źródło: (PARP 2022).

Z badanej przez GUS zbiorowości przedsiębiorstw powstałych w 2021 r. i aktywnych do 2022 r. 22,4% poniosło nakłady na rzeczowe aktywa trwałe. Głównym źródłem finansowania tych nakładów były środki własne (83,7%), a uzupełniającym kredyty i pożyczki krajowe (6,2%) – rys. 11.2.



Rysunek 11.2. Struktura źródeł finansowania nakładów na aktywa trwałe w przedsiębiorstwach powstałych w 2021 r. i aktywnych do 2022 r.

Źródło: (GUS 2022a).

11.5. Źródła finansowania działalności innowacyjnej

Według GUS przedsiębiorstwo aktywne innowacyjnie to takie, które w badanym okresie wprowadziło przynajmniej jedną innowację produktową lub procesów biznesowych, ewentualnie realizowało w tym okresie przynajmniej jeden projekt innowacyjny.

Najbardziej obiecujące dla przedsiębiorstw są tzw. innowacje twarde, czyli wynalazki chronione patentami. W 2021 r. liczba wniosków zgłoszonych przez małe, średnie i duże przedsiębiorstwa przemysłowe w Urzędzie Patentowym Rzeczypospolitej Polskiej wyniosła 1845, w tym zgłoszonych przez małe przedsiębiorstwa 513, średnie 658 i duże 674. Łączne nakłady na działalność innowacyjną w dużych firmach przemysłowych wyniosły 13,3 mld zł, podczas gdy w firmach średnich 4,1 mld zł, a w firmach małych tylko 1,7 mld zł. Pomimo znacznie większych nakładów na innowacje duże przedsiębiorstwa złożyły dwa razy mniej wniosków patentowych niż liczone łącznie firmy małe i średnie. Co ciekawe, większe kwoty dotacji na projekty innowacyjne, finansowane z krajowych źródeł publicznych, trafiły do dużych przedsiębiorstw, a nie do małych i średnich firm (tab. 11.7).

Tabela 11.7. Nakłady na działalność innowacyjną przedsiębiorstw przemysłowych oraz źródła finansowania nakładów w 2021 r. (w mln zł)

Wskaźnik	Małe	Średnie	Duże
Nakłady na działalność innowacyjną	1 662,9	4 060,3	13 318,3
<i>wg źródeł finansowania</i>			
Środki własne	979,3	2 920,9	10 627,7
Krajowe publiczne	147,7	176,3	391,8
Pozyskane z zagranicy (bezzwrotne)	431,4	508,7	915,8
Kredyty i pożyczki	94,6	425,6	621,0

Źródło: (GUS 2022b).

W 2021 r. liczba wniosków zgłoszonych przez małe, średnie i duże przedsiębiorstwa usługowe w Urzędzie Patentowym Rzeczypospolitej Polskiej wyniosła 653, w tym zgłoszonych przez małe przedsiębiorstwa 459, średnie 166 i duże 28. Łączne nakłady na działalność innowacyjną w dużych firmach usługowych wyniosły 15,6 mld zł, podczas gdy w firmach średnich 3,7 mld zł, a w firmach małych tylko 3,0 mld zł (tab. 11.8).

Tabela 11.8. Nakłady na działalność innowacyjną przedsiębiorstw usługowych oraz źródła finansowania nakładów w 2021 r. (w mln zł)

Wskaźnik	Małe	Średnie	Duże
Nakłady na działalność innowacyjną	3 043,1	3 677,9	15 627,7
<i>wg źródeł finansowania</i>			
Środki własne	1 964,2	2 849,9	14 824,9
Krajowe publiczne	294,8	182,9	78,9
Pozyskane z zagranicy (bezzwrotne)	592,8	357,5	293,2
Kredyty i pożyczki	122,2	157,7	195,6

Źródło: (GUS 2022b).

11.6. Zakres korzystania z innych źródeł finansowania działalności

Z badań autorów przeprowadzonych w 2015 r. wynika, że 37,1% MSP korzystało ze źródeł finansowania innych niż środki własne, kredyty oraz leasing (tab. 11.9). Najczęściej dodatkowe środki pieniężne wykladał sam właściciel (27,1% badanych firm). Przedsiębiorcy pożyczali też gotówkę od rodziny czy znajomych – zrobiło tak 10,9% firm. Z kredytu kupieckiego (odroczonego terminu płatności) skorzystało 6,2% firm, a z funduszy pomocowych UE 1,4% MSP. Analizy segmentacyjne pokazały, że firmy mikro częściej korzystały z prywatnych środków właściciela oraz środków pieniężnych pochodzących od rodziny czy znajomych, natomiast firmy średnie wyraźnie częściej niż mniejsze podmioty gospodarcze korzystały z funduszy pomocowych UE.

Tabela 11.9. Inne (niż środki własne, kredyty i leasing) źródła finansowania działalności MSP w ciągu ostatnich 3 lat

Inne źródła finansowania działalności	Ogółem MSP	Firmy mikro n = 600		Firmy małe n = 300		Firmy średnie n = 200	
		liczba odp.	% odp.	liczba odp.	% odp.	liczba odp.	% odp.
Prywatne środki właściciela	27,1%	164	27,3%	75	25,0%	26	13,0%
Rodzina/znajomi	10,9%	67	11,2%	20	6,7%	11	5,5%
Kredyt kupiecki	6,2%	36	6,0%	27	9,0%	18	9,0%
Fundusze pomocowe UE	1,4%	7	1,2%	14	4,7%	17	8,5%

Inne źródła finansowania działalności	Ogółem MSP	Firmy mikro n = 600		Firmy małe n = 300		Firmy średnie n = 200	
		liczba odp.	% odp.	liczba odp.	% odp.	liczba odp.	% odp.
Prywatne firmy	0,0%	0	0,0%	3	1,0%	1	0,5%
Faktoring	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	1	0,5%
Inne	0,0%	0	0,0%	1	0,3%	0	0,0%
<i>Firma nie korzystała</i>	62,9%	377	62,8%	193	64,3%	136	68,0%

Źródło: (QUALIFACT 2015).

11.7. Korzystanie z dotacji

Zawsze mile widzianym przez przedsiębiorców źródłem finansowania są dotacje, ale większość MSP nie ma do nich dostępu. Pewnym wyjątkiem może tu być tylko okres pandemii COVID-19, gdzie bardzo dużo podmiotów gospodarczych skorzystało z programów pomocowych. W latach 2011–2021 z pomocy publicznej oraz pomocy *de minimis* korzystało w Polsce rocznie od 211 tys. przedsiębiorstw w 2011 r. do 352 tys. w 2021 r. (tab. 11.10) Zaprezentowane dane nie uwzględniają programów pomocowych związanych z pandemią COVID-19, w ramach których od kwietnia 2020 r. do końca grudnia 2021 r. udzielono łącznie 113,1 mld zł pomocy.

Tabela 11.10. Liczba beneficjentów i średnia wartość pomocy (publiczna i *de minimis*) dla przedsiębiorstw w Polsce w latach 2011–2018 (w tys. zł)

Rok udzielania pomocy	Pomoc publiczna		Pomoc <i>de minimis</i>	
	liczba beneficjentów	średnia wartość pomocy	liczba beneficjentów	średnia wartość pomocy
2011	81 000	265,0	130 000	24,0
2012	68 000	299,0	181 000	25,0
2013	72 000	287,0	244 000	24,0
2014	46 000	549,0	287 000	24,0
2015	34 000	569,1	263 000	18,4
2016	38 000	651,7	252 000	21,3
2017	43 500	938,9	269 000	24,6
2018	43 700	599,2	253 000	23,1

Tabela 11.10. cd.

Rok udzielania pomocy	Pomoc publiczna		Pomoc <i>de minimis</i>	
	liczba beneficjentów	średnia wartość pomocy	liczba beneficjentów	średnia wartość pomocy
2019	45 000	809,6	252 000	23,2
2020	45 100	809,4	284 000	28,3
2021	45 800	1046,9	306 000	30,9

Źródło: Opracowanie własne na podstawie (UOKiK 2011–2021).

Ogólna wartość pomocy publicznej udzielonej przedsiębiorcom w 2021 r. wyniosła 47 942 mln zł. Najwięcej środków przeznaczono na dotacje (24 403 mln zł), poręczenia i gwarancje (12 522 mln zł). Jednak środki te były wykorzystane prawie wyłącznie na proces likwidacji Idea Banku. Na ulgi podatkowe przeznaczono 3221 mln zł, wniesienie kapitału 1650 mln zł, pożyczki preferencyjne i warunkowo umorzone 232 mln zł. W ciągu ostatnich 5 lat większość środków w ramach pomocy publicznej trafiała do dużych podmiotów gospodarczych, a mikroprzedsiębiorstwa mogły liczyć na kwoty w granicach 2,5–4,0 mld zł, zaś mali przedsiębiorcy na kwoty 2,8–4,1 mld zł (tab. 11.11).

Tabela 11.11. Wartość udzielonej pomocy według wielkości beneficjenta, 2017–2021

Wielkość przedsiębiorcy	Wartość pomocy publicznej (w mln zł)				
	2017	2018	2019	2020	2021
Duży przedsiębiorcy	18 231	13 010	13 391	14 684	31 288
Średni przedsiębiorcy	5 189	3 812	4 727	4 097	4 623
Mali przedsiębiorcy	4 065	2 768	3 458	3 227	3 328
Mikroprzedsiębiorcy	3 087	2 526	2 807	4 040	2 792
Suma	30 573	22 117	24 383	26 048	42 031

Źródło: Opracowanie własne na podstawie (UOKiK 2017–2021).

Z punktu widzenia start-upów posiadających innowacyjne produkty lub usługi (lub jeżeli nad nimi pracują) ważnym źródłem dofinansowania mogą być środki z Narodowego Centrum Badań i Rozwoju (NCBiR). W 2021 r. centrum to rozdysponowało wśród innowacyjnych przedsiębiorstw kwotę 4098 mln zł. Najwięcej wydano na eksperymentalne prace rozwojowe (2063 mln zł) oraz badania przemysłowe (1931 mln zł).

Jeżeli przedsiębiorstwo zatrudnia osoby niepełnosprawne, to może skorzystać z Państwowego Funduszu Rehabilitacji Osób Niepełnosprawnych. Pomoc dla

przedsiębiorstw w formie subsydiowania wynagrodzeń na rekrutację pracowników niepełnosprawnych sięgnęła w 2021 r. prawie 3150 mln zł.

Wiele programów wsparcia biznesu realizuje Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości (PARP). Przykładowo w 2021 r. PARP realizował m.in. następujące programy:

- pomoc na dostęp małych i średnich przedsiębiorstw do finansowania – pomoc dla przedsiębiorstw rozpoczynających działalność (144,9 mln zł);
- pomoc dla małych i średnich przedsiębiorstw na wspieranie innowacyjności (47,2 mln zł);
- pomoc na udział w targach dla małych i średnich przedsiębiorstw (14,5 mln zł);
- pomoc na usługi doradcze dla małych i średnich przedsiębiorstw (12,7 mln zł);
- pomoc na eksperymentalne prace rozwojowe (5,7 mln zł).

Przedsiębiorstwa z branży farmaceutycznej, biotechnologicznej oraz producenci aparatury medycznej mogli liczyć w 2021 r. także na wsparcie Agencji Badań Medycznych:

- pomoc na badania przemysłowe 159,1 mln zł;
- pomoc na eksperymentalne prace rozwojowe 26,9 mln zł.

Sporymi środkami na wsparcie przedsiębiorstw (186 mln zł w 2021 r.) dysponują też marszałkowie województw, a nawet Dyrektor Generalny Służby Więziennej, który może udzielić pomocy w formie subsydiów płacowych na rekrutację pracowników znajdujących się w szczególnie niekorzystnej sytuacji, mając do dyspozycji kwotę 163,4 mln zł.

Odrębną formę wsparcia stanowi tzw. pomoc *de minimis*, której kwota w okresie trzech kolejnych lat podatkowych nie przekraczała dla jednego biorcy 200 tys. euro (lub 100 tys. euro w sektorze transportu drogowego towarów) i która nie wpływa na handel między państwami członkowskimi i/lub nie zakłóca bądź nie grozi zakłóceniem konkurencji. Jeżeli beneficjent prowadzi działalność usługową w tzw. ogólnym interesie gospodarczym, maksymalny próg pomocy *de minimis* wzrasta do 500 tys. euro.

W przypadku pomocy *de minimis*, sięgającej łącznie 35,9 mld zł w latach 2017–2021, dotacje wyniosły 26,0 mld zł, co stanowiło 72,4%, poręczenia i gwarancje 5,0 mld zł (13,9%), ulgi podatkowe 2,3 mld zł (6,3%), a tzw. miękkie kredytowanie 2,3 mld zł (6,4%) (tab. 11.12).

Tabela 11.12. Pomoc *de minimis* dla przedsiębiorstw w Polsce w latach 2017–2021, według rodzajów (w mln zł)

Rok udzielania pomocy publicznej	Ogółem	Rodzaj pomocy					
		dotacje i ulgi podatkowe		subsydia kapitałowo – inwestycyjne	tzw. miękkie kredyty – wanie	poręczenia i gwarancje	inne
		dotacja	zwolnienia z podatku				
2017	6 605	5 410	298	9	332	491	65
2018	5 853	4 583	291	7	438	490	44
2019	5 847	4 210	457	56	483	607	84
2020	8 056	5 525	598	7	577	1 279	70
2021	9 501	6 242	628	3	475	2 120	32
Ogółem 2017–2021	35 862	25 970	2 272	82	2 305	4 987	295
%	100,0%	72,4%	6,3%	0,2%	6,4%	13,9%	0,8%

Źródło: Opracowanie własne na podstawie (UOKiK 2017–2021).

11.8. Korzystanie z zewnętrznego finansowania przez MSP z innych państw UE

Ze względu na fakt, że coraz więcej polskich firm musi sprostać konkurencji ze strony zagranicznych przedsiębiorstw, posiadających łatwiejszy i na dogodniejszych warunkach dostęp do zewnętrznego finansowania, warto prześledzić sytuację na rynku UE. W przeciwieństwie do dużych korporacji MSP w zdecydowanej większości przypadków nie mają dostępu do rynku kapitałowego i aby się rozwijać, muszą polegać na środkach własnych, kredytach oraz leasingu. Z tego względu prowadzone są regularne badania odpowiadające na pytanie: czy europejskie MSP mają odpowiedni dostęp do zewnętrznego finansowania? Na potrzeby Komisji Europejskiej (EC) i Europejskiego Banku Centralnego (ECB) w ramach projektu *Survey on the access to finance of enterprises* (SAFE) w 2021 r. przeprowadzono kolejną turę badań, tym razem na próbie 13 079 przedsiębiorstw, posiadających minimum jedną zatrudnioną osobę.

W 2021 r. 29% badanych przedsiębiorstw z 27 krajów UE korzystało w ciągu ostatnich 6 miesięcy z linii kredytowej lub kredytu w rachunku bieżącym. W poprzednich turach badań wskaźniki były wyższe i wynosiły 32% w 2020 r. i 34% w 2019 r. W 2021 r. leasing/wynajem znalazł się na drugim miejscu pod

względem popularności – skorzystało z niego 22% przedsiębiorstw. Na trzecim miejscu były dotacje/kredyty z dopłatami (16%), a na czwartym kredyty bankowe (14%) (tab. 11.14).

Tabela 11.14. Odsetek przedsiębiorstw korzystających w ostatnich 6 miesiącach z różnych źródeł finansowania w UE (ogółem oraz w czterech segmentach wyróżnionych wg wielkości zatrudnienia), 2021

Źródło finansowania	Ogółem EU-27	1-9	10-49	50-249	250+
Linia kredytowa, overdraft lub karta kredytowa	29%	22%	31%	39%	40%
Leasing/wynajem	22%	11%	26%	36%	43%
Dotacje lub dotowany kredyt bankowy	16%	12%	18%	22%	17%
Kredyt bankowy	14%	9%	15%	23%	30%
Kredyt kupiecki	14%	11%	14%	19%	25%
Inne pożyczki	7%	6%	6%	7%	11%
Faktoring	5%	2%	5%	11%	18%
Emisja akcji	1%	1%	2%	1%	2%

Źródło: (EC 2021).

W 2021 r. w ciągu ostatnich sześciu miesięcy 24% MSP w 27 państwach UE złożyło wniosek o linię kredytową lub kredyt w rachunku bieżącym. W większości przypadków wnioskodawcy otrzymali kredyt, przy czym 73% dostało całą wnioskowaną kwotę, a 6% przyznano większą część wnioskowanej kwoty. W 2021 r. odsetek odrzuconych wniosków dotyczących linii kredytowej lub kredytu w rachunku bieżącym wyniósł tylko 6%.

Najwięcej badanych podmiotów gospodarczych ubiegało się o kredyty o wartości 25 tys.–100 tys. euro oraz 250 tys.–1 mln euro (po 25%). Wartość wnioskowanej kwoty rosła wraz z wielkością przedsiębiorstwa – większość (66%) mikroprzedsiębiorstw starała się o kredyt do 100 tys. euro, a 71% dużych przedsiębiorstw wnioskowała o kwotę powyżej 1 mln euro (tab. 11.15).

Jeśli chodzi o główne powody ubiegania się o kredyt, to respondenci wymieniali najczęściej potrzebę zwiększenia kapitału obrotowego oraz inwestycje w majątek trwały (tab. 11.16). Trzeba zauważyć, że po okresie zamrożenia projektów inwestycyjnych w 2020 r. (w związku z lockdownem) wzrosły wskaźniki wykorzystania finansowania zewnętrznego z przeznaczeniem na inwestycje w majątek trwały, na zatrudnianie i szkolenie pracowników oraz na opracowanie i wprowadzenie nowych produktów lub usług. W 2021 r. przedsiębiorcy rzadziej

niż rok wcześniej wskazywali na wykorzystanie finansowania zewnętrznego w celu powiększenia zapasów/kapitału obrotowego, a także refinansowania lub spłaty zobowiązań.

Tabela 11.15. Wartość ostatniego kredytu bankowego, który firma uzyskała lub próbowała uzyskać w ciągu ostatnich 6 miesięcy (dane nieważone dla krajów EU-27 – odsetek obserwacji), 2021

Wartość kredytu (w euro)	Ogółem EU-27 (n = 1710)	1-9 (n = 448)	10-49 (n = 546)	50-249 (n = 716)	250+ (n = 321)
< 25 000	10%	23%	6%	3%	1%
25 000–100 000	25%	43%	30%	6%	2%
100 000–250 000	18%	17%	22%	17%	3%
250 000–1 000 000	25%	10%	30%	35%	20%
> 1 000 000	17%	3%	8%	36%	71%
Brak danych	4%	4%	4%	3%	3%

Źródło: (EC 2021).

Tabela 11.16. Przeznaczenie zewnętrznego finansowania pozyskanego w ciągu ostatnich 6 miesięcy (EU-27) – odsetek obserwacji (ogółem oraz w czterech segmentach wyróżnionych wg wielkości zatrudnienia)

Przeznaczenie finansowania	Ogółem EU-27	1-9	10-49	50-249	250+
Inwestycje w rzeczowe aktywa trwałe	38%	29%	41%	52%	62%
Zapasy i inny kapitał obrotowy	38%	33%	39%	45%	49%
Zatrudnianie i szkolenie pracowników	22%	17%	26%	27%	28%
Opracowanie i wprowadzenie nowych produktów lub usług	20%	17%	23%	22%	25%
Refinansowanie lub spłata zobowiązań	15%	13%	17%	16%	20%

Źródło: (EC 2021).

Bibliografia

- Chittenden F., Hall G., Hutchinson P. (1996), *Small Firm Growth, Access to Capital Markets and Financial Structure: Review of Issues and an Empirical Investigation*, „Small Business Economics”, No. 8.
- Diamond D. (1991), *Monitoring and Reputation: The Choice between Bank Loans and Directly Placed Debt*, „Journal of Political Economy”, Vol. 99, No. 4.

- Duliniec A. (2007), *Finansowanie przedsiębiorstwa*, PWE, Warszawa.
- EC (2021), *Survey on the access to finance of enterprises* (SAFE), <https://single-market-economy.ec.europa.eu/system/files/2021-11/Analytical%20report%202021.pdf> [dostęp: 10.10.2023].
- GUS (2022a), *Przedsiębiorstwa niefinansowe powstałe w latach 2017–2021*, Warszawa, <https://stat.gov.pl/obszary-tematyczne/podmioty-gospodarcze-wyniki-finansowe/przedsiębiorstwa-niefinansowe/rejestracje-i-upadlosci-przedsiębiorstw-w-ii-kwartale-2023-roku,29,18.html?contrast=default> [dostęp: 27.12.2023].
- GUS (2022b), *Działalność innowacyjna przedsiębiorstw w latach 2019–2021*, <https://stat.gov.pl/obszary-tematyczne/nauka-i-technika-społeczeństwo-informacyjne/nauka-i-technika/działalność-innowacyjna-przedsiębiorstw-w-latach-2019-2021,2,21.html> [dostęp: 27.12.2023].
- Iwin-Garzyńska J., Adamczyk A. (2009), *Wybrane zagadnienia finansów przedsiębiorstw*, PWE, Warszawa.
- NBP (2023), *Dane finansowe sektora bankowego*, <https://nbp.pl/statystyka-i-sprawozdawczosc/statystyka-monetarna-i-finansowa/dane-finansowe-sektora-bankowego/> [dostęp: 27.11.2023].
- PARP (2021), *Raport o stanie sektora małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce 2021*, <https://www.parp.gov.pl/component/publications/publication/raport-o-stanie-sektora-malych-i-srednich-przedsiębiorstw-w-polsce-2021> [dostęp: 27.10.2023].
- OECD (2020), *Financing SMEs and Entrepreneurs 2020: an OECD Scoreboard*, <https://www.oecd.org/industry/smes/SMEs-Scoreboard-2020-Highlights-2020-FINAL.pdf>.
- PARP (2022), *Raport o stanie sektora małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce 2022*, <https://www.parp.gov.pl/component/publications/publication/raport-o-stanie-sektora-malych-i-srednich-przedsiębiorstw-w-polsce-2022> [dostęp: 12.10.2023].
- QUALIFACT (2015), *Finanse MSP 2015. Rynek usług bankowych*, Gdańsk.
- SBA (2018), *Annual Report of the Office of Economic Research*, FY 2017, <https://advocacy.sba.gov/2018/01/01/annual-report-of-the-office-of-economic-research-fy-2017/> [dostęp: 20.10.2022].
- UOKiK (2011–2021), *Raport o pomocy publicznej w Polsce udzielonej przedsiębiorcom oraz Raport o pomocy de minimis w Polsce udzielonej przedsiębiorcom*, <https://uokik.gov.pl/bip/raporty-pomoc-publiczna> [dostęp: 27.12.2023].

Rozdział 12

Specyficzne źródła finansowania start-upów

Finansowanie nowego przedsięwzięcia to delikatny proces, który wymaga dużych umiejętności, by firma odniosła sukces. Aby urzeczywistnić koncepcję powodzenia start-upu lub osiągnąć nowy poziom wzrostu dla początkującej firmy, potrzebujemy kluczowego bodźca biznesowego, jakim jest kapitał. Potrzeby finansowe istnieją od samego początku naszej działalności i mogą utrzymywać się przez długi czas, aż do osiągnięcia fazy dojrzałości i stabilizacji na rynku.

Istnieje wiele sposobów pozyskania i finansowania biznesu. Żeby je wykorzystać, powinno się podejść do tego przedsięwzięcia z wysoce świadomym nastawieniem i poznaniem źródeł pochodzenia kapitału, kosztów ich pozyskania i konsekwencji, jakie niosą dla przyszłej struktury własności, a następnie rozpoznać własne potrzeby krótko- i długookresowe. Niektóre przedstawione w tym rozdziale jako podstawowe metody finansowania są dość łatwe do stosowania w praktyce. Inne wymagają bardziej skomplikowanych procedur, ale zapewniają dostęp do dużych kwot na finansowanie rozpoczynającego działalność start-upu lub młodej firmy.

Główną trudnością dla początkującego przedsiębiorcy jest przekonanie partnerów finansowych (banków, inwestorów, aniołów biznesu itp.) o słuszności finansowania projektu. Nowe projekty zawsze są ryzykownymi inwestycjami, a wskaźnik niepowodzeń jest szczególnie wysoki w przypadku start-upów (90–95%) lub innych projektów dotyczących innowacyjnych technologii. W zależności od przyjętej strategii, etapu rozwoju, możliwości, ambicji założycieli start-upy lub inne firmy mogą pozyskiwać środki finansowe na wiele sposobów i z różnych źródeł.

Prosta klasyfikacja źródeł pochodzenia kapitału pozwoli na szybsze zrozumienie problemu i zaoszczędzi czas na poszukiwanie finansowania (tab. 12.1).

Tabela 12.1. Źródła finansowania działalności start-upów

Źródła wewnętrzne	Źródła zewnętrzne
środki własne środki od rodziny, przyjaciół i znajomych <i>bootstrapping</i>	aniołowie biznesu fundusze <i>venture capital</i> leasing, faktoring, franchising, crowdfunding kredyty i pożyczki akceleratory, inkubatory przedsiębiorczości PARP lub NCBR dotacje z Unii Europejskiej

Źródło: Opracowanie własne.

Dobierając źródła finansowania projektu, trzeba pamiętać, że oferujący środki inwestor także poszukuje dobrych okazji do pomnożenia kapitału. Jeśli twórca ma innowacyjny start-up z potencjałem na sukces, to niewątpliwie ma do dyspozycji wiele możliwości pozyskiwania funduszy. Poruszając się po tym złożonym aspekcie przedsiębiorczości, najważniejszym działaniem, jakie możemy podjąć, to zdobycie należytej wiedzy, korzystanie ze wsparcia ekspertów i poznanie ważnych kryteriów, które będą mogły przekonać naszych potencjalnych inwestorów.

12.1. Wewnętrzne źródła finansowania start-upów

Finansowanie kapitałem własnym, rodziny i znajomych oraz honorowa pożyczka

Oszczędności osobiste, wsparcie rodziny i znajomych lub nasze łatwo zbywalne aktywa są głównymi zasobami kapitału początkowego dla nowo powstającej firmy i stanowią jej najprostsze źródło finansowania wewnętrznego. Wkład ten potrzebny jest na sfinansowanie kosztów uruchomienia działalności lub niektórych drobnych inwestycji. Można też pomyśleć o swojej rodzinie i przyjaciółach i zawrzeć z nimi umowę o udostępnienie środków w postaci pożyczki albo wprowadzić ich do spółki jako wspólników lub udziałowców. Takie rozwiązanie finansowe uzależnione będzie od możliwości finansowych rodziny i partnerów. Wkłady mogą też obejmować majątek inny niż gotówka. Może to być na przykład wkład w postaci aplikacji internetowej lub projektu badawczego.

Jeśli na początku nie chcemy mocno ich angażować, warto pomyśleć o tzw. honorowej pożyczce. To nic innego jak kredyty średnioterminowe, które udzielane są przez organizacje pozabankowe z obniżoną lub zerową stawką oprocentowania. Ich celem jest pomoc w finansowaniu zrównoważonych potrzeb tworzenia nowych przedsiębiorstw.

Reguła 3F – *friends, family & fools*

Podczas gdy większość funduszy inwestycyjnych i banki mogą uznać nasze przedsięwzięcie za zbyt ryzykowne, aby zaangażować swój kapitał, w naszym osobistym kręgu zapewne znajdują się osoby, które wierzą w nasz biznes i z pewnością zechcą na początku wesprzeć nas finansowo. Dzięki naszym relacjom społecznym możemy wykorzystać łatwo dostępny kapitał zgodnie z zasadą: *friends, family & fools* (Atherton 2009). Metoda ta jest stosunkowo łatwa oraz niezwykle szybka, pieniądze na start można pozyskać bez większych formalności, w krótkim czasie. Zgoła innym aspektem takiego finansowania jest jednak ryzyko, które musi podjąć dany inwestor, a którego wcześniej nie zaakceptował bank. Środki te pomagają wesprzeć pierwsze etapy działalności i nie zmieniają sposobu zarządzania firmą.

Warto także przyjrzeć się grupie inwestorów szalonych (*fools*). Latami używali oni swój kapitał na rzecz nowych pomysłodawców różnego rodzaju przedsięwzięć. Określano ich hazardzistami, szaleńcami, ideowcami lub mało wyrafinowanymi inwestorami bez matematycznej logiki opłacalności ich inwestycji. Jednak realizowali oni spore zwroty z wyłożonego kapitału, a ich charakter nadal nie uległ zmianie dzięki możliwościom, jaki daje rozwój Internetu, finansowania społecznościowego i prężnie rozwijającej się innowacyjności technologicznej.

Pieniądze to drażliwy temat. Pamiętajmy, że przyjaciele, rodzina i szaleni inwestorzy będą oczekiwać, że będziemy solidnie pracować, aby chronić ich środki i budować racjonalny biznes. Będą oni również chcieli otrzymywać regularne informacje finansowe. Bądźmy więc przygotowani na zapewnienie im należytej przejrzystości informacji, opartej na realistycznej ocenie naszego biznesu. Dzięki temu nasz potencjalny partner będzie przekonany o sprawiedliwym podziale wypracowanego kapitału (Kotha i George 2012: 528).

Jeśli przekonujemy znajomych i rodzinę, że nasz biznes jest wart więcej niż obecnie i składamy obietnice, których nie będziemy mogli dotrzymać, wówczas możemy skończyć na niepotrzebnych i trudnych dyskusjach, mogących negatywnie wpłynąć na nasze dalsze relacje z nimi, a niekiedy zniechęcić nasze bliskie otoczenie do ewentualnego dodatkowego wsparcia. Dlatego od samego początku wymaga się od założyciela uczciwej, wstępnej wyceny przedsięwzięcia. Powinna ona być oparta na realnych przychodach, wielkości rynku, etapach rozwoju produktu, a nawet poziomie doświadczenia zespołu operacyjnego.

Poniżej przedstawiamy proponowany proces poszukiwania funduszy dla reguły 3F:

1. Zastanów się, jakiego rodzaju umowy szukasz. Musisz określić, czy chcesz mieć powiązanie dłużne czy kapitałowe. Jakie powinny być warunki każdego z tych powiązań (wycena firmy, oprocentowanie, potrzebna kwota itp.). Wiele z tych informacji powinno być uwzględnione w biznesplanie.

2. Zorganizuj formalne spotkanie, aby zaprezentować (wyjaśnić) biznes. Nie próbuj negocjować i zbyt często przekonywać podczas pierwszego spotkania. Daj przyjacielowi lub członkowi rodziny czas na przemyślenie sytuacji.
3. Zaproponuj swój (nawet wstępny) biznesplan, ale profesjonalny. Biznesplan powinien zawierać szczegółową analizę SWOT (słabe i mocne strony, szanse i zagrożenia). Ponadto powinieneś szczegółowo wyjaśnić potencjalne ryzyko związane z prowadzoną działalnością.
4. Podaj wszelkie informacje o produkcie lub usłudze, informacje pomocnicze lub starannie przygotowane informacje istotne dla firmy.
5. Użyj formalnych dokumentów, aby udokumentować powiązanie z oferentami kapitału. Użyj dobrze sporządzonego weksla, gdy wybrałeś powiązanie poprzez zadłużenie i przygotuj prostą umowę.

Bootstrapping – finansowanie biznesu z wykorzystaniem środków własnych, bez udziału kapitału zewnętrznego

Wsparciem dla przedsiębiorcy może być dodatkowo *bootstrapping* (Ebben, Johnson 2006: 851–865), czyli taka filozofia działania przedsiębiorstwa, która oparta jest jedynie na finansowaniu działalności ze źródeł wewnętrznych – niewielkimi lub zerowymi aktywami, przy założeniu minimalizacji kosztów oraz szybkiego wprowadzenia produktu/usługi na rynek.

Ze względu na ograniczone środki bootstrapping siłą rzeczy koncentruje się na celach krótkoterminowych. Tym samym w tym podejściu jakikolwiek biznesplan nie odgrywa praktycznie żadnej roli. Niektóre firmy funkcjonują na tej zasadzie nawet kilka lat, zanim pozyskają kapitał zewnętrzny. Jednak istnieje samo wad co zalet takiej filozofii działania.

Zalety tej formy finansowania to:

- właściciel (właściciele) zachowuje pełną kontrolę nad spółką i wszystkimi decyzjami;
- firma polega wyłącznie na istniejących zasobach i działa bez pożyczek, co zmniejsza konieczność wydawania gotówki na spłatę pożyczki;
- ostrożne zarządzanie środkami pieniężnymi od samego początku tworzy mądre nawyki przyszłego zarządzania wydatkami.

Podstawowe działania związane z zarządzaniem gotówką powinno opierać się na:

- dużej koncentracji na wpływach gotówkowych z przychodów lub na krótkich terminach płatności faktur;
- korzystaniu z faktoringu;
- korzystaniu z leasingu;
- wykorzystaniu barteru;
- unikaniu wszelkich kar umownych czy wysokiego oprocentowania.

Istnieją jednak też wady zmniejszania zewnętrznych wpływów gotówki:

- rozwój firmy może być ograniczony lub utrudniony, jeśli popyt na wyroby przekracza zdolność firmy do pozyskiwania zapasów surowców i materiałów do produkcji;
- przedsiębiorca bierze na siebie niemal całe niepotrzebne ryzyko finansowe, nie dzieląc się nim z inwestorami zewnętrznymi, którzy udostępniają środki na rozwój firmy.

Największym wrogiem takiego finansowania jest czas i ryzyko niezrealizowania zamierzeń w zakresie sprzedaży produktów czy usług. Przedsiębiorca najczęściej poświęca się całkowicie swojemu start-upowi, ale ma ograniczone zasoby finansowe. Taka sytuacja powoduje, że znajduje się on pod bardzo silną presją czasu w dążeniu do osiągnięcia sukcesu.

12.2. Finansowanie kapitałem załączkowym (*seed capital*)

W kolejnych etapach naszej działalności potrzebny będzie dodatkowy kapitał rozwojowy w najwcześniejszej fazie funkcjonowania firmy. Obejmuje on okres finansowania rozwoju potencjalnie zyskownego pomysłu. W praktyce to na tym etapie wchodzi fundusze załączkowe, których celem jest finansowanie projektów dotyczących wdrażania innowacji oraz transferu i komercjalizacji technologii w początkowej fazie rozruchu. Fundusze te oferują przede wszystkim udziałowy kapitał długoterminowy, wnoszony na okres od 3 do 5 lat. Z tego względu przyjęło się w praktyce używać określenia zasady 4F – *funds, friends, family & fools*.

Zasada 3F pozwala na finansowanie działalności kapitałem własnym od powstania pomysłu do momentu rozpoczęcia działalności, a zasada 4F pozwala budować kapitał załączkowy, aby start-up mógł szybko znaleźć inne źródła finansowania, np. aniołów biznesu, i zapewnić sobie szybszy rozwój działalności – udoskonalenie ostatecznej wersji produktu i/lub uruchomienie usługi przeznaczonej na rynek.

Aby odnieść sukces w pozyskiwaniu funduszy na tym etapie, musimy być w stanie przekonać inwestorów. Będą oni zainteresowani potencjalną wartością dodaną projektu. W tym celu przeanalizują zaproponowaną koncepcję i zespół skupiony wokół projektu. Już na tym etapie będzie przeprowadzana wstępna szacunkowa wycena firmy. Główną wadą kapitału załączkowego jest to, że start-up jest wciąż słabo wyceniany, gdy jest na etapie rozruchu. Zebranie zbyt dużej kwoty kapitału własnego znacznie osłabi udział założycieli firmy, co skomplikuje kolejne zbiórki środków.

12.3. Zewnętrzne źródła finansowania

Na dalszych etapach rozwoju znaczenia nabierają zewnętrzne źródła finansowania. Przy czym najpopularniejszym sposobem pozyskania kapitału są prywatni inwestorzy – aniołowie biznesu, fundusze *venture capital* – którzy inwestują w lokalne przedsięwzięcia, głównie w początkowej fazie ich rozwoju, wnosząc swoją wiedzę, doświadczenie, środki finansowe i kontakty (White i Dumay 2017: 183).

Obecnie w Polsce i innych państwach start-upy znaczną część kapitału pozyskują także z różnych dotacji rządowych i innych środków regionalnego wsparcia przedsiębiorczości.

Finansowanie publiczne

W ciągu ostatnich lat państwo przejmuje stopniowo rolę podmiotu finansującego przedsiębiorstwa (także start-upy) o dużym potencjale rozwoju już na ich etapie początkowym. Zauważalny jest rozwój różnych form wsparcia oferowanego podmiotom prowadzącym działalność gospodarczą przez władze państwowe za pośrednictwem różnych agencji rządowych, poprzez uczestnictwo firm w konkursach, których celem jest rozwój regionalnej i krajowej gospodarki narodowej (Białek i Nowak 2018: 74).

W Polsce w ciągu kilku ostatnich lat rolę dominujących podmiotów w rządowym finansowaniu młodych firm i nowych technologii przejęły trzy instytucje:

- Państwowy Fundusz Rozwoju (PFR);
- Narodowe Centrum Badań i Rozwoju (NCBiR);
- Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości (PARP).

Każdego roku pojawia się wiele nowych publicznych programów finansowania, szczególnie w tych obszarach i sektorach, w których mechanizmy rynkowe są mało efektywne. Na taką tendencję wskazuje opublikowany w 2019 r. raport *The Polish Tech Scene. 5 Years*. Wyniki wskazują, że 69% polskich start-upów w branżach technologicznych pozyskuje fundusze ze środków publicznych. Jednak zanim duże kwoty pieniężne trafią do ostatecznego odbiorcy, kierowane są do pośredników finansowych.

PFR Ventures, określane często jako fundusz funduszy, zapewnia finansowanie w formule *venture capital* na bazie środków unijnych. Mając na uwadze założenia i cel powołania funduszu, jego środki trafiają najpierw do innych funduszy, które według własnych kryteriów kierują je do start-upów i rozwijających się przedsiębiorstw, a w zamian za finansowanie obejmują one udziały w firmie. Poszukujący tego rodzaju inwestowania przedsiębiorcy mogą zapoznać się z 25 pośredniczącymi funduszami VC, ich profilem, kapitalizacją, wysokością

finansowania, jakie może zapewnić dany fundusz pojedynczej spółce, i danymi kontaktowymi na stronach internetowych PFR.

Inną możliwością jest zwrócenie się do Polskiej Agencji Rozwoju Przedsiębiorczości (PARP) – państwowego organu, którego zadaniem jest wspieranie rozwoju przedsiębiorstw. Agencja dysponuje zarówno funduszami państwowymi, jak i unijnymi – przeznaczają je na organizację szkoleń, ale także na dotacje, z których korzystać mogą między innymi start-upy.

W ramach rządowych projektów dostępne są stosunkowo niewielkie kwoty dofinansowań. Według raportu *The Polish Tech Scene. 5 Years* blisko 52% start-upów otrzymuje dofinansowania nie większe niż 500 tys. złotych. Nie są to kwoty, dzięki którym można rozwinąć światowej klasy firmę technologiczną. Jednak mogą być wystarczające, aby opracować koncepcję, strategię czy zbudować prototyp. Start-upy mogą korzystać z rządowych funduszy we wstępnej fazie, a następnie pozyskiwać środki od inwestorów prywatnych. Najlepszą miarą sukcesu beneficjentów funduszy państwowych jest ich sukces w kolejnych rundach finansowania.

Słabą stroną finansowania publicznego jest fakt, że po uzyskaniu państwowego finansowania trudne jest modyfikowanie strategii biznesowej ustalonej z instytucją finansującą. Start-upy w ten sposób mogą stracić swoją największą zaletę – możliwość szybkiego dostosowania się do warunków rynkowych i odpowiedzi na działania konkurencji. Biorąc pod uwagę aspekt pozyskiwania dofinansowania z grantów ze środków publicznych przez start-upy, należy zauważyć duży odsetek aplikujących podmiotów, które nie otrzymują wsparcia ze strony państwa.

Pożyczki dla firm

Ciekawą ofertą Polskiej Agencji Rozwoju są pożyczki dla firm i poręczenia kredytowe, które mogą wesprzeć przedsiębiorczych pomysłodawców. W celu zapewnienia przedsiębiorcom jak najkorzystniejszych pożyczek istnieje wiele funduszy i publicznych podmiotów regionalnych wspieranych przez m.in. PFR i zasilanych różnymi środkami regionalnymi, np. pozyskiwanymi w ramach RPO, europejskich funduszy czy też Programu Operacyjnego Rozwój Polski Wschodniej. Mogą one udzielać pożyczek nieoprocentowanych w ramach pomocy *de minimis*. W przypadku innych pożyczek oprocentowanie jest stosunkowo niskie i jest uzależnione od stopy bazowej proponowanej przez Komisję Europejską.

Poręczenia kredytowe

Poręczenia kredytowe stanowią prawną formę zabezpieczenia spłaty kapitału każdej transakcji kredytowej, w przypadku gdy bank z różnych powodów odmawia firmie przyznania finansowania ze względu na niewystarczające zabezpieczenia spłaty. W takiej sytuacji może pomóc fundusz dysponujący takimi poręczeniami kredytowymi. PFR blokuje własne środki pieniężne jako gwarancję spłaty poszczególnych transakcji kredytowych udzielanych przez instytucje współpracujące. Dodać trzeba, że z tytułu poręczenia kredytowego prowizja funduszu wynosi do 5% kwoty poręczenia i płatna jest jednorazowo w chwili jego udzielenia. Szczegółowe informacje o sposobie uzyskania poręczeń można znaleźć na stronie internetowej PFR. Często poręczenia PFR dla mikro, małych lub średnich przedsiębiorstw mają określony zasięg terytorialny, a w 2022 r. dotyczyły one głównie województw: podlaskiego, mazowieckiego i warmińsko-mazurskiego.

Programy i konkursy

Każdego roku pojawiają się różne konkursy dla początkujących inwestorów. Od kilku lat to one są okazją do znalezienia korzystnych warunków dla sfinansowania start-upu. Nie należy zaniedbywać możliwości oferowanych przez różne programy i zaproszenia do składania projektów na konkursy organizowane przez instytucje publiczne, fundacje i duże przedsiębiorstwa.

Większość dużych grup pragnących rozwijać swoje sposoby innowacji inwestuje wraz ze start-upami, opracowując otwarte strategie innowacji. Programy akceleracyjne, hackathony (czyli wydarzenie skierowane do programistów, podczas którego rozwiązują oni określony problem związany z projektowaniem) czy konkursy mogą zaowocować wsparciem połączonym z innymi formami finansowania. Oprócz finansowania konkursy te mogą oferować możliwość skorzystania z przydatnych szkoleń, spotkań z inwestorami lub skorzystania ze specjalnych udogodnień w różnych dziedzinach. Są to wspiane możliwości dostępu do wielu pozafinansowych możliwości.

Dlaczego warto brać udział w konkursach? Dla przedsiębiorcy udział w konkursie i pozyskanie środków może być szansą na przyspieszenie rozwoju firmy. Oprócz oczekiwanego dofinansowania konkurs umożliwia ustrukturyzowanie projektu, udostępnienie go, zapewnienie jego rozpoznawalności, uzyskanie zewnętrznych opinii i poznanie potencjalnych partnerów. Biorąc udział w konkursie, można będzie także wchodzić w interakcje z wieloma przedsiębiorcami i partnerami wydarzenia. Te interakcje wzbogacą projekt. Jeśli wzbudzi on zainteresowanie opinii publicznej, przedsiębiorca zostanie zauważony i ma duże szanse na nawiązanie kontaktu z przyszłymi partnerami i funduszami. Bez tego udziału być może nigdy nie udało by się tak szybko rozwinąć sieci kontaktów.

Oprócz rozpoznawalności, jaką zapewni zwycięstwo w konkursie, przedsiębiorca uzyska również nagrodę finansową na wsparcie projektu. Często przewidziane są także inne nagrody: wsparcie mentora, usługa pomocy twórcy biznesu w jego projekcie, miejsce w inkubatorze lub akceleratorze itp.

Fundusze i dotacje z Unii Europejskiej

Unia Europejska finansuje wiele projektów i programów. Stosuje surowe zasady kontroli wykorzystania środków oraz zapewnienia, że są one wydatkowane w sposób przejrzysty i odpowiedzialny. Finansowanie UE przybiera różne formy, zazwyczaj są to:

- dotacje, częściowo finansowane przez UE, a częściowo z innych źródeł, które są zwykle przyznawane po ogłoszeniu publicznym („zaproszenia do składania wniosków”);
- dotacje zarządzane przez władze krajowe i regionalne;
- pomoc w formie pożyczek, gwarancji i kapitału w celu wsparcia polityki i programów UE;
- nagrody przyznawane laureatom konkursów, np. Horyzont 2020.

W każdej z wyżej wymienionych form znajduje się szereg innych programów, np. EaSI (na rzecz zatrudnienia), ESI (fundusze strukturalne i inwestycyjne), które mogą być ciekawym źródłem inwestowania, a z którymi można się zapoznać na stronach internetowych Unii Europejskiej. Można także skontaktować się z krajowymi odbiorcami bezpośrednich środków unijnych w kraju i dowiedzieć się o procedurze ubiegania się o unijne dofinansowania bezpośrednie.

Do najważniejszych funduszy w ramach Europejskich Funduszy Strukturalnych i Inwestycyjnych należą:

- Europejski Fundusz Rozwoju Regionalnego – rozwój regionalny i miejski,
- Europejski Fundusz Społeczny – włączenie społeczne i dobre rządy,
- Fundusz Spójności – konwergencja gospodarcza regionów słabiej rozwiniętych,
- Europejski Fundusz Rolny na rzecz Rozwoju Obszarów Wiejskich.

Poza wyżej opisanymi formami unijnego finansowania bezpośredniego dostępne są także inne ciekawe formy finansowania pośredniego. To finansowanie zarządzane jest przez władze krajowe i regionalne, a nie przez organy Unii Europejskiej.

12.4. Finansowanie kapitałem podwyższonego i wysokiego ryzyka

Finansowanie kapitałem aniołów biznesu

Świat biznesu posiada wolne środki, które z powodzeniem mogą być wykorzystane do wsparcia nowych inicjatyw i pomysłów w gospodarce. Osoby, które posiadają pokaźne zasoby finansowe, zgromadzone dzięki udanym inwestycjom biznesowym, stanowią dla start-upów cenne źródło pozyskiwania kapitału. Osoby te o wysokiej wartości netto HNWI (*high net worth individuals*) określane są aniołami lub archaniołami biznesu (*angel investors*) i są chętne, by angażować własne środki nawet na wczesnych etapach rozwoju niektórych firm.

Termin HNWI zgodnie z klasyfikacją branży finansowej odnosi się do osób z płynnymi aktywami powyżej pewnej wartości (1 mln USD). Oznacza to, że ich aktywa można łatwo zamienić na gotówkę, ponieważ mogą je oni sprzedać bez wpływu na ich wartość początkową. Dzięki silnej koncepcji biznesowej, solidnej prezentacji możemy, w najlepszym przypadku, pozyskać od aniołów biznesu nawet do kilkuset tysięcy złotych kapitału. Wiele jednak zależy od naszego pomysłu na biznes i odrobiny szczęścia.

Kim są aniołowie i archaniołowie biznesu?

Aniołowie biznesu to zazwyczaj zróżnicowana grupa osób, które zgromadziły swoje bogactwo i które niedawno odeszły na emeryturę z imperiów biznesowych, które często sami zbudowali. Część z nich to przedsiębiorcy na tzw. rynkowej emeryturze, dla których zysk nie musi być jedyną motywacją do inwestycji w inne młode firmy. Kieruje nimi często także chęć nawiązania kontaktów z zewnętrznym otoczeniem, a niekiedy próba powrotu na rynek i ofiarowanie innym cennego know-how. Większość z nich chce inwestować w firmy, które są dobrze zarządzane, mają w pełni opracowany biznesplan i są nastawione na pewny wzrost. Często oferują finansowanie tym start-upom, które są zaangażowane w sektory biznesowe dobrze im już znane. Inwestorzy ci zapewniają korzystniejsze warunki pozyskiwania kapitału w porównaniu z innymi pożyczkodawcami, ponieważ zazwyczaj inwestują w firmę rozpoczynającą działalność, a nie w rentowność firmy. Ich działania koncentrują się na pomaganiu start-upom w stawianiu pierwszych kroków, a nie na szybkim zysku. Z powodu braku odpowiednich i wyczerpujących danych funkcjonowanie rynku aniołów w Polsce, a także w innych krajach, jest nadal niezbadane (Cipollone i Giordani 2019). Jest to jednak rynek niezwykle użyteczny dla przedsiębiorców w pozyskiwaniu kapitału.

Archanioł biznesu

Archaniołem biznesu nazywamy anioła biznesu inwestującego w wiele przedsięwzięć start-upowych, które są sławne i osiągnęły wysoki poziom rozwoju. Archanioł pomaga także innym aniołom biznesu dostrzec pozytywne zwroty z ich inwestycji, kierując ich w stronę transakcji, które okażą się lukratywne dla wszystkich uczestników. Obecność archanioła jest bardzo ważna w poszczególnych rundach finansowania, gdyż może on ułatwiać i szybko przyciągnąć innych sponsorów inwestycyjnych. Nawet jeśli archanioł nie bierze udziału w rundzie, ale wcześniej zainwestował w firmę, może połączyć właścicieli młodej firmy z grupami wielkich potencjalnych inwestorów.

Jak dotrzeć do aniołów biznesu?

Najlepszym sposobem na skontaktowanie się z aniołem biznesu jest osobista sieć kontaktów. Jeśli takiej nie posiadamy, będziemy musieli polegać na innych metodach. Niektórzy inwestorzy lubią pozostać anonimowi, co może sprawiać, że ich identyfikacja jest szczególnie trudna. Wtedy powinniśmy skontaktować się z lokalnymi sieciami aniołów oraz regularnie przeglądać istniejące zasoby na portalach internetowych. Innymi słowy, dostępność finansowania od aniołów biznesu w dużej mierze zależy od tego, kogo znasz – osoby, które mają w swoim otoczeniu wśród znajomych aniołów biznesu mają zdecydowanie większe szanse na pozyskanie finansowania.

W Polsce do popularnych sieci i środowisk aniołów biznesu należą:

1. Lewiatan Business Angels – największa tego typu sieć w Polsce, funkcjonująca przy Konfederacji Lewiatan. Poszukują oni projektów z różnych branż, które wyróżniają się zmotywowanym zespołem, innowacją oraz potencjałem do tworzenia przewagi konkurencyjnej.
2. PolBAN Business Angels Club – najstarsza sieć aniołów biznesu, która finansuje projekty na wczesnym etapie rozwoju – spełniające warunki innowacyjności i perspektywiczności rynku.
3. Sieć Aniołów Biznesu Amber – sieć ta rozwijana jest przez Polską Fundację Przedsiębiorczości. Wymaga ona innowacyjnych projektów, co najmniej w fazie prototypu/beta, posiadających duży potencjał i dostęp do rynku, konkretny biznesplan oraz potrzebę dokapitalizowania firmy maksymalnie do 1,5 mln zł.
4. Hedgehog Fund – jest siecią aniołów biznesu specjalizującą się w projektach z zakresu: *marketplace*, *e-commerce*, B2B i Internet rzeczy. Fundusz ten inwestuje maksymalnie do 1 mln zł w zamian za udziały mniejszościowe w start-upach.

5. Aivot Business Angels Network – wspiera spółki na wczesnym etapie inwestycji oraz w okresie ich dynamicznego wzrostu.
6. Grupa Trinity – sieć aniołów biznesu oferująca wsparcie dla podmiotów z branż technologicznych (Internet, IT, *e-commerce*), a ich zaangażowanie kapitałowe zaczyna się od 500 tys. zł.
7. Smart Business Angels – sieć, która oferuje programy finansowania mikroprojektów w okresie nie dłuższym niż jeden rok.
8. Wschodnia Sieć Aniołów Biznesu – grupa pomaga jedynie w nawiązaniu kontaktów pomiędzy inwestorami a pomysłodawcami.
9. Inni – Gildia, CEEBAN, Blask Swan Fund czy Gobin Angels.

Pozyskiwanie środków od aniołów biznesu

Pozyskanie kapitału od anioła biznesu będzie zależeć od naszej bystrości i umiejętności w dwóch konkretnych aktywnościach: sztuce opowiadania wiarygodnych historii i sztuce negocjacji. Pamiętajmy, że ci inwestorzy przeznaczają własne środki pieniężne na ryzykowną przyszłość naszej firmy i nie zrobią tego lekką ręką. Dlatego wymagana jest umiejętność perswazji oraz transparentna informacja, przygotowana na podstawie autentycznych danych, co pozwoli nam łatwiej zdobyć przychyłność anioła-inwestora.

Aniołowie biznesu inwestują w projekt najczęściej od 50 000 zł do 500 000 zł. Jeśli zdecydują się na zaangażowanie jako konsorcjum aniołów biznesu, mogą zainwestować grupowo nawet do miliona złotych, jednak takie przypadki są jeszcze rzadkością na naszym rynku. W Polsce kapitał inwestycyjny powyżej miliona złotych dostarczany jest głównie przez fundusze inwestycyjne podwyższonego ryzyka – *venture capital*. Fundusze te rzadko w naszym kraju inwestują w start-upy na bardzo wczesnym etapie rozwoju. Uważają oni, że nawet minimalne kwoty, jakie mogliby oferować firmom, są po prostu zbyt duże dla początkujących przedsięwzięć biznesowych i rodzą zbyt wysokie ryzyko inwestycyjne.

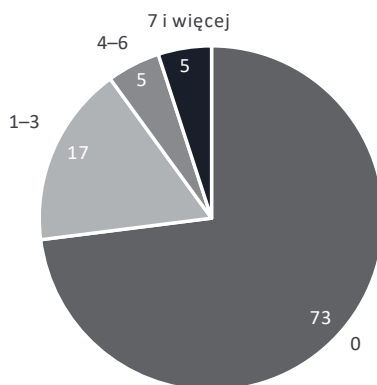
Finansowanie rozwoju młodych firm kapitałem aniołów biznesu pojawiło się w Polsce stosunkowo niedawno, a wzrost ich aktywności nastąpił dopiero po wejściu Polski do Unii Europejskiej. Pomimo tego w dalszym ciągu daleko nam do krajów Europy Zachodniej czy Stanów Zjednoczonych. W USA istnieje kilkaset dużych grup aniołów biznesu zrzeszających ponad 16 000 członków, podczas gdy w Polsce posiadamy około 680 osób i 10 prężnie działających sieci.

Specyfika polskiego rynku aniołów biznesu

Rynek aniołów biznesu w Polsce jest trudny do zbadania, ponieważ brakuje danych charakteryzujących poszczególnych jego uczestników. Aniołowie nie chcą dzielić się informacjami o tym, ile zainwestowali i w jakie start-upy, ponieważ

dotyczy to ich prywatnego majątku. Z tego względu brakuje w opracowaniach i literaturze naukowej pozycji przybliżających ten rynek w Polsce lub cechy aniołów biznesu.

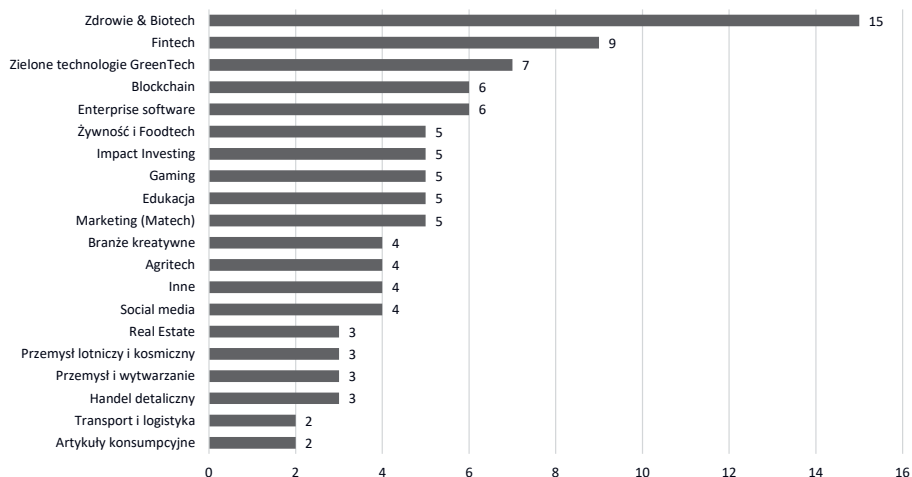
Opracowany przez COBIN Angels i OVHcloud przy współpracy ze Szkołą Główną Handlową (SGH) raport *Jak inwestują najlepsi aniołowie biznesu w Polsce? Polski rynek inwestycji anielskich w 2021 r.* wskazuje na stosunkowo niewielką liczbę aniołów biznesu w Polsce (680 osób), przy czym najaktywniejszymi aktorami na rynku inwestycji było zaledwie 40. Czterdzieści procent polskich aniołów biznesu inwestuje dopiero od trzech lat lub krócej, a przeważająca część (53%) dokonała od jednej do trzech inwestycji w start-upy, przy czym średnia liczba dla wszystkich badanych aniołów wyniosła dwie inwestycje. Polscy aniołowie biznesu, którzy dokonali tzw. exitów w 2021 r., mogą pochwalić się średnią wyjścia z inwestycji na poziomie 3,99 mln zł, jednak 73% z nich nie zrealizowało żadnego wyjścia z inwestycji w badanym roku, co wskazuje na wczesny etap rozwoju rynku w Polsce (rys. 12.1).



Rysunek 12.1. Liczba zrealizowanych wyjść aniołów biznesu z inwestycji (%)

Źródło: (Gemra, Krawczyk i Ługowski 2022: 39–50).

Aniołowie biznesu, co do zasady, inwestują w projekty, które rozumieją i do których są w stanie wnieść wartość dodaną. Spośród przebadanych aniołów biznesu najwięcej zainteresowanych jest branżą „Zdrowie & Biotech” – aż 15%, obszarem „Fintech” – 9%, dalej „GreenTech” (Zielone Technologie)” – 7%, Blockchain, oprogramowanie komputerowe po 6% (rys. 12.2). Aż 71% aniołów biznesu zainteresowanych jest projektami, które na etapie inwestycji nie generują jeszcze przychodów, z czego najwięcej (28% przebadanych aniołów) zainteresowanych jest start-upami na etapie testowania swoich prototypowych produktów lub usług. Jedynie 2% inwestuje w start-up, który ma dodatni *cash flow*.



Rysunek 12.2. Sektory inwestowania aniołów biznesu (w %)

Źródło: (Gemra, Krawczyk, Ługowski 2022: 39–50).

Najczęstszą wartością pojedynczej inwestycji anioła biznesu była kwota od 50 do 225 tys. zł. Oczywiście na tym rynku istnieje też kilku wielkich graczy, którzy inwestują w start-upy nawet po kilka milionów, jednak w skali rynku kapitałowego i zapotrzebowania ze strony start-upów są to kwoty nadal niewielkie.

12.5. Finansowanie kapitałem VC (*venture capital*)

Venture capital to idealna struktura finansowania szczególnie dla firm, które udowodniły swój sukces biznesowy i potrzebują dodatkowego kapitału do dalszego rozwoju. Wnoszą one niekiedy określonej wielkości kapitał, na ograniczony czas, przez zewnętrznych inwestorów do młodych przedsiębiorstw, licząc, że w momencie sukcesu firmy te przyniosą duży przyrost zainwestowanego kapitału (Cavallo i in. 2019: 27). W większości przypadków oferują one wsparcie finansowe start-upów oraz projektów na dalszym etapie rozwoju, a ich finansowanie wiąże się także z objęciem przez inwestora udziałów w przedsiębiorstwie. Delegują wówczas swoich przedstawicieli do zarządu spółki, często decydując o jego składzie i mając wpływ na realizację strategii dalszego rozwoju. Fundusze VC mogą niekiedy długo czekać, zanim biznes zostanie przekształcony w dochodową firmę. Przykładami są znane przedsięwzięcia, takie jak: Amazon, Facebook i Google, które jako początkujące start-upy wspierane były wyłącznie funduszami wysokiego ryzyka.

W przeciwieństwie do branży motoryzacyjnej i współczesnych firm technologicznych, a więc firm z cennymi aktywami fizycznymi i bardziej przewidywalnymi przepływami pieniężnymi, w innych sektorach, w których funkcjonują start-upy, małe firmy mają zazwyczaj do zaoferowania swoim inwestorom niewielkie zabezpieczenie. To z kolei budzi mniejsze zainteresowanie wielkich inwestorów. Gdyby fundusz przekazał start-upowi duże pieniądze bez możliwości odpowiedniej gwarancji, inwestorzy mogliby ponieść wysoką stratę w przypadku niepowodzenia biznesu.

Nie każda firma ma jednak szansę na dofinansowanie funduszami VC. Kompetencje i doświadczenie zespołu zarządzającego projektem są dla funduszu kluczowym kryterium przy podejmowaniu decyzji o zaangażowaniu się w konkretne przedsięwzięcie. Istnieje jeszcze wiele innych przeszkód w pozyskaniu tych funduszy dla firm na wczesnym etapie. Są to np.:

- niewielka sprzedaż;
- biznesplany opierają się na mało precyzyjnej koncepcji biznesowej, zbyt prostym prototypie innowacyjnego produktu lub oferowanej rynkom usługi;
- trudności właściwej oceny wartości (początkowej) firmy. W nowej firmie trudno jest dokonać analizy wolnych lub nielewarowanych przepływów pieniężnych, nie mówiąc już o innych wskaźnikach, takich jak pokrycie obsługi zadłużenia. Inaczej jest w przypadku dojrzałych firm. Proces ustalania wartości i możliwości inwestowania jest dość prosty. Firmy o ugruntowanej pozycji generują sprzedaż, zyski i przepływy pieniężne, które można wykorzystać do uzyskania wiarygodnej miary jej wartości.

Zanim fundusze zainwestują pieniądze, ich analitycy i stratedzy inwestycyjni spędzą dużo czasu na weryfikacji potencjału firmy i poszukiwaniu kluczowych składników jej sukcesu, unikalnych produktów/rozwiązań i wyjątkowego zespołu kadry zarządzającej.

Czynniki, na które zwracają uwagę fundusze *venture capital*

Poszukujące finansowania firmy na dalszych etapach rozwoju w ramach tzw. rund inwestycyjnych powinny poznać kilka istotnych czynników, na które często zwracają uwagę inwestorzy kapitału podwyższonego ryzyka przed podjęciem decyzji inwestycyjnej. Są to:

1. Dobra znajomość i zrozumienie rynku

Znajomość rynku w danej branży jest zaletą. Inwestorzy szukają możliwości w sektorach, które pasują do ich kompetencji, gdyż zmniejszają one poziom ponoszonego ryzyka inwestycyjnego.

2. Silny zespół zarządzający

Obecność w zespole liderów z historią udokumentowanych sukcesów jest bardzo pozytywnie oceniana przez inwestorów. Z tego względu powinniśmy

pokazać, że mamy inteligentnych, strategicznych, utalentowanych liderów, podkreślając sprawdzone kompetencje tak założycieli, jak i zespołu zarządzającego. Fundusz inwestycyjny musi być pewien, że kierownictwo firmy podoła podjętemu zadaniu. Jest takie stare powiedzenie, które sprawdza się w przypadku wielu inwestorów VC – woleliby zainwestować w zły pomysł kierowany przez doskonałe kierownictwo niż w świetny biznesplan wspierany przez zespół niedoświadczonych menedżerów.

3. Wielkość rynku i jego potencjał

Aby przyciągnąć uwagę inwestorów, należy także wykazać, że firma skieruje swoje działania do możliwie jak najszerszego spektrum odbiorców i właściwie wykorzysta możliwości rynku. Inwestorzy VC oczekują, że przedstawione im biznesplany będą uwzględniać wielkość rynku i jego potencjał. Oczekują także szacunków stron trzecich, które powinniśmy znaleźć w różnych raportach, oraz informacji zwrotnych pochodzących od potencjalnych klientów, pokazujących chęć zakupu i zapłaty za oferowany im nowy produkt lub innowacyjną usługę.

4. Przepływy pieniężne i dochód netto

Należy także zadbać, aby rozbieżność pomiędzy ogólnymi przychodami a przychodem pomniejszonym o koszty operacyjne (z wyłączeniem R&B) była stosunkowo niska. Firmy handlowe (handel elektroniczny i stacjonarny) powinny umieć wykazać się skrupulatnym sprawdzaniem rachunku przepływów pieniężnych, aby inwestorzy mogli ocenić, jak skutecznie firma ściąga należne środki. Według metody kasowej przychodem będą kwoty otrzymane, a nie kwoty wystawionej faktury. Natomiast jeśli klient zapłacił z góry za usługę, która nie została jeszcze wykonana lub nie został dostarczony produkt, takie środki nie mogą stanowić przychodu. Powstaną więc rozbieżności między naliczonym przychodem a wpływami środków pieniężnych. Większe wpływy będą lepiej oceniane przez dawców kapitału, gdyż eliminują one ryzyko należności nieściągalnych.

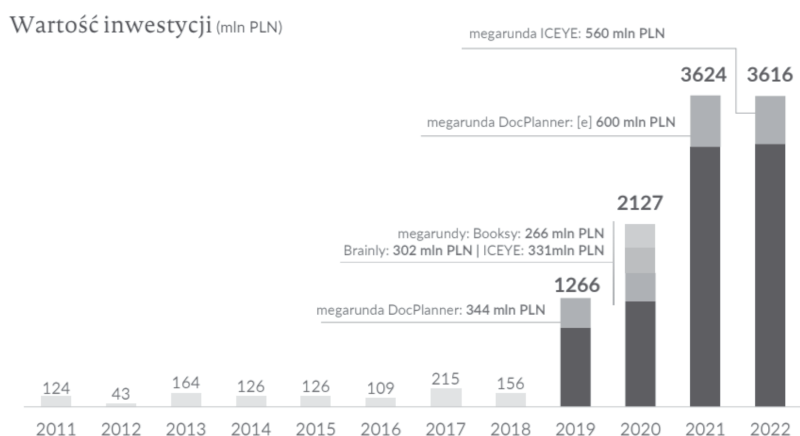
5. Tempo wzrostu dochodów netto a wzrost firmy

Sam dochód netto może wzrosnąć w wyniku cięcia kosztów, a przychody ze sprzedaży mogą pozostawać niezmiennione. Taka sytuacja w opinii funduszy może nie przełożyć się na wzrost firmy w dłuższym okresie. Kierujący przedsiębiorstwem powinni więc położyć duży nacisk podczas spotkań (rund) z inwestorami na poziom wielkości sprzedaży i marketing. Te dwa czynniki decydują o przychodach, które są bardzo ważną miarą efektywności firmy w oczach funduszy. Jednak trzeba pamiętać, że firma może generować wysokie przychody i wpływy ze sprzedaży, ale nie powinna ponosić strat. Zarówno przychody, jak i wskaźniki przepływów pieniężnych są analizowane łącznie w celu kompleksowego przeglądu kondycji finansowej firmy. Jednak fundusz zwróci większą uwagę na efektywność dochodową, która mu potwierdzi, czy pomysł lub produkt ma szanse na zdobycie szerokiego rynku. Wysokie przychody firmy będą zatem informowały inwestora o wielkości rynku, a ich tempo wzrostu potwierdzi

jego przyszły potencjał. Konkludując, przychody i ich tempo wzrostu uzyskują w analizie funduszy prymat przed przepływanymi pieniędzmi.

Polski rynek funduszy *venture capital*

O wielkości inwestycji funduszy *venture* w Polsce informuje kwartalny raport *PFR Venture* z 22 października 2022 r., podsumowujący ich transakcje na naszym rynku. Z danych raportu wynika, że od czerwca do września 2022 r. przeprowadzono jedynie 127 transakcji, w które zaangażowane były 83 fundusze krajowe i zagraniczne. Dostarczyły one do innowacyjnych polskich spółek zaledwie 513 mln zł.



Rysunek 12.3. Inwestycje VC w Polsce w latach 2011–2022

Źródło: (PFR/Inovo 2023).

W ciągu pierwszych 6 miesięcy 2023 r. do polskich start-upów trafiło w sumie ponad 429 mln zł, przeznaczonych na sfinansowanie 116 spółek. Analizując rynek funduszy VC w Polsce, należy zauważyć, że:

- 60% środków zainwestowanych w pierwszym półroczu 2023 r. to kapitał publiczno-prywatny, a udział międzynarodowych funduszy w wartości transakcji wyniósł 40%;
- 91 ze 116 transakcji bazowało na kapitale publiczno-prywatnym;
- 32 ze 116 transakcji to inwestycje z udziałem funduszy PFR Venture; w pierwszym półroczu 2023 r. zapewniły one około 18% kapitału dla innowacyjnych przedsiębiorstw;
- fundusze Narodowego Centrum Badań i Rozwoju dokonały 44 transakcji (ok. 11% udziału w wartości).

12.6. Finansowanie kapitałem *private equity*

Private equity (PE) można zdefiniować jako szeroko pojęte finansowanie firm, które nie są notowane na giełdzie, a więc nie podlegają specjalnym regulacjom finansowym rynku giełdowego. Zdarza się czasami, że niektóre transakcje dokonywane przez fundusze *private equity* dotyczą spółek notowanych na giełdzie. Jednak ich celem jest przeprowadzenie operacji wycofania firmy z giełdy (*delisting*). Firmy silniej ugruntowane na rynku mają możliwość dofinansowania kapitałem w wyniku sprzedaży swoich udziałów funduszom PE. Jednak zanim zdecydujemy się na taką formę pozyskania kapitału, powinniśmy mieć na uwadze ich nietypową specyfikę zarządzania firmą i przejmowania udziałów. Fundusze PE kupują udziały w firmach prywatnych lub przejmują kontrolę nad spółkami publicznymi z zamiarem usunięcia ich z obrotu giełdowego.

W przeciwieństwie do *venture capital* fundusze *private equity* inwestują w dojrzałe firmy, aby zarządzać coraz większą ilością spółek portfelowych, szybko zwiększać ich wartość i uzyskać w momencie wyjścia z inwestycji bardzo duże środki. Specyficzna jest także struktura tych podmiotów. Typowy fundusz PE składa się z komandytariuszy, którzy zazwyczaj posiadają 99% udziałów w funduszu i mają ograniczoną odpowiedzialność, oraz generalnych partnerów, którzy posiadają 1% udziałów i ponoszą pełną odpowiedzialność. Ci ostatni odpowiadają również za realizację i obsługę inwestycji. Pozyskanie kapitału z tego źródła wymaga wiele czasu, należyście przygotowanych analiz biznesowych oraz dokumentów do podpisania ostatecznej umowy związanej z przyszłymi rundami finansowania (od D, E+). Po jej podpisaniu w większości firm przyjęcie nowego udziałowca do naszego biznesu staje się praktycznie niemożliwe.

Działalność funduszy PE jest bardzo zbliżona do agresywnych funduszy hedgingowych. Po przejściu udziału w firmie nie tylko dokonują zmiany zarządu, ale sami decydują, czy i kiedy zmienić strategię rozwoju przedsiębiorstwa w celu dostosowania jej do polityki pozostałych spółek portfelowych. Niewątpliwie główną wadą wiązania się z tymi funduszami jest ograniczenie swobody działania przedsiębiorcy. Fundusz PE jest partnerem, który ogranicza możliwości kierowania przedsiębiorstwem zarówno w zarządzaniu bieżącym, jak i opracowywaniu strategii rozwoju. Rodzi to ryzyko utraty przez pierwotnego właściciela wcześniejszej pozycji w swojej własnej firmie.

Okresowy charakter inwestycji i deklarowane „wyjście z inwestycji” po upływie kilku lat, w przeciwieństwie do inwestora branżowego, często wywołuje znaczące perturbacje zmiany właścicielskiej. Wynika to z trudnego sposobu likwidacji udziałów, ponieważ, w przeciwieństwie do rynków publicznych, nie ma gotowej księgi zamówień (zapisów), która łączy kupujących ze sprzedającymi. Kolejnym problemem staje się wycena akcji spółki w PE, gdyż jest ona ustalana w drodze negocjacji między kupującymi a sprzedającymi, a nie przez

siły rynkowe, jak to zwykle ma miejsce w przypadku spółek notowanych na giełdzie. Także prawa akcjonariuszy PE są zazwyczaj ustalane indywidualnie w każdym przypadku w drodze negocjacji. Jeśli już zaakceptujemy powyższe wady, czekają nas czasochłonne i kosztowne etapy pozyskania finansowania tymi funduszami.

Na główne etapy (niezależnie od charakteru funduszu) procesu pozyskania finansowania od funduszy PE składają się:

- opracowanie pełnej koncepcji biznesu i dokumentacji;
- opracowanie całościowej koncepcji rozwoju przedsięwzięcia z wizją na 5 kolejnych lat;
- opracowanie listy potencjalnych zabezpieczeń oraz dokumentów informacyjnych;
- opracowanie listy dotychczasowych inwestorów;
- przygotowanie informacji o chęci wyboru innych preferowanych inwestorów (bardzo często sporządzenie dokumentów prawnych ograniczających ewentualne inwestycje firm trzecich);
- zezwolenie podmiotom zewnętrznym na przeprowadzenie w firmie due diligence;
- przed rozpoczęciem negocjacji parametrów merytorycznych konieczny jest wybór podmiotu do pełnych negocjacji i finalizacji transakcji;
- negocjacje i doprecyzowanie kwestii technicznych;
- podpisanie umowy inwestycyjnej o finansowaniu funduszu PE.

Kapitał *private equity* jest rozwiązaniem, które ma wiele wad i ograniczeń, choć z drugiej strony daje duże możliwości wzrostu dla średnich przedsiębiorstw. Jest to kapitał dostępny tylko dla niektórych przedsiębiorstw. Dla części przedsiębiorstw najlepszym rozwiązaniem będzie kredyt bankowy, dla innych równie dobrym rozwiązaniem będzie pozyskanie kapitału na rozwój poprzez rynek publiczny (GPW czy NewConnect) lub strategiczny inwestor branżowy.

Polski rynek *private equity*

Według EVCA (European Private Equity and Venture Capital Association), organizacji zrzeszającej europejskie podmioty związane z inwestycjami PE, w Europie działa ponad 1300 podmiotów dokonujących inwestycji typu PE, z czego tylko 30 jest obecnych na stałe w Polsce, tzn. posiada tu przedstawicielstwa lub aktywnie inwestuje. Ta grupa podmiotów obejmuje przede wszystkim inwestorów formalnych (instytucjonalnych), czyli profesjonalistów w zakresie PE, którzy inwestują i zarządzają środkami powierzonymi. Podmioty dokonujące inwestycji PE w Polsce można podzielić na kilka grup zaprezentowanych poniżej.

1. Fundusze specjalne korzystające z powierzonych środków publicznych, pomocowych lub specjalnych funduszy rozwojowych. Podmioty te nie

ograniczają się wyłącznie do inwestycji kapitałowych, ale również udzielają pożyczek i gwarancji, a także zajmują się usługami doradczymi. Do tej grupy należą m.in.:

- Krajowy Fundusz Kapitałowy S.A., którego 100% akcjonariuszem jest Bank Gospodarstwa Krajowego, a którego środki na inwestycje pochodzą z budżetu państwa, funduszy strukturalnych Unii Europejskiej oraz z innych źródeł, np. od instytucji zagranicznych,
 - Podlaski Fundusz Kapitałowy,
 - CARESBAC,
 - Fundusz Północny S.A. zarządzany przez Small Enterprise Assistance Funds (SEAF) ze Stanów Zjednoczonych, i inne fundusze regionalne, których inwestorem jest Polska Agencja Rozwoju Regionalnego, PARP i inne.
2. Fundusze komercyjne (w tym regionalne i ponadregionalne) – korzystają głównie z powierzonych środków osób prywatnych oraz komercyjnych inwestorów instytucjonalnych i prowadzą stałą działalność inwestycyjną na terenie Polski. Inwestorami funduszy zarządzanych przez te podmioty są międzynarodowe podmioty rynku finansowego (np. banki, towarzystwa ubezpieczeniowe, fundusze emerytalne, fundusze powiernicze specjalnego przeznaczenia), instytucje (np. uniwersytety), międzynarodowe organizacje finansowe wspierające różne inicjatywy o zasięgu krajowym lub międzynarodowym (np. EBOR) i inne.
 3. W Polsce działają też międzynarodowe fundusze o zasięgu ponadregionalnym. Do tej grupy należą też podmioty będące spółkami zależnymi międzynarodowych banków komercyjnych i inwestycyjnych.
 4. Fundusze venture PFR i NCBiR dysponują środkami unijnymi z przeznaczeniem na inwestycje w innowacyjne projekty biznesowe. Często ich zarządzający tworzą inkubatory i akceleratory dla firm na wczesnych etapach rozwoju (*seed* i *start-up*). Fundusze VC, działające w ramach Bridge Alfa realizowanego przez Narodowe Centrum Badań i Rozwoju, koncentrują się na inwestycjach w projekty o charakterze badawczo-rozwojowym (B+R) w fazach *proof-of-principle* i *proof-of-concept*, czyli najwcześniejszych fazach w rozwoju projektu firmy.

12.7. Finansowanie kapitałem bankowym

Zasadniczą korzyścią płynącą z finansowania bankowego jest to, że nie musimy zmniejszać naszej własności w firmie w takim stopniu, w jakim robimy to w przypadku korzystania z kapitału podwyższonego i wysokiego ryzyka. Jednak ceną

za taki komfort jest konieczność spłaty zaciągniętego kredytu, nawet wtedy, gdy firma znajdzie się w trudnej sytuacji finansowej. Forma finansowania bankowego jest szczególnie popularna w okresie niskich stóp procentowych. Koszt uzyskanej pożyczki jest niższy, jednak musimy mieć na uwadze możliwość wystąpienia ryzyka zmiany stopy oprocentowania kredytu. Start-upy na etapie początkowym, nawet pomimo swojej popularności, nie są w stanie przekonać banków do współpracy ze względu na brak zdolności kredytowej, duże ryzyko niepowodzenia, niski poziom aktywów oraz krótki okres działania (Kowalczyk 2020; Grycuk 2019).

Polskie banki komercyjne oferujące kredyty stosują nadal wysokie wymagania formalne i skupiają się zazwyczaj na historycznych sprawozdaniach finansowych, bieżących przepływach pieniężnych i wymagają bardziej rygorystycznych zabezpieczeń. Pomimo że młoda firma posiada solidne, historyczne wyniki finansowe, właściwy i sprawdzony model biznesowy, to jednak wymagają one dodatkowych zabezpieczeń w formie gwarancji osobistych, jeśli firma jest ściśle kontrolowana w rękach pierwotnych właścicieli.

W ostatnich latach wiele banków staje się bardziej elastycznych, lepiej rozumieją wyzwania młodych przedsiębiorców. Chętniej wchodzi we współpracę z młodymi przedsiębiorcami w ramach tworzonych inkubatorów i akceleratorów. Jeśli już zdecydowaliśmy się na bankową formę finansowania, powinniśmy zebrać wiele propozycji ofert bankowych, skrupulatnie je porównać i unikać wchodzenia w partnerstwo z pierwszą napotkaną instytucją, która złoży nam ofertę współpracy. Ponadto powinniśmy poświęcić odrobinę czasu na staranne wykonanie analizy referencji kilku instytucji bankowych, rozmawiając nie tylko z zadowolonymi klientami, ale także z tymi, którzy nie uzyskali pomocy ze strony banku. Dobrze byłoby poznać osobiście specjalistę ds. kredytów i osoby z wyższych szczebli zarządzania, aby czuć się pewnie we współpracy z ludźmi, z którymi będziemy mieć do czynienia w przyszłych okresach.

12.8. Crowdfunding i crowdlending

Crowdfunding, czyli finansowanie społecznościowe, jest alternatywną metodą finansowania przedsięwzięcia lub projektu poprzez zbieranie kapitału od dawców z wykorzystaniem portalu będącego pośrednikiem między potrzebującym kapitału a jego dawcą (Joshi 2018: 38). Pozwala ono każdemu obywatelowi wesprzeć projekt już na początkowym jego etapie oraz umożliwić przyszły rozwój działalności na większą skalę dzięki niskiej barierze wejścia i łagodniejszym warunkom transakcyjnym.

Rozporządzenie europejskie (UE 2020/1503) z dnia 7 października 2020 r., wraz z aktami powiązаныmi, tworzy dzisiaj jednolity europejski status dostawcy

usług finansowania społecznościowego. W dniu 29 lipca 2022 r. weszła w życie w Polsce ustawa z dnia 7 lipca 2022 r. o finansowaniu społecznościowym dla przedsięwzięć gospodarczych i pomocy kredytobiorcom. Zgodnie z tą ustawą działalność dostawców usług finansowania społecznościowego prowadzących platformy finansowania społecznościowego (platformy crowdfundingowe), zarówno w modelu inwestycyjnym, jak i pożyczkowym, podlega obecnie nadzorowi Komisji Nadzoru Finansowego. Finansowanie społecznościowe jest dla spółek atrakcyjną alternatywą na pozyskanie środków. Jest to też szansa dla inwestorów indywidualnych, dysponujących mniejszym kapitałem, na aktywny udział w rozwoju rynku. Jak informuje KNF w 2019 r., w ramach crowdfundingu inwestycyjnego zebrano blisko 40 mln zł.

W ostatnich latach obserwujemy także szybki rozwój crowdfundingu pożyczkowego, gdzie wpłacający decyduje się udzielić pożyczki na realizację konkretnego projektu w zamian za zwrot kapitału wraz z odsetkami. Taka pożyczka oznacza umowę, na podstawie której inwestor (pożyczkodawca) udostępnia właścicielowi projektu (pożyczkobiorcy) na ustalony okres uzgodnioną sumę środków pieniężnych. Właściciel projektu przyjmuje na siebie obowiązek spłaty inwestorowi pożyczonej kwoty i odsetek. Wysokość oprocentowania pożyczki jest uregulowana w umowie pomiędzy inwestorem a właścicielem projektu. Chętnych na crowdlending jest wielu ze względu na wyższe stopy zwrotu z kapitału oferowane inwestującym niż stopy tradycyjnych lokat bankowych. Jednak ten rodzaj współpracy jest obciążony wysokim ryzykiem dla inwestora i może się wiązać z częściową lub całkowitą utratą zainwestowanych środków.

12.9. Inne formy finansowania zewnętrznego

Rynek oferuje kilka innych oprócz zaprezentowanych form zewnętrznego finansowania, takich jak leasing, faktoring, forfaiting itp., których popularność stale rośnie niezależnie od etapu rozwoju i dojrzałości firm. Ciekawym zewnętrznym źródłem finansowania młodych przedsiębiorców jest leasing, w którym leasingobiorca może korzystać z aktywów należących do leasingodawcy, uiszczając określoną umownie opłatę za możliwość korzystania z danego dobra (Neuberger i Rätthke-Döppner 2013: 536). Przedsiębiorca może korzystać z leasingu operacyjnego i finansowego.

Leasing finansowy będzie dobrym pomysłem, jeśli chcemy zaopatrzyć przedsiębiorstwo w środki trwałe, dzięki temu rozłożymy koszt zakupu środka na raty, stworzymy koszty stałe (co skutkuje obniżeniem podatków), a przy tym nie stracimy możliwości amortyzacji zakupionych aktywów. Rata leasingowa pozwala nie tylko uniknąć konieczności zapłaty dużej kwoty jednorazowo, ale

również wpływa na wysokość podatku dochodowego oraz VAT. Poszukując źródeł finansowania, możemy także rozpatrzyć inne formy, które mogą wesprzeć naszą działalność, bez potrzeby wydawania znacznych kwot.

Interesującą formą wsparcia działalności start-upów jest franczyza, w ramach której firma macierzysta (franczyzodawca), przekazuje niezależnemu podmiotowi (franczyzobiorcy) prawo do prowadzenia działalności w określony sposób (Rosado-Serrano, Paul i Dikova 2018: 238).

Często firmy – start-upy i bardziej ugruntowane przedsiębiorstwa – potrzebują kapitału obrotowego ze względu na lukę pomiędzy wpływami z przychodów a wydatkami na zakupy surowców, usług (płatność na rzecz dostawców). Mogą wówczas skorzystać z faktoringu, polegającego na natychmiastowym pozyskiwaniu środków pieniężnych poprzez sprzedaż niespornych, nieprzeterminowanych oraz bieżących wierzytelności osobie trzeciej, bądź zastaw tych wierzytelności jako zabezpieczenie zaciągniętego kredytu (Bilgin i Dinc 2019: 273). Kwota zapłacona przy przelewie przez faktora obejmuje całość lub część przekazywanych faktur, a usługa jest wynagradzana prowizją od kwoty faktur.

Warunki uzyskania faktoringu są łagodniejsze niż kredytowe – zwykle nie istnieje konieczność prowadzenia działalności przez określony czas, a wystarczy wystawienie choć jednej faktury z długim terminem płatności. Faktoring to nieco inny rodzaj finansowania, warto jednak rozważyć tę opcję, gdy start-up oczekuje długu na spłaty faktur od kontrahentów oraz gdy inne formy finansowania z różnych powodów mu nie odpowiadają. Natomiast jeśli mamy zobowiązania zagraniczne i potrzebujemy pilnie funduszy na nieprzewidziane wydatki, dobrym rozwiązaniem może być forfaiting. Choć stosuje się go najczęściej w odniesieniu do transakcji międzynarodowych, nie istnieją prawne przeszkody do skorzystania z tej usługi w kraju – w takich przypadkach zazwyczaj wybiera się cesję wierzytelności. Forfaiting warto również rozważyć, gdy spodziewamy się wahań kursów walut, w których przeprowadzamy transakcję. Zawarcie umowy forfaitingowej zabezpiecza wówczas przed niekorzystnymi zmianami kursów. Ten rodzaj wsparcia jest szczególnie popularny wśród start-upów skoncentrowanych na biznesie realizującym transakcje z zagranicą.

Bibliografia

- Atherton A. (2009), *Racjonalni aktorzy, znający się na rzeczy agenci; rozszerzenie rozważań na temat kolejności dziobania w finansowaniu nowych przedsięwzięć, aby uwzględnić doświadczenie, wiedzę i sieci założycieli*, „International Small Business Journal”, Vol. 27, No. 4, 470–495.
- Białek R., Nowak R. (2018), *Uwarunkowania rozwoju startupów w Polsce*, „Zeszyty Naukowe WSEI. Seria: Ekonomia”, nr 15(1), 63–79.

- Bilgin R., Dinc Y. (2019), *Factoring as a determinant of capital structure for large firms: Theoretical and empirical analysis*, „Borsa Istanbul Review”, Vol. 19, No. 3, 273–281.
- Cavallo A., Ghezzi A., Dell’Era C., Pellizzoni E. (2019), *Fostering digital entrepreneurship from startup to scaleup: The role of venture capital funds and angel groups*, „Technological Forecasting and Social Change”, No. 145, 24–35.
- Cipollone A., Giordani P. (2019), *Entrepreneurs meet financiers: Evidence from the business angel market*, „Journal of Business Venturing”, Vol. 34, Issue 5.
- Ebben J., Johnson A. (2006), *Bootstrapping in Small Firms: An Empirical Analysis of Change Over Time*, „Journal of Business Venturing”, No. 21, 851–865.
- Gemra K., Krawczyk D., Ługowski R. (2022), *Aniołowie biznesu w Polsce*, „Kwartalnik Nauk o Przedsiębiorstwie”, nr 4, 39–50.
- Grycuk A. (2019), *Wybrane narzędzia wspierania startupów w Polsce*, „Studia BAS” nr 2(58), 153–181.
- Joshi M.K. (2018), *Crowdfunding For Startups in India*, „Aweshkar Research Journal”, Vol. 24, No. 1, 37–59.
- Kotha R., George G. (2012), *Friends, family, or fools: Entrepreneur experience and its implications for equity distribution and resource mobilization*, „Journal of Business Venturing”, Vol. 27, Issue 5, 525–543.
- Kowalczyk I. (2020), *Start-up jako przejaw innowacyjnej przedsiębiorczości w Polsce*, „Studia Ekonomiczne, Prawne i Administracyjne”, nr 1, 63–77.
- Neuberger D., Rähke-Döppner S. (2013), *Leasing by small enterprises*, „Applied Financial Economics”, Vol. 23, No. 7, 535–549.
- Rosado-Serrano A., Paul J., Dikova D. (2018), *International franchising: A literature review and research agenda*, „Journal of Business Research”, No. 85, 238–257.
- PFR Inovo (2023), *Transakcje na polskim rynku VC Q2 2023*.
- White B.A., Dumay J. (2017), *Business angels: a research review and new agenda*, „Venture Capital”, Vol. 19, Issue. 3, 183–216.

Akty prawne:

- Rozporządzenie Parlamentu Europejskiego i Rady (UE) 2020/1503 z dnia 7 października 2020 r. w sprawie europejskich dostawców usług finansowania społecznościowego dla przedsiębiorstw gospodarczych oraz zmieniające rozporządzenie (UE) 2017/1129 i dyrektywę (UE) 2019/1937 (Dz. Urz. UE L 347/1).
- Ustawa z dnia 7 lipca 2022 r. o finansowaniu społecznościowym dla przedsiębiorstw gospodarczych i pomocy kredytobiorcom (t.j. Dz. U. z 2023 r., poz. 414 z późn. zm.).

Rozdział 13

Rachunek wyników i bilans jako źródło informacji dla kierownictwa przedsiębiorstwa

Każda jednostka prowadząca działalność gospodarczą w postaci produkcji wyrobów czy świadczenia usług powinna prowadzić ewidencję realizowanych operacji gospodarczych. Obowiązki te są bardzo zróżnicowane w zależności od formy prawnej i skali prowadzonej działalności gospodarczej. Jednostki małe i o niskich przychodach, które korzystają z karty podatkowej, nie muszą prowadzić żadnej ewidencji (chyba że opłacają VAT i wtedy prowadzą ewidencję VAT-owską). Dotyczy to części osób fizycznych i spółek cywilnych. Jednostki bez osobowości prawnej, które opłacają podatek na podstawie książki rozchodów i przychodów, i opodatkowane ryczałtem ze sprzedaży ewidencjonowanej, nie są zobowiązane do sporządzania bilansu i rachunku wyników, chyba że przekroczą wysokość obrotów 2 mln euro – wtedy przechodzą na pełną księgowość. W obu tych formach prowadzona jest ewidencja przychodów ze sprzedaży, chociaż przy podatkowej księdze przychodów i rozchodów ewidencjonuje się również wydatki. Wszystkie osoby prawne oraz jednostki bez osobowości prawnej, które przekroczyły wartość obrotów 2 mln euro, są zobowiązane do prowadzenia ksiąg rachunkowych, a co za tym idzie – zobowiązane są do sporządzania rachunku wyników i bilansu. Obowiązek prowadzenia księgowości i sporządzania bilansu i rachunków wyniku dotyczy około miliona MSP w Polsce.

Na podstawie ewidencji realizowanych operacji gospodarczych na koniec roku jednostka sporządza sprawozdanie finansowe. „Dostarcza ono informacji o rozmiarach jej majątku i jego zmianach oraz o źródła finansowania tego majątku (bilans). Informuje również o dokonaniach jednostki w rozpatrywanym okresie, wyrażonych wielkościami przychodów ze sprzedaży, kosztów i wyniku finansowego. Sprawozdanie finansowe zawiera również szereg informacji dodatkowych wyjaśniających podstawowe pozycje zawarte w bilansie i rachunku wyników oraz pokazuje przepływy środków pieniężnych i zmiany w kapitale własnym

jednostki w ciągu roku bilansowego” (Tkocz-Wolny 2016: 113). Mikro i małe jednostki sporządzają uproszczone sprawozdanie finansowe, składające się z bilansu, rachunku zysków i strat oraz informacji dodatkowej. Mikrojednostki zatrudniają nie więcej niż 9 osób, a jednostki małe do 49 osób. Wymagania sprawozdawcze odnoszą się też do wielkości obrotów i poziomu posiadanych aktywów. Mikrojednostki to te, które zgodnie z art. 2 ustawy z dnia 29 września 1994 r. o rachunkowości osiągają przychody netto ze sprzedaży towarów i produktów (obroty) do wysokości 3 mln zł, a ich zasób majątkowy nie przekracza 1,5 mln zł. Jednostki małe osiągają przychody netto ze sprzedaży wyrobów towarów i produktów nie wyższe niż 51 mln zł, a aktywa nie przekraczają 25,5 mln zł. Przychody netto to przychody jednostki bez VAT. Określone przez ustawę o rachunkowości warunki kwalifikowania podmiotów do mikro i małych jednostek determinują sposób sporządzania sprawozdań finansowych. Forma tych sprawozdań zawarta jest w załącznikach nr 4 i 5 ustawy o rachunkowości.

13.1. Rachunek wyników

Rachunek wyników można porównać do filmu, który w miarę upływu czasu rejestruje tworzenie się wyniku finansowego (zysku bądź straty). Rachunek ten stanowi zestawienie strumieni finansowych – przychodów, kosztów, wyników – za określony czas (najczęściej za rok obrotowy). Rachunek wyników nazywany też rachunkiem zysków i strat dla małych podmiotów gospodarczych pokazany został w poniższych zestawieniach. Rachunek ten może być sporządzany w dwóch wersjach stosownie do rodzaju prowadzonej działalności. Jeśli jednostka prowadzi produkcję jednego wyrobu lub świadczy usługi, może ujmować koszty swojej działalności operacyjnej w układzie rodzajowym, czyli według rodzaju zużytych czynników produkcji i wykorzystania siły roboczej. Natomiast jeśli działalność jest zróżnicowana i powstaje potrzeba ustalania (kalkulowania) jednostkowych kosztów produkcji poszczególnych wyrobów, wówczas rachunek zysków i strat sporządza się w wariantcie kalkulacyjnym.

Rachunek zysków i strat (wariant porównawczy)

- A. Przychody netto ze sprzedaży i zrównane z nimi
 - I. Przychody netto ze sprzedaży
 - II. Zmiana stanu produktów (zwiększenie – wartość dodatnia, zmniejszenie – wartość ujemna)
 - III. Koszt wytworzenia produktów na własne potrzeby jednostki
- B. Koszty działalności operacyjnej
 - I. Amortyzacja
 - II. Zużycie materiałów i energii

- III. Usługi obce
- IV. Wynagrodzenia
- V. Ubezpieczenia społeczne i inne świadczenia, w tym:
 - emerytalne
- VI. Pozostałe koszty, w tym:
 - wartość sprzedanych towarów i materiałów
- C. Zysk (strata) ze sprzedaży (A – B)
- D. Pozostałe przychody operacyjne, w tym:
 - aktualizacja wartości aktywów niefinansowych
- E. Pozostałe koszty operacyjne, w tym:
 - aktualizacja wartości aktywów niefinansowych
- F. Przychody finansowe, w tym:
 - I. Dywidendy i udziały w zyskach od jednostek, w których jednostka posiada zaangażowanie w kapitale, w tym:
 - od jednostek powiązanych, w których jednostka posiada zaangażowanie w kapitale
 - II. Odsetki, w tym:
 - od jednostek powiązanych
 - III. Zysk z tytułu rozchodu aktywów finansowych, w tym:
 - w jednostkach powiązanych
 - IV. Aktualizacja wartości aktywów finansowych
- G. Koszty finansowe, w tym:
 - I. Odsetki, w tym:
 - dla jednostek powiązanych
 - II. Strata z tytułu rozchodu aktywów finansowych, w tym:
 - w jednostkach powiązanych
 - III. Aktualizacja wartości aktywów finansowych
- H. Zysk (strata) brutto (C + D – E + F – G)
- I. Podatek dochodowy
- J. Zysk (strata) netto (H – I)

Dla mikrojednostek rachunek zysków i strat jest uproszczony w relacji do zaprezentowanej formy. Koszty w układzie rodzajowym obejmują tylko cztery pozycje, takie jak: amortyzacja, zużycie materiałów i energii, wynagrodzenia, ubezpieczenia społeczne i inne świadczenia na rzecz pracowników oraz pozostałe koszty. W odrębnej pozycji ujmuje się pozostałe przychody i zyski oraz pozostałe koszty, w tym z aktualizacji wartości aktywów, które mikrojednostka posiada. Od różnicy między przychodami opodatkowanymi a kosztami podatkowymi nalicza się podatek dochodowy, który jest podstawą ustalenia wyniku netto (załącznik nr 4 ustawy o rachunkowości). Wygospodarowany zysk netto zasila kapitały własne jednostki w pozycji kapitał zapasowy lub rezerwy. Ewentualne straty

będzie musiała ona pokryć z wyników roku następnego lub lat następnych, jeśli posiadany kapitał zapasowy jest niewystarczający w relacji do poniesionych strat.

Przychody podstawowej działalności gospodarczej ustalane są jako suma kwot zawartych w wystawionych przez jednostkę odbiorcom towarów, produktów i usług fakturach. Towary to wyroby wytwarzane przez inne podmioty gospodarcze, które jednostka kupiła celem odsprzedaży klientom i uzyskania określonej marży handlowej. Produkty natomiast to wyroby gotowe bądź usługi wytwarzane przez jednostkę. Przychody podstawowej działalności ujęte są według wartości netto, czyli bez VAT. Podatek ten rozliczany jest odrębnie poza rachunkiem zysków i strat. Jednostka płaci VAT przy zakupie surowców i materiałów oraz usług i nalicza VAT od wartości uzyskanych przychodów ze sprzedaży. Ustala różnicę między naliczonym podatkiem VAT a zapłaconym przy zakupie surowców i materiałów oraz usług i należną kwotę odprowadza do budżetu państwa.

Koszty działalności operacyjnej w układzie porównawczym obejmują kilka pozycji. Amortyzacja wyraża stopień zużycia środków trwałych i wartości niematerialnych i prawnych. Jest naliczana od wartości początkowej tych środków według stawek ustalonych w rozporządzeniu Ministra Finansów z dnia 17 stycznia 1997 r. w sprawie amortyzacji środków trwałych oraz wartości niematerialnych i prawnych (zróżnicowanych stosownie do rodzaju zużywanych środków). Stawki te są aktualizowane podobnie jak klasyfikacja środków trwałych. Od obcych środków trwałych, z których jednostka korzysta w wyniku umów leasingu, dzierżawy, najmu, nie nalicza się amortyzacji. Kosztem wykorzystania w praktyce tych środków są stosowne opłaty, czynsze określone w zawartych umowach. Mikrojednostki często nie posiadają własnych środków trwałych, korzystają ze środków pożyczonych w wyżej wymienionych formach. W celu zakupu środków trwałych mogą skorzystać z kredytu i zabezpieczyć go swoim majątkiem osobistym. Do obsługi tego kredytu mogą wykorzystywać odpisy amortyzacyjne, stanowiące zwrot poniesionego wydatku na zakup środka trwałego. Odpisy amortyzacyjne są kosztem, który nie pociąga za sobą wydatku. Tworzą one fundusz amortyzacyjny, który docelowo jest przeznaczony na odtworzenie amortyzowanego środka, ale zanim to nastąpi, mogą być przeznaczone na pokrycie wydatków inwestycyjnych lub na spłatę rat kredytu. Zakup własnego środka trwałego jest szczególnie korzystny, gdy jednostka może skorzystać z dofinansowania z funduszy unijnych.

Kolejnym kosztem ponoszonym przez jednostkę są koszty zużycia materiałów i energii. Zakupione materiały kierowane są do magazynu i są systematycznie wydawane do produkcji na podstawie dowodów wydania. Zakupione materiały są więc częściowo zużyte w danym okresie, a część ich pozostaje w magazynie. Zatem wydatki na zakup materiałów nie są równe kosztom zużycia. Przy zakupie materiałów i energii jednostka może wynegocjować odroczenie płatności

faktury, np. o miesiąc, czyli skorzystać z kredytu kupieckiego. Jest to trudne dla firm rozpoczynających działalność gospodarczą, gdyż takie firmy są na rynku postrzegane jako jednostki o wysokim ryzyku. Mogą upaść i nie zwrócić należnej sprzedającemu kwoty za dostawę. Na realizację zakupów materiałów jednostki rozpoczynające działalność muszą mieć dostępne środki pieniężne. Jeżeli jednostka realizuje produkcję wysoko materiałochłonną, koszty zużycia materiałów i energii zużytej na ich przetworzenie stanowią zasadniczy koszt jej funkcjonowania. Musi zatem posiadać środki na start, na zakup materiałów czy też na wynagrodzenia pracowników.

Koszty usług obcych to koszty potwierdzone obcymi fakturami wystawionymi przez jednostki, które świadczą na rzecz podmiotu gospodarczego wszelkiego rodzaju usługi, m.in. konserwacyjno-remontowe, transportowe, za przewóz pracowników, usługi najmu i dzierżawy, usługi informatyczne, telekomunikacyjne, prawnicze, konsultingowe, usługi kulturalne i turystyczne. Do tej grupy kosztów zalicza się też opłaty z tytułu leasingu, opłaty i prowizje bankowe dla banków za prowadzenie rachunków i za dokonywanie operacji gospodarczych. Odsetki i marże oraz różnice kursowe związane z zaciąganiem kredytów i pożyczek ujęte są w kosztach finansowych. Mikropodmioty gospodarcze ze względu na uproszczoną formę rachunku zysków i strat i małą skalę działalności koszty usług obcych zaliczają do pozostałych kosztów.

Jeżeli jednostka zajmuje się działalnością o wysokiej pracochłonności, to zasadniczym kosztem jej funkcjonowania będą wynagrodzenia, czyli wypłaty na rzecz pracowników wynikające z umowy o pracę, umów cywilnoprawnych, umów o dzieło i zlecenia. Szanse przetrwania na rynku takich jednostek są duże, gdy na lokalnym rynku pracy jest znaczny poziom bezrobocia. Pracownicy uzyskują wówczas minimalne wynagrodzenie wraz ze świadczeniami podstawowymi za godziny nadliczbowe czy za pracę w niedziele i święta. Brak pracowników na lokalnym rynku pracy czy też brak specjalistów na tym rynku powoduje wzrost wynagrodzeń i wzrost kosztów podstawowej działalności operacyjnej. W początkowym okresie funkcjonowania małych jednostek jej założyciel (właściciel) świadczy pracę na rzecz swojej firmy. Niski poziom swoich wynagrodzeń może rekompensować wygospodarowanym zyskiem. Rzadko jednak właściciele myślący o rozwoju biznesu w początkowym okresie funkcjonowania wypłacają sobie wygospodarowane zyski. Starają się raczej zasiląć kapitały własne, aby wypracować pozycję umożliwiającą zaciągnięcie długów i przyspieszenie rozwoju jednostki.

W pozycji ubezpieczenia społeczne i inne świadczenia na rzecz pracowników ujmuje się składki na ubezpieczenia społeczne płacone przez pracodawcę, odpisy na Zakładowy Fundusz Świadczeń Socjalnych, składki na Fundusz Pracy i Fundusz Gwarantowanych Świadczeń Pracowniczych, koszty związane z bezpieczeństwem i higieną pracy, koszty szkoleń pracowników i dojazdów do pracy, koszty

posiłków profilaktycznych, jeśli wynikają z porozumień branżowych. Do tej grupy kosztów zalicza się też wszelkie wypłaty dla pracowników, które nie stanowią wynagrodzeń, a są im należne z różnych tytułów, np. nagrody za wysługę lat.

Pozostałe koszty rodzajowe, podobnie jak wszystkie wyszczególnione grupy, dotyczą podstawowej działalności jednostki i są niczym worek, do którego wrzuca się wszystkie koszty nieuwjęte w innych pozycjach kosztów, takie jak: koszty promocji i reklamy, koszty składek na rzecz stowarzyszeń i różnych organizacji społecznych czy też koszty ubezpieczeń majątkowych. Dodać trzeba, że składki za rzecz stowarzyszeń, do których przynależność jest obowiązkowa, pomniejszają podstawę opodatkowania, zaś inne składki nie stanowią kosztów uzyskania przychodów i tej podstawy nie pomniejszają.

Koszty ewidencjonowane i ujęte w rachunku zysków i strat w wariacie porównawczym dotyczą całej wytworzonej produkcji, której część może trafić do magazynu, dlatego przychody ze sprzedaży są korygowane o zmiany stanu produktów na magazynie (zwiększenie – wartość dodatnia, zmniejszenie – wartość ujemna), czyli produktów, których koszty wytworzenia są ujęte w kosztach ogółem, a nie zostały sprzedane, a więc nie zwiększyły przychodów.

Jeżeli firma wytwarza różnego rodzaju produkty, ma zróżnicowaną strukturę asortymentową, to powinna sporządzić rachunek zysków i strat w wariacie kalkulacyjnym, w którym koszty podstawowej działalności ujęte są według sposobu ich rozliczania na jednostkę produktu.

Rachunek zysków i strat (wariant kalkulacyjny)

- A. Przychody netto ze sprzedaży produktów, towarów i materiałów
- B. Koszty sprzedanych produktów, towarów i materiałów
- C. Koszty sprzedaży
- D. Koszty ogólnego zarządu
- E. Zysk (strata) ze sprzedaży ($A - B - C - D$)
- F. Pozostałe przychody operacyjne, w tym:
 - aktualizacja wartości aktywów niefinansowych
- G. Pozostałe koszty operacyjne, w tym:
 - aktualizacja wartości aktywów niefinansowych
- H. Przychody finansowe, w tym:
 - I. Dywidendy i udziały w zyskach od jednostek, w których jednostka posiada zaangażowanie w kapitale, w tym:
 - od jednostek powiązanych, w których jednostka posiada zaangażowanie w kapitale
 - II. Odsetki, w tym:
 - od jednostek powiązanych
 - III. Zysk z tytułu rozchodu aktywów finansowych, w tym:
 - w jednostkach powiązanych

- IV. Aktualizacja wartości aktywów finansowych
- I. Koszty finansowe, w tym:
- I. Odsetki, w tym:
- dla jednostek powiązanych
- II. Strata z tytułu rozchodu aktywów finansowych, w tym:
- w jednostkach powiązanych
- III. Aktualizacja wartości aktywów finansowych
- J. Zysk (strata) brutto ($E + F - G + H - I$)
- K. Podatek dochodowy
- L. Zysk (strata) netto ($J - K$)

Koszty w układzie kalkulacyjnym ujęte są w trzech grupach:

- koszty wytworzenia,
- koszty sprzedaży,
- koszty ogólnego zarządu.

Po ich odjęciu od przychodów ustala się wynik na podstawowej działalności gospodarczej danego podmiotu, czyli zysk (stratę) ze sprzedaży.

Koszty wytworzenia obejmują wszystkie koszty bezpośrednie i koszty pośrednie. Ich nazwy są związane ze sposobem ich rozliczania na jednostkę produktu. Do kosztów bezpośrednich wchodzi koszt materiałów bezpośrednich, robocizny bezpośredniej i inne koszty bezpośrednie (zużycie energii, koszty przygotowania nowych produktów). Można je ustalić na jednostkę produktu na podstawie dokumentacji pierwotnej. Przykładowo są to dowody wydania materiałów z magazynu do produkcji wyrobu A. Wielkość zużycia materiału na produkt A i cena materiału pozwalają bezpośrednio obliczyć koszty materiałów bezpośrednich. Koszty robocizny bezpośredniej to wynagrodzenia pracowników bezpośrednio zaangażowanych w wytworzenie produktu. Koszty energii bezpośredniej to koszty zużycia energii maszyn i urządzeń zaangażowanych do produkcji dokładnie opomiarowane na podstawie zainstalowanych liczników. Koszty pośrednie produkcji (wydziałowe), czyli koszty wspólne dla produkcji wielu wyrobów, takie jak: koszty utrzymania ruchu maszyn i urządzeń, ogrzewania, oświetlenia, utrzymania w czystości, remontów, płac pracowników niezatrudnionych bezpośrednio przy produkcji, koszty transportu wewnętrznego, rozlicza się na jeden produkt pośrednio za pomocą kluczy podziałowych. W małych jednostkach gospodarczych wszystkie koszty pośrednie zalicza się do kosztów wytworzenia produktu. W jednostkach dużych dla celów kalkulacji kosztów jednostkowych koszty pośrednie dzieli się na stałe i zmienne, określa się stopień wykorzystania zdolności produkcyjnych i do kosztów wytworzenia zalicza się tylko tę część kosztów, która jest związana z normalnym wykorzystaniem zdolności produkcyjnych. Koszty niewykorzystanych zdolności produkcyjnych nie obciążają kosztów wytworzenia produktu.

Koszty sprzedaży są związane z procesem sprzedaży produktów, towarów i materiałów. Do tej grupy kosztów zalicza się koszty magazynowania towarów i wyrobów gotowych, koszty ich załadunku, transportu, ubezpieczenia i spedycji, koszty promocji i reklamy, koszty utrzymania działu marketingu, koszty utrzymania sieci dystrybucyjnej i handlowej oraz koszty obsługi posprzedażnej.

Koszty ogólnego zarządu obejmują koszty ponoszone w celu zapewnienia funkcjonowania podmiotu gospodarczego jako całości, czyli koszty administracyjno-biurowe oraz koszty ogólnogospodarcze. Do pierwszej grupy kosztów zalicza się: wynagrodzenia wraz z narzutami na ubezpieczenia społeczne pracowników administracyjno-biurowych, koszty podróży służbowych tych pracowników, koszty biurowe, wykorzystania sprzętu biurowego, koszty obsługi działalności całej jednostki. W skład kosztów ogólnogospodarczych wchodzi koszty utrzymania laboratoriów, biur konstrukcyjnych, ochrony mienia, utrzymania terenów, transportu ogólnozakładowego itp.

Pozostałe przychody operacyjne obejmują:

- dodatni wynik ze zbycia niefinansowych aktywów trwałych,
- otrzymane odszkodowania,
- odwrócenie odpisów aktualizujących wartość aktywów niefinansowych,
- inne.

Na pozostałe koszty operacyjne składają się:

- ujemny wynik na sprzedanych niefinansowych aktywach trwałych,
- wartość netto zlikwidowanych aktywów trwałych,
- odpisane w koszty należności przedawnione i umorzone,
- przekazane darowizny,
- zapłacone kary i grzywny, np. z powodu przekroczenia limitów i norm dotyczących skażenia środowiska,
- niedobory inwentaryzacyjne,
- odpis aktualizujący wartość aktywów niefinansowych,
- koszty odszkodowań i inne.

Przychody finansowe obejmują:

- otrzymane odsetki z tytułu pożyczek udzielonych innym podmiotom,
- dodatnie różnice kursowe,
- inne przychody finansowe.

Koszty finansowe to:

- zapłacone odsetki, prowizje i marże od zaciągniętych zobowiązań bankowych,
- ujemne różnice kursowe,
- inne koszty finansowe.

Po odjęciu od sumy przychodów (z podstawowej działalności, pozostałych przychodów operacyjnych, przychodów finansowych) wszystkich kosztów

(z podstawowej działalności, pozostałych kosztów operacyjnych i kosztów finansowych) uzyskuje się wynik brutto. Po odjęciu od niego naliczonego podatku dochodowego uzyskuje się wynik netto – zysk netto lub stratę netto.

Trzeba jednak podkreślić, że zysk brutto jest źródłem płatności podatku dochodowego, zaś podstawą jego naliczenia jest dochód podatkowy. Stanowi on różnicę między przychodami podatkowymi a podatkowymi kosztami użycia przychodów. W praktyce może się zdarzyć, że firma poniesie stratę brutto i zapłaci podatek dochodowy, który powiększy stratę netto, gdyż podstawę opodatkowania powiększą koszty nieuznane przez fiskusa za koszty podatkowe. Mogą to być koszty limitowane w ustawie o podatku dochodowym od osób prawnych, np.: koszty reprezentacji, korzystania z usług niematerialnych, koszty finansowania dłużnego (odsetki i inne koszty korzystania z kredytu czy innych źródeł obcych). Nie są też w danym roku obrotowym kosztem podatkowym niezapłacone karne odsetki wobec dostawców materiałów, energii i usług obcych. Kosztem podatkowym staną się dopiero po ich uregulowaniu.

Odsetki karne z tytułu nieterminowego regulowania zobowiązań wobec instytucji publicznych z tytułu podatków, opłat, ZUS nie są zaliczane do kosztów podatkowych, bez względu na to, czy są zapłacone czy nie.

13.2. Bilans

Drugim elementem sprawozdania finansowego mikro i małych jednostek organizacyjnych jest bilans, stanowiący zestawienie majątku i źródeł jego finansowania. W odróżnieniu od rachunku wyników, który można porównać do filmu rejestrującego strumienie finansowe, bilans jest jakby fotografią (stanem) jednostki na koniec okresu rozliczeniowego. Obrazuje on stan zasobów przedsiębiorstwa i źródeł ich finansowania na dany moment, najczęściej na koniec roku obrotowego. Bilansowi przypisuje się w praktyce priorytetowe znaczenie w sprawozdawczości finansowej.

Tabela 13.1. Bilans – zestawienie aktywów i źródeł ich finansowania

Aktywa	Pasywa
A. Aktywa trwałe I. Wartości niematerialne i prawne II. Rzeczowe aktywa trwałe, w tym: – środki trwałe – środki trwałe w budowie III. Należności długoterminowe	A. Kapitał (fundusz) własny I. Kapitał (fundusz) podstawowy II. Kapitał (fundusz) zapasowy, w tym: – nadwyżka wartości sprzedaży (wartości emisyjnej) nad wartością nominalną udziałów (akcji)

Tabela 13.1. cd.

Aktywa	Pasywa
IV. Inwestycje długoterminowe, w tym: – nieruchomości – długoterminowe aktywa finansowe V. Długoterminowe rozliczenia międzyokresowe B. Aktywa obrotowe I. Zapasy II. Należności krótkoterminowe, w tym: a) z tytułu dostaw i usług, w tym: – do 12 miesięcy – powyżej 12 miesięcy III. Inwestycje krótkoterminowe, w tym: a) krótkoterminowe aktywa finansowe, w tym: – środki pieniężne w kasie i na rachunkach IV. Krótkoterminowe rozliczenia międzyokresowe C. Należne wpłaty na kapitał (fundusz) podstawowy D. Udziały (akcje) własne Aktywa razem	III. Kapitał (fundusz) z aktualizacji wyceny, w tym: – z tytułu aktualizacji wartości godziwej IV. Pozostałe kapitały (fundusze) rezerwowe V. Zysk (strata) z lat ubiegłych VI. Zysk (strata) netto VII. Odpisy z zysku netto w ciągu roku obrotowego (wielkość ujemna) B. Zobowiązania i rezerwy na zobowiązania I. Rezerwy na zobowiązania, w tym: – rezerwa na świadczenia emerytalne i podobne II. Zobowiązania długoterminowe, w tym: – z tytułu kredytów i pożyczek III. Zobowiązania krótkoterminowe, w tym: a) z tytułu kredytów i pożyczek b) z tytułu dostaw i usług, w tym: – do 12 miesięcy – powyżej 12 miesięcy c) fundusze specjalne IV. Rozliczenia międzyokresowe Pasywa razem

Źródło: Opracowanie własne na podstawie załącznika nr 5 UoR.

Majątek podmiotu, czyli aktywa, ujęty jest w czterech grupach:

- A. Aktywa trwałe czyli środki o okresie użytkowania powyżej roku.
- B. Aktywa obrotowe zaangażowane w operacyjnej działalności.
- C. Należne wpłaty na kapitał (fundusz) podstawowy.
- D. Udziały (akcje) własne.

Dla mikrojednostek bilans ma formę uproszczoną (załącznik nr 4 ustawy o rachunkowości). Aktywa trwałe ujęte są w jednej pozycji z wyszczególnieniem środków trwałych, a aktywa obrotowe obejmują zapasy i należności. Wyszczególnione są też należne wpłaty na kapitał podstawowy i udziały (akcje) własne. Pasywa bilansu uproszczonego zawierają: kapitał własny oraz zobowiązania i rezerwy na zobowiązania, z wyszczególnieniem rezerw na zobowiązania i zobowiązań z tytułu kredytów i pożyczek.

Wymienione pozycje są wymagalne. Jednostka może ująć w bilansie inne pozycje stosownie do potrzeby poprawnego ujawnienia majątku i źródeł jego finansowania. Nieujęte w bilansie pozycje ze względu na niewielką ich wagę są wyjaśniane w danych uzupełniających do bilansu.

W aktywach trwałych bilansu wyszczególnionych zostało pięć pozycji majątku:

- wartości niematerialne i prawne,
- rzeczowe aktywa trwałe,
- należności długoterminowe,
- inwestycje długoterminowe,
- długoterminowe rozliczenia międzyokresowe.

Na wartości niematerialne i prawne składają się nabyte przez jednostkę, zaliczane do aktywów trwałych, prawa majątkowe nadające się do gospodarczego wykorzystania, o przewidywanym okresie ekonomicznej użyteczności dłuższym niż rok, przeznaczone do używania na potrzeby jednostki, a w szczególności:

- autorskie prawa majątkowe, prawa pokrewne, licencje, koncesje,
- prawa do wynalazków, patentów, znaków towarowych, wzorów użytkowych oraz zdobniczych,
- know-how.

Drugą grupę aktywów trwałych stanowią rzeczowe aktywa trwałe. Są one potrzebne przedsiębiorstwu do prowadzenia działalności operacyjnej, takiej jak: procesy produkcji wyrobów, obrotu towarowego czy też świadczenia usług. Rzeczowe aktywa trwałe to majątek o przewidywanym okresie użyteczności dłuższym niż rok, zdatne do użytku, przynoszące korzyści ekonomiczne. W ich skład wchodzi środki trwałe (grunty, budynki i budowle, maszyny i urządzenia techniczne, środki transportu i inne środki), środki trwałe w budowie oraz zaliczki na środki trwałe w budowie. Mają one na celu uzyskanie nowych środków lub ulepszenie środków już posiadanych.

W pozycji należności długoterminowe wykazuje się stan należności niezwiązanych z działalnością operacyjną lub finansową, których termin spłaty jest dłuższy niż rok bilansowy. Są to np. kaucje z tytułu wynajmu lokalu.

Inwestycje długoterminowe obejmują inwestycje w nieruchomości oraz wartości niematerialne i prawne, długoterminowe aktywa finansowe i inne inwestycje długoterminowe. Długoterminowe aktywa finansowe obejmują udziały, akcje i inne papiery wartościowe, należności finansowe i pożyczki udzielone innym podmiotom gospodarczym. Aktywa te mają termin wymagalności dłuższy niż 12 miesięcy. Do innych aktywów finansowych zalicza się np. lokaty bankowe na okres dłuższy niż rok. W praktyce zdarza się, że jednostka gromadzi środki na własny wkład w inwestycję, na którą może dostać dotację lub zaciągnąć kredyt bankowy.

Długoterminowe rozliczenia międzyokresowe obejmują zazwyczaj aktywa z tytułu odroczonego podatku dochodowego, czyli kwoty, które będzie można rozliczyć w ciężar kosztów podatkowych w przyszłych okresach.

Grupa aktywów obrotowych obejmuje zapasy, należności krótkoterminowe, inwestycje krótkoterminowe oraz krótkoterminowe rozliczenia międzyokresowe.

W pozycji zapasy ujmuje się zapasy surowców i materiałów, półfabrykatów, produktów w toku realizacji, wyrobów gotowych, towarów i zaliczki na dostawy.

Należności krótkoterminowe obejmują wszystkie należne jednostce kwoty z tytułu dostaw produktów, towarów, usług niezależnie od umownego terminu zapłaty. W odrębnych grupach ujmuje się należności do 12 miesięcy i należności o okresie zwrotu powyżej 12 miesięcy dla jednostek powiązanych kapitałowo i pozostałych jednostek. Na należności przeterminowane i sporne, w przypadku których jest ryzyko ich nieodzyskania, jednostka tworzy swego rodzaju „rezerwy”, tzw. odpisy korygujące należności. W bilansie ujmuje więc należności netto, czyli należności pomniejszone o odpisy aktualizujące wartość należności. W pozycji należności ujmuje się należności z tytułu podatków, ceł, ubezpieczeń społecznych oraz innych świadczeń należnych jednostce od budżetu państwa lub jednostek samorządu terytorialnego. Inne należności do odzyskania przez podmiot to: należności od pracowników z tytułu udzielonych im pożyczek, od towarzystw ubezpieczeniowych czy też od innych podmiotów, dla których jednostka świadczyła usługi socjalno-bytowe na rzecz ich pracowników, np. posiłki dla pracowników realizujących budowę.

Inwestycje krótkoterminowe to przede wszystkim środki pieniężne na kontach firmy i w kasie, lokaty w banku o terminie do roku bilansowego, czeki i weksle oraz udzielone pożyczki traktowane jako forma lokaty i papiery dłużne, np. bony skarbowe, obligacje stanowiące również formę lokaty.

Ostatnią pozycją aktywów obrotowych są krótkoterminowe rozliczenia międzyokresowe. Stanowią je koszty i przychody dotyczące przyszłych okresów. Są one efektem rozbieżności w czasie między kosztami ponoszonymi przez jednostkę a osiąganymi przychodami. Podstawą ich tworzenia jest obowiązująca w rachunkowości zasada współmierności przychodów i kosztów, zgodnie z którą przychody i koszty ich uzyskania są rozliczane w czasie w celu zapewnienia poprawności ustalania wyniku finansowego (Kumor i Poniatowska 2018: 90).

Do kosztów tych zalicza się opłacone z góry prenumeraty czasopism, składki ubezpieczeń majątkowych i osobistych oraz inne koszty, których jednorazowe rozliczenie w koszty zniekształcałoby wyniki danego roku. Przykładowo, jeśli firma zapłaciła składkę na ubezpieczenie majątku za okres roku od czerwca danego roku do czerwca roku następnego, to skutki tej kwoty rozkładają się nie tylko w danym roku, ale i w roku następnym. W danym roku obrotowym rozliczona zostanie w ciężar kosztów połowa kwoty ubezpieczenia, a druga część będzie uwidoczniła w bilansie. Krótkoterminowe rozliczenia międzyokresowe przychodów to przykładowo niepokryte fakturami należności z tytułu częściowo wykonanych, lecz nieodebranych przez zamawiającego usług itp.

W pozycji C aktywów ujmuje się należne wpłaty na kapitał (fundusz) podstawowy – są to zadeklarowane, lecz niewniesione na dzień bilansowy wkłady

kapitałowe – rzeczowe i finansowe w spółkach kapitałowych oraz spółkach osobowych. Akcjonariusz (udziałowiec) może objąć akcje, a środki na ich objęcie wносить do spółki ratami. Przy objęciu akcji musi wpłacić co najmniej 25% wartości objętych akcji. Jeśli wkłady mają charakter rzeczowy (np. samochód), muszą być w całości wniesione do spółki.

Pozycja D aktywów to udziały (akcje) własne. W tej pozycji wykazywane są akcje (w spółce akcyjnej lub komandytowo-akcyjnej) lub udziały własne przewidziane do zbycia lub umorzenia w ciągu roku od dnia bilansowego. Od 1 stycznia 2016 r. w ustawie o rachunkowości pozycje C i D zostały przeniesione z pasywów do aktywów. Wcześniej wykazywało się je w pasywach jako wartości ujemne. Obecnie wykazuje się je w aktywach w wartości dodatniej.

Źródła pochodzenia aktywów zawarte są w pasywach bilansu określanych jako źródła finansowania bądź szeroko pojęty kapitał. Posiadanie kapitału umożliwia rozpoczęcie i kontynuowanie działalności. Rodzaj kapitałów pozostających w dyspozycji jednostki pozwala na ustalenie informacji dotyczących okresu, w jakim mogą być wykorzystane na prowadzenie działalności, jak również odzwierciedla warunki, na jakich ten kapitał został jednostce udostępniony. Struktura kapitału określa ponadto prawa właścicieli jednostki do składników majątku znajdujących się w jej dyspozycji (Sawicka, Stroncsek i Marcinkowska 2020: 37).

Kapitały ze względu na ich pochodzenie można podzielić na:

A. Kapitały własne.

B. Zobowiązania i rezerwy na zobowiązania (kapitały obce).

Kapitały własne stanowią równowartość środków wniesionych przez właścicieli jednostki do jej dyspozycji oraz pozostawionych na działalność wygospodarowanych, zatrzymanych zysków netto.

Na kapitał własny składa się:

- kapitał (fundusz) podstawowy – ustalony jako iloczyn wartości nominalnej akcji (udziałów) i ceny nominalnej;
- kapitał zapasowy tworzony z agio, czyli różnicy między ceną emisyjną a ceną nominalną akcji (udziałów) oraz obowiązkowych i dobrowolnych odpisów z zysku netto;
- kapitał (fundusz) z aktualizacji wyceny środków trwałych wynikający z przeszacowania wartości środków trwałych;
- pozostałe kapitały (fundusze) rezerwowe obejmujące fundusze tworzone zgodnie z umową lub statutem spółki i nieujęte w poprzednich pozycjach;
- zysk (strata) z lat ubiegłych – w tej pozycji wykazuje się zysk netto niepodzielony (zatrzymany) lub niepokryty stratę netto z lat ubiegłych;
- zysk (strata) netto – to wynik finansowy netto roku obrotowego wykazany w rachunku zysków i strat. Zysk ten podlega podziałowi na walnym zgromadzeniu stosownie do intencji akcjonariuszy (udziałowców).

W części B pasywów ujęte są zobowiązania i rezerwy na przyszłe zobowiązania. Obejmują one:

- rezerwy na zobowiązania z tytułu odroczonego podatku dochodowego, na pokrycie strat z tytułu udzielonych gwarancji, poręczeń czy skutków toczącego się postępowania sądowego;
- zobowiązania długoterminowe zawierające wszystkie zobowiązania, których termin uregulowania jest dłuższy niż rok bilansowy. W grupie tej ujmuje się zobowiązania z tytułu kredytów i pożyczek, emisji obligacji i inne zobowiązania, np. z tytułu leasingu środków wykorzystywanych przez jednostkę;
- zobowiązania krótkoterminowe, czyli długi, których okres zwrotu nie przekracza roku obrotowego. W ich skład wchodzi zobowiązania z tytułu kredytów i pożyczek, z tytułu emisji papierów dłużnych, z tytułu dostaw, zobowiązania wekslowe, z tytułu wynagrodzeń i inne odpowiadające kryterium terminu zwrotu do roku. W grupie zobowiązań krótkoterminowych wykazuje się też fundusze specjalne tworzone przez jednostkę na ściśle określony cel. Najczęściej jest to Zakładowy Fundusz Świadczeń Socjalnych oraz Fundusz Rehabilitacji Osób Niepełnosprawnych;
- rozliczenia międzyokresowe – stanowią je bierne rozliczenia międzyokresowe kosztów i rozliczenia międzyokresowe przychodów. Bierne rozliczenia międzyokresowe kosztów to prawdopodobne zobowiązania przypadające na bieżący rok obrotowy. Najczęściej są to utworzone rezerwy z tytułu reklamacji, napraw gwarancyjnych, rękojmi. Do rozliczeń międzyokresowych przychodów zalicza się: otrzymane dotacje, subwencje i dopłaty przeznaczone na nabycie lub wytworzenie środków trwałych oraz wykonanie prac rozwojowych.

Informacje dodatkowe

Trzecim elementem sprawozdania finansowego są informacje dodatkowe. Uproszczoną ich formę dla mikrojednostek zawiera załącznik nr 4, zaś dla małych podmiotów załącznik nr 5 ustawy o rachunkowości.

Najważniejsze dodatkowe informacje i objaśnienia obejmują w szczególności:

- zmiany w poszczególnych grupach środków trwałych, wartości niematerialnych i prawnych oraz inwestycji długoterminowych – zmniejszenia, zwiększenia, aktualizacje wartości;
- odpisy aktualizujące wartość aktywów trwałych odrębnie dla długoterminowych aktywów niefinansowych oraz długoterminowych aktywów finansowych;
- informacje o instrumentach finansowych i innych aktywach niebędących instrumentami finansowymi, jeśli są wyceniane według wartości godziwej; informacje te powinny być podane odrębnie dla długoterminowych

i krótkoterminowych instrumentów finansowych lub składników aktywów niebędących instrumentami finansowymi i odrębnie dla pochodnych instrumentów finansowych;

- tabelę zmian w kapitale (funduszu) z aktualizacji wyceny, obejmującą stan kapitału (funduszu) na początek i koniec okresu sprawozdawczego oraz jego zwiększenia i zmniejszenia w ciągu roku obrotowego;
- kwotę czynnych rozliczeń międzyokresowych kosztów stanowiących różnicę między wartością otrzymanych finansowych składników aktywów a zobowiązaniem zapłaty za nie;
- podział zobowiązań długoterminowych według pozycji bilansu o pozostałym od dnia bilansowego, przewidywanym umową, okresie spłaty powyżej 5 lat, jak również łączną kwotę zobowiązań zabezpieczonych na majątku jednostki ze wskazaniem charakteru i formy tych zabezpieczeń;
- łączną kwotę zobowiązań warunkowych, w tym również udzielonych przez jednostkę gwarancji i poręczeń, także wekslowych, niewykazanych w bilansie, ze wskazaniem zobowiązań zabezpieczonych na majątku jednostki oraz charakteru i formy tych zabezpieczeń;
- koszt wytworzenia środków trwałych w budowie, w tym odsetki oraz różnice kursowe, które powiększyły koszt wytworzenia środków trwałych w budowie w roku obrotowym;
- odsetki oraz różnice kursowe, które powiększyły cenę nabycia towarów lub koszt wytworzenia produktów w roku obrotowym;
- informację o przeciętnym w roku obrotowym zatrudnieniu;
- kwoty zaliczek i pożyczek, udzielonych osobom wchodzącym w skład organów zarządzających, nadzorujących i administrujących jednostki, ze wskazaniem ich głównych warunków,
- informację o istotnych zdarzeniach, jakie nastąpiły po dniu bilansowym, a nieuwzględnionych w sprawozdaniu finansowym oraz ich wpływie na sytuację majątkową, finansową oraz wynik finansowy jednostki;
- zmiany zasad (polityki) rachunkowości, jeżeli wywierają one istotny wpływ na sytuację majątkową, finansową i wynik finansowy jednostki oraz przedstawienie zmiany sposobu sporządzania sprawozdania finansowego wraz z podaniem jej przyczyny;
- w przypadku gdy jednostka mała nie sporządza sprawozdania z działalności zgodnie z art. 49 ust. 5 ustawy, dodatkowo przedstawia informacje o udziałach (akcjach) własnych:
 - przyczynę nabycia udziałów (akcji) własnych dokonanego w roku obrotowym, ich liczbę i wartość nominalną nabytych oraz zbytych w roku obrotowym udziałów (akcji),
 - liczbę i wartość nominalną udziałów (akcji) nabytych i zatrzymanych, jak również część kapitału podstawowego, którą te udziały (akcje) reprezentują.

13.3. Sprawozdania finansowe jako podstawa oceny sytuacji finansowej – przykład Drago Entertainment SA

Spółka Drago Entertainment powstała w 1998 r. Zajmuje się produkcją gier, które są dostępne na platformach cyfrowych w modelu premium, co oznacza, że spółka tworzy gry płatne „z góry”, które raz zakupione umożliwiają dostęp do pełnej treści. Spółka nie wprowadziła dotychczas do swoich gier żadnych mikropłatności, które gracz ponosiłby w celu poprawy jakości rozrywki (poprzez dodanie nowego contentu czy odblokowanie nowego poziomu). Do najnowocześniejszych gier takie minimalne dopłaty mogą zostać wprowadzone. Początkowo studio funkcjonujące w formie spółki z ograniczoną odpowiedzialnością realizowało projekty na zlecenie zewnętrznych wydawców. Podejście do gier miało wtedy charakter bardziej hobbistyczny, obecnie jest to wysoce dochodowy biznes. W 2018 r. podjęto decyzję o przyjęciu nowej strategii i skoncentrowaniu się na produkcji własnych gier. Pierwszy autorski tytuł, *Treasure Hunter Simulator*, trafił na rynek 6 grudnia 2018 r. i błyskawicznie zwrócił wszystkie koszty.

W 2020 r. spółka przeprowadziła za pomocą platformy CrowdConnect² przy współpracy z Domem Maklerskim INC zbiórkę środków na rozwój swojej działalności. Zebrane środki przeznaczone zostały na sfinalizowanie produkcji gier rozpoczętych w 2019 r. Wśród wyprodukowanych i wydanych przez spółkę tytułów warto wymienić takie bestsellery, jak *Oil Tycoon 2*, *Cold Zero-The Last Stand* czy *Vulture*. Aby wejść na rynek giełdowy, przekształcono spółkę z o.o. w spółkę akcyjną. W dniu 28 kwietnia 2021 r. spółka zadebiutowała na alternatywnym rynku giełdowym NewConnect. Była to jedna z ważniejszych strategicznych decyzji w historii jej funkcjonowania. Środki pozyskane z emisji zostały wykorzystane do zwiększenia mocy produkcyjnych oraz poprawy zdolności sprzedażowych. Zakupiono nowy sprzęt i dokonano aktualizacji oprogramowania, gdyż te czynniki głównie wpływają na jakość oraz tempo produkowanych gier. Pozyskane środki przeznaczone zostały też na wzmocnienie funkcjonowania działu ds. komunikacji w mediach społecznościowych oraz działu marketingu. Na rynku gier występuje bardzo silna konkurencja, stąd spółka musi przeznaczać spore środki na promocję i marketing swoich produktów.

W tabeli 13.2. pokazana została zawartość bilansu analizowanej spółki. Suma bilansowa na koniec 2021 r. wyniosła blisko 9,3 mln zł, w porównaniu do 3,6 mln zł na koniec 2020 r. Wzrost o 160% wynika głównie z przyrostu zysku netto wypracowanego w 2021 r. Na koniec 2021 r. spółka posiadała środki

² Platforma crowdfundingowa to rozwiązanie cyfrowe udostępniane w Internecie otwartemu gronu odbiorców przez dostawcę usług crowdfundingowych służące do prowadzenia zbiórek środków na rozwój młodych firm (www.knf.gov.pl/dla_ryнку/crowdfunding/platformy).

pieniężne w wysokości 4,6 mln zł, w porównaniu do 1,7 mln zł na koniec 2020 r. Posiadanie środków własnych wskazuje na duże bezpieczeństwo finansowe spółki oraz możliwości dalszego rozwoju i niezakłócone prowadzenie prac związanych zarówno z dalszym upowszechnianiem i rozwojem gier, zwłaszcza tytułu *Gas Station Simulator*, jak i produkcją kolejnych planowanych do wydania w 2022 r. gier *Winter Survival* i *Food Truck Simulator*. W strukturze źródeł finansowania aktywów dominuje kapitał własny. W 2020 r. stanowił on aż 96,2% źródeł finansowania, w 2021 r. udział ten nieznacznie spadł do poziomu 87,4%. Zobowiązania krótkoterminowe to długi z tytułu dostaw i usług, z tytułu podatków oraz z tytułu wynagrodzeń. W tabeli 13.3 zaprezentowany został rachunek zysków i strat za lata 2019–2021.

Tabela 13.2. Bilans – zestawienie aktywów i pasywów spółki Drago Entertainment za lata 2019–2021

Wyszczególnienie	Wartość w tys. zł		
	2019	2020	2021
Aktywa			
A. Aktywa trwałe, w tym:	0	0	147
I. Wartości niematerialne i prawne			
II. Rzeczowe składniki majątku	0	0	118
III. Należności długoterminowe	0	0	0
IV. Inwestycje długoterminowe	0	0	0
V. Długoterminowe rozliczenia międzyokresowe, w tym:	0	0	29
– z tytułu podatków			29
B. Aktywa obrotowe	716	3 566	9 126
I. Zapasy	676	1 861	2 992
II. Należności, w tym:	22	45	1 560
Należności od pozostałych jednostek, w których jednostka posiada zaangażowanie w kapitale, w tym:	9	34	0
a) z tytułu dostaw o okresie spłaty do 12 miesięcy	9	34	
Należności od pozostałych jednostek, w tym:	13	11	1 560
a) tytułu dostaw o okresie spłaty do 12 miesięcy	0	3	1 269
b) z tytułu podatków, dotacji, ceł, ubezpieczeń społecznych i zdrowotnych oraz innych świadczeń	6	2	271
c) inne	7	6	20
III. Inwestycje krótkoterminowe	18	1 658	4 570
IV. Krótkoterminowe rozliczenia międzyokresowe	0	2	4

Tabela 13.2. cd.

Wyszczególnienie	Wartość w tys. zł		
	2019	2020	2021
C. Należne wpłaty na kapitał podstawowy	0	0	0
D. Udziały (akcje) własne	0	0	0
Aktywa razem	716	3 566	9 273
Pasywa			
A. Kapitał własny	584	3 429	8 101
I. Kapitał podstawowy	79	109	109
II. Kapitał (fundusz) zapasowy	1 099	3 777	3 777
III. Zysk (strata) z lat ubiegłych	-700	0	-457
IV. Zysk (strata) netto roku obrotowego	106	-457	4 672
B. Zobowiązania i rezerwy na zobowiązania		135	1 172
I. Rezerwy na zobowiązania	0	0	41
II. Zobowiązania długoterminowe			
III. Zobowiązania krótkoterminowe	131	136	1 130
1. Wobec pozostałych jednostek, w których jednostka posiada zaangażowanie w kapitale	81	0	1 130
2. Wobec pozostałych jednostek, w tym			
Kredyty i pożyczki	0	5	0
– z tytułu dostaw i usług, o okresie wymagalności do 12 miesięcy	35	39	585
– z tytułu podatków, ceł, ubezpieczeń i innych świadczeń	15	30	420
– z tytułu wynagrodzeń	0	62	125
Pasywa razem	716	3 566	9 273

Źródło: Bilans Drago Entertainment SA (<https://www.biznesradar.pl/raporty-finansowe-bilans/DGE>)

Tabela 13.3. Rachunek zysków i strat – zestawienie przychodów i kosztów spółki Drago Entertainment za lata 2019–2021

Wyszczególnienie	Wartość w tys. zł			Dynamika w %	
	2019	2020	2021	2020	2021
A. Przychody ze sprzedaży produktów i zrównane z nimi	392	458	13 800	116,8	3013,1
I. Przychody netto ze sprzedaży produktów	392	458	13 070	116,8	2853,7
II. Zmiana stanu produktów (zwiększenia , wartość dodatnia, zmniejszenia wartość ujemna)			-730		
B. Koszty działalności operacyjnej	581	931	7 864	160,2	844,7
I. Amortyzacja	8	11	141	137,5	1281,8
II. Zużycie materiałów i energii	7	19	74	271,4	389,5
III. Usługi obce	287	566	6 801	197,2	1201,6
IV. Podatki i opłaty	3	25	17	833,3	68,0
V. Wynagrodzenia	238	253	739	106,3	292,1
VI. Ubezpieczenia społeczne	32	52	81	162,5	155,8
VII. Pozostałe koszty rodzajowe	6	5	11	83,3	220,0
C. Wynik na sprzedaży (A-B)	-189	-473	5 206	250,3	1200,6
D. Pozostałe przychody operacyjne	301	20	6	6,6	35,0
E. Pozostałe koszty operacyjne	0	1	2	101	2,0
F. Wynik z działalności operacyjnej	112	-454	5 210	-	1247,8
G. Przychody finansowe	6	0	0	0	0
H. Koszty finansowe w tym	8	3	232	22,2	11,6x
– odsetki	3	1	0		
– inne	5	2	232		
I. Wynik brutto (I+/-J)	110	-457	4 978	-	1191,7
J. Podatek dochodowy	3	0	306		
K. Pozostałe obowiązkowe zmniejszenie zysku (zwiększenie straty)					
L. Wynik netto	107	-457	4 672	-	1124,6

Źródło: Rachunek zysków i strat Drago Entertainment SA (<https://www.biznesradar.pl/raporty-finansowe-rachunek-zyskow-i-strat/DGE>).

W 2021 r. przychody ze sprzedaży produktów wzrosły ponad 30-krotnie, zaś koszty 8,5-krotnie. Szybszy przyrost przychodów niż kosztów pozwolił na wygospodarowanie zysku netto w kwocie prawie 4,7 mln zł. W 2020 r. spółka poniosła straty prawie 0,5 mln zł. Wahania przychodów ze sprzedaży i wyniku finansowego wynikają ze specyfiki prowadzonej działalności. Spółka prowadzi działalność w zakresie produkcji gier AA (średniobudżetowych) z 18–24-miesięcznym cyklem tworzenia, którą uzupełnia produkcją gier z gatunku symulatorów z 12–15-miesięcznym cyklem produkcyjnym w trybie równoległym. Na osiągnięte wyniki wpływ miały również koszty ponoszone przez spółkę na działania marketingowe dotyczące gry *Gas Station Simulator*, prowadzone nieustannie po premierze, oraz koszty rozwoju ww. tytułu – przygotowanie bezpłatnego dodatkowego contentu oraz płatnych dodatków, których wydanie planowane jest w roku następnym. Rozwój tytułu jest konieczny w celu utrzymania dalszych przychodów z jego sprzedaży. Ponadto spółka ponosi koszty związane z przygotowaniem kolejnych tytułów, których premiery planowane są na rok następny i kolejne lata. O ile w 2020 r. 96,0% przychodów pochodziło ze sprzedaży krajowej, to w 2021 r. nastąpiło odwrócenie tendencji i 91,0% przychodów uzyskano z eksportu gier, a tylko 9,0% ze sprzedaży krajowej. Dodac trzeba również, że w 2021 r. 7204 tys. zł przychodów nie podlegało opodatkowaniu w spółce i 6409 tys. zł kosztów nie stanowiło kosztów uzyskania przychodów. Zostały one w wyniku refakturowania przeniesione na podmioty współtworzące gry). Średnio 50% przychodów z wydania gry stanowią przychody niepodlegające opodatkowaniu. Procedura ta wyjaśnia niewielki poziom zapłaconego w 2021 r. podatku dochodowego w kwocie 306 tys. zł.

W tabeli 13.4 zaprezentowana została struktura kosztów spółki Drago Entertainment. Dominującą pozycję w tej strukturze mają koszty usług obcych. W 2021 r. stanowiły one aż 86,5% łącznych kosztów spółki.

W pozycji kosztów „usługi obce” spółka ewidencjonuje koszty pracowników i współpracowników. Stosuje przy tym różne formy zatrudnienia pracowników, w tym również na umowę współpracy B2B i umowy o dzieło z twórcami, a także koszty podziału (*revshare* – udziału w obrotach) z inwestorem współfinansującym gry. Należy jednak podkreślić, że w przychodach ze sprzedaży uwzględnione są również refaktury kosztów pokrywanych przez inwestora, dotyczące produkcji, rozwoju i marketingu *Gas Station Simulator*, produkcji *Food Truck Simulator* i *Airport Contraband* czy wspólnie zrealizowanych preprodukcji (koszty ponoszone w okresie przygotowania pomysłu, dokumentowania, pozyskiwania funduszy, kalkulacji kosztów). Udział wynagrodzeń w kosztach łącznych zmniejszył się z 41,0% w 2019 r. do 0,4% w ostatnim roku analizowanego okresu. Spółka ma zatrudnionych tylko trzech pracowników na umowę o pracę, dwóch produkcyjnych i jedną osobę zajmującą się ogólnymi sprawami spółki. Pozostałe grupy kosztów układu rodzajowego mają niewielkie znaczenie w ich strukturze.

W tabeli 13.5 zaprezentowana została rentowność działalności gospodarczej prowadzonej przez spółkę Drago Entertainment.

Tabela 13.4. Struktura kosztów w Drago Entertainment w latach 2019–2021

Wyszczególnienie	Struktura, %		
	2019	2020	2021
Koszty działalności operacyjnej	100,0	100,0	100,0
Amortyzacja	1,4	1,2	1,8
Zużycie materiałów i energii	1,2	2,0	0,9
Usługi obce	49,4	60,8	86,5
Podatki i opłaty	0,5	2,7	0,2
Wynagrodzenia	41,0	27,2	0,4
Ubezpieczenia społeczne	5,5	5,6	1,0
Pozostałe koszty	1,0	0,5	0,2

Źródło: Obliczenia własne na podstawie Rachunku zysków i strat Drago Entertainment.

W pierwszych dwóch latach analizowanego okresu spółka poniosła straty na sprzedaży produktów i wykazała wysoką deficytowość podstawowej działalności. W 2019 r. deficytowość przychodów wynosiła 48,2%, a w 2020 r. ponad 103%, a zatem przychody były niższe niż poniesione na sprzedaży straty o 3%. Dopiero w 2021 r. rentowność sprzedaży i rentowność netto sprzedaży były satysfakcjonujące. Rentowność kapitałów własnych w 2021 r. wynosiła 81%, co oznacza, że gdyby spółka utrzymała taki poziom rentowności, kapitały właścicieli poprzez wygospodarowany zysk netto zwróciłyby się im w ciągu niespełna 1,5 roku. Również wysoka była rentowność aktywów i wynosiła prawie 73%, wobec ich deficytowości rok wcześniej wynoszącej 21,3%.

Spółki notowane na rynku giełdowym oprócz zaprezentowanego bilansu i rachunku zysków i strat sporządzają jeszcze rachunek przepływów pieniężnych i sprawozdanie ze zmian w kapitale własnym. Rachunek przepływów pieniężnych przybliży informacje o stanie gotówki w trzech obszarach: operacyjnym, inwestycyjnym i finansowym. Prowadząc działalność gospodarczą, trzeba pamiętać, że zysk to opinia, a gotówka to konkret. Firma może zrealizować przychody ze sprzedaży, wykazać rachunkowo zyski i nie odzyskać gotówki od odbiorców produktów. Przestaje płacić za dostawy materiałów i energii, za usługi obce czy też wynagrodzenia pracowników. Traci więc zdolność do terminowego regulowania zobowiązań. Bez materiałów i dostaw energii przestaje produkować oraz realizować usługi i upada.

Tabela 13.5. Rentowność sprzedaży, kapitałów własnych i aktywów spółki Drago Entertainment w latach 2019–2021

Wyszczególnienie	2019	2020	2021
Rentowność sprzedaży. Marża na sprzedaży produktów (Zysk ze sprzedaży/przychody ze sprzedaży) × 100	$\frac{-189}{-392} \times 100 = 48,2\%$	$\frac{-473}{-458} \times 100 = 103,3\%$	$\frac{5206}{13\ 070} \times 100 = 39,8\%$
Łączne przychody ze sprzedaży	392 + 301 + 9 = 702	458 + 20 = 478	13 070 + 7 = 13 077
Rentowność netto sprzedaży Zysk netto/łączne przychody ze sprzedaży	$\frac{107}{702} \times 100 = 15,2\%$	$\frac{-456}{478} \times 100 = -95,4\%$	$\frac{4672}{13\ 077} \times 100 = 35,7\%$
Średni stan kapitałów własnych (stan początkowy + stan końcowy) / 2	-	(584 + 3429) / 2 = 2007	(3429 + 8101) / 2 = 5765
Rentowność kapitałów własnych (Zysk netto/średni stan kapitałów własnych) × 100	-	$\frac{-456}{2007} \times 100 = -22,7\%$	$\frac{4672}{5765} \times 100 = 81,0\%$
Średni stan aktywów (stan początkowy + stan końcowy) / 2	-	(716 + 3566) / 2 = 2141	(3566 + 9273) / 2 = 6420
Rentowność aktywów (Zysk netto/Średni stan aktywów) / × 100	-	$\frac{-456}{2141} \times 100 = -21,3\%$	$\frac{4672}{6420} \times 100 = 72,8\%$

Źródło: Obliczenia własne na podstawie danych Bilansu (tab. 13.2) i Rachunku zysków i strat (tab. 13.3) zgodnie ze sposobami liczenia zwartymi w Sierpińska, Jachna 2019: 197–204).

W tabeli 13.6 pokazany został uproszczony rachunek przepływów pieniężnych dla spółki Drago Entertainment.

Tabela 13.6. Rachunek przepływów pieniężnych spółki Drago Entertainment za lata 2019–2021, tys. zł

Wyszczególnienie	2019	2020	2021
Przepływy pieniężne z działalności operacyjnej, w tym:	-579	-1574	3172
Wynik netto (zysk/strata)	107	-456	4672
Zmiany zaangażowania środków pieniężnych w zapasach, należnościach, zobowiązaniach krótkoterminowych	-686	-1118	-1500
Przepływy pieniężne z działalności inwestycyjnej	0	-11	-260
Wpływy	0	0	0
Wydatki, w tym:	0	-11	-260
CAPEX (nakłady na wartości niematerialne i prawne oraz rzeczowe składniki majątku)	0	-11	-260
Przepływy pieniężne z działalności finansowej, w tym:	420	3224	0
Wpływy, w tym:	475	3352	0
Emisja akcji	425	3301	0
Wydatki	-55	-128	0
Bilansowa zmiana środków pieniężnych	-159	1639	2912
Środki pieniężne na początek okresu	178	19	1658
Środki pieniężne na koniec okresu	19	1658	4570

Źródło: Przepływy pieniężne Drago Entertainment SA (<https://www.biznesradar.pl/raporty-finansowe-przeplywy-pieniezne/DGE>).

Środki wygosparowane w postaci wyniku finansowego netto i amortyzacji mogą:

- spaść przez zaangażowanie ich w operacyjnej działalności na wzrost zapasów, należności bądź spłatę zobowiązań krótkoterminowych,
- wzrosnąć poprzez ich uwolnienie z zapasów i należności bądź wzrost zobowiązań krótkoterminowych.

Spółka w pierwszych dwóch latach miała ujemne przepływy z działalności operacyjnej. W 2020 r. środki pozyskane z emisji akcji zostały wykorzystane na finansowanie operacyjnej działalności w kwocie 1574 tys. zł, a reszta, tj. 1639 tys. zł, zasiliła konto spółki. W 2021 r. z wygosparowanych środków 1500 tys. zł przeznaczyła na bieżącą działalność operacyjną, 259 tys. na

inwestycje, a reszta środków została odłożona na konto bankowe, zwiększając jego stan o 2912 tys. zł.

Reasumując, trzeba podkreślić, że bieżące obserwowanie wyników spółki ułatwia podejmowanie decyzji oraz pozwala na ograniczenie ryzyka jej upadłości. Utrzymanie się nowo powstałego podmiotu na rynku zależy od szeregu czynników, m.in. koniunktury gospodarczej, specyfiki branży, konkurencji na rynku lokalnym, poziomu bezrobocia na tym rynku, sposobu zarządzania jednostką i błędnych szacunków dotyczących tempa rozwoju jednostki. Zbyt optymistyczne szacunki dotyczące szans na rynku są podstawą do zaciągania długów i trudności z ich zwrotem, co może spowodować upadłość jednostki.

13.4. Planowanie finansowe – sprawozdanie pro forma

Zarządzając firmą, menedżerowie podejmują wiele różnorodnych decyzji. Dotyczą one zarówno bieżącej działalności, jak i wyboru kierunków jej rozwoju oraz źródeł pozyskiwania dodatkowego kapitału. Niejednokrotnie decyzje te wzajemnie się warunkują lub też występują między nimi sprzężenia zwrotne. Konieczne jest zatem zharmonizowanie wszystkich decyzji podejmowanych w obszarze zarządzania finansami, pozwalające zoptymalizować ich wpływ na przyszłą sytuację finansową przedsiębiorstwa. Główną przesłanką uzasadniającą tą harmonizację jest realizacja wyznaczonych celów. Każdy podmiot stawia sobie cele, jakie ma zamiar osiągnąć w przyszłości. W procesie podejmowania decyzji dotyczących realizacji celów zarządzający podmiotem gospodarczym analizuje przyszłe warunki funkcjonowania na rynku, a następnie przewiduje ich skutki. Formalizując te działania, przedsiębiorstwo opracowuje plan. Celem budowy planów, zwłaszcza planów finansowych, jest zmniejszenie ryzyka w procesie podejmowania decyzji finansowych. Przykładowo, jeśli przedsiębiorca zamierza zakupić maszyny i urządzenia, musi określić źródła ich finansowania. Jeśli założy, że 40% sfinansuje z wypracowanego zysku w danym roku, a 60% z pożyczki, powinien określić alternatywne działania, gdyby nie udało się wygospodarować założonego zysku.

Sukces firmy na rynku zależy od decyzji finansowych. Narzędziem wspierającym proces osiągnięcia sukcesu jest planowanie finansowe. Bez planowania nie da się dzisiaj robić profesjonalnie biznesu i nie można zapewnić mu racjonalnego rozwoju (Kwiecień 2017: 228). Planowanie jest podstawą zarządzania, pokazuje bowiem przewidywany stan biznesu oraz metody i sposoby jego najefektywniejszego osiągnięcia w warunkach przewidywanego otoczenia i gospodarki w przyszłości. W planie muszą znaleźć się nie tylko zadania i cele do realizacji,

ale również sposoby pozyskania potrzebnych do ich realizacji zasobów. Ich racjonalne wykorzystanie zwiększa szanse na sukces.

Podstawowym składnikiem planu finansowego są zazwyczaj (Sierpińska i Jachna 2007: 572):

- prognoza przychodów ze sprzedaży – sporządzana na podstawie danych z lat poprzednich oraz informacji dotyczących przyszłych warunków działania przedsiębiorstwa, np. badania rynku, planów związanych z uruchomieniem produkcji nowych wyrobów czy też realizacji usług itd.;
- prognoza sprawozdania finansowego określanego w literaturze „sprawozdaniem pro forma” obejmująca prognozowany bilans, rachunek zysków i strat, rachunek przepływów pieniężnych – uwzględnia ona prognozę przychodów ze sprzedaży oraz dotychczas ukształtowane proporcje pomiędzy przychodami a innymi wartościami w rachunku zysków i strat oraz bilansie;
- prognoza potrzeb w zakresie finansowania zewnętrznego oraz możliwych wariantów pozyskania kapitału.

Planowanie finansowe obejmuje nie tylko sporządzenie planu finansowego, lecz zawiera również działania, które poprzedzają sam etap sformułowania planu oraz po nim następują. W tym ujęciu możemy potraktować planowanie finansowe jako proces obejmujący porównywanie osiągniętych wyników z celami przyjętymi do realizacji, przewidywanie skutków obecnie podejmowanych decyzji oraz szukanie optymalnych wariantów, analizę dostępnych do realizacji projektów inwestycyjnych i źródeł ich finansowania.

Planowanie należy rozpocząć od określenia przewidywanych przychodów, ponieważ ułatwia to planowanie wszystkich działań związanych z wykorzystaniem zasobów i ustalenie kosztów ich zużycia. Do planowanych przychodów firma dostosowuje pozostałe planowane wartości. Na podstawie przychodów ze sprzedaży można ustalić podstawowy strumień dopływu pieniądza do przedsiębiorstwa.

Jedną z najprostszych metod planistycznych jest metoda procentu od sprzedaży. Polega ona na przyjęciu założenia, że większość składników sprawozdań finansowych zmienia się tak samo, jak zmienia się sprzedaż. Jeśli przychody zwiększą się o pewien procent, to o tyle wzrosną niektóre składniki bilansu oraz rachunku zysków i strat. Należy zwrócić uwagę, że przyrost sprzedaży oddziałuje na większość aktywów trwałych i obrotowych firmy, natomiast po stronie pasywów związek ten dotyczy jedynie wybranych pozycji. Firma, która ma niewykorzystane zdolności produkcyjne, może zwiększyć przychody w ramach tych zdolności, natomiast jeśli pojawi się potrzeba ich powiększenia, musi zaplanować wydatki inwestycyjne na zakup dodatkowych maszyn i urządzeń. Natomiast po stronie pasywów jedynie część zobowiązań krótkoterminowych zmienia się w zależności od zmian poziomu przychodów (np. zobowiązania z tytułu dostaw

i usług). Zmiana poziomu kapitałów własnych zależy od zmian przychodów, ale również od ich zyskowności. Z kolei poziom zobowiązań długoterminowych, jak też poziom części zobowiązań krótkoterminowych (np. z tytułu kredytów i pożyczek), nie jest uzależniony od zmian przychodów. Całość planów rachunku zysków i strat oraz bilansu przedsiębiorstwa znajduje podsumowanie w formie planowanego sprawozdania z przepływu środków pieniężnych. Sprawozdanie to dostarcza obrazu planowanych sald pieniężnych, a w konsekwencji umożliwia interwencję menedżera w przypadku wykrycia niedoborów czy też nadwyżek środków pieniężnych (Sierpińska i Jachna 2007: 593).

Sposób prognozowania sprawozdań pro forma metodą procentu od sprzedaży przedstawiony został na poniższym przykładzie. Założono, że przychody ze sprzedaży wzrosną o 10%. Całość zobowiązań krótkoterminowych stanowią zobowiązania związane z bieżącą działalnością. Spółka stosuje metodę amortyzacji liniowej, średnia stawka amortyzacyjna wynosi 10%. Zdolności produkcyjne posiadane przez spółkę są w pełni wykorzystane. Stąd warunkiem wzrostu przychodów jest zwiększanie zdolności produkcyjnych poprzez rozbudowę aktywów trwałych. Nakłady inwestycyjne w roku, dla którego sporządza się prognozę, wyniosą 170 000 zł. Firma zakłada, że nowe inwestycje nie zmienią średniej stawki amortyzacyjnej. Koszty stałe pozostaną na tym samym poziomie. Spółka płaci podatek dochodowy według stopy 19%, a podstawa opodatkowania jest równa zyskowi brutto. Na podstawie powyższych informacji sporządzone zostało sprawozdanie finansowe pro forma. Prognoza sporządzona została metodą „procentu od sprzedaży”. W pierwszej kolejności ustalono relację poszczególnych pozycji rachunku zysków i strat oraz bilansu do przychodów ze sprzedaży (tab. 13.7 i 13.8).

- Udział kosztów zmiennych w przychodach ze sprzedaży:
 $1\,483\,893 / (1\,865\,834) \times 100 = 79,53\%$.
- Udział zapasów w przychodach ze sprzedaży:
 $154\,398 / 1\,865\,834 \times 100 = 8,27\%$.
- Udział należności w przychodach ze sprzedaży:
 $243\,784 / 1\,865\,834 \times 100 = 13,06\%$.
- Udział środków pieniężnych w przychodach ze sprzedaży:
 $18\,985 / 1\,865\,834 \times 100 = 1,02\%$.
- Udział zobowiązań krótkoterminowych w przychodach ze sprzedaży:
 $209\,660 / 1\,865\,834 \times 100 = 11,24\%$.

Tabela 13.7. Planowany rachunek zysków i strat, zł

Wyszczególnienie	Wartości roku poprzedniego	Wartości planowane na rok następny
Przychody ze sprzedaży	1 865 834	2 052 417
Koszty zmienne	1 483 893	1 632 082
Koszty stałe (bez amortyzacji)	223 980	223 980
Amortyzacja	66 235	83 235
Zysk ze sprzedaży	91 726	113 120
Odsetki	9 750	12 790
Zysk brutto	81 976	100 330
Podatek dochodowy	15 575	19 063
Zysk netto	66 401	81 267

Źródło: Opracowanie własne.

Tabela 13.8. Planowany bilans, zł

Aktywa	Rok poprzedni wartość na koniec roku	Wartości planowane	Pasywa	Rok poprzedni wartość na koniec roku	Wartości planowane
Aktywa trwałe	662 348	749 113	Kapitał własny,	719 855	801 122
Aktywa obrotowe,	417 167	457 816	w tym:		
w tym:			Kapitał wniesiony	550 000	550 000
Zapasy	154 398	169 735	przez właściciela		
Należności	243 784	268 046	Zyski zatrzymane	103 454	169 855
Środki pieniężne	18 985	20 035	z lat poprzednich		
			Zysk netto	66 401	81 267
			Zobowiązania	150 000	119 031
			długoterminowe		
			Zobowiązania	209 660	286 776
			krótkoterminowe		
Razem	1 079 515	1 206 929	Razem	1 079 515	1 206 929

Założenia do obliczeń danych zawartych w tabeli 13.8:

- stan zapasów ustalono jako 8,28% prognozowanych przychodów ze sprzedaży;
- stan należności ustalono jako 13,06% prognozowanych przychodów ze sprzedaży;
- stan środków pieniężnych ustalono jako 1,02% prognozowanych przychodów ze sprzedaży;

d) w pozycji „zyski zatrzymane” uwzględniono stan zysków zatrzymanych na koniec poprzedniego okresu powiększony o zysk netto z poprzedniego roku (103 454 + 66 401).

Firma potrzebuje środków na sfinansowanie inwestycji. Aby nie obciążać kosztów znacznie zwiększonymi odsetkami od pożyczki długoterminowej, wynegocjowała wydłużenie terminu płatności faktur. W roku przed prognozą średnie odroczenie płatności krótkoterminowych wynosiło 41 dni $[(209\ 660 \times 365) / 1\ 865\ 834]$. W wyniku negocjacji termin ten wydłużono średnio do 51 dni, co przy dziennych prognozowanych przychodach ze sprzedaży wynoszących 5623,06 zł $(2\ 052\ 417 / 365)$ pozwoliło zwiększyć zobowiązania krótkoterminowe do kwoty 286 776 zł. Firma spłaciła część pożyczki długoterminowej ze względu na wzrost stopy oprocentowania.

Tabela 13.9. Prognozowany rachunek przepływów pieniężnych

Wyszczególnienie	Wartości prognozowane
Zysk netto	81 267
Korekty, w tym:	120 752
Amortyzacja	83 235
Zmiana stanu zapasów	-15 337
Zmiana stanu należności	-24 262
Zmiana stanu zobowiązań krótkoterminowych	+77 116
Przepływy pieniężne z działalności operacyjnej	202 019
Nakłady inwestycyjne	-170 000
Spłata zobowiązań długoterminowych	-30 969
Przepływy pieniężne netto	1 050
Bilansowa zmiana stanu środków pieniężnych	1 050
Środki pieniężne na początek okresu	18 985
Środki pieniężne na koniec okresu	20 035

Źródło: Opracowanie własne.

Reasumując, trzeba podkreślić, że niektórzy właściciele małych firm mogą być nieświadomi potrzeby planowania finansowego dla swojego biznesu. Może im po prostu brakować niezbędnej wiedzy w tym obszarze oraz informacji o zaletach i korzyściach planowania dla prowadzonej firmy. Część właścicieli może uważać, że plany są przydatne wyłącznie w dużych podmiotach gospodarczych. Ponadto niektórzy z nich mogą być przeciążeni sprawami bieżącymi. Wszystkie rutynowe obowiązki mogą pochłaniać tak wiele czasu, że brakuje go na myślenie o przyszłości albo traktują oni planowanie jako wróżenie z fusów.

Bibliografia

- Kumor I., Poniatowska L. (2018), *Rozliczenia międzyokresowe kosztów w świetle nadrzędnych zasad i regulacji rachunkowości*, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, nr 524, 89–99.
- Kwiecień A. (2017), *Związek planowania finansowego z kreacją sukcesu przedsiębiorstwa*, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Finanse, Rynki Finansowe, Ubezpieczenia, nr 5 (89), cz. 1, 227–235.
- Raport roczny Drago Entertainment S.A. za okres 1.01.2020 do 31.12.2020.
- Raport roczny Drago Entertainment S.A. za okres 1.01.2021 do 31.12.2021.
- Sawicka J., Stronczek A., Marcinkowska E. (2020), *Rachunkowość finansowa. Ewidencja i sprawozdawczość*, CeDeWu, Warszawa.
- Sierpińska M., Jachna T. (2007), *Metody podejmowania decyzji finansowych. Analiza przykładów i przypadków*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Sierpińska M., Jachna T. (2004 i 2009), *Ocena przedsiębiorstwa według standardów światowych*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Tkocz-Wolny K. (2016), *Sprawozdanie finansowe przedsiębiorstwa jako forma prezentacji informacji ekonomicznej*, Studia Ekonomiczne. Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach, nr 287, 111–122.
- Zmiany w amortyzacji środków trwałych od 1 stycznia 2021 r.*, fr.pl [dostęp: 10.12.2022].

Źródła internetowe:

- <https://www.biznesradar.pl/raporty-finansowe-bilans/DGE> [dostęp: 10.12.2022].
- <https://www.biznesradar.pl/raporty-finansowe-rachunek-zyskow-i-strat/DGE> [dostęp: 10.12.2022].
- <https://www.biznesradar.pl/raporty-finansowe-przeplywy-pieniezne/DGE> [dostęp: 10.12.2022].
- contentwriter.pl/content-co-to-jest/ [dostęp: 10.12.2022].
- www.knf.gov.pl/dla_ryнку/crowdfunding/platfony [dostęp: 10.12.2022].

Akty prawne:

- Ustawa z dnia 15 lutego 1992 r. o podatku dochodowym od osób prawnych (t.j. Dz. U. z 2023 r., poz. 2805 z późn. zm.).
- Ustawa z dnia 29 września 1994 r. o rachunkowości (t.j. Dz. U. z 2023 r., poz. 120 z późn. zm.).
- Rozporządzenie Ministra Finansów z dnia 17 stycznia 1997 r. w sprawie amortyzacji środków trwałych oraz wartości niematerialnych i prawnych (Dz. U. Nr 6, poz. 35 z późn. zm.).

Rozdział 14

Ryzyko w działalności gospodarczej

Ryzyko (*risk*) można zdefiniować jako prawdopodobieństwo, że podmiot gospodarczy poniesie straty w następstwie podjęcia danej decyzji ekonomicznej (Encyklopedia Zarządzania 2023). Busenitz (1999) uważa, że liczba niepowodzeń biznesowych, które występują, ilustruje ryzyko nieodłącznie związane z rozpoczęciem działalności. Większość autorów traktuje ryzyko jako zagrożenie stratami lub niezrealizowaniem celu, ale są i tacy, którzy ryzyko postrzegają w kategorii szansy (*risk as opportunity*) (zob. Gimeno i in. 1997; Kaczmarek 2010).

Podstawowe źródła ryzyka i niepewności to niebezpieczeństwo i hazard. Niebezpieczeństwo to sytuacja, zdarzenie, które może być przyczyną (źródłem) straty. Prostim przykładem mogą tu być niebezpieczne warunki pracy osób zatrudnionych w produkcji lub obrocie materiałami niebezpiecznymi (np. o cechach toksycznych dla zdrowia). Z kolei hazard to warunki, okoliczności występujące samoistnie lub łącznie, które zwiększają szanse poniesienia straty wywołanej niebezpieczeństwem. Używając wyżej wymienionego przykładu materiałów niebezpiecznych, z hazardem mamy do czynienia, gdy pracownicy nie przestrzegają norm BHP wymaganych w takim przypadku (Tarczyński i Mojsiewicz 2001).

Zarządzanie ryzykiem w podmiotach gospodarczych jest szeroką koncepcją budowania odporności organizacji na ryzyko rozumiane jako zagrożenie. W szerszym kontekście zarządzanie ryzykiem jest jednym z fundamentów ładu organizacyjnego, zbioru zasad i reguł spajających każdą organizację niezależnie od wielkości, zarówno tę dużą, jak i małą. Sposobów praktycznej realizacji zarządzania ryzykiem w podmiotach gospodarczych jest wiele. Zarządzanie ryzykiem jest pewnym procesem, składającym się z etapów, powtarzalnym i nigdy się niekończącym. Ze względu na specyfikę działalności podmiotów gospodarczych wykształciło się także specyficzne, branżowe podejście do zarządzania ryzykiem. Jednak i tutaj sięga się po uznawane dobre praktyki, skodyfikowane zbiory reguł zarządzania ryzykiem, standardy zarządzania ryzykiem, tak aby było ono jak najbardziej efektywne i służyło osiągnięciu celów organizacji.

14.1. Koncepcja całościowego zarządzania ryzykiem

Zarządzanie ryzykiem nie jest w istocie koncepcją nową. Prawdą jest, że od kiedy istniało ryzyko, ludzie podejmowali próby mniej lub bardziej systematycznego radzenia sobie z zagrożeniami, próbując jednocześnie wykorzystać pojawiające się szanse.

Aktualnie na pierwszy plan w zarządzaniu ryzykiem wysuwa się zintegrowane, całościowe spojrzenie na analizę problemu, określane angielskim terminem Enterprise Risk Management (ERM), tłumaczonym także na język polski jako zarządzanie ryzykiem korporacyjnym. Należy tu jednak zauważyć, że koncepcja ERM, kojarzona właśnie z korporacjami międzynarodowymi, ma skalowalny charakter. To oznacza, że może i powinna być stosowana w organizacjach wszelkiego typu, w tym na przykład w polskim sektorze publicznym, NGO i oczywiście w sektorze MSP (Podlewski 2009; Kasiewicz 2012).

Tradycyjne podejście do zarządzania ryzykiem ma „segmentacyjny” charakter i analizuje każdy rodzaj ryzyka oddzielnie. Tak zwane silosowe podejście jest historycznie najstarsze i najbardziej rozpowszechnione. Poszczególne obszary funkcjonowania postrzegane są jako całkowicie odrębne, niezależne „silosy” organizacyjne. Dla każdego z „silosów” określa się, odpowiadający mu funkcjonalnie, jeden rodzaj ryzyka, np. ryzyko finansowe odnosi się do czysto finansowych aspektów działania, prawne do prawnych itd. Ewentualnie rozwija się wybrane ryzyko w podgrupy ryzyka. Zaletą tej tradycyjnej metody jest stosunkowo łatwa identyfikacja poszczególnych obszarów ryzyka, jego analiza oraz, co najważniejsze z punktu widzenia funkcjonowania podmiotu, wybór sposobu postępowania z ryzykiem.

Jednak podstawowe ograniczenie tradycyjnego, silosowego podejścia wynika z braku analizy interakcji pomiędzy poszczególnymi obszarami ryzyka. Nie odpowiada ono również na wyzwania związane ze wzrostem stopnia skomplikowania istniejących i nowych rodzajów ryzyka. Poza tym tradycyjne podejście do analizy ryzyka nie podejmuje próby określenia całkowitego, wypadkowego ryzyka przedsiębiorstwa, zwanego czasami profilem ryzyka podmiotu. Zwykle wymienia się dwie podstawowe grupy ryzyka: ryzyko systematyczne i ryzyko specyficzne.

Ryzyko gospodarcze systematyczne i ryzyko specyficzne

Ryzyko gospodarcze systematyczne, zwane również ryzykiem systemowym (Lam 2003), podstawowym lub ryzykiem niedywersyfikowanym, odnosi się do czynników, które wywierają wpływ na osoby lub firmy, ale są od nich niezależne, tj. nie mogą być modyfikowane (nawet częściowo) przez żaden pojedynczy podmiot. Ryzyko systematyczne związane jest z samą istotą funkcjonowania rynku.

Wśród rodzajów ryzyka systematycznego należy wymienić ryzyko:

- walutowe, a więc związane z niekorzystnymi lub korzystnymi zmianami kursów walut;
- stopy procentowej, czyli związane z niekorzystnymi lub korzystnymi dla podmiotu gospodarczego zmianami rynkowych stóp procentowych;
- polityczne, wynikające ze zmian sytuacji politycznej w kraju, w którym podmiot prowadzi działalność;
- granic, związane z problemami w transferze zasobów przez granicę kraju;
- inflacji, związane z wpływem poziomu inflacji (deflacji);
- regulacji albo inaczej zgodności (niezgodności) z regulacjami.

Ryzyko specyficzne, zwane również ryzykiem indywidualnym, niesystematycznym, niesystemowym lub dywersyfikowalnym, związane jest z przyszłymi zdarzeniami, które można częściowo kontrolować albo przewidywać. W tej grupie można wymienić następujące rodzaje ryzyka:

- wykonania, wynikające z umiejętności, doświadczenia, potencjału naukowo-technicznego stosowanej przez podmiot technologii;
- finansowe;
- bezpieczeństwa i higieny pracy;
- bezpieczeństwa fizycznego obiektów i pracowników;
- kredytowe, związane z niewypłacalnością dłużników;
- prawne, wynikające z przepisów prawa;
- dokumentowe, związane z dokumentacją prawną, techniczną i nieprawidłowym jej prowadzeniem, błędami w umowach i dokumentacji itd.;
- raportowania, związane z wewnętrznymi i zewnętrznymi wymogami sprawozdawczości;
- systemu informacyjnego, związane z funkcjonowaniem systemów informatycznych.

Opisując strukturę typologii ryzyk gospodarczych, nie można również zapomnieć o ryzyku związanym z oddziaływaniem siły wyższej. Można tu wskazać na następujące rodzaje ryzyka:

- katastrofalne działanie sił przyrody (powódź, topnienie kry, osuwanie gruntu, pożary, trzęsienia ziem, huragany, silne wiatry, grad),
- wojna,
- strajki,
- zamieszki,
- przestępczość,
- terroryzm,
- akt władzy wykonawczej i ustawodawczej (nacionalizacja, ekspropriacja).

14.2. Kultura zarządzania ryzykiem

Budowa kultury zarządzania w ogóle, w tym kultury zarządzania ryzykiem, jest dzisiaj jednym z największych wyzwań, przed którym stoją podmioty gospodarcze wdrażające zintegrowane zarządzanie ryzykiem.

Według amerykańskiego Instytutu Zarządzania Ryzykiem (IRM), który jest jedną z najbardziej renomowanych organizacji zrzeszających profesjonalistów zarządzających ryzykiem w różnych branżach, kultura zarządzania ryzykiem to: „pojęcie opisujące wartości, przekonania, wiedzę i sposób postrzegania ryzyka przez grupę ludzi pracujących we wspólnym celu, a w szczególności pracowników organizacji lub grup pracowników w ramach organizacji. Dotyczy w równym stopniu pracowników przedsiębiorstw, sektora publicznego i sektora pozarządowego” (IRM 2012).

Wspomniany IRM wskazuje (IRM 2012) na następujące „przejawy” funkcjonowania kultury ryzyka:

- zauważalny i konsekwentny głos płynący z góry, od kierownictwa zaangażowanego w zarządzanie ryzykiem;
- nacisk na najwyższe standardy etyczne i uznawanie roli szeroko rozumianych interesariuszy wewnętrznych i zewnętrznych przy podejmowaniu decyzji;
- powszechna akceptacja w organizacji dla roli zarządzania ryzykiem, połączona z odpowiedzialnością za ryzyka na poszczególnych poziomach i obszarach funkcjonowania;
- przejrzysty i terminowy przepływ informacji o ryzyku „z dołu do góry” i „z góry na dół”;
- złe wiadomości komunikowane są bez zwłoki i bez obwiniania za ich dostarczanie;
- zachęcanie pracowników do informowania o wszystkich nieprawidłowościach, jeżeli to konieczne, także poza oficjalną ścieżką raportowania;
- uczenie się na błędach i sukcesach;
- żaden proces nie jest zbyt skomplikowany albo mało znany, aby nie można było podjąć się analizy ryzyka;
- nagradzanie pożądanых postaw w reakcji na ryzyko i sankcjonowanie niepożądanych;
- nieustanne szkolenie w zakresie zarządzania ryzykiem;
- zapewnienie odpowiednich zasobów dla efektywnego zarządzania ryzykiem;
- zakorzenienie zarządzania ryzykiem w procesie planowania strategicznego oraz zarządzania personelem.

14.3. Standardy zarządzania ryzykiem: PN-ISO 31000 Zarządzanie Ryzykiem

Standard PN-ISO 31000 jest dzisiaj, jak się wydaje, rozwiązaniem „pierwszego wyboru” po które sięgają podmioty gospodarcze podejmujące wyzwanie zarządzania ryzykiem. Niektóre spółki giełdowe jak też sektor publiczny odwołują się do innych standardów, jak np. amerykański COSO II (COSO 2004).

Standard ISO 31000 ma status polskiej normy, zatwierdzonej przez Polski Komitet Normalizacyjny, może więc być promowany jako swoisty „standard narodowy”. Jest on często również utożsamiany z grupą norm zarządzania jakością (jak na przykład normy z grupy ISO 9000 powszechnie wdrażane w rodzimych podmiotach gospodarczych). Jednak należy sobie zdawać sprawę, że zarządzanie jakością i zarządzanie ryzykiem to dwa dość wyraźnie rozgraniczone, choć często ze sobą współpracujące obszary zarządzania.

Struktura i zawartość standardu ISO 31000

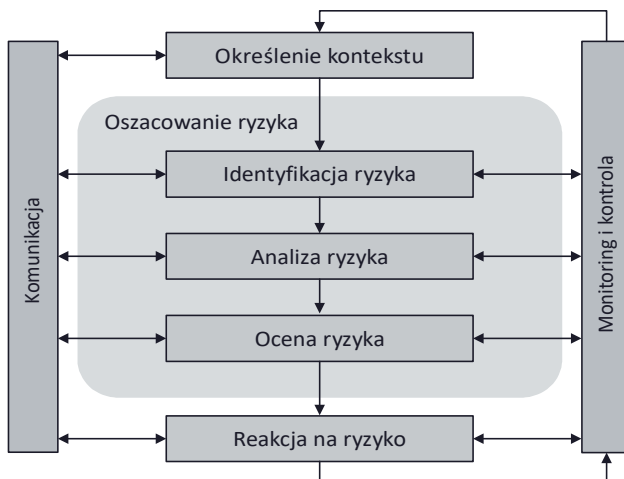
Według ISO 31000 można wyróżnić trzy filary, które są uniwersalne i należy je wziąć pod uwagę przy wdrażaniu zarządzania ryzykiem w podmiocie prowadzącym działalność gospodarczą. Są to: zasady, struktura ramowa i proces.

Zasady to w istocie zbiór celów, jakie powinien sobie postawić każdy kierownik odpowiedzialny za zarządzanie ryzykiem. Zgodnie z zasadami zawartymi w PN-ISO 31000 proces zarządzania ryzykiem:

- tworzy wartość;
- jest integralną częścią procesów w organizacji;
- jest elementem podejmowania decyzji;
- jednoznacznie odnosi się do niepewności;
- jest systematyczny, ustrukturyzowany oraz terminowy;
- wykorzystuje najlepsze dostępne informacje;
- jest dopasowany;
- bierze pod uwagę czynniki ludzkie i kulturowe;
- jest przejrzysty i całościowy;
- jest dynamiczny, iteracyjny i reaguje na zmiany;
- ułatwia ciągłe doskonalenie organizacji.

Struktura ramowa opisuje, jak zarządzanie ryzykiem „dzieje się” w organizacji. Zarządzanie ryzykiem poszczególnych i wszystkich zidentyfikowanych rodzajów ryzyka rozumiane jako proces to jedno, jednakże w podmiocie gospodarczym takich procesów jednocześnie będzie odbywało się wiele, dotyczących różnych ryzyk.

Proces zarządzania ryzykiem jest trzecim komponentem zarządzania ryzykiem zgodnie ze standardem ISO 31000 i opisuje poszczególne kroki, które powinny zostać podjęte przez zarządzających ryzykiem w każdej organizacji wykorzystującej to podejście do zarządzania ryzykiem. Przebieg procesu zarządzania ryzykiem został przedstawiony na rysunku 14.1.



Rysunek 14.1. Przebieg procesu zarządzania ryzykiem

Źródło: Opracowanie własne na podstawie ISO 31000.

14.4. Przebieg procesu zarządzania ryzykiem (według ISO 31000)

Choć specyfika działalności każdej firmy wymaga dopasowania zarządzania ryzykiem, to można wskazać typowe, uporządkowane chronologicznie kroki takiego procesu.

Określenie kontekstu zarządzania ryzykiem

Analiza kontekstu procesu zarządzania ryzykiem w podmiocie gospodarczym jest krokiem często pomijanym, a jest to element niezwykle ważny dla powodzenia przedsięwzięcia. Doświadczenie uczy bowiem, że jego pominięcie i tak powoduje wielokrotne powracanie do tej kwestii w trakcie zarządzania ryzykiem.

Analiza kontekstu powinna dotyczyć wszystkich elementów otoczenia i wnętrza podmiotu gospodarczego, które mogą mieć wpływ na kształt procesu zarządzania ryzykiem (Fraser i Simkins 2011). Należy tu rozważyć:

- kontekst strategiczny,
- kontekst organizacyjny,
- kontekst finansowy,
- kontekst społeczny,
- kontekst polityczny,
- kontekst procesu zarządzania ryzykiem.

Identyfikacja ryzyka

Identyfikacja ryzyka polega na wyszukiwaniu i opisywaniu ryzyka. Nie wymaga zwykle ponoszenia wysokich nakładów na „techniczną” stronę tego elementu procesu zarządzania ryzykiem, choć może być wymagane wsparcie ekspertów zewnętrznych (np. w przypadku ryzyka projektów budowlanych czy informatycznych). Z drugiej strony nawet bardzo oczywiste zagrożenia mogą nie zostać dostrzeżone przez identyfikujących ryzyko.

Niejednokrotnie zgłaszający ryzyko mogą być też posądzani o nadmierny pesymizm. Kluczowe znaczenie ma tu kultura organizacyjna wspierająca transparentność i przepływ informacji, a ściślej – kultura zarządzania ryzykiem, o której mowa w dalszej części rozdziału.

Wiele jest stosunkowo łatwo dostępnych i często bardzo pomocnych źródeł wiedzy o ryzyku. Oczywiście tym najważniejszym jest ekspercka wiedza zarządzających firmą. Kolejne to różnego rodzaju opracowania, media branżowe, raporty firm konsultingowych, spotkania z partnerami i konkurentami biznesowymi, udział w konferencjach czy targach.

Na ryzyko, przed którym stoją przedsiębiorstwa, można spojrzeć z kilku różnych perspektyw. Najszersza globalna perspektywa nie powinna być zaniebdywana, bo na każde przedsiębiorstwo, nawet to najmniejsze, oddziałują procesy, które dotyczą gospodarki światowej w ogóle. Jednym z najbardziej znanych opracowań w tym zakresie jest raport *Global Risk* przygotowywany co roku przez Światowe Forum Ekonomiczne w Davos (World Economic Forum, WEF). Możemy tam znaleźć analizę ryzyk, które dotyczą lub będą dotyczyć w przyszłości gospodarek i całych społeczeństw. Na przykład w ostatnim raporcie *Global Risk 2022* znajdziemy następujący ranking ryzyk globalnych ze względu na ich obszar oddziaływania:

1. Porażka działań w zakresie zapobiegania zmianom klimatycznym.
2. Ekstremalne zjawiska pogodowe.
3. Utrata różnorodności biologicznej.
4. Utrata spójności społecznej.
5. Kryzys w obszarze środków niezbędnych do utrzymania gospodarstw domowych.
6. Choroby zakaźne, pandemie.

7. Szkody w środowisku wynikające z działalności ludzkiej.
8. Kryzys w obszarze dostępności do surowców naturalnych.
9. Kryzys zadłużenia.
10. Globalna konfrontacja geoeconomiczna.

Można zauważyć, że każde z wyżej wymienionych zagrożeń ma bezpośredni wpływ na działalność gospodarczą, wystarczy tu wspomnieć zagrożenia dla produkcji rolnej wynikające z zanieczyszczenia środowiska naturalnego czy klęskę głodu będącą efektem pustynnienia w najbiedniejszych obszarach naszego globu, co z kolei ma wpływ na zjawiska migracyjne.

Inna, węższa perspektywa analizy ryzyka powinna dotyczyć ryzyk występujących na poziomie poszczególnych sektorów gospodarki, branż czy grupy przedsiębiorstw. Tu szczególną rolę w każdej gospodarce odgrywa sektor małych i średnich przedsiębiorstw. I tak dla przykładu, badania przeprowadzone przez firmę QUALIFACT wśród respondentów z sektora MSP wskazały, jaką wagę przypisywali badani przedsiębiorcy do przedstawionej im listy zagrożeń. Mieli oni za zadanie ocenić zagrożenia w skali 1–6, gdzie 1 oznaczało zupełnie nieważne ryzyko, a 6 oznaczało najwyższy stopień ważności ryzyka.

Tabela 14.1. Ocena ważności zagrożeń występujących w prowadzeniu firmy

Rodzaje zagrożeń	Ocena wielkości zagrożenia (skala 1–6)			
	MSP ogółem	mikro	małe	średnie
Pożar	3,73	3,71	4,06	4,34
Zniszczenie mienia	3,41	3,39	3,70	4,07
Kradzieże dokonywane przez inne osoby/ wandalizm	3,38	3,37	3,59	3,96
Zalanie (z urządzeń wodno- -kanalizacyjnych)	3,26	3,26	3,43	3,94
Wyrządzenie komuś szkody	3,01	3,00	3,40	3,88
Choroba/śmierć właściciela/wspólnika	3,00	2,99	3,05	3,44
Niewypłacalność dłużników, posiadanie wierzytelności	2,82	2,81	3,03	3,28
Inne żywioły	2,70	2,68	2,97	3,26
Przerwy w działalności firmy (w wyniku np. zakłócenia dostaw energii, awarii itp.)	2,62	2,60	2,88	3,25
Powódź	2,52	2,51	2,71	3,20
Kradzieże dokonywane przez pracowników	2,35	2,33	2,67	2,85

Źródło: (QUALIFACT 2015).

Jak wynika z wyników tego badania, największą wagę wszystkie grupy respondentów przypisywały do zjawisk o najbardziej dramatycznych skutkach, takich jak pożar czy zniszczenie mienia. Nietrudno to uzasadnić, biorąc pod uwagę, że ich rezultatem może być przerwanie, a nawet zaprzestanie działalności przedsiębiorstwa. Co ciekawe, na niższej pozycji znalazły się problemy finansowe związane z niewypłacalnością dłużników, przy czym ta wielkość zmienia się w zależności od koniunktury gospodarczej. Należy także zauważyć, że im firma jest większa, tym wyższa ocena zagrożenia praktycznie we wszystkich grupach ryzyka. Tu przyczyną może być, oprócz ryzyka większej straty (większy majątek firmy), również wyższa świadomość zagrożeń wynikająca z doświadczenia, jak i profesjonalnej wiedzy zarządzających większymi firmami.

Innym ciekawym źródłem wiedzy, która może pomóc w identyfikacji i analizie ryzyka, są raporty roczne spółek publicznych, które mają obowiązek ujawniania inwestorom informacji o ryzykach, na które napotyka spółka. W tabeli 14.2 podano przykłady ryzyk zidentyfikowanych przez cztery wybrane spółki publiczne (ich nazwy zostały tutaj zanonimizowane) rynku giełdowego NewConnect ujawnione w raportach rocznych podmiotów.

Tabela 14.2. Przykładowe ryzyka zidentyfikowane przez spółki notowane na rynku giełdowym NewConnect

Wyszczególnienie	Spółka „X”	Spółka „Y”	Spółka „Z”	Spółka „T”
Branża	dystrybutor ciągników i maszyn rolniczych	usługi księgowe	obsługa programów lojalnościowych	diagnostyka genetyczna
Czynniki ryzyka (przykłady)	<ul style="list-style-type: none"> – ryzyko uzależnienia od kluczowych dostawców – ryzyko utraty pracowników – ryzyko związane z postępem technologicznym w rolnictwie – ryzyko związane z udzieleniem kredytów kupieckich – ryzyko utraty kluczowych odbiorców 	<ul style="list-style-type: none"> – ryzyko finansowe – ryzyko związane z wojną w Ukrainie – ryzyko utraty kluczowych pracowników – ryzyka związane z sytuacją makroekonomiczną i polityczną Polski – ryzyka zmian regulacji prawnych 	<ul style="list-style-type: none"> – zmiany prawa podatkowego – przechodzenie sponsorów programów lojalnościowych na nagrody w postaci doładowanych kart płatniczych – wojna w Ukrainie – procesy inflacyjne – czasowa, mniejsza liczba nowych projektów 	<ul style="list-style-type: none"> – ryzyko walutowe – ryzyko stopy procentowej – ryzyko związane z wczesną fazą rozwoju spółki – ryzyko związane z realizacją strategii rozwoju – ryzyko związane z finansowaniem wewnętrznym – ryzyko związane z dotacjami – ryzyko utraty kluczowych pracowników

Tabela 14.2. cd.

Wyszczególnienie	Spółka „X”	Spółka „Y”	Spółka „Z”	Spółka „T”
	<ul style="list-style-type: none"> – ryzyko spadku marż handlowych – ryzyko związane z zadłużeniem emitenta 	<ul style="list-style-type: none"> – ryzyko niestabilności systemu podatkowego – ryzyko związane z inwestycjami kapitałowymi spółki 	<ul style="list-style-type: none"> – niejednorodność i zmienność przepisów w obszarze konkursów i loterii 	<ul style="list-style-type: none"> – ryzyko dostawców i odbiorców – ryzyko komercjalizacji produktów – ryzyko związane z własnością intelektualną

Źródło: Opracowanie własne na podstawie raportów rocznych wybranych spółek notowanych na rynku giełdowym NewConnect.

Podstawowym narzędziem analizy jest wiedza i doświadczenie identyfikujących ryzyko, w istocie ekspertów w obszarze, w którym pracują. Poza tym potrzebny jest jeszcze papier do zapisywania, pisaki i ... czas na dyskusję. Inne często stosowane techniki identyfikacji ryzyka to wywiad i dyskusja moderowana, metoda delficka, listy kontrolne (*check-list*), ankiety i samooceny ryzyka.

Analiza ryzyka

W trakcie identyfikacji ryzyka powinna zostać również dokonana analiza przyczynowo-skutkowa ryzyka. Samo znalezienie i nazwanie ryzyka nie będzie bowiem informacją wystarczającą do określenia sposobu postępowania z ryzykiem, konieczna jest analiza przyczyn i skutków wystąpienia ryzyka.

Ocena ryzyka

Ten etap pozwala na porównanie poziomów ryzyka ustalonych w trakcie wcześniejszych etapów procesu zarządzania ryzykiem z ustalonymi kryteriami oceny ryzyka. W wyniku oceny ryzyka, porównania poziomów ryzyka określonych wcześniej, możliwe będzie rozważenie, a następnie wybranie opcji postępowania z ryzykiem. Dodać również należy, że wyniki takich rozważań mogą przyczynić się do podjęcia decyzji o bardziej szczegółowej analizie niektórych ryzyk i powrót do wcześniejszych kroków procesu.

Reakcja na ryzyko

Zanim zarządzający podejmą decyzje o postępowaniu z ryzykiem konieczne jest rozważenie dostępnych opcji działania, które standard ISO 31000 szereguje następująco:

- unikanie ryzyka,
- podjęcie, a nawet zwiększanie ryzyka w celu zwiększenia szansy,
- usunięcie źródła ryzyka,
- zmiana prawdopodobieństwa,
- zmiana następstw,
- dzielenie się ryzykiem,
- zatrzymanie ryzyka na podstawie świadomej decyzji.

Z punktu widzenia postępowania z ryzykiem warto przytoczyć ponownie wyniki badań ankietowych przeprowadzonych w sektorze MSP przez QUALIFACT, w trakcie których respondenci zostali zapytani (w skali punktowej 1–6), jak oceniają poziom zabezpieczeń istniejących w firmie, które odnoszą się do analizowanych zagrożeń.

Tabela 14.3. Ocena poziomu zabezpieczeń dla zagrożeń występujących w prowadzeniu firmy

Rodzaje zagrożeń	Poziom zabezpieczeń (skala 1–6)			
	MSP ogółem	mikro	małe	średnie
Pożar	3,60	3,57	4,08	4,52
Zniszczenie mienia	3,20	3,16	3,76	4,34
Kradzieże dokonywane przez inne osoby/ wandalizm	3,23	3,13	3,69	4,05
Zalanie (z urządzeń wodno- -kanalizacyjnych)	3,16	3,13	3,70	4,21
Wyrządzenie komuś szkody	2,97	2,99	3,40	4,11
Choroba/śmierć właściciela/wspólnika	3,00	2,94	2,87	3,86
Niewypłacalność dłużników, posiadanie wierzycelności	2,57	2,55	3,28	3,57
Inne żywioły	2,78	2,75	3,09	3,40
Przerwy w działalności firmy (w wyniku np. zakłócenia dostaw energii, awarii itp.)	2,58	2,55	3,05	3,49
Powódź	2,92	2,91	3,07	3,34
Kradzieże dokonywane przez pracowników	2,55	2,52	3,01	3,73

Źródło: Opracowanie własne na podstawie (QUALIFACT 2015).

Jak wynika z zestawienia, poziom zabezpieczeń, które można utożsamiać z zarządzaniem ryzykiem, jest największy przy zagrożeniach, którym przywiązywano najwyższą wagę. I w tym przypadku zakres i wielkość stosowanych zabezpieczeń jest wyższy w firmach większych, co wydaje się bezpośrednim następstwem większej świadomości poszczególnych zagrożeń. Zwraca uwagę również fakt, że do zabezpieczania ryzyka kradzieży średnie przedsiębiorstwa przywiązują większą wagę niż mogłoby to wynikać z oceny wielkości zagrożenia tym ryzyka. Inna sprawa, że ryzyko różnego rodzaju defraudacji i korupcji jest bardzo trudne do analizy i bardzo trudno jest *a priori* określić skalę zagrożenia tego rodzaju zdarzeniami.

W większości grup zagrożeń przedsiębiorcy ocenili, że zagrożenie jest wyższe niż zastosowane zabezpieczenia. Wśród przyczyn takiego stanu rzeczy można zapewne wskazać koszty, które są związane z zabezpieczaniem poszczególnych rodzajów ryzyka (na przykład zakupu polisy majątkowej czy zainstalowania systemu przeciwpożarowego). Natomiast w przypadku zagrożenia powodziowego i kradzieży dokonywanych przez pracowników w całym sektorze MSP łącznie poziom zabezpieczeń jest oceniany jako wyższy niż same zagrożenie.

Rozważając te zależności, należy pamiętać, że całkowita eliminacja ryzyka jest bardzo rzadko możliwa, a często wręcz nie jest uzasadniona ekonomicznie. W zarządzaniu ryzykiem istotne znaczenie ma uniwersalna zasada, czyli „tak niskie jak tylko możliwe” (*as low as reasonably acceptable*, ALARP). Ryzyko można, a wręcz należy zmniejszać, ważąc koszty postępowania z ryzykiem do osiągniętych efektów wdrożenia takiego postępowania.

Komunikacja

W zarządzaniu ryzykiem niezmiernie ważną rolę pełni odpowiednia komunikacja. Problemy z komunikacją są jedną z najważniejszych przyczyn awarii i katastrof, zagrożeń o charakterze organizacyjnym, prawnym, finansowym. Właściwa komunikacja pozioma, komunikacja „z dołu do góry” oraz z „dołu do góry”, ma fundamentalne znaczenie również dla powodzenia zarządzania ryzykiem. Jednym z największych odkryć, jakie przychodzi zwykle dokonywać uczestniczącym w procesie zarządzania ryzykiem, jest spostrzeżenie, że jest to w istocie potężne narzędzie wymiany informacji pomiędzy wszystkimi szczeblami organizacji. Tym cenniejsze i ważniejsze, że dotyczy szans i zagrożeń, na które narażona jest organizacja.

Organizacja komunikacji w ramach procesu zarządzania ryzykiem nie musi pokrywać się ze strukturą przepływu informacji związaną z tradycyjną strukturą organizacyjną.

Monitoring

Proces zarządzania ryzykiem w podmiocie gospodarczym powinien być nieustannie monitorowany w celu określania efektywności jego funkcjonowania. Monitorowanie powinno być również wspierane regularnymi przeglądami całego systemu, zwykle dorocznymi. Pozwala to na stałe doskonalenie procesu zarządzania ryzykiem, który nie jest statyczny, bo zmienia się wraz z nieustannie zmieniającym się ryzykiem. Niezwykle ważnym źródłem wiedzy o efektywności funkcjonowania zarządzania ryzykiem może być również audyt wewnętrzny. W praktyce zarządzania ryzykiem w firmie możemy wykorzystać kilka pożytecznych narzędzi, w tym rejestr ryzyka i mapę ryzyka.

Rejestr ryzyka jest to prosta tabela do zapisywania wyników etapów identyfikacji, analiz i oceny ryzyka. W tabeli 14.4 przedstawiono analizę trzech ryzyk. Analiza została dokonana na zebraniu pracowników pod przewodnictwem właściciela firmy. W trakcie analizy poszczególne ryzyka zostały ocenione w 5-stopniowej skali punktowej, gdzie 1 to waga najmniejsza (prawdopodobieństwo i skutki najmniejsze), a 5 największa. Po pomnożeniu otrzymano łączny wymiar każdego z trzech ryzyk. Ryzykom przyporządkowano również osoby odpowiedzialne za zarządzanie nimi (właściciele ryzyk) oraz wybrano sposoby reakcji (postępowania) z ryzykami.

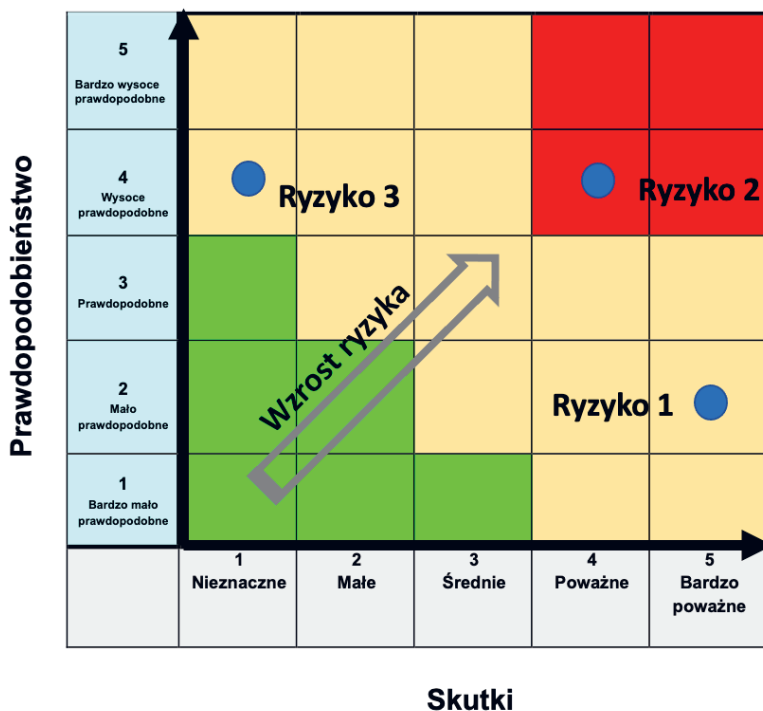
Przedstawione w rejestrze ryzyka wyniki analizy można zobrazować graficznie na tak zwanej mapie ryzyka (matrixie ryzyka, *heat map*). Jest to popularne narzędzie, którego ideą jest uszeregowanie zidentyfikowanych rodzajów ryzyka w układzie współrzędnych: prawdopodobieństwo – skutek; mapa taka ma zazwyczaj skalę 1–5, rzadziej 1–7. Mapa ryzyka dla rejestru ryzyka z powyższego przykładu znalazła się na rysunku 14.3.

W praktyce wykorzystywanie tego typu narzędzi może nastroić pewne kłopoty natury technicznej, ale można choćby w uproszczonej wersji narysować taką mapę np. w arkuszu MS Excel. Zwykle jednak mapy ryzyka są generowane przez wyspecjalizowane programy do zarządzania ryzykiem (RIMS, Risk Information Management Systems) albo stanowią moduły innego oprogramowania do zarządzania, takiego jak ERP czy do zarządzania projektami. Nabycie takiego oprogramowania musi być jednak uzasadnione ekonomicznie. Zwykle sam rejestr ryzyka jest prostym, a wystarczająco efektywnym sposobem gromadzenia i analizy informacji o ryzyku.

Tabela 14.4. Rejestr ryzyka – wyniki analizy ryzyka w przedsiębiorstwie

Nazwa ryzyka	Przyczyny ryzyka	Rodzaj ryzyka	Skutki ryzyka	Prawdopodobieństwo (P)	Skutki (S)	PxS	Działania zaradcze	Właściciel ryzyka	Data zapisu
Niezajomość obowiązujących przepisów BHP przez pracowników produkcji	długość wala absencja pracowników, brak nadzoru kierowników liniowych	ludzkie	wypadki, uszkodzowania, niezadwołenie z pracy	3	5	15	monitorowanie, aktualizacja procedur, szkolenie	dyrektor ds. produkcji	12.01.23
Niestosowanie się pracowników księgowości do zasad cyberbezpieczeństwa	długość wala nieobecność pracowników księgowości, duża rotacja zatrudnienia	cyber, IT	utrata danych, negatywna reputacja, straty finansowe	2	3	6	bieżące monitorowanie, kontrola, szkolenia zewnętrzne	dyrektor, wicedyrektor	4.02.23
Niewystarczająca ilość środków finansowych na nowe inwestycje	brak porozumienia z bankiem finansującym co do warunków kredytu	finansowe, strategiczne	utrata udziału w rynku	2	6	12	zamknięcie negocjacji z bankiem	właściciel firmy	23.03.23

Źródło: Opracowanie własne.



Rysunek 14.3. Mapa ryzyka firmy XYZ

Źródło: Opracowanie własne.

14.5. Role i zakresy odpowiedzialności w procesie zarządzania ryzykiem – rola zarządu, właściciela ryzyka, menedżer ryzyka

Bez względu na to, jak proste lub zaawansowane formy przyjmie zarządzanie ryzykiem w podmiocie gospodarczym, należy zawsze pamiętać, że dla jego powodzenia kluczowe znaczenie będzie miał zawsze czynnik ludzki. To ludzie, a nie procedury, polityki czy ustawy są najważniejsi w skutecznym zarządzaniu ryzykiem. Bez doboru odpowiednich osób, właściwego podziału zadań i odpowiedzialności, zbudowania efektywnego przepływu informacji, zaangażowania wszystkich pracowników zarządzanie ryzykiem ma małe szanse na odegranie pozytywnej roli w funkcjonowaniu organizacji.

W procesie zarządzania ryzykiem można wyróżnić szereg ról organizacyjnych, których odpowiednie obsadzenie i wypełnianie ma niezwykle ważne znaczenie dla efektywności podejmowanych przez podmiot gospodarczy działań.

Właściciele ryzyk

Przy określaniu zakresu obowiązków i uprawnień w obszarze ryzyka należy wprowadzić i stosować pojęcie właściciela ryzyka, a więc „osoby lub jednostki rozliczanej z zarządzania ryzykiem i uprawnionej do tego zarządzania” (ISO 31000 2012). Należy więc precyzyjnie zdefiniować „dysponenta ryzyka”, unikając przyporządkowania ryzyk podmiotom zbiorowym typu „kierownictwo”, „komórka organizacyjna” itp. Im bardziej osobowo i personalnie potrafimy określić właściciela ryzyka, tym lepiej.

Rola interesariuszy

Interesariusze to najszerszej rozumiana grupa osób zainteresowanych z różnych powodów zarządzaniem ryzykiem w podmiocie gospodarczym. Podmioty gospodarcze działają w coraz bardziej złożonym otoczeniu, dlatego interesariuszy zewnętrznego zarządzania ryzykiem jest bardzo wiele. Można tu wymienić chociażby:

- społeczności lokalne,
- organy administracji centralnej i samorządowej,
- straż pożarna, policja, wojsko, straż miejska,
- inne podmioty gospodarcze współpracujące i/lub konkurujące,
- prokuratury i sądy,
- instytucje finansowe (banki, ubezpieczalnie).

Rola zarządu/kierownictwa

„Głos płynący z góry” ma fundamentalne znaczenie dla powodzenia zarządzania ryzykiem. Oczywiście kierownik podmiotu gospodarczego w zależności od zakresu działania kierowanej jednostki, stopnia złożoności prowadzonych operacji i po prostu jej wielkości może i powinien delegować szczegółowe czynności w zakresie identyfikacji, analiz i postępowania z ryzykiem na podległych mu pracowników. Jednak to kierownictwo podmiotu gospodarczego pozostaje ostatecznym właścicielem ryzyka i ostatecznie ponosi odpowiedzialność za zarządzanie ryzykiem.

Bibliografia

- Busenitz L.W. (1999), *Entrepreneurial Risk and Strategic Decision Making. It's a Matter of Perspective*, „The Journal Of Applied Behavioural Science”, September, 325–340, <https://shareok.org/bitstream/handle/11244/24846/10.1177.0021886399353005.pdf;jsessionid=43780CE51651D29D5DA0CBDA26A3170F?sequence=1> [dostęp: 5.04.2023].
- COSO II (2004), *Zarządzanie ryzykiem korporacyjnym. Struktura ramowa*, PIKW, Warszawa.
- Encyklopedia Zarządzania (2023), <https://mfiles.pl/pl/index.php/Ryzyko> [dostęp 1.02.2023].
- Fraser J., Simkins B.J. (2011), *Enterprise Risk Management. Today's Leading Research and Best Practices for Tomorrow's Executives*, Kolb Series in finance, Wiley.
- Gimeno J., Folta T.B., Cooper A.C., Woo Y.C. (1997), *Survival of the Fittest? Entrepreneurial Human Capital and the Persistence of Underperforming Firms*, Administrative Science Quarterly, Vol. 42, No. 4, 750–783, Sage Publications, Inc., <http://www.jstor.org/stable/2393656> [dostęp 11.09.2023].
- IRM (2012), *Risk Culture. Resources for Practitioners*, The Institute of Risk Management, Protiviti, <https://www.theirm.org/media/7230/risk-culture-resources-for-practitioners.pdf> [dostęp: 7.08.2023].
- ISO 31000 (2012), *Zarządzanie ryzykiem zasady i koncepcje*, PKN, Warszawa.
- Kaczmarek T. (2010), *Zarządzanie ryzykiem. Ujęcie interdyscyplinarne*, Difin, Warszawa.
- Lam J. (2003), *Enterprise Risk Management. From incentives to controls*, Wiley Finance.
- Kasiewicz S. (red.) (2012), *Strategie przedsiębiorstw i zarządzanie ryzykiem w warunkach kryzysu gospodarczego. Perspektywa sektora MSP*, Instytut Badań nad Gospodarką Rynkową, Gdańsk.
- Podlewski J. (2009), *Ryzyko gospodarcze*, Galan, Gdańsk.
- QUALIFACT (2015), *Finanse MSP – Rynek usług ubezpieczeniowych 2015*, Gdańsk.
- Tarczyński W., Mojsiewicz M. (2001), *Zarządzanie ryzykiem*, PWE, Warszawa.
- WEF (2022), *Global Risk Report 2022*, Światowe Forum Ekonomiczne w Davos.

Rozdział 15

Determinanty sukcesu przedsiębiorstw

15.1. Pojęcie i miary sukcesu przedsiębiorstwa

Sukces przedsiębiorstwa można mierzyć na różne sposoby w zależności od obiektywnych kryteriów lub subiektywnych ocen samych przedsiębiorców. Niewątpliwie dowodem sukcesu firmy jest wzrost sprzedaży (wyższy niż poziom inflacji, gdyż oznacza realny wzrost przychodów ze sprzedaży), wzrost zysków oraz poprawa rentowności. Prowadzony biznes pozwala na wygenerowanie zysków, w przypadku gdy przychody są wyższe niż koszty. Dla indywidualnego przedsiębiorcy sukcesem może być przetrwanie na rynku (większość nowych firm nie przeżywa jednak nawet trzech lat) oraz zapewnienie podstawowych lub dodatkowych dochodów rodzinie.

Interesujące badania dotyczące sposobu postrzegania sukcesu przez samych przedsiębiorców przeprowadzili na próbie 150 holenderskich firm Gorgievski, Ascalon i Stephan (2011). Wyniki badania pokazały, że dla przedsiębiorców ważniejsza jest osobista satysfakcja z prowadzenia biznesu (44% respondentów wskazało na nią jako najważniejszy atrybut sukcesu w biznesie) niż sukcesywny wzrost obrotów (tylko 1% wskazań).

Hierarchia atrybutów sukcesu według przedsiębiorców wyglądała następująco:

- 1) satysfakcja osobista,
- 2) generowanie zysków/rentowność,
- 3) zadowolenie interesariuszy (klientów i pracowników),
- 4) równowaga pomiędzy pracą a życiem prywatnym,
- 5) innowacyjność,
- 6) przetrwanie firmy/ciągłość działalności,
- 7) użyteczność/przydatność oferowanych produktów/świadczonych usług,
- 8) możliwość wspierania inicjatyw społecznych,
- 9) uznanie społeczne,
- 10) wzrost sprzedaży.

Wiele badań wykazało, że dla właścicieli przedsiębiorstw miarą sukcesu jest satysfakcja osobista, możliwość spędzania większej ilości czasu z rodziną oraz utrzymywanie dobrych relacji z klientami (Cooper i Artz 1995; Kuratko, Irlandia i Hornsby 2001; Van Praag i Versloot 2007).

Dla niektórych przedsiębiorców, szczególnie prowadzących firmy rodzinne, samo przetrwanie/utrzymanie ciągłości biznesu i przekazanie go kolejnym pokoleniom traktowane jest jako sukces (Mariussen, Wheelock i Baines 1997; Agarwal i in. 2004; Wang i in. 2004).

Wzrost można zdefiniować jako dodatni wynik organizacji, który jest pochodną połączenia zasobów specyficznych dla firmy, wykorzystania możliwości rynkowych oraz zastosowania odpowiednich procedur (Nelson i Winter 1982). Wzrost przedsiębiorstwa jest ogólnie mierzony w kategoriach zwiększonych dochodów, zysków lub aktywów w pewnym przedziale czasu (Hakkert i Kemp 2006). Wzrost może mieć charakter organiczny lub nieorganiczny. Pod pojęciem wzrostu organicznego (nazywanego też wzrostem wewnętrznym) rozumiemy ekspansję biznesu poprzez własną działalność gospodarczą – wprowadzanie nowych produktów, innowacje technologiczne lub organizacyjne, rozwijanie sieci dystrybucji, promocję itp. Natomiast wzrost nieorganiczny (wzrost zewnętrzny) oznacza, że firma zwiększyła swoje rozmiary poprzez fuzje lub przejęcia oraz opanowała nowe rynki zbytu. Dzięki wzrostowi nieorganicznemu przedsiębiorstwa mogą wykorzystać rynek, produkty i przychody innych firm. W polskiej praktyce sukces ekonomiczny małego przedsiębiorstwa może być też mierzony wzrostem zasobu gotówki (wolnych środków finansowych), które firma może przeznaczyć na dowolne przedsięwzięcia rozwojowe.

Chociaż nieustanny wzrost wydaje się nieodzowny dla przetrwania przedsiębiorstw, to nie wszystkie firmy podejmują działania na rzecz zwiększenia przychodów. Zgodnie z wynikami badań autorów w 2015 r. tylko 51,6% spośród 1100 badanych polskich MSP podejmowało w ciągu ostatnich 12 miesięcy działania na rzecz zwiększenia przychodów (tab. 15.1). Najczęściej robiły to firmy średnie (68,0%), a najrzadziej firmy mikro (51,2%).

Tabela 15.1. Rodzaje działań na rzecz zwiększenia przychodów

Rodzaje działań na rzecz zwiększenia przychodów	Ogółem MSP	Firmy mikro n = 600		Firmy małe n = 300		Firmy średnie n = 200	
		liczba odp.	% odp.	liczba odp.	% odp.	liczba odp.	% odp.
Pozyskanie nowych klientów/ wejście na nowe rynki	32,6%	194	32,3%	117	39,0%	95	47,5%
Wprowadzenie nowych produktów/usług	23,1%	138	23,0%	77	25,7%	55	27,5%

Rodzaje działań na rzecz zwiększenia przychodów	Ogółem MSP	Firmy mikro n = 600		Firmy małe n = 300		Firmy średnie n = 200	
		liczba odp.	% odp.	liczba odp.	% odp.	liczba odp.	% odp.
Zwiększenie cen towarów/usług	10,0%	60	10,0%	28	9,3%	19	9,5%
Zatrudnienie dodatkowych pracowników	5,3%	31	5,2%	27	9,0%	16	8,0%
Inwestycje technologiczne pozwalające zwiększyć moce wytwórcze	3,8%	22	3,7%	15	5,0%	23	11,5%

Źródło: Opracowanie własne na podstawie badań ankietowych (n = 1100).

Wśród działań na rzecz zwiększenia przychodów najczęściej wymieniano: pozyskanie nowych klientów/wejście na nowe rynki (32,6%), wprowadzenie nowych produktów/usług (23,1%), zwiększenie cen towarów/usług (10,0%), zatrudnienie dodatkowych pracowników (5,3%) oraz inwestycje technologiczne pozwalające zwiększyć moce wytwórcze (3,8%).

Z innych badań autorów wynika, że przedsiębiorcy, aby uzyskać wzrost przychodów, najczęściej zwiększali nakłady na reklamę oraz poszukiwanie nowych klientów, inwestowali w środki trwałe, a także wprowadzali nowe produkty i usługi do oferty. Poniżej cytujemy charakterystyczne wypowiedzi respondentów:

- reklama (*częstsza reklama firmy, dodatkowa reklama, intensywniejsza reklama, inwestycja w marketing, strony www, kolportaż ulotek z reklamą firmy, reklama firmy w Internecie, reklama w lokalnych mediach, reklama w prasie, nowa reklama, większe wydatki na reklamę, wzrost nakładów na ulotki, zadbaliśmy o lepszą reklamę, zainwestowałem w reklamę zakładu, zwiększyliśmy wydatki na reklamę*);
- poszukiwanie nowych klientów (*aktywniejsze poszukiwanie klientów, objęźdzenie potencjalnych klientów z ofertą współpracy, szukanie nowych odbiorców, udział w przetargach, pozyskiwanie nowych klientów, negocjacje i rozesłanie ofert, znalezienie nowych klientów hurtowych, zwiększenie ilości przetargów*);
- inwestycje w nowe maszyny/technologie (*inwestycje w maszyny, inwestycje w nowe technologie, kupiłem nowocześniejszą maszynę, nowe inwestycje, inwestycja w nowe pojazdy, zakup maszyn, zakup nowego sprzętu, zakup nowoczesnych maszyn, zakup nowych busów, zakup nowych maszyn drukarskich, zakup nowych narzędzi, maszyn, zakup specjalistycznego sprzętu,*

zakup sprzętu komputerowego, zmiana technologii usług, zmiana maszyn na lepsze, zwiększenie mocy wytwórczych);

- *szersza oferta, nowe produkty/usługi (dodanie nowych ofert usług, nowe oferty, nowe produkty, poszerzenie oferty, poszerzenie produkcji, poszerzenie zakresu usług, poszerzyliśmy asortyment produkcyjny, wprowadziłam więcej artykułów, poszerzenie asortymentu towarów, nowe produkty i wzory, wprowadzenie nowych produktów, wprowadzono nowe formy kursów, większy wybór towaru, zwiększanie asortymentu, zwiększenie oferty, poszerzenie działalności, zwiększenie ilości towaru, większy wybór, większy asortyment, zwiększenie zakresu usług i obszaru działalności, więcej towaru i różnorodność, zmiana menu, zwiększenie ilości towarów, zwiększenie liczby przedmiotów do sprzedaży poprzez Internet);*
- *zwiększenie sieci dystrybucji (eksport, nowe rynki, nowy lokal, nowy oddział, otwarcie nowej placówki, otworzyłam nowe sklepy, otworzyłam nowy dział, otworzyliśmy filie, wejście na nowe rynki);*
- *zmiana cen (obniżka cen, obniżenie marży, podwyżka cen niektórych produktów, promocje dla klientów, promocje na sprzedawane towary, promocje na wykonywanie robót budowlanych, obniżyłem ceny, promocje, zmiana cen na niższe – promocje, zwiększenie promocji dla klientów, więcej cen promocyjnych dla zdobycia klientów);*
- *zmiany organizacyjne oraz w zarządzaniu (modyfikacje w obsłudze klientów, szkolenia dla pracowników, przekwalifikowanie częściowe i poszerzenie działalności, większa motywacja przedstawiciela handlowego poprzez płacenie mu dodatkowo % od sprzedaży, zatrudnienie o jedną osobę więcej, zatrudnienie jednego specjalisty lekarza, zatrudnienie managera marketingu, zatrudnienie pracowników wykwalifikowanych, zatrudniliśmy managera, zmiana sposobu zarządzania, zwiększenie czasu pracy, zmiana w obsłudze klientów, wydłużenie godzin pracy);*
- *poprawa jakości (poprawa jakości usług, remont sklepu, remonty, urządzenie wnętrz);*
- *pozyskanie dotacji (dotacje UE, modernizacja w oparciu o programy unijne, projekt unijny).*

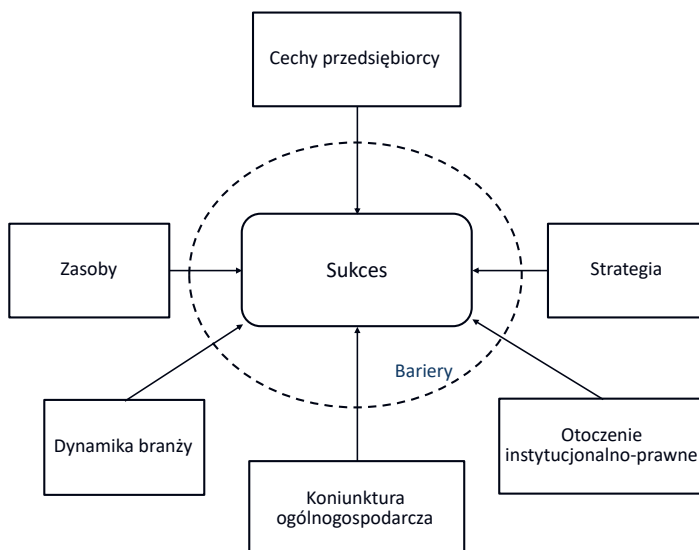
Badania nad procesami wzrostu przedsiębiorstw (*firm growth*) sugerują, że determinantami sukcesu mogą być:

- 1) wykorzystywane zasoby/czynniki produkcji;
- 2) cechy osobowe właściciela biznesu;
- 3) cechy podmiotu gospodarczego;
- 4) czynniki zewnętrzne, związane z trendami rynkowymi, dynamiką wzrostu danej branży, rozwojem nauki, polityką gospodarczą czy instytucjami (rys. 15.1).

Storey (1994) podzielił czynniki wzrostu przedsiębiorstw na trzy grupy:

- 1) związane z przedsiębiorcą (m.in. jego płeć, wiek, motywacja, wykształcenie, doświadczenie w zarządzaniu, wcześniejsze doświadczenie w branży, odbyte szkolenia, kreatywność itp.);
- 2) związane z firmą (m.in. wiek, sektor/branża, forma prawna, lokalizacja, wielkość zatrudnienia, własność);
- 3) związane ze strategią (m.in. nowe produkty, nowe technologie, orientacja na klientów, eksport, pozycjonowanie, wykorzystanie informacji, optymalizacja procesów itp.).

Niektórzy autorzy (Baum i Locke 2004) czynniki sukcesu sprowadzają do następujących trzech wymiarów/uwarunkowań: indywidualnych, organizacyjnych i środowiskowych.



Rysunek 15.1. Determinanty sukcesu przedsiębiorstwa

Źródło: Opracowanie własne na podstawie doświadczeń badawczych oraz studiów literaturowych.

Zgodnie z wynikami badań autorów (Szczepaniec, Kulawczuk i Jurkiewicz 2021) optymalne decyzje, prowadzące do wzrostu przychodów i zysków oraz dobrej lub bardzo dobrej sytuacji finansowej, podejmowali najczęściej przedsiębiorcy, którzy:

- zwiększyli skalę działalności, inwestycji i zatrudnienia;
- wprowadzali innowacje;
- wyznaczyli cele finansowe w takich kategoriach, jak: sprzedaż, zysk, rentowność itp.;

- ważne decyzje podejmowali na bazie pogłębionych badań oraz analiz rynkowych;
- dysponowali solidną wiedzą formalną o mechanizmach rynkowych, a w razie potrzeby korzystali z doradztwa wyspecjalizowanych firm;
- decyzje biznesowe opierali na chłodnej kalkulacji, a nie kierowali się emocjami;
- korzystali z modeli matematycznych oraz zaawansowanych narzędzi wspomagających proces podejmowania decyzji;
- posiadali projekty rozwojowe;
- wprowadzali innowacje;
- korzystali z kredytów;
- nie naśladowali posunięć bezpośrednich konkurentów oraz liderów z branży, tylko szli własną ścieżką rozwojową.

15.2. Rola cech osobowych przedsiębiorcy

Rozwój firmy jest w dużym stopniu kwestią decyzji podejmowanych przez indywidualnego przedsiębiorcę. Od jego wiedzy, umiejętności, energii, determinacji, planów oraz potrzeb zależy, czy firma będzie zwiększała swoje rozmiary, wprowadzała nowe produkty i usługi, rozwijała sieć dystrybucji i wchodziła na nowe rynki.

Teoria przedsiębiorczości sugeruje, że sukces przedsiębiorstwa jest pochodną cech osobowych samego przedsiębiorcy. Badania empiryczne potwierdzają te założenia (Baum i Locke 2004; Delmar 1996; Shane, Locke i Collins 2003). Przykładowo Johnson (1990), a także Collins, Locke i Hanges (2000) stwierdzili, że istnieje pozytywny związek między potrzebą osiągnięć a aktywnością przedsiębiorczą.

W działalności gospodarczej bardzo pomaga zdolność nawiązywania i utrzymywania kontaktów (Ciavarella i in. 2004). Sukcesy osiągają przedsiębiorcy, którzy potrafią budować sieci społeczne (Gartner, Mitchell i Vesper 1989; Lee i Tsang 2001), do czego bardzo przydatna jest ekstrawersja, orientacja na ludzi i łatwość nawiązywania kontaktów.

Akceptacja ryzyka jest nieodłączną cechą przedsiębiorcy. Przedsiębiorcę można nawet scharakteryzować jako osobę, która szuka możliwości, stawia czoła niepewności i podejmuje ryzyko. Otwartość na innowacje oraz zdolność do podejmowania ryzyka można uznać za kluczowe atuty osobowości przedsiębiorcy. Osoby akceptujące wyższe ryzyko częściej podejmują działania na rzecz dalszego rozwoju swojego biznesu. Jednak przedsiębiorcy różnią się między sobą poziomem skłonności do ryzyka. Jedni są skłonni podejmować niezwykle ryzykowne decyzje, stawiając na szali cały majątek i dotychczasowy dorobek

przedsiębiorstwa, inni wolą postępować ostrożnie, unikając np. korzystania z kredytów w celu ekspansji rynkowej.

Nie każdy przedsiębiorca dąży do dalszego rozwoju swojej firmy. Wiele badań przeprowadzonych w różnych krajach (Cliff 1998; Delmar, Davidsson i Gartner 2003) pokazało, że większość założycieli firm ma skromne aspiracje wzrostu. Z kolei badania Glancey'a (1998) pokazały, że przedsiębiorcy motywowani przede wszystkim „byciem swoim własnym szefem” rzadziej dążą do wzrostu.

Wiele badań wskazuje na ujemną zależność między wiekiem a ambicjami wzrostu (m.in. Welter 2001). Naukowcy twierdzą, że ten negatywny związek może wynikać z wyższego poziomu energii w grupie młodszych przedsiębiorców oraz chęci sprawdzenia swoich możliwości (Davidsson 1989; Sapienza i Grimm 1997; Welter 2001).

Zgodnie z wynikami badań autorów (Szczepaniec, Kulawczuk i Jurkiewicz 2021) prawdopodobieństwo podjęcia optymalnych decyzji zwiększało występowanie następujących cech u przedsiębiorcy:

- wyższe wykształcenie;
- rola odkrywcy okazji i innowatora;
- szybka akceptacja i absorpcja nowych produktów i technologii;
- posiadanie wcześniejszego doświadczenia biznesowego (praca w innej firmie z danej branży, prowadzenie innej własnej firmy, pomoc w biznesie rodzinnym);
- wysokie natężenie cech przedsiębiorczych (optymizmu, orientacji na rozwój firmy, myślenia długookresowego, potrzeby zmian, orientacji na ludzi, poczucia kontroli nad biznesem, motywacji osiągnięć, stabilności emocjonalnej, pewności siebie, kreatywności, chęci działania, łatwości nawiązywania kontaktów, potrzeby niezależności);
- raczej wysoka, ale nie nadmierna skłonność do podejmowania ryzyka;
- odczuwanie pozytywnych emocji (satysfakcji, podekscytowania, euforii) przy prowadzeniu działalności gospodarczej.

Kapitał ludzki to wiedza, umiejętności i doświadczenie

Kapitał ludzki można zaliczyć zarówno do kluczowych zasobów firmy, jak i cech osobowych właściciela przedsiębiorstwa. Z badań i analiz (Unger i in. 2011; Laguna i in. 2012) wynika, że to wiedza i kompetencje biznesowe (czyli kapitał ludzki) decydują o sukcesie przedsiębiorstwa. W wielu badaniach zaobserwowano, że wysoki poziom wykształcenia przedsiębiorcy ma pozytywny wpływ na wyniki firmy w zakresie m.in. wzrostu obrotów i zysków (Sapienza i Grimm 1997; Wiklund i Shepherd 2003). Przedsiębiorcy z doświadczeniem w branży mają większe szanse na przetrwanie i rozwój działalności w porównaniu z nie-doświadczonymi (Cooper i in. 1994; Klepper 2001).

15.3. Rola zasobów

O możliwościach wzrostu przedsiębiorstwa decydują posiadane (lub wykorzystywane) zasoby, takie jak: kapitał rzeczowy, praca, kapitał finansowy oraz kapitał intelektualny. Badania empiryczne pokazują, że przedsiębiorstwa korzystające w większej skali z wymienionych czynników produkcji/zasobów generują większą sprzedaż, większe zyski i są w stanie dłużej przetrwać na rynku. Brak dostępu do tych zasobów uznaje się za barierę wzrostu, czyli przyczynę, dla której wiele małych podmiotów gospodarczych nie jest w stanie skalować (powiększać) swojego biznesu. Zasoby finansowe mają duży wpływ na rozwój firm, bo mogą one łatwo i szybko zostać przekształcone w różne aktywa, np. środki trwałe czy obrotowe. Z kolei ograniczenia kredytowe mogą stanowić barierę dla wzrostu przedsiębiorstw (Becchetti i Trovato 2002; Pissarides 1998).

15.4. Rola strategii i cech charakterystycznych samej firmy

Na tempo wzrostu przedsiębiorstwa wpływ mogą mieć również takie cechy samego podmiotu gospodarczego, jak: stosowana strategia, wiek czy wielkość zatrudnienia. Badania wielu autorów pokazały, że młodsze firmy wykazują wyższe stopy wzrostu niż firmy, które istnieją na rynku od wielu lat (Geroski i Gugler 2004; Liu, Tsou i Hammitt 1999; Reichstein i Dahla 2004; Yasuda 2005). Liczne badania wykazały negatywny wpływ wielkości na wzrost firmy (Almus i Nerlinger 2000; Bottazzi i Secchi 2003; Calvo 2006; Yasuda 2005).

Jednym z kluczowych czynników determinujących rozwój przedsiębiorstwa jest innowacyjność. Polega ona m.in. na wprowadzaniu nowych produktów czy usług na rynek, korzystaniu z nowych technologii i wprowadzaniu zmian organizacyjnych, co zapewnia przewagę konkurencyjną i przekłada się na lepsze wyniki finansowe. Nowa technologia pozwala firmie na większą i wydajniejszą produkcję przy niższych kosztach, a nawet na wprowadzenie zupełnie nowych lub udoskonalonych produktów. Coad i Rao (2008) stwierdzili, że tempo wzrostu firm jest dodatnio skorelowane z wysokością wydatków na badania i rozwój (B+R). Niektórzy autorzy, jak Fisher (1997), uważają, że start-upy w warunkach silnej konkurencji wręcz muszą być innowacyjne, bo tylko dostarczanie nowych produktów przyciąga uwagę klientów i zapewnia wyższe marże. Innowacyjność stanowi, łącznie z poszukiwaniem szans rynkowych oraz przewag konkurencyjnych, a także z akceptacją ryzyka, kluczowy element tzw. orientacji przedsiębiorczej. Według wielu autorów (m.in. Liu i in. 2014; Gupta, Samapti i Shiva 2013) orientacja przedsiębiorcza jest pewną zdolnością dynamiczną, która umożliwia identyfikację szans biznesowych oraz uzyskanie przewagi konkurencyjnej, a co

za tym idzie – lepszych wyników finansowych. Przegląd literatury poświęconej orientacji przedsiębiorczej i jej wpływu na zdolności dynamiczne przedsiębiorstw można znaleźć w pracy Karpacza (2018).

Na sukces przedsiębiorstw wpływ może mieć także orientacja rynkowa, nazywana też orientacją na klienta (*customer perspective*) (Jaworski i Kohli 1993). Dzięki orientacji rynkowej przedsiębiorstwo tworzy nową wiedzę oraz może lepiej wykorzystać posiadane zasoby i szybciej reagować na zmiany w otoczeniu gospodarczym, co może przyczynić się do lepszych wyników z wcześniejszych jej zasobów (Slater i Narver 1995).

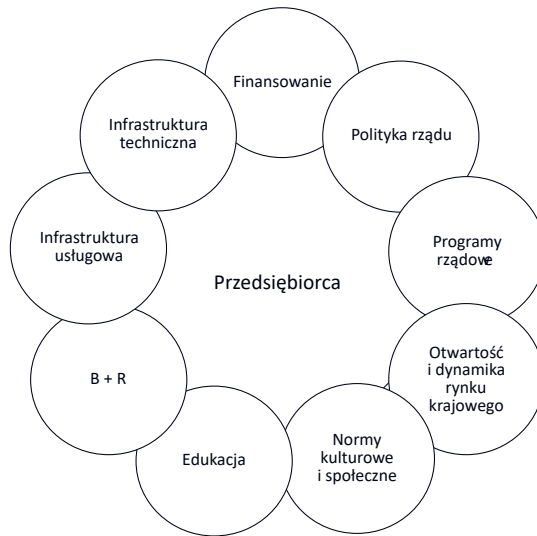
Według Kotlera (1999: 20–25) istnieje dziewięć formuł działań marketingowych, które mogą przyczynić się do sukcesu przedsiębiorstwa:

- 1) jakość,
- 2) obsługa na wyższym poziomie,
- 3) niższe ceny,
- 4) duży udział w rynku,
- 5) dostosowanie oferty do indywidualnych wymagań nabywcy,
- 6) nieustanne doskonalenie produktu,
- 7) innowacje,
- 8) wejście na szybko rozwijające się rynki
- 9) przekraczanie oczekiwań nabywców.

15.5. Rola otoczenia instytucjonalno-prawnego

Jeżeli weźmiemy pod uwagę determinanty przedsiębiorczości (zob. rys. 15.2), czyli czynniki, które wpływają na powstawanie, wzrost oraz rozwój przedsiębiorstw, to okaże się, że duży wpływ na nie ma polityka rządu i istniejący system instytucjonalno-prawny. Państwa asystują już przy narodzinach przedsiębiorstw, tworząc inkubatory przedsiębiorczości, ośrodki doradztwa oraz stosując dotacje dla osób chcących podjąć działalność gospodarczą. Po utworzeniu firmy przedsiębiorcy, szczególnie w branżach high-tech, mogą liczyć na wsparcie w zakresie badań i rozwoju (B+R), inwestycji, zatrudniania pracowników. Subsydiowane są szkolenia i inne formy inwestycji w kapitał ludzki. W sytuacji spowolnienia gospodarczego przedsiębiorstwa mogą liczyć na programy stabilizacyjne, ulgi podatkowe i ułatwiony dostęp do zewnętrznego finansowania.

Jak potwierdzają badania, rządowe programy finansowania mają pozytywny wpływ na małe przedsiębiorstwa (Mel i in. 2008; Butler i in. 2016). Dzięki pomocy państwa rośnie liczba nowych przedsięwzięć biznesowych i powstają nowe miejsca pracy.



Rysunek 15.2. Determinanty przedsiębiorczości

Źródło: (Global Entrepreneurship Monitor 2016).

15.6. Rola branży

Sukces rynkowy przedsiębiorstwa zależy w dużym stopniu od dynamiki rozwoju całej branży, w której prowadzi ono działalność. Prawdopodobieństwo dobrych wyników rośnie, gdy cała branża przeżywa boom. Taka sytuacja ma miejsce np. w energetyce opartej na OZE, w produkcji samochodów elektrycznych, branży gier komputerowych czy branży fitness.

Warto jednak pamiętać, że w każdej branży inne czynniki mogą decydować o przewadze konkurencyjnej. Zgodnie z wynikami badań dotyczących ekspansji polskich przedsiębiorstw na rynki zagraniczne (Bednarz 2013) w branży spożywczej szczególne znaczenie ma posiadanie certyfikatów jakości produktów (ISO, HACCP), zdolność do kreowania nowych produktów, umiejętność wejścia do kanałów dystrybucji oraz stosowanie konkurencyjnych cen. W branży kosmetycznej poza jakością samych produktów liczą się elementy wizerunkowe – marka produktów, opakowanie, dlatego tak istotne jest wsparcie promocyjne. Z kolei w branży odzieżowej poza designem kluczową rolę odgrywa dostęp do sieci dystrybucji, dlatego eksporterzy tworzą własne sieci sklepów za granicą (np. LPP i CCC).

15.7. Rola koniunktury gospodarczej

Procesom wzrostu przedsiębiorstw sprzyja dobra koniunktura gospodarcza, w czasie której zwiększają się dochody gospodarstw domowych i przedsiębiorstw. Dodatkowo w okresie dobrej koniunktury w przedsiębiorstwach pracownicy etatowi dostają podwyżki i wyłaniają się przed nimi perspektywy rozwoju zawodowego oraz awansu, co odwraca ich uwagę od możliwości założenia własnej działalności gospodarczej.

15.8. Bariery wzrostu i rozwoju przedsiębiorstw

Na drodze wzrostu i rozwoju przedsiębiorstw często pojawiają się różnego rodzaju bariery. Zgodnie z wynikami badań GUS w kwietniu 2023 r. na brak barier wskazywało tylko: 1,2% przedsiębiorstw prowadzących działalność związaną z kulturą, rozrywką i rekreacją, 4,9% przedsiębiorstw handlowych, 5,4% przedsiębiorstw z branży budowlanej oraz 7,3% przedsiębiorstw przemysłowych. Przedsiębiorstwa przemysłowe wskazywały zaś najczęściej następujące bariery:

- 59,5% – niepewność ogólnej sytuacji gospodarczej;
- 55,7% – koszty zatrudnienia (w grupie małych przedsiębiorstw wskaźnik ten wynosił 65,7%; należy dodać, że GUS nie podaje danych dla mikroprzedsiębiorstw przemysłowych);
- 48,2% – wysokie obciążenia na rzecz budżetu (w grupie małych przedsiębiorstw wskaźnik ten wynosił 59,2%);
- 44,9% – niejasne, niespójne i niestabilne przepisy prawne;
- 40,4% – niedostateczny popyt na rynku krajowym;
- 32,9% – niedobór wykwalifikowanych pracowników;
- 28,6% – niedostateczny popyt na rynku zagranicznym;
- 16,7% – niedobór surowców, materiałów i półfabrykatów (z przyczyn pozafinansowych);
- 16,2% – niedobór pracowników;
- 12,3% – problemy finansowe;
- 12,1% – konkurencyjny import.

W tym samym okresie przedsiębiorstwa handlowe wskazywały najczęściej następujące bariery:

- 62,2% – niepewność ogólnej sytuacji gospodarczej;
- 59,9% – koszty zatrudnienia (w grupie małych przedsiębiorstw wskaźnik ten wynosił 65,7%);
- 49,3% – wysokie obciążenia na rzecz budżetu;
- 51,1% – niejasne, niespójne i niestabilne przepisy prawne;

- 37,8% – zbyt duża konkurencja na rynku;
- 28,8% – niedostateczny popyt;
- 32,9% – niedobór wykwalifikowanych pracowników;
- 26,7% – wysokie odsetki bankowe;
- 16,7% – niedobór surowców, materiałów i półfabrykatów (z przyczyn pozafinansowych);
- 18,8% – niedobór pracowników;
- 12,3% – problemy finansowe;
- 15,0% – trudności w rozrachunkach z kontrahentami.

Z kolei przedsiębiorstwa budowlane wskazywały najczęściej następujące bariery:

- 61,3% – niepewność ogólnej sytuacji gospodarczej;
- 68,9% – koszty zatrudnienia;
- 65,1% – koszty materiałów;
- 54,5% – wysokie obciążenia na rzecz budżetu;
- 43,9% – niejasne, niespójne i niestabilne przepisy prawne;
- 26,4% – niedostateczny popyt;
- 33,1% – niedobór wykwalifikowanych pracowników;
- 23,7% – zbyt duża konkurencja na rynku;
- 22,9% – warunki atmosferyczne;
- 7,8% – niedobór sprzętu oraz/lub materiałów i surowców (z przyczyn pozafinansowych).

Wśród barier wzrostu często wymienia się instytucje, które zdaniem Davidsona i Henrekssona (2002) celowo dyskryminują rozwój MSP, wprowadzając nieustanne zmiany podatkowe oraz skomplikowane przepisy prawne.

Bibliografia

- Agarwal R., Echambadi R., Franco A., Sarkar M. (2004), *Knowledge transfer through inheritance: spin-out generation, development, and survival*, „Academy of Management Journal”, No. 47, 501–522.
- Almus M., Nerlinger E. (2000), *Testing ‘Gibrat’s law’ for young firms-empirical results for West Germany*, „Small Business Economics”, No. 15, 1–12.
- Baum J., Locke E. (2004), *The relationship of entrepreneurial traits, skill, and motivation to subsequent venture growth*, „Journal of Applied Psychology”, Vol. 89, No. 4, 587–598.
- Becchetti L., Trovato G. (2002), *The determinants of firm growth for small and medium sized firms. The role of the availability of external finance*, „Small Business Economics”, Vol. 19, No. 4, 291–306.
- Bednarz J. (2013), *Konkurencyjność polskich przedsiębiorstw na rynkach europejskich*, Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk.
- Bottazzi G., Secchi A. (2003), *Common properties and sectoral specificities in the dynamics of US manufacturing companies*, „Review of Industrial Organization”, No. 23, 217–232.

- Butler I., Galassi G., Ruffo H. (2016), *Public funding for startups in Argentina: An impact evaluation*, „Small Business Economics”, Vol. 46, No. 2, 295–309.
- Bortoluzzi G., Tivan M., Tracogna A., Venier F. (2014), *The Growth Drivers of Start-up Firms and Business Modelling: A First Step toward a Desirable Convergence*, „Management”, Vol. 9, No. 2, 131–154.
- Calvo J. (2006), *Testing Gibrat's law for small, young and innovating firm*, „Small Business Economics”, No. 26, 117–123.
- Ciavarella M., Buchholtz A., Riordan Ch., Gatewood R., Stokes G. (2004), *The Big Five and venture survival: Is there a linkage*, „Journal of Business Venturing”, Vol. 19, Issue 4, 465–483.
- Cliff J. (1998), *Does one size fit all? Exploring the relationship between attitudes towards growth, gender, and business size*, „Journal of Business Venturing”, Vol. 13, No. 6, 523–542.
- Coad A., Rao R. (2008), *Innovation and firm growth in high-tech sectors: A quantile regression approach*, „Research Policy”, Vol. 37, No. 4, 633–648.
- Collins C., Locke E., Hanges P. (2000), *The relationship of need for achievement to entrepreneurial behavior: a meta-analysis*, University of Maryland, College Park.
- Cooper A., Gimeno-Gascon F., Woo C. (1994), *Initial human and financial capital as predictors of new venture performance*, „Journal of Business Venturing”, Vol. 9, No. 5, 371–395.
- Cooper A., Artz K. (1995), *Determinants of satisfaction for entrepreneurs*, „Journal of Business Venturing”, No. 10, 439–457.
- Davidsson P. (1989), *Entrepreneurship — and after? A study of growth willingness in small firms*, „Journal of Business Venturing”, No. 4, 211–226.
- Davidsson P., Henreksson M. (2002), *Institutional determinants of the prevalence of start-ups and high growth firms: evidence from Sweden*, „Small Business Economics”, Vol. 19, No. 2, 81–104.
- Delmar, F. (1996), *Entrepreneurial behavior and business performance*, Stockholm School of Economics, Stockholm.
- Delmar F., Davidsson P., Gartner W. (2003), *Arriving at the high-growth firm*, „Journal of Business Venturing”, Vol. 18, No. 2, 189–216.
- Fisher M. (1997), *What Is the Right Supply Chain for Your Product?*, „Harvard Business Review”, Vol. 75, No. 2, 105–116.
- Gartner W., Mitchell T., Vesper K. (1989), *A taxonomy of new business venture*, „Journal of Business Venturing”, Vol. 4, No. 3, 169–186.
- Gorgievski M., Ascalon M., Stephan U. (2011), *Small Business Owners' Success Criteria, a Values Approach to Personal Differences*, „Journal of Small Business Management”, No. 49, 207–232.
- Geroski P., Gugler K. (2004), *Corporate growth convergence in Europe*, Oxford Economics Papers, No. 56, 597–620.
- Glancey K. (1998), *Determinants of growth and profitability in small entrepreneurial firms*, „International Journal of Entrepreneurship Behaviour and Research”, Vol. 4, No. 1, 18–27.
- Global Entrepreneurship Monitor (GEM) (2016), <https://www.gemconsortium.org/report/gem-2015-2016-global-report>.

- Gupta V., Dutta D. (2014), *Entrepreneurial orientation capability and firm performance under conditions of organizational learning*, „Journal of Managerial Issues”, Vol. 26, No. 2, 157–173.
- Gupta P., Samapti G., Shiva S. (2013), *Firm growth and its determinants*, „Journal of Innovation and Entrepreneurship”, Vol. 2, No. 15.
- GUS (2023), *Koniunktura w przetwórstwie przemysłowym, budownictwie, handlu i usługach 2000–2023*, Warszawa.
- Hakkert R., Kemp R. (2006), *An Ambition to Grow: A multidisciplinary perspective on the antecedents of growth ambitions*, EIM SCALES. Zoetermeer: EIM.
- Jaworski B., Kohli A. (1993), *Market Orientation: Antecedents and Consequences*, „Journal of Marketing”, Vol. 57, No. 3, 53–70.
- Johnson B. (1990), *Toward a multidimensional model of entrepreneurship: The case of achievement motivation and the entrepreneur*, „Entrepreneurship Theory and Practice”, Vol. 14, No. 3, 39–54.
- Karpacz J. (2018), *Orientacja przedsiębiorcza a rozwój zdolności dynamicznych – ujęcie literaturowe*, w: *Uwarunkowania rozwoju regionalnego i lokalnego*, red. J. Paszkowski, E. Stroinińska, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie”, t. 19, z. 3, cz. I, Wydawnictwo Społecznej Akademii Nauk, Łódź.
- Klepper S. (2001), *Employee Startups in High-Tech Industries*, „Industrial and Corporate Change”, Vol. 10, Issue 3, 639–674.
- Kotler P. (1999), *Kotler o marketingu. Jak kreować i opanować rynki*, Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków.
- Kotsch Ch. (2017), *Which Factors Determine the Success or Failure of Startup Companies? A Startup Ecosystem Analysis of Hungary, Germany and the US*, Anchor Academic Publishing, Hamburg.
- Kuratko D., Hornsby J., Naffziger D. (1997), *An Examination of owners' Goals in Sustaining Entrepreneurship*, „Journal of Small Business Management”, No. 35, 24–33.
- Laguna M., Wiechetek M., Talik W. (2012), *The Competencies of Managers and Their Business Success*, „Central European Business Review”, Vol. 1, No. 3, 7–13.
- Lee D., Tsang E. (2001), *The effects of entrepreneurial personality, background and network activities on venture growth*, „Journal of Management Studies”, Vol. 38, No. 4, 583–602.
- Liu H., Ding X.-h., Guo H., Luo J.-h. (2014), *How does slack affect product innovation in high-tech Chinese firms: The contingent value of entrepreneurial orientation*, „Asia Pacific Journal of Management”, Vol. 31, No. 1, 47–68.
- Liu J., Tsou M., Hammitt J. (1999), *Do small plants grow faster? Evidence from the Taiwan electronics industry*, „Economics Letters”, Vol. 65, No. 1, 121–129.
- Mariussen A., Wheelock J., Baines S. (1997), *The family business tradition in Britain and Norway*, „International Studies of Management in Organizations”, No. 27, 64–85.
- Mel S., McKenzie D., Woodruff Ch. (2008), *Returns to Capital in Microenterprises: Evidence from a Field Experiment*, „The Quarterly Journal of Economics”, No. 4, 1329–1372.
- Miller D. (1983), *The correlates of entrepreneurship in three types of firms*, „Management Science”, Vol. 29, No. 7, 770–791.
- Nelson R., Winter S. (1982), *An Evolutionary Theory of Economic Change*, Harvard University Press, Cambridge.

- Pissarides F. (1999), *Is lack of funds the main obstacle to growth? EBRD's experience with small- and medium-sized businesses in Central and Eastern Europe*, „Journal of Business Venturing”, Vol. 14, No. 5–6, 519–539.
- Reichstein T., Dahl M. (2004), *Are firm growth rates random? Analysing patterns and dependencies*, „International Review of Applied Economics”, Vol. 18, No. 2, 225–246.
- Sapienza H., Grimm C. (1997), *Founder characteristics, start-up processes, and strategy/structure variables as predictors of shortline railroad performance*, „Entrepreneurship Theory and Practice”, No. 22, 5–24.
- Shane S., Locke E., Collins C. (2003), *Entrepreneurial motivation*, „Human Resource Management Review”, Vol. 13, No. 2, 257–280.
- Slater S., Narver J. (1995), *Market orientation and the learning organization*, „Journal of Marketing”, Vol. 59, No. 3, 63–74.
- Storey D. (1994), *Understanding the small business sector*, Routledge, London.
- Szczepanec M., Kulawczuk P., Jurkiewicz T. (2021), *Finanse behawioralne mikro, małych i średnich przedsiębiorstw: jak unikać błędów w biznesie i podejmować optymalne decyzje*, Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk.
- Teece D.J. (2007), *Explicating dynamic capabilities: the nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance*, „Strategic Management Journal”, Vol. 28, 1319–1350.
- Teece D.J. (2012), *Dynamic capabilities: Routines versus entrepreneurial action*, „Journal of Management Studies”, Vol. 49, No. 8, 1395–1401.
- Unger J., Rauch A., Frese M., Rosenbusch N. (2011), *Human Capital and Entrepreneurial Success: a Meta-Analytical Review*, „Journal of Business Venturing”, Vol. 26, No. 3, 341–358.
- Van Praag C., Versloot P. (2007), *What is the value of entrepreneurship? A review of recent research*, „Small Business Economics”, No. 29, 351–382.
- Wang Y., Watkins D., Harris N., Spicer K. (2004), *The relationship between succession issues and business performance: Evidence from UK family SMEs*, „International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research”, No. 10, 59–84.
- Welter F. (2001), *Who wants to grow? Growth intentions and growth profiles of (nascent) entrepreneurs in Germany*, Frontiers of Entrepreneurship Research, Wellesley, MA: Babson College.
- Wiklund J., Shepherd D. (2003), *Aspiring for, and achieving growth: the moderating role of resources and opportunities*, „Journal of Management Studies”, Vol. 40, No. 8, 1911–1941.
- Wiklund J., Shepherd D. (2005), *Entrepreneurial orientation and small business performance: a configurational approach*, „Journal of Business Venturing”, Vol. 20, 71–91.
- Yasuda T. (2005), *Firm Growth, Size, Age and Behavior in Japanese Manufacturing*, „Small Business Economics”, No. 24, 1–15.
- Zhao L., Aram J. (1995), *Networking and growth of young technology-intensive ventures in China*, „Journal of Business Venturing”, No. 10, 349–370.

Rozdział 16

SFD SA – od pasji do dochodowego biznesu. Studium przypadku

16.1. Historia firmy i model biznesowy

Założyciel i prezes firmy SFD SA Mateusz Pazdan rozpoczął działalność gospodarczą w latach 90. XX wieku, tworząc portal kulturystyka.pl, a następnie grupę dyskusyjną sfid.pl. Dzięki tym projektom internetowym zaczął budować społeczność osób zainteresowanych aktywnością fizyczną, a w szczególności kulturystyką. Forum, które umożliwiała wymianę poglądów, dyskusję, pomoc ludzi bardziej zaawansowanych początkującym, szybko zyskało dużą popularność. Obecnie Sportowe Forum Dyskusyjne (SFD) zrzesza blisko 400 tys. zarejestrowanych użytkowników, a odwiedza je około 120 tys. unikalnych użytkowników dziennie. Forum posiada następujące działy tematyczne: Suplementacja, Odżywianie, Społeczność SFD, Uroda i zdrowie, Kulturystyka i fitness, Sporty siłowe, Sztuki walki, Inne dyscypliny, Farmakologia, Zakłady sportowe. Jest moderowane przez prawie 200 niezależnych moderatorów.

Działalność, która początkowo miała charakter hobbyistyczny, przerodziła się w szybko rozwijający się biznes. Źródłem przychodów w początkowym okresie były wpływy ze sprzedaży usług internetowych – reklam, głównie producentów odżywek. W kolejnych latach firma włączyła do oferty sprzedaż odżywek i suplementów diety. Od 2002 r. sprzedaż ta stała się głównym źródłem przychodów. W 2010 r. w ofercie znajdowało się już ponad 3000 produktów od blisko 70 producentów z całego świata. Spółka zaopatrywała wtedy około 100 odbiorców hurtowych. Miesięcznie realizowała około 3500 wysyłek detalicznych oraz hurtowych, dysponując zapleczem handlowo-magazynowym o powierzchni 700 m² oraz wyspecjalizowaną kadrą pracowniczą. W latach 2003–2010, wraz z dynamicznym rozwojem rynku suplementów diety, firma notowała rocznie kilkunastoprocentowe wzrosty liczby klientów. Rosnąca liczba użytkowników

serwisów internetowych oraz klientów sklepu internetowego wymusiła inwestycje w serwery i łącza, a co za tym idzie – konieczne było pozyskanie dodatkowego finansowania.

W 2010 r. nastąpiła zmiana formy prawnej z działalności gospodarczej na spółkę akcyjną. Tak powstała firma SFD SA, której akcje zostały następnie wprowadzone na rynek NewConnect. W momencie emisji akcji firma posiadała już kilka portali internetowych, takich jak: www.kulturystyka.pl, www.sfd.pl, www.insomnia.pl, www.fight24.pl, www.tv.sfd.pl, www.plany.sfd.pl, www.diety.sfd.pl, www.dobierz-odzywki.pl, www.bushido24.pl. Najważniejsze wydarzenia w historii firmy SFD zamieszczono w tabeli 16.1.

Tabela 16.1. Historia firmy SFD SA

Rok	Opis
1999	Początek prac nad grupą dyskusyjną
2000	Działalność gospodarcza kulturystyka.pl Mateusz Pazdan; portal sfd.pl
2002	Rozpoczęcie sprzedaży suplementów diety
2009	Pierwszy własny produkt – białko SFD Nutrition
2010	Zmiana formy prawnej, przekształcenie w SFD SA
2011	Wprowadzenie akcji na rynek NewConnect
2015	Powstaje marka własna suplementów Allnutrition
2018	Powstaje seria In Jelly i sklep internetowy dla kobiet FitWomen
2019	Powstaje marka Nutlove; rozwój sieci stacjonarnych sklepów
2021	Powstaje marka Alldeynn; rozpoczęcie współpracy z największymi sieciami – Żabka, Lidl, Biedronka; wprowadzenie produktów marek Fitking Delicious i FitWomen; otwarcie sklepów D2C na rynek czeski i słowacki
2022	Otwarcie sklepu D2C na rynek węgierski oraz rumuński

Źródło: (https://newconnect.pl/pub/NEWCONNECT/dokumenty_informacyjne/Dokument_Informacyjny_SFD_27_12_11.pdf; https://sfdsa.pl/inwestorzy/raporty/okresowe/raporty_roczne_SFD_podane_w_bibliografii).

Model biznesowy

Istotą modelu biznesowego SFD jest dystrybucja po konkurencyjnych cenach produktów najwyższej jakości z szerokiego zakresu żywności i suplementów diety oraz akcesoriów sportowych. Głównym źródłem (ok. 80%) przychodów spółki jest sprzedaż żywności i suplementów diety. Jego uzupełnieniem jest sprzedaż powierzchni reklamowych, a także różnego rodzaju e-usług realizowanych za pośrednictwem portali będących własnością spółki (współpraca z blisko

20 partnerami). Miesięcznie spółka ma kilkadziesiąt milionów wyświetleń reklam oraz wysyła około 1,5 mln sztuk korespondencji elektronicznej zawierającej treści informacyjno-reklamowe. Dodatkowo sprzedaje ponad 300 indywidualnych planów treningowo-dietetycznych (rys. 16.1).



Rysunek 16.1. Model biznesowy SFD 2021

Źródło: (SFD 2021c).

16.2. Grupy docelowe (klienci)

Docelową grupę odbiorców stanowią mężczyźni w wieku 16–45 lat oraz kobiety w wieku 20–45 lat. Oferowane przez SFD produkty i usługi skierowane są do ludzi aktywnych, szczególnie w dziedzinie kulturystyki i fitness, prowadzących zdrowy tryb życia, interesujących się aktywnym spędzaniem wolnego czasu i właściwym odżywianiem.

SFD dzieli klientów na kilka segmentów: osoby fizyczne (które mają na celu poprawę własnej sylwetki oraz samopoczucia poprzez wszelkiego rodzaju aktywności fizyczne), klienci hurtowi krajowi i zagraniczni oraz apteki. Najważniejszym segmentem są osoby fizyczne. SFD wykorzystuje następujące trendy rynkowe:

- rosnącą liczbę osób dbających o swój wygląd, sposób odżywiania i odporność organizmu;
- przyzwyczajenie konsumentów do zakupów przez Internet po lockdownie;
- coraz większe oddziaływanie mediów społecznościowych na decyzje zakupowe.

Firma SFD poprzez umiejętną pracę w zakresie marketingu relacyjnego, sprzedaży oraz obsługi posprzedażowej stale powiększa bazę klientów. Do polskich klientów dołączają klienci z innych państw, gdzie SFD prowadzi sprzedaż internetową swoich produktów.

Ryzyko ewentualnego spadku zainteresowania sportem, aktywnością fizyczną i zdrowym odżywianiem, co mogłoby się przełożyć na spadek przychodów, SFD ocenia jako niskie.

16.3. Polityka produktowa

W 2022 r. w ofercie SFD znajdowało się około 8000 produktów, pochodzących od 100 producentów. Firma wprowadziła na rynek też trzy marki własne: SFD, Allnutrition oraz Alldeynn. Suplementy diety stanowią ok. 50% sprzedaży, a odżywki dla sportowców oraz żywność dietetyczna po ok. 25%.

Kluczowe znaczenie w sprzedaży mają obecnie marki własne spółki (Allnutrition – 380 produktów plus warianty smakowe i SFD Nutrition – 185 produktów plus warianty smakowe), a ich udział w sprzedaży sukcesywnie rośnie: od 46% w 2018 r., przez 58% w 2019 r., do 72% w 2020 r. (rys. 16.2).

SFD nie posiada własnych zakładów produkcyjnych, tylko zleca produkcję wyspecjalizowanym kontraktorom (ok. 40). Własny dział B+R projektuje nowości oraz dostosowuje ofertę do potrzeb klientów. Polityka produktowa zakłada wykorzystanie sprawdzonych dostawców, wysokiej jakości składników oraz zapewnienie dużych walorów smakowych produktów, bo tylko wtedy klienci będą sięgać po te produkty ponownie.

Kluczowe znaczenie dla firmy mają trzy grupy produktów:

- 1) suplementy diety i odżywki dla osób aktywnie uprawiających sport;
- 2) żywność dietetyczna i wzbogacona, w tym słodczyce o obniżonej wartości kalorycznej;
- 3) suplementy diety w ofercie aptecznej.

W sklepie internetowym SFD wyodrębniono w 2022 r. sześć działów: Suplementy i odżywki, Żywność dietetyczna, Zdrowie i odchudzanie, Odzież i akcesoria, Wyprzedaże oraz Nowości. Szczególne znaczenie ma dział Suplementy i odżywki, w którym można kupić: odżywki białkowe, kreatyny, produkty zażywane przed treningiem, produkty okołotreningowe, aminokwasy, produkty zwiększające energię i koncentrację, odżywki na masę oraz produkty na „męską kondycję” (rys. 16.3).

Udział w rynku i rozwój oferty



1

Odżywkę dla osób aktywnie uprawiających sport

2

Suplementy diety

3

Zywność dietetyczna, w tym słodycze o obniżonej zawartości cukru

Rynek odżywek dla sportowców

Rynek suplementów diety

Rynek wyrobów cukierniczych

Udziały w rynku

15-20%

wartość rynku 325 mln zł w 2019 roku

ok. 2 %

wartość rynku 6 mld zł w 2020 roku

ok.0,5%

wartość rynku 13 mld zł w 2020 roku

Rysunek 16.2. Udział w rynku i rozwój oferty produktowej SFD – screen prezentacji
Źródło: (SFD 2021c).

The screenshot shows the SFD online store interface. At the top, there are navigation elements like 'NARZĘDZIE', 'KATEGORIE', 'PRODUCENCI', a search bar, and user account options. The main section is titled 'SUPLEMENTY I ODŻYWKI'. Below the title, there are filter options for 'Kategorie', 'Producenci', 'Warianty', 'Cena', and 'Oceny'. There are also checkboxes for 'Pokaż także niedostępne', 'Pokaż tylko zestawy', and 'Pokaż tylko nowości'. A 'ZAPISZ FILTRY' button is visible. The product grid contains 12 items, each with an image, name, price, and a 'SPRAWDZAM' button. The products include various whey proteins, creatine, mass activators, and isotonic drinks.

Produkt	Cena
ALLNUTRITION WHEY PROTEIN - 908G	94,99 zł
SFD NUTRITION CREATINE - 500G	79,99 zł
ALLNUTRITION WHEY PROTEIN - 2270G	219,99 zł
ALLNUTRITION ISOLATE PROTEIN - 908G	134,99 zł
SFD NUTRITION WPC PROTEIN PLUS - 900G	89,99 zł
SFD NUTRITION WPC PROTEIN ECONO - 750G	73,99 zł
ALLNUTRITION VEGAN PROTEIN - 500G	44,99 zł
ALLNUTRITION CREATINE MUSCLE MAX - 500G	94,99 zł
OPTIMUM NUTRITION WHEY GOLD STANDARD 100% - 2240-2280G	299,99 zł
SFD NUTRITION MASS ACTIVATOR - 3000G	109,99 zł
ALLNUTRITION ISOLATE PROTEIN - 2000G	279,99 zł
ALLNUTRITION ISOTONIC - 700G	24,99 zł

Rysunek 16.3. Produkty w sklepie internetowym SFD
Źródło: (https://sklep.sfd.pl/Suplementy_i_odzywki-k897.html).

Ważnym elementem strategii SFD jest nieustanne wprowadzanie nowości produktowych. Są one opracowywane przy udziale ekspertów oraz użytkowników portali internetowych należących do spółki. Przykładowo, tylko w pierwszej połowie 2022 r. w ofercie pojawiły się następujące produkty: odtłuszczone masło orzechowe w płatkach, batonik Nutlove z nadzieniem orzechowym, mus Frulove bananowy, krem Nutlove kokosowo-malinowy, nowe smaki Fitking Drink, ciastka Nutlove, sosy Fitking Delicious np. morelowo-pomarańczowy bez dodatku cukru, Nutlove praliny, a także suplement diety Alldeynn Sunrose (rys. 16.4). SFD widzi na rynku duży potencjał sprzedaży nowych i innowacyjnych produktów w kategorii dietetycznej żywności oraz suplementów diety, dlatego znaczącą część środków pozyskanych z emisji G chce przeznaczyć na tworzenie nowych produktów.

The screenshot shows the 'NOWOŚCI' (New Arrivals) section of the SFD online store. The page includes a navigation bar with categories, a search bar, and filters. The products are displayed in a grid with their names, prices, and 'SPRAWDZAM' buttons.

Product Name	Price
ALLNUTRITION NUTLOVE WHITE CHOCO RASPBERRY - 500G	29,99 zł
ALLNUTRITION FITKING DELICIOUS SAUCE SALTED CARAMEL - 500G	17,99 zł
ALDEYNN SUNROSE - 120TABLETEK	89,99 zł
SFD NUTRITION KIZZERS BAR KOKOSOWY - 37G	2,99 zł
ALLNUTRITION NUTLOVE MILK CHOCOLATE BAR - 69G	5,99 zł
ALLNUTRITION FITKING DRINK - 9G	1,99 zł
SFD NUTRITION MAGNEZ+POTAS+B6 - 180TABLETEK	22,99 zł
ALLNUTRITION FITKING DELICIOUS CBD GUMMIES - 150G	59,99 zł
ALLNUTRITION FRULOVE IN JELLY APRICOT & ORANGE - 1000G	36,99 zł
ALLNUTRITION NUTLOVE CRUNCHY FLAKES WITH COCOA - 300G	16,99 zł
ALLNUTRITION SWEET SAUCE CHOCOLATE - 500ML	16,99 zł
ALLNUTRITION FRULOVE IN JELLY PLUM - 1000G	31,99 zł

Rysunek 16.4. Nowości produktowe w sklepie internetowym SFD

Źródło: (<https://sklep.sfd.pl/NOWOSCI-k1253.html>).

Korzystając z zewnętrznych dostawców, spółka naraża się na pewne ryzyko związane z jakością zamawianych produktów (np. pojawienie się produktów zafałszowanych lub zawierających jakieś szkodliwe substancje). Ewentualne pojawienie się negatywnych informacji na temat oferowanych produktów mogłoby doprowadzić do pogorszenia wizerunku i utraty klientów. Dlatego SFD poważnie

podchodzi do tego typu ryzyka i stara się nim odpowiednio zarządzać. Robi to przez współpracę w ramach produkcji kontraktowej z producentami, którzy wdrożyli i realizują procedury systemu HACCP, jak również GMP/GHP oraz posiadają Systemy Zarządzania Jakością. SFD SA stworzyła komórkę zajmującą się kontrolą jakości marek własnych. Produkty te są regularnie badane przez akredytowane laboratoria, m.in. w aspekcie jakości mikrobiologicznej oraz zanieczyszczeń metalami ciężkimi. Dodatkowo firma reaguje na zgłoszenia reklamacyjne klientów, weryfikując każdy przypadek.

16.4. Polityka cenowa

Polityka cenowa SFD w dużej mierze uzależniona jest od światowych cen surowców używanych do produkcji odżywek i suplementów diety, a także od zmieniających się kursów walut. Ryzyko wzrostu cen surowców i materiałów oceniane jest przez SFD jako wysokie i istotne z punktu widzenia prowadzonej działalności. Aby je ograniczyć, prowadzony jest stały monitoring cen surowców oraz tworzone są zapasy. Marże uzyskiwane na markach własnych są o 20–30 p.p. wyższe niż marże stosowane na markach obcych, ale żeby zachować założone marże, SFD musi ciągle korygować ceny.

Ceny produktów SFD i Allnutrition należą do średnich lub kształtują się nieznacznie powyżej średniej rynkowej. Są niższe od cen wiodących światowych dostawców (np. Weidera), porównywalne z cenami głównych polskich konkurentów, takich jak Olimp i Ostrovit, ale równocześnie wyraźnie wyższe od cen mało znanych producentów. Wszelkie porównania cenowe są utrudnione ze względu na fakt, że producenci stosują opakowania o różnej pojemności, różne smaki, a także różnorodne dodatki do odżywek (tab. 16.2).

Tabela 16.2. Ceny popularnych odżywek białkowych* (700 g), wrzesień 2022

Produkt	Liczba opinii	Ocena	Cena (od)
Allnutrition Whey Lactose Free	91	4,6	84,90
Trec Whey 100 Protein Concentrate	13	4,7	79,00
SFD WPC Delicious	175	4,8	69,99
6Pak Nutrition Light Whey	10	4,8	69,90
Olimp Whey Protein Complex 100%	712	4,8	67,99
SFD Nutrition WPC 80 Pure Protein	354	4,8	64,99
Mlekovita 100% Natural WPC 80 Herkules	10	4,4	64,00
Ostrovit Economy WPC 80.Eu	128	4,8	62,99

Tabela 16.2. cd.

Produkt	Liczba opinii	Ocena	Cena (od)
ECOMAX WPA Natural	11	4,5	48,90
Activlab Mega Protein	11	4,8	39,99

* Rodzaj białka: Koncentrat białka serwatkowego (WPC)

Źródło: (Ceneo 2022).

Firma SFD stosuje bardzo aktywną politykę cenową, organizując liczne promocje. Przykładowo w okresie od maja do grudnia 2022 r. klienci po wpisaniu odpowiedniego kodu podczas składania zamówienia mogli otrzymać 12% zniżki na spalacze SFD i Allnutrition. Równoległe promocją (10% zniżki) objęte były wszystkie produkty marki Allnutrition. Prowadzono są też krótkotrwałe promocje, zapewniające 12%, 15% lub 18% rabatu na wybrane produkty Allnutrition. Wszyscy klienci realizujący zamówienia o wartości od 99 zł mogą liczyć na darmową dostawę.

16.5. System dystrybucji

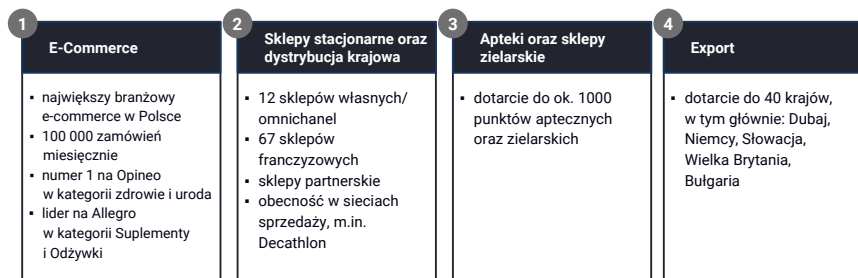
W początkach działalności SFD SA prowadziła głównie sprzedaż internetową, ale stopniowo poszerzała kanały dystrybucji i obecnie można już mówić o stosowaniu modelu *omnichannel* (wszystkie dostępne kanały dystrybucji). Spółka zaopatrywała około 100 odbiorców hurtowych i każdego miesiąca realizowała około 3500 wysyłek detalicznych oraz hurtowych. W 2020 r. spółka nawiązała współpracę handlową z firmą Decathlon, dzięki czemu produkty marki Allnutrition pojawiły się we wszystkich 65 sklepach Decathlon w Polsce.

Spółka wyróżnia sześć kanałów sprzedaży:

- 1) własne serwisy *e-commerce* w Polsce i za granicą,
- 2) sprzedaż poprzez zewnętrzne platformy handlowe (*marketplace*) w Polsce i za granicą,
- 3) kanał nowoczesny – sieci handlowe,
- 4) sieć sklepów stacjonarnych własnych i franczyzowych w Polsce,
- 5) apteki,
- 6) sprzedaż poprzez lokalnych dystrybutorów za granicą.

W modelu biznesowym SFD kluczową rolę odgrywa sprzedaż internetowa (*e-commerce*). Rekordowy jej udział w sprzedaży osiągnięto w 2020 r. w wyniku przejścia dużej części klientów do zakupów online (w związku z pandemią) – tab. 16.3.

Kanały sprzedaży



duża dywersyfikacja klientów
największy odbiorca stanowi ok. 1 % udziału w sprzedaży

Rysunek 16.5. System dystrybucji SFD – screen prezentacji inwestorskiej

Źródło: (SFD 2021c).

Tabela 16.3. Struktura sprzedaży w podziale na kanały dystrybucji

Kanał dystrybucji	2018	2019	2020	2021
Sprzedaż internetowa	55%	62%	72%	61%
Kanał tradycyjny	45%	38%	28%	39%

Źródło: (SFD 2021a).

Platforma www.sfd.pl/sklep odwiedzana jest 4 mln razy miesięcznie przez ok. 500 tys. unikalnych użytkowników. Działalność sklepu internetowego jest bardzo pozytywnie oceniana przez klientów. Na Ceneo można znaleźć ponad 11 tys. opinii, z których 97% to oceny pozytywne. Średnia ocena sklepu wynosi 4,9 pkt na 5 możliwych. SFD stara się dbać o dobre relacje z klientami i reaguje na wszelkie przejawy niezadowolenia z obsługi. Przykładowo z platformy Ceneo w ciągu roku wycofano 108 negatywnych opinii w wyniku porozumienia ze sklepem (poprzez wyjaśnienia lub zaproponowanie korzyści).

Istotny wpływ na przychody SFD mają pozycje w wyszukiwarkach internetowych, takich jak np. Google. Ich spadek mógłby negatywnie wpłynąć na odsłony, odwiedziny i liczbę użytkowników dokonujących zakupy, dlatego SFD podejmuje odpowiednie działania mające na celu utrzymanie wysokich pozycji w wyszukiwarkach internetowych.

W 2021 r. spółka posiadała 12 tradycyjnych sklepów własnych oraz 67 sklepów franczyzowych zlokalizowanych w całym kraju. Przyjęto, że otwieranie nowych sklepów spółki, zarówno własnych, jak i franczyzowych, wzmacnia markę SFD i buduje lojalność klientów. Spółka, posiadając sprawdzony, dochodowy model sprzedaży, w 2021 r. przejęła (wydając na ten cel 850 tys. zł) 11 sklepów stacjonarnych w galeriach handlowych: Wrocław CH Magnolia, Wrocław CH Wroclavia, Kraków Galeria Bronowice, Wrocław CH Bielany, Katowice CH Supersam, Sosnowiec CH Plejada, Wrocław CH Marino, Wrocław Sky Tower, Bytom CH Agora, Kraków CH Czyżyny, Kraków CH Serenada.

Spółka sukcesywnie wprowadza swoje produkty na rynki zagraniczne, prowadząc sprzedaż m.in. do takich krajów, jak: Litwa, Łotwa, Niemcy, Irlandia, Szkocja, Wielka Brytania, Francja, Słowacja. Rola eksportu w sprzedaży wyraźnie zwiększała się w ostatnich latach, ale trend ten został zahamowany przez pandemię (tab. 16.4).

Tabela 16.4. Struktura sprzedaży w podziale na rynek krajowy i zagraniczny (w %)

Rynek	2018	2019	2020	2021
Kraj	88%	84%	90%	89%
Eksport	12%	16%	10%	11%

Źródło: (SFD 2021a).

Ekspansja na rynki zagraniczne prowadzona jest w ramach modelu sprawdzonego w Polsce: sprzedaż internetowa plus bezpośrednie dostawy do klientów. Działania te wymagają sporych nakładów finansowych związanych z tworzeniem platform sprzedażowych oraz promocją własnych marek. Jedną z ostatnich inwestycji SFD było utworzenie nowej platformy sprzedaży na rynku czeskim za pośrednictwem adresu internetowego allnutrition.cz.

16.6. Promocja


Promocja służy do informowania potencjalnych klientów o istnieniu firmy oraz zachęcania ich do zakupu produktów i usług. Stanowi część szerszego systemu komunikacji marketingowej, gdzie informacje wymieniane są między firmą i jej klientami (rys. 16.6).

W przypadku SFD wszystko zaczęło się od zbudowania społeczności osób zainteresowanych sportem, a w szczególności kulturystyką oraz fitnesssem, a dopiero później nastąpiła monetyzacja, czyli przekształcenie relacji w dochodowy biznes. Szczególną rolę w budowie przyszłej bazy klientów odegrało

internetowe forum dyskusyjne. O jego znaczeniu i zasięgu świadczą następujące liczby: w dziale Odżywki i suplementy od początku istnienia do września 2022 r. pojawiło się łącznie 1787 tys. postów, w dziale Trening dla początkujących 1459 tys. postów, w dziale Odżywianie i odchudzanie 1375 tys. postów, w dziale Trening dla zaawansowanych 734 tys. postów, w dziale Kuchnia SFD 418 tys. postów, a w dziale Zdrowie i uroda 360 tys. postów.

SFD korzysta z różnych narzędzi marketingu mix: z reklamy, public relations, promocji sprzedaży, marketingu bezpośredniego. Uczestniczy w targach kulturytycznych i fitness. Potencjalni i stali klienci SFD mogą korzystać z bezpłatnych próbek, kuponów, gadżetów (bidony, ręczniki), nagród za lojalność.

Promocja produktów SFD 



- Innowacje produktowe - bonus pierwszeństwa
- Największy sklep branżowy w Polsce
- Sieć 450 influencerów o łącznym zasięgu 18 mln obserwujących
- Akcje in/out w znanych sieciach sprzedaży
- Wspólne akcje z siecią Decathlon
- Współpraca z PZKFITS
- Wysokie pozycje na kluczowe frazy w Google
- Własne media społecznościowe o łącznym zasięgu 1,5 mln
- Google Ads
- Reklamy Facebook
- Sieć sklepów własnych

ALLNUTRITION®
DESIGNED FOR MOTIVATION

Rysunek 16.6. System dystrybucji SFD – screen prezentacji inwestorskiej

Źródło: (SFD 2021c).

Ekosystem komunikacyjny SFD tworzą serwisy należące do spółki, które są odwiedzane 5 mln razy w ciągu miesiąca, oraz sieć influencerów, która z kolei dociera do 20 mln odbiorców w miesiącu (tab. 16.5). Spółka koncentruje się na social mediach i wykorzystaniu marketingu influencerskiego (rozwijając współpracę m.in. z: Deynn, Danielem Majewskim, Kizo, Michałem Karmowskim i Małgorzatą Rozenek).

Zgodnie z ideą marketingu relacyjnego SFD wchodzi w liczne interakcje z klientami, korzystając nie tylko z własnych portali internetowych, ale także z mediów społecznościowych: Facebooka, YouTube'a czy Twittera.

Tabela 16.5. Ekosystem komunikacyjny SFD (liczba obserwujących)

Medium	Marka			
	SFD	Allnutrition	FitWomen.pl	Alldeynn
Twitter	170 tys.	150 tys.	42 tys.	51 tys.
Facebook	238 tys. (sklep) 170 tys. (marka)	88 tys.	17 tys.	–
YouTube	181 tys.	16 tys.	8 tys.	–

Źródło: (SFD 2021d).

16.7. Organizacja i zarządzanie

Firma SFD SA mimo wejścia na rynek NewConnect zachowała charakter rodzinny. Od początku działalności funkcję prezesa zarządu sprawuje główny akcjonariusz Mateusz Pazdan. W momencie wprowadzenia akcji na giełdę przewodniczącym rady nadzorczej był Andrzej Pazdan – ojciec prezesa, a członkiem rady nadzorczej została siostra prezesa. Od 2016 r. funkcję przewodniczącego rady nadzorczej pełni Wanda Pazdan. Aktualnie (w 2022 r.) w zarządzie spółki pracują 4 osoby: prezes zarządu, wiceprezes zarządu, wiceprezes zarządu ds. przychodów, wiceprezes zarządu ds. finansów i administracji. Rada nadzorcza składa się z 5 osób.

Kiedy SFD wchodziło na NewConnect, spółka zatrudniała tylko 17 osób (z czego 10 miało umowę na czas nieokreślony). Wraz z rozwojem biznesu rosło zatrudnienie, w 2021 r. w spółce pracowało 289 osób. W ten sposób firma SFD weszła do grona dużych przedsiębiorstw (zatrudniających minimum 250 osób) – tab. 16.6.

Tabela 16.6. Zatrudnienie w spółce SFD w latach 2013–2021

Rok	Zatrudnienie
2021	289
2020	209
2019	167
2018	142
2017	135
2016	119
2015	91
2014	49
2013	28

Źródło: (<https://www.bankier.pl/gielda/notowania/new-connect/SFD/wladze-zatrudnienie>).

Większa skala działalności wymusiła stworzenie odpowiednich struktur organizacyjnych. W SFD SA wyodrębniono 7 pionów, a w 5 z nich jeszcze działy:

1. Pion Handel (a w nim działy: Dystrybucja krajowa, Farmacja, Eksport);
2. Pion Zamówienia i produkcja (a w nim działy: B+R i Zamówienia);
3. Pion Marketing i e-commerce (a w nim działy: E-commerce, Content marketing i Social media oraz Obsługa klienta);
4. Pion Serwisy internetowe i IT;
5. Pion Logistyka i magazyn (a w nim dział Magazyn);
6. Pion Administracja;
7. Pion Księgowość i kadry (a w nim działy: Księgowość i rozliczenia oraz Kadry i płace).

16.8. Wyniki finansowe

Od 2010 r., w związku z wejściem na NewConnect, SFD SA publikuje szczegółowe wyniki finansowe. W latach 2010–2015 widać szybki wzrost przychodów netto ze sprzedaży z 2,1 mln zł do 107,7 mln zł. W pierwszych trzech latach SFD SA odnotowała straty, ale w kolejnych latach pojawił się już znaczący zysk netto, przekraczając w 2015 r. 1,1 mln zł (tab. 16.7).

Tabela 16.7. Wyniki finansowe SFD SA (jednostkowe) w latach 2010–2015 (w tys. zł)

Wskaźnik	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Przychody netto ze sprzedaży	2 147	18 850	27 789	46 398	81 175	107 720
Zysk (strata) z działalności operacyjnej	-12	-436	-180	529	913	1 162
Zysk (strata) brutto	-19	-469	-314	270	461	508
Zysk (strata) netto	-19	-481	-349	148	255	291
Amortyzacja	19	611	668	648	778	1 159
EBITDA	7	175	488	1 177	1 691	2 321
Aktywa	12 042	12 869	14 320	17 748	25 191	30 894
Kapitał własny	10 681	11 135	10 786	10 845	11 100	11 391

Źródło: (<https://www.bankier.pl/gielda/notowania/new-connect/SFD/wyniki-finansowe>).

W 2011 r. spółka SFD dwukrotnie podwyższała kapitał zakładowy poprzez emisję akcji serii D oraz E, pozyskując środki w kwocie odpowiednio 658 tys. zł (seria D) oraz 500 tys. zł (seria E), co dało łączną sumę 1158 tys. zł. Pieniądze pozyskane z emisji akcji serii D przeznaczono na rozwój sprzedaży poprzez

zwiększenie zatowarowania stanów magazynowych. Spółka SFD nawiązała wtedy współpracę z największymi dostawcami w Europie, obniżyła poziom cen zakupu towarów i podjęła rozmowy zmierzające do objęcia wyłącznej dystrybucji produktów kilku uznanych producentów z USA i Kanady. Dzięki pozyskanym środkom wprowadzono do oferty produkty 8 nowych dystrybutorów oraz pozyskano reklamodawców dla witryny sklepu. Środki z emisji akcji serii E zostały przeznaczone na budowę nowego portalu społecznościowego o nazwie potreningu.pl.

Po przekroczeniu 100 mln zł rocznej sprzedaży widać stabilizację na poziomie 115–118 mln zł w latach 2016–2018. Od roku 2019 zaczyna się kolejny okres znaczących, skokowych wzrostów przychodów ze sprzedaży: 142,3 mln zł w 2019 r., 196,7 mln zł w 2020 r. i 245,4 mln zł w 2021 r.

W 2016 r. SFD odnotowało stratę, która była wynikiem głównie zwiększenia kapitału obrotowego i tworzenia warunków pod przyszłą ekspansję rynkową. Od 2017 r. SFD notuje coraz większy zysk netto, który w latach 2020 i 2021 przekroczył 11 mln zł. Dane z półrocza 2022 r. sugerują, że wyniki te zostaną poprawione w kolejnym roku (tab. 16.8).

Prowadzenie działalności o tej skali, wprowadzanie nowych produktów oraz nieustanna ekspansja rynkowa wymagają odpowiedniego zewnętrznego finansowania. W 2021 r. spółka miała dostęp do: kredytu w rachunku bieżącym w ING o wartości 8 mln zł (na warunkach: 1,5% + WIBOR 3M), kredytu w rachunku bieżącym w mBanku o wartości 6 mln zł (na warunkach 1,0% + WIBOR ON) oraz elastycznego kredytu odnawialnego w mBanku o wartości 5 mln zł (na warunkach 1,3% + WIBOR 1M).

Tabela 16.8. Wyniki finansowe SFD SA (jednostkowe) w latach 2016–2021 (w tys. zł)

Wskaźnik	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Przychody netto ze sprzedaży	117 494	115 624	118 577	142 338	196 919	245 388
Zysk (strata) z działalności operacyjnej	-282	1 101	2 231	3 934	14 741	14 204
Zysk (strata) brutto	-937	437	1 221	3 177	14 380	13 881
Zysk (strata) netto	-920	370	917	2 434	11 539	11 023
Amortyzacja	1 603	1 487	1 637	1 880	2 261	2 913
EBITDA	1 321	2 588	3 868	5 814	17 002	17 117
Aktywa	33 436	32 659	33 245	39 160	53 412	68 764
Kapitał własny	10 875	11 504	11 471	13 905	21 845	37 372

Źródło: (<https://www.bankier.pl/gielda/notowania/new-connect/SFD/wyniki-finansowe-bankier.pl>).

Przez wiele lat spółka SFD wynajmowała lokale w Opolu oraz jego okolicach (biura i powierzchnie magazynowe, w których mieszczą się oddziały spółki). Sytuacja ta ma się zmienić po emisji akcji serii G, z której SFD planuje pozyskać około 11 mln zł netto. Środki te mają być wykorzystane na zakup gruntu na potrzeby rozbudowy bazy logistyczno-magazynowej. SFD planuje inwestycje we własny obiekt logistyczno-magazynowy wraz z zapleczem biurowym. Spółka zamierza kupić grunt wielkości ok. 6–7 hektarów pod budowę hali magazynowej o docelowej powierzchni ok. 30 tys. m² (w pierwszym etapie 10 tys. m²) wraz z powierzchnią biurową o powierzchni ok. 3 tys. m². Inwestycja ma umożliwić dalszy rozwój i obniżenie kosztów operacyjnych działalności.

We wrześniu 2022 r. kapitalizacja giełdowa spółki SFD wyniosła 127,3 mln zł. Głównym akcjonariuszem pozostaje Mateusz Pazdan, posiadający 76,24% akcji.

Podsumowanie

Sukces SFD SA opiera się na kilku filarach: kapitale ludzkim, kapitale relacyjnym, kapitale dystrybucyjnym oraz kapitale finansowym. Kapitał ludzki właściciela i kluczowych pracowników, rozwijany przez szkolenia i dodatkowe studia osób zarządzających, a także pasja i hobby, przerodziły się w dochodowy biznes.

Już na początku działalności udało się sztuka monetyzacji kapitału relacyjnego związanego z dużą społecznością użytkowników serwisów i forów internetowych. Do wpływów z tytułu emisji reklam doszły przychody ze sprzedaży odżywek i suplementów diety.

Skalowanie (powiększanie) biznesu odbywało się przez umiejętne wykorzystanie środków pozyskanych z rynku NewConnect oraz od instytucji finansowych (banków i firm leasingowych). Swój dynamiczny rozwój spółka finansowała głównie z kolejnych emisji akcji oraz kredytów bankowych.

Dużą rolę w sukcesie firmy odegrała działalność marketingowa. Dzięki wiedzy pochodzącej z obserwacji oraz od specjalistów branżowych, a także użytkowników portali i klientów kupujących odżywki i suplementy firmie SFD udało się wpisać w trendy rynkowe – wzrost popularności suplementów diety oraz zwracanie większej uwagi na aktywność fizyczną i zdrowe odżywianie, rosnące wykorzystanie mediów społecznościowych, a także szybko rozwijający się handel elektroniczny.

Polityka produktowa SFD zakłada nieustanne rozwijanie oferty, tworzenie marek własnych oraz dbanie o wysoką jakość sprzedawanych produktów i usług. Oferta jest sukcesywnie powiększana przez wprowadzanie nowych produktów oraz marek własnych SFD Nutrition i Allnutrition. Produkty oznaczone markami własnymi mają dominujący udział w sprzedaży.

Polityka cenowa uwzględnia zmieniające się koszty surowców, dystrybucji oraz wahania kursu walutowego, zapewniając odpowiednio wysokie marże. SFD stosuje ceny relacyjne, czyli lepsze warunki uzyskują stali klienci, kupujący większe ilości odżywek, suplementów diety czy zdrowej żywności. Są oni też nagradzani różnymi gadżetami oraz próbkami produktów, co buduje lojalność.

Polityka dystrybucji początkowo koncentrowała się na sprzedaży internetowej, ale stopniowo dodawane były nowe kanały: dystrybucja hurtowa, dystrybucja stacjonarna we własnych lub franczyzowych sklepach, dystrybucja w dużych sieciach typu: Biedronka, Żabka, Decathlon, a także dystrybucja w aptekach. Obecnie system dystrybucji SFD można określić mianem *omnichannel* (czyli wszystkie możliwe kanały sprzedaży).

Promocja produktów i usług SFD odbywa się głównie przez media społecznościowe. Reklamy emitowane są najczęściej we własnych serwisach internetowych, co pozwala zmniejszyć koszty. SFD wykazuje dużą aktywność z zakresu public relations, uczestnicząc w targach i imprezach branżowych (głównie poświęconych kulturystyce, fitness i sportom walki), a także sponsorując znanych sportowców. W ostatnim okresie na większą skalę wykorzystywany jest tzw. marketing influencerski, czyli współpraca ze znanymi osobami, których aktywność w sieci śledzona jest przez setki tysięcy użytkowników.

Model biznesowy polegający na sprzedaży odżywek, suplementów diety oraz zdrowej żywności rosnącej społeczności użytkowników portali internetowych, oparty na *e-commerce* oraz powiększającej się sieci dystrybucji stacjonarnej, przy wykorzystaniu silnej promocji, doskonale sprawdził się w ponad 20-letniej działalności SFD. O jego efektywności świadczą rosnące przychody i zyski z działalności.

Bibliografia

- SFD (2011), Dokument Informacyjny SFD spółka akcyjna sporządzony na potrzeby wprowadzenia akcji serii B, C, D i E do obrotu na rynku NewConnect prowadzonym jako alternatywny system obrotu przez Giełdę Papierów Wartościowych w Warszawie S.A., https://newconnect.pl/pub/NEWCONNECT/dokumenty_informacyjne/Dokument_Informacyjny_SFD_27_12_11.pdf [dostęp: 16.10.2023].
- SFD (2014), Skonsolidowany raport roczny grupy kapitałowej SFD SA za 2014 rok, https://newconnect.pl/komunikat?geru_id=140897&title=Skonsolidowany+Raport+Roczny+SFD+SA [dostęp: 16.11.2023].
- SFD (2015), Sprawozdanie zarządu z działalności grupy kapitałowej SFD SA, <https://newconnect.pl/ebi/files/93557-sprawozdanie-zarzadu-z-dzialalnosci-sfd.pdf> [dostęp: 18.11.2023].
- SFD (2016), Sprawozdanie zarządu z działalności w roku obrotowym 2016.
- SFD (2017), Sprawozdanie zarządu z działalności grupy kapitałowej SFD SA.

- SFD (2018), Sprawozdanie zarządu z działalności w roku obrotowym 2018, https://www.bankier.pl/static/att/ebi/2020-07/0000123077_202007290000128097.pdf [dostęp: 12.11.2023].
- SFD (2019), Sprawozdanie zarządu z działalności w roku obrotowym 2019.
- SFD (2020), Sprawozdanie zarządu z działalności w roku obrotowym 2019, <https://www.bankier.pl/wiadomosc/SFD-Raport-Roczny-Spolki-SFD-S-A-7934050.html> [dostęp: 16.10.2023].
- SFD (2021a), Sprawozdanie zarządu z działalności w roku obrotowym 2021.
- SFD (2021b), Memorandum informacyjne SFD Spółka Akcyjna z siedzibą w Opolu.
- SFD (2021c), Oferta publiczna akcji SFD S.A. Prezentacja inwestorska, 8–24.06.2021, https://qsecurities.com/pl/wp-content/uploads/2021/06/2021-06-08_SFD-SA-Oferta-Publiczna_final.pdf [dostęp: 16.12.2023].
- SFD (2021d), Sprawozdanie zarządu z działalności w roku obrotowym 2020, https://www.bankier.pl/static/att/ebi/2021-09/0000134975_202109080000136518.pdf [dostęp: 11.10.2023].
- SFD (2022), SFD SA Raport kwartalny za II kwartał 2022 roku, https://sfdsa.pl/wp-content/uploads/2023/09/0000144774_202208160000142979-1.pdf [dostęp: 29.12.2023].
- strefainwestorow.pl/artykuly/czaty-inwestorskie/20210928/wyniki-finansowe-sfd-mateusz-pazdan [dostęp: 16.11.2023].

Rozdział 17

LiveChat Software SA – fabryka efektywności biznesowej działań sprzedaży. Studium przypadku

17.1. Historia firmy i model biznesowy

Przedsiębiorstwo LiveChat zostało założone przez Mariusza Ciepłego wraz ze współznikami w 2002 r. Główny założyciel był absolwentem Wydziału Elektrotechniki Politechniki Wrocławskiej, na której uzyskał stopień zawodowy inżyniera o specjalności inżyniera systemów informatycznych. Spółka została nazwana LiveChat Sp. z o.o. Na samym początku ambicją młodego przedsiębiorstwa było opracowanie i wprowadzenie na rynek najlepszej aplikacji do czatowania na żywo w biznesie, co pozwoliłoby uruchomić nowy kanał komunikacji z klientami. W 2007 r. firma zmieniła swoją formę prawną na spółkę akcyjną. W tym samym roku 50% akcji przedsiębiorstwa przejął fundusz inwestycyjny Capital Partners. Rok później 67% akcji przejął fundusz GG Network SA. W 2010 r. firma zaczęła po raz pierwszy przynosić zyski z zastosowanego wówczas modelu biznesowego SasS. Model ten najogólniej polegał na oferowaniu aplikacji w ujęciu czasowym, czyli w modelu subskrypcyjnym. Firma odrzuciła jako nieperspektywiczne modele biznesowe oparte na udostępnianiu oprogramowania za darmo.

Młoda firma w ciągu pierwszych dziesięciu lat rozwijała się stopniowo, mozolnie budując swoją pozycję. W 2011 r. osiągnięto liczbę tysiąca obsługiwanych klientów, co stanowiło punkt zwrotny w rozwoju firmy. Firma zmierzała do osiągnięcia silniejszej pozycji poprzez wejście na główny parkiet Giełdy Papierów Wartościowych w Warszawie, co nastąpiło w 2014 r. W następnym roku firma obsługiwała już 10 tys. klientów ze 120 krajów, a w 2017 r. liczba klientów przekroczyła 20 tys. (<https://www.livechat.com/about/>). W tym czasie firma była już obecna w ponad 150 krajach. W latach 2017–2019 uruchomiono szereg nowych funkcjonalności produktowych, w szczególności ChatBot, KnowledgeBase

oraz HelpDesk. Dla zobrazowania, jak rozwój przedsiębiorstwa przebiegał w ujęciu czasowym, w tabeli 17.1 zaprezentowano kamienie milowe rozwoju przedsiębiorstwa.

Tabela 17.1. Kamienie milowe rozwoju przedsiębiorstwa LiveChat

2002	Powołanie i pierwsi klienci LiveChat Sp. z o.o.
2007	LiveChat Software zostaje S.A.; 50% udziałów nabytych przez Capital Partners
2008	Przejęcie 63% udziałów przez GG Network S.A
2009	GG PRO Biznesowa wersja komunikatora Gadu-Gadu
2010	EBITDA dodatnia, pozytywny wynik po raz pierwszy w historii modelu SaaS
2011	Wykup menedżerski od GG Network S.A.
2014	Debiut na Giełdzie Papierów Wartościowych w Warszawie
2015	Klienci w 120 krajach
2016	Klienci w 150 krajach
2017	Uruchomienie KnowledgeBase
2018	Uruchomienie Chatbota
2019	Uruchomienie HelpDesku
2020	Osiągnięcie 1 tys. klientów ChatBota i 30 tys. klientów LiveChat
2021	Przekroczenie 50 mln USD przychodów rocznych
2022	Uruchomienie Inkubatora LiveChat

Źródło: (<https://investor.text.com/uploads/livechat-software-presentation-q1-2021-22.pdf>).

Model biznesowy SasS

Przy opisie modelu SasS (*software as service* – oprogramowanie jako usługa) często podkreśla się, że aplikacja komputerowa czy oprogramowanie nie jest instalowana na dysku komputera, ale w wirtualnej chmurze obliczeniowej (Janik 2010). Chmura obliczeniowa to romantyczna nazwa fizycznej infrastruktury, zarządzanej przez dostawcę usługi, obejmującej serwery, banki danych (wielkie magazyny pamięci danych) i inne urządzenia, które sprawiają, że usługa ta jest wirtualna dla odbiorcy usługi, ale jak najbardziej fizyczna dla dostawcy, który musi zapewnić odpowiednie moce przetwarzania danych, jak i ich przechowywania. Chmura umożliwia dostęp pod warunkiem posiadania połączenia internetowego pomiędzy urządzeniem, które korzysta z aplikacji czy oprogramowania, a chmurą. Wobec występujących problemów czasami część lub nawet całość oprogramowania instaluje się jednak na urządzeniu, aby przyspieszyć lub w ogóle umożliwić działanie oprogramowania podczas braku

połączenia lub np. awarii serwerów dostawcy. Względy bezpieczeństwa mogą też decydować, że backup nie będzie tworzony tylko w chmurze, ale również na urządzeniach klienta.

Istotą modelu SasS jest zamiana sposobu zapłaty za dostarczanie oprogramowania z opłaty za dzieło na opłatę za czas użytkowania. Dominujący jeszcze w biznesie informatycznym sposób zapłaty za dzieło polega na uzyskaniu nieograniczonej czasowo licencji do oprogramowania wytworzonego według pewnej wersji. Z czasem oprogramowanie zakupione (wylicencjonowane) przez odbiorcę ulega procesowi starzenia się, a dostawca jest zmuszony w krótkich interwałach czasowych produkować nowe wersje oprogramowania. Powracający klienci to klienci, którzy ze względu na spadek wydajności starego oprogramowania są zmuszeni kupować licencje na nowe oprogramowanie, tak aby osiągać produktywność zbliżoną do tych odbiorców, którzy korzystają z nowszych wersji.

Model SasS opiera się na płatności za czas użytkowania i jest zbliżony do systemu subskrypcyjnego (miesięcznego lub rocznego). W tym systemie użytkownik podpisuje umowę o korzystanie z oprogramowania, która może być ograniczona czasowo lub też być automatycznie odnawialna. Dostawca usługi unowocześnia oprogramowanie i od razu udostępnia nowsze wersje wszystkim subskrybentom. W tym systemie dostawca usługi oferuje nie tylko samo oprogramowanie, ale również możliwość magazynowania danych, co zapewnia jego infrastruktura techniczna. Teoretycznie w modelu SasS z oprogramowania można korzystać w sposób mobilny w różnych miejscach, w tym np. podczas podróży służbowej, jednak najczęściej dostawca usługi limituje liczbę urządzeń, z których można korzystać w tym modelu. Warto podkreślić, że na cenę korzystania z oprogramowania może (oprócz czasu) wpływać rzeczywisty czas pracy na oprogramowaniu czy też zakres wykorzystywanej pamięci.

Problematykę korzyści dla odbiorcy i dostawcy ze stosowania modelu SasS opisał Krzysztof Janik w cytowanym powyżej opracowaniu. Wskazał on następujące korzyści dla odbiorców usługi: niższe koszty inwestycyjne, w związku z przeniesieniem obciążenia sprzętowego na dostawcę usługi, łatwość korzystania z usługi w sposób mobilny, szybszą aktualizację oprogramowania, bezproblemową integrację stosowanych rozwiązań z wykorzystywanymi przez użytkownika aplikacjami. Modele SasS są wykorzystywane w zakresie tworzenia systemów zarządzania relacjami z klientami (CRM), w zakresie finansów i rachunkowości, a także w zakresie kwestii kadrowych. Są to trzy najważniejsze zakresy wykorzystywania modeli biznesowych w typie SasS.

Modele tego typu przynoszą również duże korzyści dla dostawców usług. W systemie subskrypcyjnym strumień dochodów jest zdecydowanie większy i stabilniejszy niż w przypadku płacenia za dzieło (licencja nieograniczona na wykorzystanie oprogramowania danej wersji). W ujęciu czasowym rezygnacje nie są zbyt częste pod warunkiem aktualizacji oprogramowania. Pomimo tego

ze zbudowanej bazy klientów następuje stopniowy (np. 2–5% rocznie) odpływ klientów (*churn*). Pomimo tego występuje zjawisko odwróconego odpływu (*negative churn*) lub też przyptywu, które oznacza, że wraz z upływem czasu i wraz z poznawaniem użyteczności oprogramowania rośnie stopień intensywności jego wykorzystania (i np. liczba stanowisk pracy korzystających z danego typu oprogramowania). Przyptyw związany ze zwiększonym wykorzystaniem oprogramowania jest z reguły silniejszy niż odpływ klientów.

Do wygenerowania dodatkowych wpływów w warunkach przyptywu wykorzystuje się różne strategie: cross-selling (zachęcanie do kupowania dodatkowych usług), ponadstandardowe aktualizacje i ulepszenia (zachęcanie do zakupu lepszej wersji), zachęcanie do powiększania zasobów (np. poprzez opłaty za dodatkowe przestrzenie dyskowe), zwiększanie liczby stanowisk wykorzystujących oprogramowanie, a także poprzez pobieranie opłat z góry, co zmniejsza skłonność do rezygnacji z usługi, kiedy już dokonano zapłaty.

Druga grupa korzyści z modelu SasS to możliwość skorzystania z marketingu wirusowego (*viral customer acquisition*). Koncepcja marketingu wirusowego opiera się na prostym handlu pomiędzy dostawcą usług a potencjalnym odbiorcą usług. Potencjalnemu odbiorcy oferuje się konkretną, ale dość ograniczoną korzyść, w zamian za co oczekuje się podjęcia konkretnego działania, ale dość ograniczonego pod względem wysiłku, a czasami tylko biernej akceptacji. Typowym przykładem tego typu handlu jest oferowanie darmowych skrzynek poczty elektronicznej w zamian za akceptację treści reklamowych. Uczestnicy wykorzystują skrzynki poczty elektronicznej do prowadzenia wymiany pocztowej z użytkownikami spoza dostawcy, ale dostawca poznaje adresy i uruchamia mechanizm wynagradzania pierwotnego odbiorcy (np. za pomocą zwiększonych funkcjonalności) za zaproszenia swoich znajomych do korzystania z tej aplikacji. W efekcie dzięki mechanizmowi zaproszeń i upowszechniania informacji coraz więcej potencjalnych odbiorców dowiaduje się o konkretnej aplikacji. Ten mechanizm może dotyczyć wszelkiego rodzaju aplikacji, również i tych, których wytwory mogą podlegać wymianie komunikacyjnej, a nie tylko narzędzi przekazu (jak poczta elektroniczna). Z reguły warunkiem korzystania z danej (niekomunikacyjnej) aplikacji jest udostępnienie kontaktów. Działanie to umożliwia budowanie i upowszechnianie (kierowanej dystrybucji) w Internecie treści, które odpowiadają konkretnym potrzebom potencjalnych odbiorców (tzw. generowanie leadów). Dzięki mechanizmowi zaproszeń oraz udostępnianiu kontaktów treści reklamowe z coraz większą prędkością rozchodzą się wśród potencjalnych nabywców.

Marketing wirusowy znacząco obniża koszt dotarcia do klienta, a o jego skuteczności decyduje współczynnik rozpowszechniania wirusowego (*viral coefficient*) oraz długość okresu, po którym kolejna generacja klientów udostępni dane o aplikacji swoim znajomym (lub po prostu pobierze ją, udostępniając

aplikacji swoje kontakty). Zasadniczy wpływ na te dwa współczynniki techniczne ma rodzaj korzyści oferowanej przez aplikację (np. jej zdolność do zaspokajania specyficznych potrzeb), możliwość stworzenia własnego portfolio korzyści dla użytkownika, uzyskania korzyści cenowych w zamian za udostępnienie kontaktów czy też uzyskanie wyższych wersji produktu w zamian za polecenia.

Biorąc pod uwagę, że po krótkim czasie część klientów przechodzi z modelu darmowego korzystania z ograniczonych funkcjonalności aplikacji na system subskrypcyjny, czy płaci za wykorzystanie pełnej wersji aplikacji, polecenie kolejnych klientów może w pewien sposób zmniejszać koszty subskrypcji. Jednak, aby odbiorcy usług polecali oprogramowanie, konieczna jest wysoka świadomość potencjalnych korzyści z jej wykorzystania.

17.2. Grupy docelowe (klienci)

Docelową grupę odbiorców stanowią przedsiębiorstwa z różnych branż, a produkty dostarczane przez LiveChat mają im pomóc w budowaniu relacji z klientami, które skutkują wzrostem sprzedaży lub też zwiększają produktywność niektórych działalności, np. w edukacji. Na swojej stronie internetowej LiveChat wskazuje następujące branże z grupy B2B:

- motoryzacyjną,
- kosmetyczną,
- handel elektroniczny,
- edukację,
- rozrywkę,
- finanse,
- hazard,
- działalność publiczną,
- przemysł,
- marketing,
- media i telekomunikację,
- nieruchomości,
- handel detaliczny,
- wytwarzanie oprogramowania,
- usługi,
- podróże,
- wytwarzanie aplikacji internetowych,
- hosting internetowy.

Dla każdej z wymienionych powyżej branż przypisano kilka studiów przypadków, w których klienci LiveChatu opowiadają o tym, co osiągnęli za pomocą oprogramowania wspierającego sprzedaż. Te studia przypadku stanowią

szczególony rodzaj poleceń dla innych firm, korzystających z doświadczeń firm, które wdrożyły wcześniej oferowane rozwiązania, mogą podjąć decyzję, czy rozwiązanie to im pasuje. Każde ze studiów przypadków oparte jest na scenariuszu wywiadu z przedstawicielem firmy, uzupełnianym informacjami o firmie. Jest też więc swoistą formą reklamy dla tych firm.

Przykładowo w branży podróżniczej (hotelarskiej) wypowiedział się Oguz Hasanusta, IT Project Manager w firmie Otel.com. Wykorzystał on porównanie do dawnej bezpłatnej infolinii: „Agent telefoniczny nie mógł odbierać wielu telefonów jednocześnie w godzinach szczytu. I był znacznie droższy niż LiveChat. To były główne powody, dla których szukaliśmy lepszej opcji kontaktu z klientem” (<https://www.livechat.com/customers/customer-stories/otel/>).

Następnie w formie pytań i odpowiedzi przedstawiono proces przestawiania się z telefonicznej infolinii na LiveChat:

„Dlaczego zdecydowaliście się na LiveChat?”

Według Oguza: »Potrzebowaliśmy narzędzia, które jest proste, łatwe w użyciu i wdrażaniu. Ważne było również, aby był przyjazny dla budżetu.«

Kiedy LiveChat jest najbardziej potrzebny?

Otel.com działa jako internetowe biuro podróży, w którym ludzie mogą rezerwować swoje wycieczki i pokoje hotelowe. Dla nich wakacje to najważniejsza część roku i właśnie wtedy LiveChat robi różnicę. Umożliwia świadczenie stałej obsługi w dowolnym miejscu i czasie, co ma kluczowe znaczenie dla klientów. Oto jak wyjaśnił to Oguz: »Zawsze musimy być online, aby zapewnić natychmiastowe wsparcie w dowolnym momencie, na wypadek gdyby ktoś nas potrzebował. Zapewniamy obsługę klienta dla naszych klientów 24/7 za pośrednictwem LiveChat i działa świetnie!«

Zespół obsługi klienta

Zespół obsługi klienta Otel.com składa się z 13 osób i zapewnia obsługę 24/7 na 3 zmiany dziennie. W ten sposób są zawsze online, gotowi do pomocy. Korzystają z LiveChat na swojej stronie stacjonarnej i mobilnej.

Początek korzystania z LiveChat

Jeśli chodzi o szkolenie nowych agentów obsługi klienta na LiveChat, zaczynają się one od krótkiego wprowadzenia, które podsumowuje jego funkcje. Pomocne jest dla agentów uzyskanie ogólnego wglądu w to, czym jest LiveChat i jak wygląda w środku. Następnie przeprowadzają szkolenie z doświadczonym agentem (szkolenie przez obserwację). Po tygodniu śledzenia, początkujący agent zaczyna od jednego czatu, gdy jest na to gotowy. Najlepiej poświęcić trochę czasu na przygotowanie, nauczyć się podstawowych funkcji, zobaczyć bardziej doświadczonych agentów w akcji i wkroczyć, gdy rzeczywiście poczują się gotowi.

Mówiąc o szkoleniu obsługi klienta...

Kiedy początkujący agent wchodzi na czat, aby samodzielnie rozwiązać problemy, w rzeczywistości nie jest całkowicie sam. LiveChat posiada funkcję

nadzoru czatu. Oznacza to, że jeśli członek zespołu w Otel.com jest początkującym agentem, borykającym się z rozwiązaniem problemu klienta, starszy pracownik udzieli pomocy i będzie trenował początkującego. Dodatkowo mentorzy mogą wpisywać do agenta sugestie, które są niewidoczne dla klientów. Daje możliwość przećwiczenia obsługi klientów w rzeczywistych sytuacjach obsługi klienta z ekspertem dostępnym, gdy pojawi się trudne pytanie.

Ponadto nowi agenci mogą śledzić weteranów obsługi klienta, aby zapoznać się z dobrymi praktykami. Zespół Otel.com korzysta również z gotowych odpowiedzi, które pozwalają na przesłanie wcześniej przygotowanych odpowiedzi na najczęściej zadawane pytania. Oszczędza to czas agentów i ułatwia pracę każdemu nowemu członkowi zespołu.

Oznaczają również czaty po każdej zakończonej rozmowie. Pozwala im zbierać czaty na podstawie tematów. Mogą później zobaczyć statystyki dotyczące różnych tematów.

Lubią też oceny czatów. Klienci mogą oceniać czaty jako dobre lub złe. Członkowie zespołu Otel mogą zobaczyć wszystkie oceny w raporcie zadowolenia z czatu. Raport pokazuje również całkowity wynik satysfakcji.

Reakcja klientów na czat...

Jak podzielił się z nami Oguz: »Klienci korzystają z czatu o wiele częściej niż z innych kanałów kontaktu, takich jak telefon. Wolą też rozmawiać w czasie rzeczywistym na LiveChat niż zostawiać wiadomości w formie powiadomień mailowych«.

LiveChat zrobił różnicę...

W ubiegłym roku Otel był w stanie osiągnąć 84% zadowolenia klientów z prawie 20000 czatów. Według Oguza: »LiveChat przeniósł dla nas sprawy na inny poziom. W momencie, gdy zaczęliśmy z niego korzystać, żadne z internetowych biur podróży nie miało usługi czatu na żywo. Teraz również inni zaczęli z niego korzystać i stało się to koniecznością, a nie opcjonalnym kanałem dla każdej firmy e-handlu«.

Miło słyszeć, że jeden z naszych klientów wyprzedził konkurencję, korzystając z opcji czatu na żywo na stronie. Widać, że w branży turystycznej ważne jest, aby zawsze dostarczać klientom usługi, ponieważ całe doświadczenie, od rezerwacji podróży po powrót z niej, powinno być wypełnione spokojem i relaksem. I to właśnie Otel stara się dać swoim klientom” [<https://www.livechat.com/customers/customer-stories/otel/>].

Przedstawiony powyżej schemat rozmowy został powtórzony 57 razy w studiach przypadku (według stanu na 18 października 2022) i stworzył jasną mapę korzyści związanych z wykorzystaniem oprogramowania LiveChat w różnych branżach i typach firm. Przedstawione studia przypadku nie są prostymi reklamami oprogramowania LiveChat, ale są raczej instruktażem dla potencjalnych klientów, jak wdrożyć podobny system. Mówią one dlaczego?, jak?, w jakim

zespole? wdrażano system i co stanowi o przewadze oprogramowania live chatowego w porównaniu do rozwiązań tradycyjnych.

Przedstawiony w studium przypadku tekst ma za zadanie wytłumaczyć lub zasugerować, że za pomocą zmiany sposobu pracy z klientem można osiągnąć znaczące oszczędności kosztów pracy (poprzez zmniejszenie liczby agentów telefonicznych), a także znaczny wzrost wydajności pracy w przeliczeniu na liczbę obsłużonych klientów. Można też zwiększyć liczbę obsłużonych sprawnie klientów. Siła oprogramowania LiveChatu polega na automatyzacji większości czynności sprzedażowych, wykorzystywaniu gotowych formuł odpowiedzi, przedstawieniu klientowi gotowych formuł opcji wyboru i cen oraz przyspieszeniu dojścia do pozytywnego wyniku sprzedażowego.

Interesujące wyniki osiąga się również w edukacji. Jak poinformowała pracownica biblioteki Uniwersytetu Winsdor w Kanadzie, wykorzystanie czatu na żywo w sposób znaczący ułatwia korzystanie z biblioteki i znalezienie potrzebnych publikacji do pisania prac dyplomowych studentów czy prac naukowych pracowników uniwersytetu. W końcowym rezultacie w sposób znaczący wzrosła liczba osób korzystających z biblioteki. Pokazuje to, że rozwiązania tego rodzaju są nowym, szybkim i efektywnym kanałem komunikacji również w dziedzinach niekomercyjnych i pozwalają na znaczne poszerzenie zasięgu oddziaływania organizacji niekomercyjnej. Analizując każde z 57 studiów przypadku, można zaobserwować wspólne motywy użytkowania oprogramowania, jak i oryginalne, specyficzne dla poszczególnych organizacji. Udowadnia to szerokie możliwości zaspokajania potrzeb różnych grup klientów. Tak szeroka definicja grup docelowych z sektora B2B jest bardzo korzystnym rozwiązaniem dla LiveChata.

Na koniec I kwartału 2022 r. liczba płacących klientów LiveChat wyniosła 36 823 a ChatBot 2541. W momencie publikacji tego raportu liczba klientów LiveChat przekraczała już poziom 37 tys. płacących klientów (Sprawozdanie Zarządu z działalności LiveChat Software S.A..., s. 14).

17.3. Polityka produktowa

Przedsiębiorstwo LiveChat oferuje swoje produkty w wersjach aplikacji mobilnej i desktopowej, możliwe jest także korzystanie z niego poprzez przeglądarkę internetową. Oznacza to, że użytkownik produktu może obsługiwać rozmowy ze swoimi klientami z dowolnego miejsca i o dowolnej porze dnia, pod warunkiem posiadania połączenia internetowego.

Specyfika produktu LiveChat pokazuje, że jest to produkt oferowany dla rynku premium. Jak pisze w swoim sprawozdaniu w 2022 r. LiveChat Software: „Zgodnie z danymi podawanymi przez firmę badawczą Datanyze na rynku rozwiązań live chat obecnych jest ponad 200 różnych technologii. Duża część dostawców oferuje

swoje rozwiązania w modelu freemium. W ocenie Zarządu LiveChat Software monetyzacja klientów, którzy rozpoczęli korzystanie z usług darmowych, jest procesem bardzo trudnym i nieefektywnym, choć pozwala szybko zbudować zasięg produktu. Rozwiązanie „LiveChat” wyróżnia m.in. liczba dostępnych funkcjonalności, opcji i możliwości integracji. Kluczowa jest też jakość obsługi klienta, która znacznie przewyższa możliwości większości innych dostawców. Z tych powodów bezpłatne rozwiązania nie są traktowane jako bezpośrednia konkurencja, ponieważ LiveChat jest adresowany do bardziej wymagających klientów o większych i bardziej zaawansowanych potrzebach, zarówno jeśli chodzi o dostępne funkcje usługi, jak również o szybkość i efektywność wsparcia ze strony obsługi klienta. Czołówka globalnych dostawców rozwiązań live chat jest stosunkowo stabilna. Oprócz LiveChat Software należą do nich także m.in: LivePerson, czy Zendesk Chat. Inne ważniejsze rozwiązania live chat dostępne na rynku to Intercom, Drift, Olark, JivoChat, Tidio, czy Tawk.to (model darmowy). Na rynku dostępne jest też rozwiązanie Facebook Customer Chat Plugin. Spółka ocenia jednak, że jej bezpośrednimi konkurentami w segmencie premium są głównie Zendesk i Intercom” (Sprawozdanie Zarządu z działalności LiveChat Software S.A. . . ., s. 28).

Produkty oferowane przez LiveChat obejmują oprogramowanie czatu na żywo (LiveChat), które zapewnia przeważającą część wpływów, oraz trzy dodatkowe produkty: ChatBot – oprogramowanie do robotów wspomagających czaty, Helpdesk – oprogramowanie pomocy technicznej oraz Knowledge Base, czyli baza danych użytecznych przy korzystaniu z pozostałych typów oprogramowania.

LiveChat

Jest to podstawowa platforma obsługi klienta, pozwalająca na kontakt z pracownikiem obsługi we wszystkich kanałach i asynchronicznie. LiveChat jest najważniejszym produktem przedsiębiorstwa i obejmuje (stan na październik 2022 r.) następujące grupy funkcjonalności:

- Chat tools (podstawowe narzędzia czatów),
- Customer engagement (narzędzia włączające klienta do konwersacji poprzez interaktywne wiadomości),
- Chat customization (dostosowywanie czatu poprzez zastosowanie dopasowanego widżetu, pola edycji do potrzeb użytkownika),
- Reports & analytics (monitoring pracy zespołu czatowego),
- Security (zapewnienie prywatności czatów).

Poniżej omówiono podstawowe narzędzia czatu (Chat tools), szczegóły pozostałych funkcjonalności czytelnik może poznać, korzystając z informacji na stronie internetowej LiveChatu lub też oglądając filmy zamieszczone przez firmę na YouTube.

Zapowiedź wiadomości – umożliwia szybszą odpowiedź. Wszystko, co piszą klienci, jest widoczne dla agenta, zanim to prześlą. Może on szybciej wyszukać rozwiązanie problemu i odpowiedzieć w kilka sekund.

Gotowe odpowiedzi – oszczędza czas na powtarzających się pytaniach. Agent zapisuje odpowiedzi na często zadawane pytania i używa je ponownie w rozmowach za pomocą zaledwie kilku naciśnień klawiszy.

Tagi czatu – pozwalają śledzić każdą rozmowę. Dodanie tagów do czatów nadaje im kontekst. Agent może dzięki nim porządkować, o czym mówią klienci i z jakimi problemami się borykają.

Bogate wiadomości – angażują klientów dzięki lepszemu interfejsowi czatu na żywo. Agent wysyła wiadomości, które są bardziej osobiste, intuicyjne i atrakcyjne niż zwykły tekst.

Udostępnianie plików – pozwala agentowi i klientom udostępniać pliki. Przeciągnięcie i upuszczenie plików umożliwia wysyłanie ich na czacie. Obejmuje to zrzuty ekranu, oferty, katalogi itp.

Archiwa czatu – pozwala agentowi znaleźć wcześniejsze rozmowy. Wszystkie czaty są przechowywane i można do nich później uzyskać dostęp. Filtry umożliwiają szybkie znalezienie konwersacji, które zawierają określoną frazę, były obsługiwane przez konkretnego agenta lub miały miejsce w określonym czasie.

Komunikaty o braku aktywności – pozwalają uniknąć tracenia potencjalnych klientów. Umożliwiają pozostanie w kontakcie z klientami, nawet gdy agenci firmy są zbyt zajęci, aby natychmiast odpowiadać.

Powiadomienia – pozwalają na niepominięcie żadnego czatu. Powiadomienia dźwiękowe i wizualne z aplikacji LiveChat zapewniają, że żaden czat ani nowa wiadomość nie pozostaną niezauważone. Możesz wybrać, które powiadomienia chcesz otrzymywać.

Przeniesienie czatu – agenci mogą pracować jako zespół i w razie potrzeby przekazywać czaty. Jest to bardzo przydatne, gdy agent natyka się na sprawy, z którymi poradzi sobie tylko konkretny członek zespołu.

Oceny na czacie – umożliwiają poprawę obsługi klienta. Pozwalają na zebranie opinii, aby dowiedzieć się, czy klienci są zadowoleni z czatu na żywo.

Podstawowy produkt firmy jest prosty i intuicyjny. Firma prezentuje go w kilku wersjach demonstracyjnych gotowych do pobrania na okres próbny 14 dni. Można również obejrzeć funkcjonowanie poszczególnych funkcjonalności na filmach instruktażowych zmieszczonych na YouTube. Wygląd funkcjonalności jest maksymalnie uproszczony i koncentruje się na ułatwieniu uruchamiania różnych funkcji i narzędzi oraz na łatwości. Firma umożliwia prowadzenie czatów na żywo w ponad 50 językach, przy czym jej strona jest prezentowana tylko w języku angielskim. W tym języku są prezentowane również wszystkie instrukcje.

Poza podstawowym produktem firma oferuje również trzy dodatkowe produkty, które zostały włączone do oferty w okresie późniejszym.

ChatBot

Chatbot jest to platforma do budowania i uruchamiania chatbotów konwersacyjnych bez kodowania (automatów odpowiedzi). Pozwala ona na tworzenie, wdrażanie i śledzenie chatbotów w różnych kanałach. Platforma pozwala na automatyzowanie kluczowych zadań, umożliwia swobodne kształtowanie szablonów. ChatBot jest gotowy do pracy od razu po jego pobraniu i adaptacji, a algorytmy AI pomagają z czasem ulepszać odpowiedzi. Oprogramowanie pozwala na zaprojektowanie płynnej konwersacji, wysyłanie dynamicznych odpowiedzi, które zachęcają klientów do czatowania i interakcji. ChatBot pozwala na dopasowywanie tekstu, obrazów, przycisków i szybkich odpowiedzi. Można go integrować z różnymi kanałami i platformami (Facebook Messenger, Slack, LiveChat, WordPress i inne).

HelpDesk

HelpDesk to proste, ale wydajne oprogramowanie do obsługi etykiet zgłoszeń klientów. Można go wykorzystywać do zarządzania asynchroniczną i synchroniczną komunikacją z klientami. HelpDesk jest wbudowany w aplikację LiveChat Agent, co ułatwia obsługę zgłoszeń z czatów, wiadomości e-mail, formularzy kontaktowych i innych wiadomości klientów w jednej aplikacji. System HelpDesk zapewnia łatwe w obsłudze narzędzia współpracy oraz intuicyjną automatyzację, pozwalając usprawnić obsługę klienta. Umożliwia automatyzację powtarzających się zadań, oszczędza czas agentów i zwiększa wydajność pracy zespołu.

KnowledgeBase

KnowledgeBase to oprogramowanie bazy wiedzy do tworzenia i zarządzania wewnętrznymi zasobami wiedzy, a także budowania publicznego centrum pomocy dla samoobsługi klientów. Wewnętrzne zarządzanie wiedzą pozwala uporządkować wiedzę o firmie i produkcie. W ramach tego oprogramowania klient otrzymuje intuicyjne w obsłudze centrum pomocy, zarządzanie artykułami, edytor tekstu sformatowanego, analitykę, szybkie wyszukiwanie i nie tylko. Połączenie KnowledgeBase z LiveChat daje pracownikom (agentom) natychmiastowy dostęp do bazy wiedzy klienta bezpośrednio w oknie czatu – z zasobami wiedzy. Połączenie obu narzędzi zwiększy czas reakcji i produktywność zespołu wsparcia.

Zewnętrzne centrum pomocy zapewnia klientom samoobsługę przez całą dobę. Klienci mogą samodzielnie znaleźć odpowiedzi w dowolnym momencie, bez konieczności kontaktowania się z pracownikami. Oznacza to mniejsze obciążenie pracą zespołu i większe skupienie się na bardziej palących problemach. Bazę wiedzy można połączyć z Google Analytics.

Według portalu statystycznego Statista (www.statista.com/statistics/1258653/live-chat-software-market-share-technology-worldwide/) udział LiveChat w światowym rynku produktów czatowych wyniósł 6,03%. Liderem była firma tawk.to z udziałem 21,41%, potem Facebook Customer Chat Plugin z udziałem 18,08%, następnie Zendesk Chat 8,46% i Tidio z udziałem 8,09%.

Produkty LiveChat są wysoko oceniane przez klientów. Według portalu <https://www.g2.com/products>, który zajmuje się ocenami oprogramowania czatowego, średnia ocena oprogramowania LiveChat wyniosła 4,6, na co składały się 743 oceny, z których 511 to 5 gwiazdek (maksimum), 182 respondentów dało 4 gwiazdki, 45 odpowiadających dało 3 gwiazdki, 3 respondentów 2 gwiazdki i 2 odpowiedzi to 1 gwiazdka. Według tego portalu konkurenci LiveChat otrzymali średnie oceny: Zendesk 4,3, Freshdesk 4,4, Intecom 4,4, LiveAgent 4,5, Zoho, Tidio 4,7 (<https://www.g2.com/products>). Z tego wyciągnięto wniosek, że oprogramowanie LiveChat było nieco wyżej oceniane niż pozostałe, z wyjątkiem Tidio, które miało najwyższe oceny. Przedsiębiorstwo Tidio to również polska firma ze Szczecina.

17.4. Polityka cenowa

LiveChat Software oferuje swoje produkty w pakietach. Oferuje cztery podstawowe pakiety: Starter, Team, Business i Enterprise. Najskromniejszy pakiet Starter oferuje najprostsze funkcjonalności i utrzymywanie bazy do 100 klientów. Niemniej jednak ten pakiet pozwala na przetestowanie produktu, jeżeli 14-dniowa wersja próbna okaże się niewystarczająca. W tabeli 17.2 przedstawiono kluczowe elementy poszczególnych pakietów. Bardzo szczegółowa lista wszystkich funkcjonalności znajduje się na stronie internetowej przedsiębiorstwa.

Tabela 17.2. Zawartości pakietów LiveChat (25.10.2022)

Rodzaj pakietu	Kluczowe elementy pakietu
Starter	60-dniowa historia czatów, Podstawowa personalizacja widżetów, Nadawanie etykiet, Bezpieczeństwo danych
Team	Jak wyżej + Automatyczne powitania, Podstawowe raportowanie, Grupy agentów, Obsługa wielu marek
Business	Jak wyżej + Prognozowanie personelu, Harmonogram pracy
Enterprise	Jak wyżej + Dedykowany wspomagający menedżer, Szkolenie produktowe, Wsparcie inżyniera oprogramowania, Pomoc w zakresie bezpieczeństwa, Zgodność z zasadami ochrony danych osobowych w ubezpieczeniach zdrowotnych HIPAA, Jednokrotne logowanie (SSO)

Źródło: (<https://www.livechat.com/pricing>).

Polityka cenowa została ukształtowana jako miesięczna opłata za pakiet i opłata za stanowisko. Im więcej stanowisk pracy korzysta z LiveChata, tym opłata jest wyższa. Ponadto im wyższy pakiet, tym większa cena. Oficjalnie firma nie podaje ceny za pakiet Enterprise, przeznaczony dla największych przedsiębiorstw, ale w jednej z aplikacji oceniającej to oprogramowanie pojawiła się cena 149 USD miesięcznie. Niestety, nie wiadomo, czy jest to cena na otwarcie negocjacji czy też końcowa. W tabeli 17.3 przedstawiono opłaty subskrypcyjne za pakiety.

Tabela 17.3. Stawki cen za oprogramowanie w zależności od pakietu w USD (25.10.2022)

Rodzaj pakietu	Za miesiąc, rozliczane rocznie za 1 stanowisko pracy	Płatne miesięcznie z miesiąca na miesiąc za 1 stanowisko pracy
Starter	20	24
Team	49	41
Business	59	69
Enterprise	stawka umowna*	stawka umowna

* Portal <https://www.tooltester.com/en/live-chat/livechat-review/> podaje, że stawka dla grupy Enterprise z Listy Fortune 500 wynosi 149 USD miesięcznie.

Źródło: (<https://www.livechat.com/pricing>).

Polityka cenowa w zakresie Chatbota również oparta jest na pakietach, jednak tutaj nie ma możliwości uzależnienia opłaty od liczby obsługiwanych stanowisk pracy. Klient płaci miesięczną opłatę subskrypcyjną w wysokości: 56/65 USD (pakiet startup), 142/169 USD (team), 424/499 USD (business) oraz cena negocjowana w pakiecie Enterprise. Produkty LiveChatu nie są produktami tanimi, wystarczy dokonać przeglądu ocen użytkowników, jednak ich wykorzystanie jest komercyjne i jak wydaje się, oprogramowanie pozwala dynamicznie budować relacje z nowoczesnymi klientami i zwiększać sprzedaż. Z drugiej strony jest to na rynku najbardziej wyspecjalizowane przedsiębiorstwo oferujące oprogramowanie proste w użytkowaniu, ale bogate w funkcje użytkowe. Konkurenci oferują najczęściej oprogramowanie, które jest bardziej kompleksowe, ale za to w zakresie obsługi czatowej mniej wyspecjalizowane. W swoich opiniach internetowych klienci LiveChat Software często zwracali uwagę, że nowe produkty firmy nie są tak zaawansowane jak produkty konkurencji, ale z kolei są bardzo proste w użytkowaniu i to stanowi o ich zaletach.

17.5. System dystrybucji

Według danych przedsiębiorstwa LiveChat Software przedstawionych w prezentacji z maja 2021 r. 43% sprzedaży lokuje się w Ameryce Północnej (głównie w USA), 11% w Zjednoczonym Królestwie, 5% w Australii, 2% w Polsce, a pozostałe 39% w pozostałych krajach świata (investor.livechatinc.com/uploads/livechat-software-may-2021-presentation.pdf). Biorąc pod uwagę, że wśród pozostałych krajów jest jeszcze kilka anglojęzycznych, to można przyjąć, że 2/3 sprzedaży jest dokonywane na rynku posługującym się na co dzień językiem angielskim. Bardzo ułatwia to proces sprzedaży.

Przedsiębiorstwo oprócz swojej centrali we Wrocławiu prowadzi również biuro w Bostonie w stanie Massachusetts w USA. Firma prowadzi sprzedaż internetową, oferując wsparcie właśnie za pomocą czatu na żywo. Pierwszą próbę zakupu może zainicjować sam klient za darmo, testując pakiet startup przez 14 dni. W razie potrzeby agent LiveChatu może przedłużyć okres próbny o tydzień lub dwa. Jeżeli klient ma problemy, które chciałby wyjaśnić na żywo, to jest możliwość zamiast czatu spotkać się w aplikacji zoom i wyjaśnić wątpliwości związane z produktem i jego instalacją i implementacją. Warto podkreślić, iż każdy pakiet jest obudowany filmami instruktażowymi i pomocą techniczną online.

W przypadku większych przedsiębiorstw wdrożenie pakietu LiveChat może wymagać specjalistycznej pomocy. W tym celu LiveChat Software współpracuje z partnerami technicznymi w różnych krajach świata, którzy wspomagają proces implementacji oprogramowania do działań sprzedaży. Pomimo tego zdecydowana większość sprzedaży dokonywana jest przez Internet przy wsparciu własnego Działu Sprzedaży o międzynarodowym zespole. Może więc wystąpić taka sytuacja, że klient z odległego kraju będzie mógł porozmawiać z agentem LiveChat Software w języku ojczystym.

Takie ustawienie systemu dystrybucji jest podyktowane kierowaniem usługi do klientów, którzy są specjalistami w zakresie sprzedaży i oczekują, że oprogramowanie znacznie zwiększy ich wyniki sprzedażowe. Systematyczny rozwój sieci klientów (w 2022 r. liczba płacących klientów przekroczyła 33 tys.) pokazuje, że ten system dystrybucji działa. Jak pokazują wyniki ekonomiczne firmy, jest on również niezwykle ekonomiczny, co pozwala na generowanie pokaźnych zysków w relacji do sprzedaży.

Jak podaje przedsiębiorstwo „W procesie akwizycji klientów Spółka wykorzystuje wiele kanałów, w tym kanały partnerskie (afiliacyjny i resellerski), content marketing, który przekłada się m.in. na wysoką pozycję w rankingach wyszukiwarek internetowych, obecność w serwisach, takich jak: Shopify, Big Commerce i inne, integracje z innymi rozwiązaniami i inne. W 2019 r. utworzono

dział sprzedaży, który wspiera realizację strategii zakładającej m.in. pozyskiwanie większej liczby klientów klasy „enterprise” oraz pozyskiwanie większych pod względem wartości klientów niż do tej pory.

Zespół sprzedażowy koncentruje się na zawieraniu umów „enterprise”, ze szczególnym uwzględnieniem porozumień dotyczących kilku produktów” (zob. Sprawozdanie Zarządu z działalności LiveChat Software S.A. ..., s. 17). Dział sprzedaży pozyskał w I kwartale roku finansowego 2022/23 m.in. klienta z branży motoryzacyjnej o rocznych przychodach na poziomie 14 mld USD oraz producenta oprogramowania obsługującego ponad 170 tys. klientów korporacyjnych.

Ponadto przedsiębiorstwo wykorzystuje inne kanały dystrybucji, m.in. w ramach programu partnerskiego. Dodatkowe działania, przyczyniające się do organicznego wzrostu liczby klientów, nad którymi zespół Spółki pracuje w dedykowanych zespołach, to:

Program partnerski – celem programu partnerskiego jest budowa nowych kanałów sprzedaży, z wykorzystaniem współpracy z firmami różnych branż lub freelancerami. Program składa się z modeli:

- *affiliate*, w którym partnerzy otrzymują prowizję z każdej sprzedaży produktu zrealizowanej za ich pośrednictwem;
- *solution partners*, zakładającego możliwość dołączenia naszego produktu (oraz usług wokół niego) do portfolio ofertowego partnera i samodzielnego kształtowania polityki cenowej.

Działania podejmowane w projekcie:

- rozbudowa strony i bloga (wzmocnienie organicznego ruchu i liczby zapisów zainteresowanych współpracą podmiotów);
- rozbudowa panelu partnerskiego (*dashboard*) dającego partnerom dostęp do materiałów reklamowych, analityki oraz narzędzi do tworzenia i zarządzania licencjami LiveChat tworzonymi w tym modelu API programu partnerskiego – dające możliwość śledzenia i optymalizacji aktywności w projekcie oraz automatyzacji wielu czynności w jego ramach.

Działania content marketingowe

Spółka przykłada dużo pracy do treści tworzonych na stronę, co pozwala jej generować duży ruch przychodzący na strony internetowe i wysokie pozycje w przeglądarkach.

Partnerships – działania polegające na współpracy z innymi firmami tworzącymi oprogramowania. Opierają się na współpracy na różnych poziomach: wzajemnej promocji, tworzenia wspólnych integracji, listowania w marketach (zob. Sprawozdanie Zarządu z działalności LiveChat Software S.A. ..., s. 26–29).

17.6. Promocja

LiveChat Software prowadzi biznes typu B2B. W związku z tym konieczne jest wykorzystywanie promocji, która ułatwia dotarcie do decydentów w firmach. Przedsiębiorstwo wykorzystuje w tym celu ścieżkę dotarcia poprzez profesjonalistów zatrudnianych w przedsiębiorstwach należących do grupy potencjalnych klientów. W szczególności LiveChat Software stara się oddziaływać na specjalistów i menedżerów sprzedaży. Promocja jest kierowana głównie do specjalistów z tych krajów, gdzie forma czatu czy czatu na żywo jest uważana za naturalną i efektywną formę kontaktu z klientem. Interesujący jest fakt, że ta forma jest bardzo popularna w krajach anglojęzycznych, w których jest wysoce upowszechniona kultura korzystania z klawiatury oraz z laptopów. Szczególnie rozwiniętą kulturę tego typu posiadają Stany Zjednoczone Ameryki i trend ten upowszechnia się na cały świat anglosaski.

W punkcie dotyczącym dystrybucji wskazano, jak firma stara się docierać do klientów, wykorzystując różne kanały dystrybucji. Rolą promocji jest zwrócenie uwagi na oprogramowanie firmy LiveChat specjalistom, którzy poszukują nowoczesnych rozwiązań w zakresie sprzedaży przy wykorzystaniu czatu na żywo. Dopiero kiedy klient tego rodzaju zainteresuje się nowoczesnymi rozwiązaniami, powstaje rola dla działu sprzedaży czy usług wsparcia sprzedaży. Warto podkreślić, iż większość działań działu sprzedaży kieruje się do segmentu „enterprise”. Klientem LiveChatu jest więc profesjonalista sprzedaży, aktywnie poszukujący możliwości dynamizacji przychodów przy wykorzystaniu nowoczesnych narzędzi. Wśród kanałów wykorzystywanych do promocji warto zwrócić uwagę na:

- Studia przypadków (zamieszczone na stronie internetowej firmy), które pełnią rolę dowodów na skuteczność oprogramowania w generowaniu nowych przychodów czy innych korzyści, zagadnienie to zostało omówione wcześniej.
- Portale oceniające lub recenzujące oprogramowanie, które zawierają opinie użytkowników (<https://www.g2.com>; <https://www.tooltester.com>; <https://www.getapp.com>; <https://www.softwareadvice.com>; <https://www.trustpilot.com>; <https://www.techradar.com>; <https://www.capterra.com> i inne).
- Promocja poprzez budowę doświadczenia klientów. Klienci, którzy wchodzi na stronę LiveChatu, mogą porozmawiać z tymi, którzy są już na stronie.
- Zniżki dla nowych klientów (kupony) (np. <https://www.lovecoupons.pl>; <https://www.affiliatebay.net>), kupony obniżają koszt subskrypcji przez np. 1–3 miesiące o 10–30%.
- Promocja przez firmy partnerskie (promocja ta jest finansowana z prowizji partnerów).

- Oferta płatności rocznej po starej cenie w przypadku podwyżek cen (np. promocja w październiku 2022 na stronie LiveChatu).

Firma stosuje również inne techniki promocji. Niemniej jednak typowy schemat pozyskiwania klienta opiera się na następującej sekwencji:

- potencjalny klient nabywa wersję próbną produktu (różne źródła);
- potencjalny klient, korzystając z wersji próbnej, udowadnia, że pasuje do profilu wzorcowego klienta (Qualified Lead, QL);
- potencjalny klient udowadnia, że potrafi posługiwać się wersją próbną i osiąga pierwsze rezultaty (High Quality Lead, HQL);
- pod koniec okresu próbnego potencjalny klient dodaje informacje o karcie kredytowej;
- następnie potencjalny klient przekształca się w realnego klienta (lub kończy się okres próbny).

Rolą szerokiej promocji jest zachęcenie do skorzystania z wersji próbnej, wciągnięcie klienta do stosowania oprogramowania i utrzymanie klienta. Rolą działu sprzedaży jest pozyskiwanie klientów z grupy „enterprise”, czyli dużych przedsiębiorstw, co odbywa się przy wykorzystaniu różnych form kontaktu osobistego, czatowego, wideokonferencji, e-maili, mediów społecznościowych i innych. Firma bierze również udział w konferencjach i seminariach technologicznych. Warto jednak podkreślić, że nawet szeroka promocja jest skierowana do specjalistów, a nie do szerokiej publiczności.

Jak podaje przedsiębiorstwo: „Sprawdzony model biznesowy Spółki zakłada marginalny koszt pozyskania klienta bliski zeru” (Sprawozdanie Zarządu z działalności LiveChat Software S.A. i jej Grupy Kapitałowej w I kwartale 2022/2023 roku finansowego, s. 9). Głównymi źródłami pozyskania potencjalnych klientów do nabycia wersji próbnej są: program partnerski, wyszukiwarka Google, budżet czatu (obsługiwany przez LiveChat), integracje, rynki (Shopify, Big Commerce, inne), media społecznościowe, usługi porównywania oprogramowania, płatny marketing, inne sposoby dotarcia do nowych klientów (zob. <https://investor.livechatinc.com/uploads/livechat-software-may-2021-presentation.pdf>, LiveChat Software Investor Presentation, s. 45).

17.7. Organizacja i zarządzanie

Jak podaje przedsiębiorstwo: „Spółka LiveChat Software S.A., której siedziba mieści się we Wrocławiu (...), w Polsce tworzy grupę kapitałową, w skład której wchodzi ona jako podmiot dominujący oraz spółka zależna LiveChat Inc. z siedzibą w USA (Boston), w której posiada 100% kapitału i 100% głosów. LiveChat Inc. podlega konsolidacji metodą pełną. Spółka nie posiada oddziałów.

W praktyce cała sprzedaż usług świadczonych przez Spółkę klientom prowadzona jest za pośrednictwem LiveChat Inc. LiveChat Inc. nabywa dostęp do systemu LiveChat od Spółki, który następnie odsprzedaje klientom końcowym za cenę ustaloną przez Spółkę. LiveChat Inc. nie realizuje marży na odsprzedaży dostępu do systemu LiveChat. Na podstawie faktur wystawionych przez LiveChat Inc. Spółka zwraca LiveChat Inc. wszystkie koszty poniesione przez LiveChat Inc. w związku z prowadzoną działalnością i wskazane w budżecie zaakceptowanym przez Spółkę. Zgodnie z zawartą umową, LiveChat Inc. ma prawo do naliczenia marży ustalonej jako 5% wybranych kosztów poniesionych bezpośrednio w związku ze sprzedażą, tj. kosztów obsługi płatności kartami kredytowymi, kosztów obsługi bankowej, kosztów obsługi księgowej i kosztów marketingowych. Rozliczenie dokonywane jest miesięcznie na podstawie faktury wystawionej przez Spółkę odpowiadającej wartości dokonanej sprzedaży oraz faktur wystawianych przez LiveChat Inc. odpowiadających wartości poniesionych kosztów powiększonych o wskazaną powyżej marżę. Wszelkie prawa własności intelektualnej, w tym znak towarowy, pozostaje własnością Spółki” (Sprawozdanie Zarządu z działalności LiveChat Software S.A. i jej Grupy Kapitałowej w I kwartale 2022/2023 roku finansowego, s. 10).

Bardzo interesujące informacje można uzyskać, analizując zatrudnienie w przedsiębiorstwie. Szybko rosnące przedsiębiorstwo jest zainteresowane tym, aby wykazywać dynamiczny wzrost zatrudnienia, który następuje równoległe ze wzrostem przychodów ze sprzedaży. Według danych dostępnych w specjalistycznym portalu (bankier.pl) dane firmy pokazują systematyczny wzrost zatrudnienia, przy czym w latach 2013, 2015 i 2016 wykazano zatrudnienie równe zero. Prawdopodobnie mogło to wynikać z faktu zmian formy świadczenia pracy z umowy o pracę na samozatrudnienie.

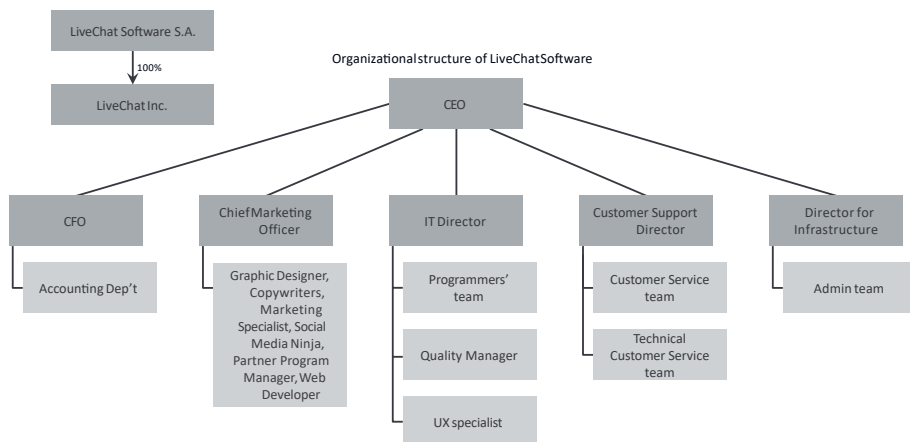
Tabela 17.4. Zatrudnienie w grupie (spółce) LiveChat Software SA

Rok	Zatrudnienie
2021	234
2020	212
2019	169
2018	131
2017	84
2016	0
2015	0
2014	38
2013	0

Źródło: (www.bankier.pl/gielda/notowania/akcje/LIVECHAT/wladze-zatrudnienie).

Kwestia ta zostanie przeanalizowana w punkcie dotyczącym wyników finansowych oraz ponoszonych kosztów, co pozwoli naświetlić kwestię zatrudnienia od strony formalnej. Niemniej jednak dane pokazują dynamiczny wzrost zatrudnienia w ostatnich 5 latach, co odpowiada dynamicznemu wzrostowi sprzedaży.

Struktura organizacyjna przedsiębiorstwa została zaprezentowana na podstawie raportu menedżerskiego firmy z 2017 r. (Management report LiveChat Software Group H1 2017). W raporcie tym w sposób przejrzysty wyjaśnia się potencjalnym inwestorom, jak technicznie i organizacyjnie działa firma, co jest ewenementem w dokumentach przedstawianym inwestorom przez inne podmioty giełdowe. Przejrzystość i prostota prezentacji odpowiadają przejrzystości i prostocie oferowanego oprogramowania, nawet jeżeli jest ono oferowane dla segmentu klientów premium.



Rysunek 17.1. Struktura organizacyjna LiveChat Software SA (2017)

Źródło: (Management report LiveChat Software Group H1 2017, s. 5).

Jak pokazują dane zapisane na ostatnim z dostępnych wykresów struktury organizacyjnej firmy (z 2017 r.), na jej czele stoi dyrektor generalny (CEO), któremu podlegają dyrektorzy funkcjonalni i odpowiadające im działy: dyrektor finansowy (CFO) i dział rachunkowości, dyrektor ds. marketingu (CMO) i dział marketingu, dyrektor IT (dział IT), dyrektor wsparcia klientów (dział wsparcia klientów), dyrektor ds. infrastruktury (dział administracyjny). Na schemacie wskazano pełną zależność LiveChat Inc. od LiveChat Software SA. Jak się wydaje, zasadniczą część tej struktury to osoby samozatrudnione. W kolejnych latach firma pomijała ten aspekt w swoich raportach.

17.8. Wyniki finansowe

Analiza wyników finansowych LiveChatu wydaje się czynnością niezwykle, ponieważ mało jest takich przedsiębiorstw, które mogą pochwalić się zarówno tak znaczącą dynamiką, jak i efektywnością. Należy również podkreślić, iż wyniki przedsiębiorstwa są dostępne publicznie w formie pliku Excela do pobrania na stronie internetowej przedsiębiorstwa. Pobrane w ten sposób wyniki finansowe dotyczą w zakresie wartości bilansowych stanów na 31 marca danego roku, a w zakresie wyników całorocznych danych z 12 miesięcy kończących się 31 marca danego roku. W tabeli 17.5 przedstawiono podstawowe wskaźniki finansowe oparte na rachunkach wyników oraz bilansach za poszczególne lata.

Analizując wyniki finansowe zawarte w tabeli 17.5, warto zwrócić uwagę na znaczącą dynamikę sprzedaży, która systematycznie rosła z około 5 mln zł w 2012 r. do ponad 179 mln zł w 2021 r. Warto podkreślić, iż ten wskaźnik wzrósł do 222 mln w 2022 r. Firma, która rozwijała się jako start-up, z czasem osiągnęła obroty średniej firmy. Jeżeli zestawimy to z istniejącym w firmie zatrudnieniem, to widzimy, że skala firmy systematycznie zmierza do opuszczenia statusu firmy średniej i zostania firmą dużą. Marża zysku operacyjnego znajdowała się w badanym okresie w przedziale 57–70%, co jest wynikiem bardzo wysokim. Potwierdza to jednocześnie bardzo wstrzemięźliwą politykę w zakresie ponoszenia kosztów, które są dość umiarkowane. Zysk netto nie różni się bardzo od zysku brutto, co świadczy o umiejętnym wykorzystywaniu możliwości, które daje polskie prawo podatkowe, np. w zakresie wyboru stawki podatku CIT równego 9% zamiast 19%. Wraz ze wzrostem przychodów ze sprzedaży rosły aktywa spółki oraz kapitały własne. Dla zrozumienia logiki ponoszenia kosztów poniżej zamieszczono zestawienie kosztów spółki.

Z przedstawienia kosztów wynika specyfika opłacania kapitału ludzkiego poprzez wykazywanie usług obcych, jako największego kosztu, przy znikomych kosztach świadczeń pracowniczych. W 2021 r. koszty świadczeń pracowniczych były niemal 20-krotnie niższe niż koszty usług obcych. W pozycji koszty usług obcych mogły też znajdować się inne usługi dostarczane przez firmy zewnętrzne (np. przez partnerów LiveChatu), co powoduje, że trudno jest ocenić dokładnie, jaki zakres kosztów obcych stanowią umowy osób samozatrudnionych. Nie zmienia to jednak faktu, że spośród ponad 200 osób zatrudnionych w LiveChat Software SA tylko nieduży procent to faktyczni pracownicy spółki. Taka sytuacja jest typowa w sektorze usług komputerowych w Polsce. Poza kosztami obcymi znaczącą pozycją są koszty amortyzacji, co obrazuje rosnący majątek spółki, którego głównym składnikiem są wartości niematerialne i prawne, a znacznie mniejszym majątek trwały (którego rola w bilansie przedsiębiorstwa maleje). Wartości niematerialne obejmują własność intelektualną stworzoną przez LiveChat. Spółka jest między innymi właścicielem trzech patentów w USA, blisko

Tabela 17.5. Wyniki finansowe LiveChat Software SA w latach 2012–2021 (w tys. zł)

Wskaźnik	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Przychody netto ze sprzedaży	5 480	11 186	18 941	33 044	53 033	76 254	89 426	109 299	130 867	179 010
Zysk (strata) z działalności operacyjnej	3 147	7 088	12 063	23 194	34 949	53 350	61 362	70 776	81 923	107 113
Zysk (strata) brutto	3 147	7 137	12 111	23 145	35 071	53 468	59 980	70 985	81 877	107 104
Zysk (strata) netto	2 396	5 661	9 700	18 557	28 073	42 917	48 305	57 246	76 119	100 160
Marża zysku operacyjnego w%	57,4%	63,4%	63,7%	70,2%	65,9%	70,0%	68,6%	64,8%	62,6%	59,8%
EBITDA	3 266	7 300	12 614	24 029	36 158	55 043	63 831	74 526	88 413	116 817
Aktywa na 31.03.	1 193	3 507	8 264	12 912	21 288	32 076	47 533	48 644	61 520	87 629
Kapitał własny na 31.03	2 830	-	10 711	19 739	29 526	44 649	45 234	54 345	78 681	107 370

Źródło: (https://livechat.com/podstawowe-dane-finansowe-livechat-software-s.a._q1-202223).

Tabela 17.6. Zestawienie kosztów LiveChat Software SA w latach 2012–2021 (w tys. zł)

Wskaźnik kosztu	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Amortyzacja	119	213	551	836	1 210	1 693	2 469	3 750	6 490	9 782
Zużycie materiałów i energii	105	128	102	147	458	209	507	918	775	270
Usługi obce	672	1 778	4 695	6 787	13 397	17 092	20 892	29 301	36 989	53 829
Podatki i opłaty	657	1	2	4	2	1	7	20	37	1
Koszty świadczeń pracowniczych	2	942	792	892	1 238	1 376	983	2 037	2 058	2 714
Pozostałe koszty rodzajowe	433	366	959	1 100	1 791	2 552	2 777	3 171	3 362	2 810
Wartość sprzedanych towarów i materiałów	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Różnice kursowe dotyczące działalności operacyjnej	0	0	0	0	0	0	442	-680	-815	2 405
Razem koszty według rodzaju	1 988	3 429	7 100	9 766	18 095	22 923	28 077	38 517	48 896	71 811
Korekty:	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Zmiana stanu produktów	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Koszty własny sprzedaży	0	0	3 955	5 080	8 600	11 749	14 350	17 939	17 460	27 907
Koszty sprzedaży	0	0	1 208	2 636	5 656	6 859	7 193	10 465	19 804	31 617
Koszty ogólnego zarządu	0	0	1 938	2 049	3 839	4 315	6 533	10 113	11 632	12 287
Razem koszty operacyjne	-	-	7 100	9 766	18 095	22 923	28 077	38 517	48 896	71 811

Źródło: (https://livechat.com/podstawowe-dane-finansowe-livechat-software-s.a._q1-202223).

powiązanych z działalnością spółki oraz właścicielem praw autorskich do oprogramowania, które stworzyła. Podział kosztów rodzajowych wskazuje, że największą pozycją są koszty sprzedaży, następnie koszt własny sprzedaży, a potem koszty zarządu. Dane z ostatnich kilku lat wskazują, że spółka coraz więcej inwestuje w system sprzedaży zarówno własnej, jak i poprzez partnerów. Koszty związane z tworzeniem i utrzymaniem produktu są niższe niż koszty sprzedaży.

17.9. Relacje inwestorskie

Analizowane przedsiębiorstwo zostało założone w 2002 r. jako LiveChat Sp. z o.o. Od 2007 r. przedsiębiorstwo przekształciło się w spółkę akcyjną z siedzibą we Wrocławiu. W 2011 r. spółka otworzyła oddział w Bostonie. Głównym celem spółki jest tworzenie i sprzedaż usług ułatwiających komunikację biznesową poprzez oferowanie oprogramowania. W latach 2004–2011 firma była właścicielem serwisu czatowego POLChat. W 2008 r. 63% akcji spółki nabyła spółka GG Network S.A., wchodząca w skład grupy kapitałowej południowoafrykańskiego koncernu Naspers. W 2011 r. przedsiębiorstwo GG Network SA. sprzedało wszystkie posiadane akcje LiveChat Software SA. Akcje te objęli kluczowi menedżerowie i założyciele spółki poprzez wykup menedżerski, co doprowadziło do tego, że objęli 60% akcji, natomiast pozostałe 40% akcji objął fundusz inwestycyjny Tar Heel Capital.

W 2014 r. została przedstawiona oferta publiczna sprzedaży 3 237 500 akcji zwykłych na okaziciela serii A o wartości nominalnej 0,02 zł każda oraz ubieganie się o dopuszczenie i prowadzenie 25 750 000 akcji zwykłych na okaziciela serii A i B do obrotu na rynku regulowanym (rynku równoległym) prowadzonym przez Giełdę Papierów Wartościowych w Warszawie SA. Akcje zostały z sukcesem wprowadzone na giełdę. Struktura własnościowa spółki w sierpniu 2022 r. wyglądała następująco:

- porozumienie akcjonariuszy LiveChat Software SA (Mariusz Ciepły, Urszula Jarzębowska, Jakub Sitarz, Maciej Jarzębowski, Szymon Klimczak, Krzysztof Górski) posiadało 10 792 022 akcji, co stanowiło 41,91% całości kapitalizacji spółki o wartości 1,19 mld zł (25.08.2022);
- Aviva PTE Aviva Santander SA posiadało 1 829 000 akcji, co stanowiło 7,10% kapitalizacji spółki o wartości 201,56 mln zł (24.08.2022);
- Nationale-Nederlanden PTE SA posiadało 1 590 680 akcji, co stanowiło 6,18% kapitalizacji spółki o wartości 175,29 mln zł (25.08.2022).

Razem obejmowało to 14 211 702 akcji i 55,19% kapitalizacji spółki o wartości 1,57 mld zł. Pozostałe 44,79% akcji spółki znajdowało się w posiadaniu drobniejszych akcjonariuszy (*free float*). W 2017 r. spółka została włączona do indeksu mWIG40, a w 2019 r. do indeksu WIGTech. Według informacji spółki z 2022 r.

akcje spółki są notowane na Warszawskiej Giełdzie Papierów Wartościowych pod etykietą LVC i wchodzi w skład indeksów: WIG, mWIG40, MSCI Small Cap Poland, CEEplus, WIGTech, WIGdiv, WIG Informatyka oraz WIG ESG.

Kapitalizacja spółki w okresie ostatnich ośmiu lat zwiększyła się z 377,2 mln zł w dniu 4.11.2014 do 2906,6 mln w dniu 26.10.2022. W kapitalizacji spółki należy wyodrębnić dwa okresy: sześcioletni, trwający do marca 2020 roku, w którym spółka notowała różne fluktuacje swojej kapitalizacji, i okres od kwietnia 2022, kiedy spółka odnotowywała dynamiczny wzrost kapitalizacji (mniej więcej trzykrotny w okresie ostatnich 2 lat).



Rysunek 17.2. Kapitalizacja spółki LiveChat Software SA

Źródło: (<https://www.stockwatch.pl/gpw/livechat,akcjonariat,kapitalizacja.aspx>).

Notowania spółki wykazywały niezbyt duże wahania do marca 2022 r. i oscylowały wokół kwoty 40 zł za akcję. Od kwietnia 2022 r. kurs akcji wzrósł dynamicznie i kształtuje się w granicach około 110 zł za akcję.

Przedstawione dane o akcjonariacie spółki wskazują, że jest to dość nieduża spółka giełdowa, niemniej jednak widać systematyczny jej wzrost, a jej siła bierze się z rozwoju organicznego wspieranego przez rosnący potencjał sprzedażowy na rynku USA.

Podsumowanie

Studium przypadku przedsiębiorstwa LiveChat Software SA pokazuje, że ryzykowne innowacje, jeżeli są oparte na spokojnym i systematycznym doskonaleniu produktu, mogą przynieść dobre wyniki. W dokumencie programowym

przedsiębiorstwa, nazwanym „Żywą Konstytucją” (<https://investor.livechatinc.com/uploads/the-livechat-software-living-constitution-v1.1.pdf>, s. 11), zostały sformułowane kluczowe wartości firmy (*core values*). Obejmują one następujące sformułowania:

1. Nasz sposób myślenia: „walczymy o każdy centymetr” (potocznie „nie odpuszczamy sobie”, „nigdy się nie poddajemy”).
2. Zrobimy to prościej.
3. Pracujemy zespołowo.
4. Bierzemy odpowiedzialność.
5. Mówimy, jak jest naprawdę.
6. Jesteśmy kreatywni.
7. Uczymy się na błędach.

Wartości te odzwierciedlają istotę społecznej odpowiedzialności biznesu i są bardzo rzadkie w branży związanej ze sprzedażą, gdzie dominuje przekonanie, aby sprzedać za wszelką cenę, niezależnie od kwestii etycznych. Wartości te podkreślają walory uczciwości biznesowej oraz mówienia całej prawdy, nawet jeżeli nie jest to wygodne.

Zaskakujące jest, że firma odnosząca tak znaczące sukcesy za granicą, zwłaszcza w wymagających Stanach Zjednoczonych Ameryki, jedynie około 2% swojej sprzedaży lokuje w Polsce. Wydaje się, że zasadnicze przyczyny tego stanu rzeczy wynikają z błędnego zastosowania chatbotów w sprzedaży w Polsce przez inne firmy, które podważają sensowność skorzystania z czatu na żywo. Prowadzi to do kompromitacji tej drogi komunikacji z klientami i powoduje, że klient najczęściej czuje się oszukany przez nieudolnie skonfigurowane boty informacyjne, które zamiast pomóc w rozwiązaniu problemów prowadzą do niepotrzebnej straty czasu przez klienta. Tego typu obserwacji można dokonać na przykładzie większości instytucji finansowych wykorzystujących tą formę komunikacji z klientami. Firmy te wytwarzają wrażenie, jakby boty były w stanie rozwiązywać problemy, a one tylko pozwalają na uzyskanie prostych informacji (chatbot jako bardziej operatywna wersja FAQ). Niemniej jednak zakres szkód spowodowanych przez niskiej jakości chatboty wpływa na zakres wykorzystania czatu na żywo w Polsce.

Biznes związany z wykorzystaniem komunikatora klawiaturowego jest biznesem bardzo ryzykownym. Przekonali się o tym właściciele komunikatora Gadu-Gadu, który zniknął po ostatniej jego aktualizacji w 2009 r. Był on powszechnie krytykowany za zbyt skomplikowaną strukturę i jego zniknięciu towarzyszyło szerokie upowszechnienie mediów społecznościowych. Przewaga mediów społecznościowych jako formy upowszechniania szerokiej informacji osobistych nad komunikatorami jest bezdyskusyjna. Niemniej jednak zastosowania biznesowe komunikatorów mogą w niektórych dziedzinach przeważać formę kontaktu telefonicznego czy osobistego poprzez oszczędność czasu klientów i sprzedawców.

Sukces przedsiębiorstwa LiveChat Software SA jest związany z modelem biznesowym SasS, prostotą produktów, ich uniwersalnością i wykorzystywaniem ich do optymalizacji wsparcia sprzedaży. Z tej optymalizacji dostarczanej przez LiveChat Software SA w największym stopniu korzystają ci, którzy najlepiej znają specyfikę sprzedaży i gdzie powstała większość narzędzi w tym zakresie, czyli w działach sprzedaży w USA. Zespołowi LiveChatu udało się znaleźć nowe zastosowanie dla „wymarłych” komunikatorów i uczynić istniejące rozwiązanie skutecznym narzędziem podnoszącym efektywność przedsiębiorstw w zakresie sprzedaży wymagającej bezpośredniej komunikacji z klientami.

Bibliografia

- investor.livechatinc.com/uploads/livechat-software-may-2021-presentation.pdf [dostęp: 25.10.2022].
- <https://investor.livechatinc.com/uploads/the-livechat-software-living-consitution-v1.1.pdf> [dostęp: 31.10.2022].
- <https://investor.text.com/uploads/livechat-software-presentation-q1-2021-22.pdf> [dostęp: 25.10.2022].
- Janik K., *Model SasS*, 2010, <https://www.enterprisestartup.pl/model-saas/> [dostęp 31.10.2022].
- livechat.com/podstawowe-dane-finansowe-livechat-software-s.a._q1-202223 [dostęp: 28.10.2022].
- Management report LiveChat Software Group H1 (2017), <https://investor.text.com/uploads/livechat-software-management-report-h1-2017.pdf> [dostęp: 31.10.2022].
- Sprawozdanie Zarządu z działalności LiveChat Software S.A. i jej Grupy Kapitałowej w I kwartale 2022/2023 roku finansowego, money2.wpcdn.pl/gielda/gpw/epsi/129/6805303336162945_2.pdf, [dostęp: 25.10.2022].
- www.affiliatebay.net/pl/livechat-coupon-codes [dostęp: 26.10.2022].
- www.bankier.pl/gielda/notowania/akcje/LIVECHAT/wladze-zatrudnienie [dostęp: 28.10.2022].
- www.enterprisestartup.pl/model-saas [dostęp: 25.10.2022].
- www.g2.com/products [dostęp: 25.10.2022].
- www.livechat.com/about [dostęp: 25.10.2022].
- www.livechat.com/customers/customer-stories/otel/ [dostęp: 25.10.2022].
- www.statista.com/statistics/1258653/live-chat-software-market-share-technology-worldwide/ [dostęp: 23.10.2022].
- www.stockwatch.pl/gpw/livechat,notowania,wskazniki.aspx [dostęp: 31.10.2022].
- www.tooltester.com/en/live-chat/livechat-review/ [dostęp: 23.10.2022].

Rozdział 18

BLIRT SA – nauka i biznes. Studium przypadku

18.1. Historia firmy i model biznesowy

Firma BLIRT Sp. z o.o. (Biolab Innovative Research Technologies) została założona w grudniu 2007 r. pod nazwą Biolab Sp. z o.o. W związku z koniecznością ochrony znaku towarowego firmy w 2008 r. zmieniono nazwę na BLIRT. W 2009 r. do dotychczasowych udziałowców – Jerzego Milewskiego oraz Mariana Popinigisa – dołączył prof. Józef Kur, który wniósł aportem do kapitału zakładowego spółki BLIRT udziały firmy DNA-Gdańsk. Bardzo ważnym elementem było wzajemne zaufanie, które wynikało z tego, że pomiędzy założycielami istniały wieloletnie relacje przyjacielskie. Każdy dysponował bardzo cennym doświadczeniem i kompetencjami w takich zakresach, jak: biologia molekularna, mikrobiologia, medycyna, farmacja czy działalność gospodarcza.

Głównym celem stworzonej spółki była komercjalizacja wyników badań naukowych oraz realizacja kolejnych projektów rozwojowych w dziedzinie biotechnologii i farmacji. Zakładano, że zachodzące zmiany na rynku farmaceutycznym oraz biotechnologicznym spowodują wzrost zapotrzebowania na outsourcing w zakresie prowadzenia badań nad nowymi lekami oraz technologiami medycznymi. Naukowcy tworzący spółkę lub z nią współpracujący dysponowali dużym dorobkiem naukowym, co stwarzało szanse na interesujące projekty badawcze. Już na początku działalności spółce udało się pozyskać granty i dotacje, w tym dofinansowanie z Programu Operacyjnego Innowacyjna Gospodarka oraz z Regionalnego Programu Operacyjnego dla Województwa Pomorskiego – w sumie na kwotę 8,9 mln zł (m.in. w ramach działania Bioprzyszłość, działania Metagenomika oraz działania Innowacyjne związki – chemoterapeutyki przeciwgrzybowe). Kolejne wnioski o dofinansowanie (na kwotę 5,3 mln zł) uzyskały rekomendację PARP, ale wymagały zapewnienia własnych

środków lub pozyskania kapitału dłużnego (stanowiących w sumie 40% kosztów przewidzianych inwestycji).

Początkowo spółka korzystała ze środków udziałowców oraz prywatnych inwestorów, ale fundusze te były niewystarczające. Znaczącym momentem w historii firmy było wejście w 2011 r. na NewConnect – rynek równoległy Giełdy Papierów Wartościowych w Warszawie. Już pierwsza emisja akcji pozwoliła spółce na pozyskanie kapitału na rozwój oraz realizację ambitnych projektów naukowych. W kolejnych latach emisje akcji oraz pożyczki od głównego inwestora stały się podstawą finansową działalności firmy. Pomimo posiadania kilku obiecujących projektów rozwojowych, których wyniki nie były jednak wystarczająco dobre, w tym nowego leku przeciwgrzybicznego, który uzyskał nawet patent w Stanach Zjednoczonych, nie było szans na ich komercjalizację. W związku z rosnącymi kosztami oraz brakiem perspektyw na sprzedaż licencji koncernom farmaceutycznym wszystkie projekty rozwojowe zostały zamknięte w 2017 r.

Zanim do tego doszło, już od 2014 r. rozpoczęły się działania w celu opracowania technologii produkcji kluczowych białek, a w 2016 r. spółka BLIRT opracowała i wdrożyła nową strategię rozwojową, koncentrując się na potencjalnie najbardziej dochodowych obszarach działalności, czyli dostarczaniu firmom farmaceutycznym oraz instytutom naukowo-badawczym białek i enzymów niezbędnych w biologii molekularnej. To nowe podejście przełożyło się na stopniową poprawę wyników finansowych.

Przełomowym momentem w historii firmy stała się pandemia COVID-19. To właśnie wtedy wzrosło zapotrzebowanie na produkty i usługi spółki BLIRT. Sprzedaż zwiększyła się z 10,3 mln zł w 2019 r. do 67,6 mln zł w 2020 r., a firma po raz pierwszy uzyskała zysk netto, od razu na bardzo wysokim poziomie 22,2 mln zł. W kolejnym roku zanotowano co prawda znaczący spadek zapotrzebowania na produkty BLIRT – sprzedaż zmniejszyła się o 23,4 mln zł, ale i tak rok 2021 zakończono zyskiem w wysokości 7,6 mln zł.

W 2021 r. dotychczasowy główny inwestor spółki Marian Popinigis postanowił sprzedać swoje udziały i rozpoczęło się poszukiwanie inwestora branżowego lub finansowego. Ostatecznie w 2022 r. spółka BLIRT została przejęta przez firmę QIAGEN N.V. z siedzibą w Venlo w Holandii. Przy cenie sprzedaży 16,28 zł za każdą akcję, akcjonariusze BLIRT uzyskali łącznie 274,8 mln zł za 96,3% akcji. W 2021 r. nowy właściciel złożył wniosek o wycofanie akcji z obrotu na rynku NewConnect.

Tabela 18.1. Historia firmy BLIRT SA

Rok	Opis
2007	Założenie BLIRT Sp. z o.o. (Biolab Innovative Research Technologies)
2008	Otwarcie siedziby w Gdańskim Parku Naukowo-Technologicznym
2008	Otrzymanie dofinansowania na projekty rozwojowe
2011	Wejście na rynek równoległy NewConnect, emisja akcji
2013	Początek świadczenia usług działu Analityki w standardzie GLP (Good Laboratory Practice)
2015	Otrzymanie zezwolenia Głównego Inspektoratu Farmaceutycznego na wytwarzanie produktu leczniczego w standardzie GMP (Good Manufacturing Practice)
2016	Nowa strategia; wzrost sprzedaży białek i odczynników do biologii molekularnej
2017	Przyznanie patentu na wynalazek pt. „N-podstawione pochodne antybiotyku przeciwwgrzybowego Amfoterycyny B drugiej generacji” przez Urząd Patentowy Stanów Zjednoczonych
2017	Zamknięcie wszystkich dużych projektów badawczo-rozwojowych
2020	Wzrost zapotrzebowania na rekombinowane enzymy z obszaru biologii molekularnej w związku z pandemią COVID-19; wzrost sprzedaży i pojawienie się po raz pierwszy zysku netto
2021	Uzyskanie certyfikatu ISO 13485:2016
2022	Przejęcie spółki przez QIAGEN N.V. z siedzibą w Venlo, Holandia; złożenie wniosku o wycofanie akcji z obrotu na rynku NewConnect

Źródło: (https://newconnect.pl/pub/NEWCONNECT/dokumenty_informacyjne/Dokument_Informacyjny_Blirt_12.03.2012.pdf oraz inne materiały BLIRT dla inwestorów podane w bibliografii).

Model biznesowy

Model biznesowy BLIRT przez pierwsze lata polegał głównie na poszukiwaniu strategicznych kierunków rozwoju. Bazował na połączeniu działalności badawczo-rozwojowej oraz usług laboratoryjnych i produkcji materiałów do biologii molekularnej i działalności dystrybucyjnej. Oferta obejmowała: sprzedaż produktów i usług biotechnologicznych oraz analitycznych, realizację projektów badawczo-rozwojowych na zlecenie, a także prowadzenie własnych komercyjnych projektów badawczo-rozwojowych. Oferta produktów i usług była kierowana przede wszystkim do sektora naukowego, farmaceutycznego i medycznego.

Przewagą konkurencyjną w segmencie outsourcingu badań miał zapewnić firmie BLIRT unikalny potencjał intelektualny i zaplecze naukowe. Spółka współpracowała m.in. z zespołami twórców światowej biotechnologii: prof.

Hilarym Koprowskim oraz prof. Wacławem Szybalskim, a jednym z udziałowców od początku działalności był prof. Józef Kur (Kierownik Katedry Mikrobiologii Politechniki Gdańskiej). Istotnym elementem przewagi konkurencyjnej wobec podobnych podmiotów z krajów Europy Zachodniej były niższe koszty pozyskania wykwalifikowanej kadry naukowej. Dodatkowym atutem spółki była umiejętność pozyskiwania wsparcia państwa oraz instytucji europejskich dla projektów o charakterze innowacyjnym.

Wysoki potencjał dochodowy realizowanych własnych projektów badawczo-rozwojowych przyciągał inwestorów oraz nowych akcjonariuszy, ale nie przekładał się na bieżące wyniki finansowe. Dlatego w 2016 r. zaczęto wdrażać nową strategię, polegającą na wzmacnianiu kluczowych działów, zajmujących się wytwarzaniem białek i enzymów dla przemysłu farmaceutycznego oraz instytucji naukowych.

Nowy model biznesowy oznaczał większą koncentrację na obszarach działalności, które mogły wygenerować dochód w relatywnie krótkim czasie, a nie w odległej przyszłości. Dlatego w 2017 r. zdecydowano się na zamknięcie projektów rozwojowych, a w 2020 r. Działu Analityki. Nowa strategia oraz nowy model biznesowy okazały się przysłowiowym strzałem w dziesiątkę. Już w 2019 r. rezultaty finansowe były znacząco lepsze (pojawił się dodatni wynik na poziomie EBITDA). W 2020 r., w związku z pandemią COVID-19, wzrosło zapotrzebowanie na kluczowe produkty i usługi spółki BLIRT, co zaowocowało ponad 6-krotnym wzrostem sprzedaży i wygenerowaniem zysku netto na poziomie 22,2 mln zł.

18.2. Grupy docelowe (klienci)

Spółka BLIRT wyróżniła dwie kluczowe grupy docelowe:

- 1) firmy farmaceutyczne i biotechnologiczne,
- 2) instytuty i ośrodki naukowo-badawcze.

W momencie wejścia na rynek NewConnect spółka świadczyła usługi dla ok. 140 klientów, w tym ok. 100 klientów DNA-Gdańsk i ok. 50 kontraktów usługowych. Poza branżą farmaceutyczną świadczone były także usługi dla podmiotów z branży petrochemicznej i chemicznej. Nawiązano także kontakty z firmami pośredniczącymi pomiędzy producentami leków a ich wynalazcami.

Zasadnicze znaczenie miała wiedza branżowa kluczowych osób w firmie. Grupy docelowe były naturalną konsekwencją poszczególnych tematów. Należy podkreślić, że bardzo ważne na rynku, na którym działała firma, było rozumienie cykli, w jakich działali potencjalni klienci. Należało dopasować swoją aktywność do procesów toczących się u klientów. Niczego nie można było przyspieszyć.

18.3. Polityka produktowa

W początkach działalności spółka BLIRT koncentrowała się na działalności usługowej w zakresie białek oraz modelowania molekularnego, tworzenia nowych modeli peptydów i białek, a także badań aktywności biostatycznej i biobójczej różnych materiałów oraz badań cytotoksyczności i mutagenności. Dział DNA-Gdańsk oferował m.in. produkty z zakresu biologii molekularnej (zestawy diagnostyczne PCR, zestawy do izolacji DNA i RNA, polimerazy i odczynniki do PCR, wzorce masy molekularnej DNA, endonukleazy restrykcyjne, odwrotne transkryptazy, proteazy itd.).

Oferowane produkty i usługi, zgodnie z hasłem marketingowym: *Enzymes as You need*, były dostosowywane do indywidualnych potrzeb klientów z sektora Life Science – firm farmaceutycznych, biotechnologicznych, chemicznych oraz instytutów naukowo-badawczych. Spółka BLIRT realizowała m.in. następujące zamówienia zewnętrzne:

- produkcję białek rekombinowanych i analizy fizykochemiczne białek zleconych w ramach realizacji projektu onkologicznego,
- analizy REACH,
- opracowanie efektywnych systemów produkcji zleconego enzymu,
- opracowanie metody oznaczania czystości białek i produktów syntezy.

Przez pierwsze lata spółka stosowała hybrydowy model biznesowy, łącząc bieżącą działalność komercyjną z realizacją kilku obiecujących, ale obarczonych dużym ryzykiem niepowodzenia projektów rozwojowych. Potencjalna komercjalizacja nowych produktów miała być prowadzona w formie sprzedaży licencji, know-how koncernom farmaceutycznym.

Kluczowym projektem badawczo-rozwojowym było opracowanie innowacyjnego leku przeciwgrzybicznego, mogącego znaleźć zastosowanie w leczeniu grzybic układowych. Nowy produkt charakteryzował się następującymi cechami:

- 1) szerokim spektrum działania przeciwgrzybiczego, pokrywającym także niedostatki leków z grupy echinokandym (szczepy *Cryptococcus*, grzyby filamentarne poza *Aspergillus*);
- 2) działaniem grzybobójczym (a nie fungistatycznym, co jest istotne dla pacjentów z immunosupresją);
- 3) zakresem zastosowań bardzo zbliżonym do zastosowań amfoterycyny B i nystatyny, obejmującym grzybice układowe i inne zakażenia grzybicze (grzybice skórne, infekcje grzybowe przewodu pokarmowego, infekcje oczu, infekcje grzybicze narządów rodnych);
- 4) wysoką aktywnością względem szczepów drobnoustrojów grzybowych z opornością wielolekową (aktywność podobna do innych form amfoterycyny B);

- 5) niską toksycznością ogólną w porównaniu z innymi lekami polienowymi (dla komórek ssaczy o 1–2 rzędów wielkości);
- 6) dobrą rozpuszczalnością w wodzie bez stosowania detergentów lub innych środków dyspergujących, kompleksujących, formułacji lipidowych czy lizosomalnych;
- 7) przewidywaną ceną przyszłego leku podobną do cen nowoczesnych leków stosowanych od kilku lat w leczeniu grzybic układowych, a dużo niższą od cen preparatów lizosomalnych/lipidowych amfoterycyny B.

Wstępna ocena potencjału sprzedaży nowego leku, wykonana przez firmę Sequence HC Partners, sugerowała, że wartość praw do projektu leku w fazie przedklinicznej (po badaniach na zwierzętach) powinna wynosić 28 mln zł, a po pozytywnych próbach na niewielkiej liczbie chorych (po II fazie badań klinicznych) 144 mln zł. Mimo sporego zainteresowania rynku (z 25 firmami spółka BLIRT prowadziła bezpośrednio rozmowy) próby komercjalizacji wyników badań nie zakończyły się sukcesem. Podobnie było w przypadku kilku innych innowacyjnych produktów, co spowodowało, że spółka w 2017 r. ostatecznie zamknęła wszystkie projekty rozwojowe.

W związku ze zmianą strategii, uwzględniając kompetencje personelu, posiadane zasoby oraz analizę trendów rynkowych, od 2017 r. spółka zaczęła koncentrować się na profesjonalnej produkcji białek oraz odczynników do biologii molekularnej – zakupiono m.in. system chromatografii średniociśnieniowej GE wraz z oprogramowaniem, o wartości 629 tys. zł brutto, który stanowił pierwszy element linii do komercyjnej produkcji białek.

Rozbudowa potencjału produkcyjnego pozwoliła na realizację wielu zamówień w czasie pandemii COVID-19, kiedy wzrosło zapotrzebowanie na kluczowe produkty spółki, czyli enzymy i odczynniki niezbędne w procesach ekstrakcji i detekcji wirusów. W 2020 r. dodatkowo uruchomiono sprzedaż gotowych testów do detekcji wirusa SARS-CoV-2 (których spółka była dystrybutorem). Udział sprzedaży tych testów w sprzedaży ogółem w 2020 r. był znaczący i wyniósł ok. 22%.

18.4. Polityka cenowa

Prowadząc działalność na niszowym, międzynarodowym, stosunkowo wysokomarżowym rynku, polityka cenowa BLIRT w dużej mierze uzależniona była od światowych cen produktów i surowców, a także od zmieniających się kursów walut. Ceny wykonywanych usług podlegały indywidualnym negocjacjom z klientami. Na ich wysokość wpływ miały dwa główne czynniki: wielkość zamówienia i stopień złożoności zamówienia.

18.5. System dystrybucji

Spółka BLIRT, działając na rynku B2B, przy ograniczonej liczbie potencjalnych klientów, swój system dystrybucji budowała, wykorzystując dział handlowy (sprzedaży). Sprzedaż osobista odgrywała tu kluczową rolę, chociaż korzystano też z usług pośredników na rynkach zagranicznych. BLIRT sukcesywnie wprowadzał swoje produkty na rynki zagraniczne, prowadząc sprzedaż m.in. do takich krajów, jak: Szwecja, Niemcy i USA.

18.6. Promocja

Promocja na rynku B2B różni się znacząco od promocji na rynku B2C. Ze względu na znacznie mniejszą liczbę potencjalnych klientów oraz specyfikę prowadzonej działalności większą rolę odgrywa tu public relations oraz sprzedaż osobista wsparta materiałami drukowanymi, a nie reklama. Istotnym elementem było dbanie o jakość opakowań, w tym o wzornictwo dopasowane do branży.

BLIRT pozyskiwał nowych klientów głównie poprzez udział w zagranicznych i krajowych targach oraz konferencjach, a także poprzez bezpośrednie kontakty naukowców oraz pracowników działu sprzedaży. Część nowych kontraktów zawierana była dzięki poleceniu spółki innym podmiotom przez dotychczasowych klientów.

Co roku spółka BLIRT uczestniczyła w licznych targach i konferencjach branżowych. Przykładowo w 2012 r. spółka brała udział w największej konferencji w Europie Środkowo-Wschodniej: Bioforum (Brno) oraz w konferencji BioEurope (Hamburg). W trakcie BioEurope pracownicy spółki odbyli ok. 50 spotkań z przedstawicielami firm farmaceutycznych i biotechnologicznych, głównie z Europy Zachodniej: Niemiec, Austrii, Szwajcarii, i po raz pierwszy zostały zainicjowane spotkania informacyjne związane z prowadzonymi przez spółkę projektami badawczo-rozwojowymi. W 2013 r. spółka uczestniczyła m.in. w konferencji Bio-Europe Spring, która odbyła się w Barcelonie, w konferencji PEGS (Protein Engineering) w Bostonie, w targach CPhI we Frankfurcie, w targach BioForum w Budapeszcie, w konferencji ICAAC w Denver. Największą aktywnością, jeśli chodzi o udział w konferencjach, spółka wykazała się w 2019 r. – miała swoją wystawę na targach: Labvolution w Hanowerze; uczestniczyła także w targach: BioAsia w Tokio, BioSpring i BioProcess w Wiedniu, Korea Pharm & Bio, Korea Lab i Bio Korea w Seulu, CPhI w Szanghaju, Nexus Summit w Monachium, Outsourcing in Clinical Trials Europe w Mediolanie, Outsourcing in Clinical Trials UK & Ireland w Londynie, Medica w Dusseldorfie, Outsourcing in Clinical Trials DACH w Monachium, CPhI Worldwide we Frankfurcie, Clinical Trials Europe w Barcelonie. Ze względu na pandemię w latach

2020–2021 wszystkie wydarzenia odbywały się w formule online. Przedstawiciele spółki byli obecni m.in. na Phacilitate Leaders World and Steam Cell Therapies w Miami, BioProcess International European Summit BIO KOREA 2020, BIO International Convention, Medica Dusseldorf, BioProduction Summit San Francisco, Analytica, Munich, Bio-Europe Digital, Advanced Therapies Connect, BioProcess International US WEST, MarketsandMarkets qPCR and dPCR Virtual Conference, BPI COVID- 19 Therapeutic Development & Production, Biotech Gate, ESGCT Annual Congress, Life Sciences Baltics.

18.7. Organizacja i zarządzanie

Spółka BLIRT rozpoczęła działalność we wrześniu 2008 r. Przez blisko dwa pierwsze lata działalności trwały prace badawcze, organizacja pracy laboratorium, kompletowanie kadry, walidacja metod. Od lipca 2008 r. spółka ma swoją siedzibę w Gdańskim Parku Naukowo-Technologicznym, gdzie zlokalizowane są biura oraz laboratoria Działu Analityki i Działu DNA-Gdańsk. Dodatkowo firma korzysta z wynajmowanego laboratorium SIARKOPOLU SA w Gdańsku, gdzie zlokalizowane są laboratoria Działu Proteomiki (Białek) oraz Działu Syntezy.

W momencie wejścia na rynek NewConnect zespół BLIRT liczył 40 pracowników, w tym 31 członków zespołu badawczego (11 z nich posiadało przynajmniej stopień doktora w zakresie biologii molekularnej, biotechnologii lub chemii organicznej). Wraz z rozwojem biznesu w BLIRT SA rosło zatrudnienie, osiągając w 2021 r. 72 osoby (tab. 18.2).

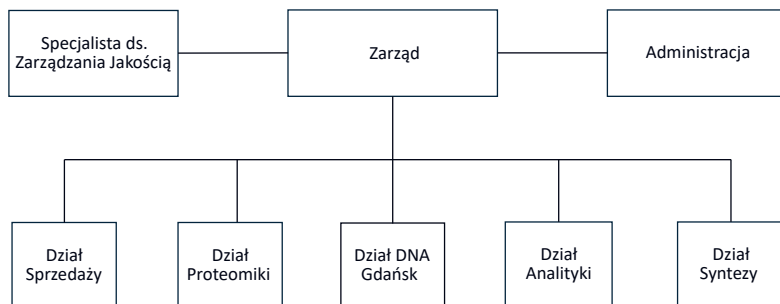
Tabela 18.2. Zatrudnienie w spółce BLIRT w latach 2013–2021

Rok	Zatrudnienie
2021	72
2020	63
2019	50
2018	51
2017	56
2016	48
2015	49
2014	44
2013	39

Źródło: (<https://www.bankier.pl/gielda/notowania/new-connect/BLIRT/wladze-zatrudnienie>).

Coraz większa skala działalności wymusiła stworzenie odpowiednich struktur organizacyjnych. W BLIRT SA wyodrębniono zarząd, administrację, komórkę specjalisty ds. jakości i pięć działów (rys. 18.1):

- Dział Sprzedaży,
- Dział Proteomiki,
- Dział DNA-Gdańsk,
- Dział Analityki,
- Dział Syntezy.



Rysunek 18.1. Struktura organizacyjna BLIRT

Źródło: (BLIRT 2011).

18.8. Wyniki finansowe

W latach 2012–2014 spółka zwiększała przychody ze sprzedaży, przekraczając w 2014 r. 6 mln zł i po raz pierwszy osiągając dodatni wynik na poziomie EBITDA (zysku operacyjnego przed potrąceniem odsetek od zaciągniętych zobowiązań, podatków oraz amortyzacji wartości niematerialnych i prawnych). Wyniki były jednak poniżej oczekiwań i spółce ani razu nie udało się osiągnąć zysku netto. Działalność była finansowana głównie z dotacji, środków prywatnych inwestorów oraz kolejnych emisji akcji (tab. 18.3).

Po spadku przychodów ze sprzedaży w 2016 r. spółka wprowadziła zmiany w strategii, koncentrując się na działalności produkcyjnej, i zaczęła stopniowo poprawiać wyniki. Przychody ze sprzedaży wzrosły do 10,3 mln zł w 2019 r., by w 2020 r. osiągnąć rekordowe rozmiary 67,6 mln zł. Ten wynik był związany z pandemią COVID-19 i wzrostem zapotrzebowania na testy oraz produkty BLIRT używane w biologii molekularnej. Ponad 6-krotny wzrost przychodów ze sprzedaży przełożył się też na rekordowe zyski, które wyniosły w 2020 r. 22,2 mln zł. Kolejny rok, chociaż wyraźnie słabszy pod względem przychodów (44,2 mln zł) i zysku netto (7,6 mln zł), także należy uznać za bardzo dobry (tab. 18.4).

Tabela 18.3. Wyniki finansowe BLIRT SA (jednostkowe) w latach 2010–2015 (w tys. zł)

Wskaźnik	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Przychody netto ze sprzedaży	1 760	1 419	1 805	3 234	6 338	6 496
Zysk (strata) z działalności operacyjnej	-1 509	-5 263	-3 277	-3 025	-628	-1 168
Zysk (strata) brutto	-1 721	-5 216	-3 306	-3 060	-637	-1 277
Zysk (strata) netto	-1 721	-5 216	-3 305	-3 060	-637	-1 277
Amortyzacja	786	1 324	1 555	1 500	1 646	1 545
EBITDA	-723	-3 939	-1 722	-1 525	1 018	377
Aktywa	4 479	5 665	3 590	5 641	8 980	7 256
Kapitał własny	42	4 348	3 007	2 368	3 833	3 319

Źródło: (<https://www.bankier.pl/gielda/notowania/new-connect/BLIRT/wyniki-finansowe>).

Tabela 18.4. Wyniki finansowe BLIRT SA (jednostkowe) w latach 2016–2021 (w tys. zł)

Wskaźnik	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Przychody netto ze sprzedaży	5 428	6 480	7 965	10 293	67 613	44 197
Zysk (strata) z działalności operacyjnej	-3 549	-2 976	-1 560	-479	25 948	10 568
Zysk (strata) brutto	-3 603	-3 564	-1 574	-532	26 281	9 777
Zysk (strata) netto	-3 603	-3 490	-1 647	-532	22 249	7 566
Amortyzacja	1 092	1 099	1 031	804	950	1 603
EBITDA	-2 457	-1 877	-529	325	26 898	12 171
Aktywa	6 523	8 300	9 590	8 757	41 271	32 427
Kapitał własny	3 735	5 234	7 954	7 420	34 659	26 530

Źródło: (<https://www.bankier.pl/gielda/notowania/new-connect/BLIRT/wyniki-finansowe>).

Podsumowanie

Spółka BLIRT stanowi przykład trudnej i obciążonej wieloma ryzykami działalności gospodarczej w branży B+R w obszarze nauk biologicznych. Pomimo posiadania doświadczonego zespołu naukowców oraz kilku obiecujących projektów rozwojowych, w tym nowego leku przeciwgrzybicznego, który otrzymał nawet patent w USA, firmie nie udało się skomercjalizować wyników badań. Główną przyczyną były nie dość dobre uzyskane wyniki.

Przetrwanie prawie dekady na rynku mimo ujemnych wyników finansowych było możliwe dzięki środkom pochodzącym z dotacji, kolejnych emisji akcji oraz od prywatnych inwestorów. Obarczone największym ryzykiem projekty były realizowane w ramach spółek celowych, dzięki czemu ich wyniki finansowe nie podlegały konsolidacji i nie odstraszały inwestorów i nowych akcjonariuszy.

O ostatecznym sukcesie finansowym zadecydowały kluczowe kompetencje zespołu, korekta strategii, a także zmiany, które zaszły w otoczeniu rynkowym w związku z pandemią COVID-19.

W latach 2010–2021 spółka BLIRT wygenerowała przychody netto ze sprzedaży o łącznej wartości 163 mln zł. Wynik na poziomie EBITDA z całego okresu wyniósł 28 mln zł, a łączny zysk netto 5,3 mln zł. W omawianym okresie spółka BLIRT zwiększyła wartość posiadanych aktywów z 4,4 mln zł do 32,4 mln zł, a wartość kapitału własnego z 42 tys. zł do 26,5 mln zł. W momencie przejęcia spółki BLIRT przez firmę QIAGEN uzgodniona w ramach transakcji wartość spółki wynosiła 285 mln zł.

Ostatecznie spółka BLIRT została przejęta przez koncern o zasięgu globalnym (notowany na giełdach NYSE, DAX i TecDAX) – holenderską firmę QIAGEN, która w 2021 r. zanotowała sprzedaż na poziomie 2,2 mld USD.

Bibliografia

- BLIRT (2011), Dokument Informacyjny BLIRT Spółka Akcyjna.
BLIRT (2012), Raport roczny za okres 01.01.2011 – 31.12.2011
BLIRT (2013), Raport roczny za okres 01.01.2012 – 31.12.2012
BLIRT (2014), Raport roczny za okres 01.01.2013 – 31.12.2013
BLIRT (2015), Raport roczny 01.01.2014 – 31.12.2014
BLIRT (2016), Raport roczny 01.01.2015 – 31.12.2015.
BLIRT (2017), Raport roczny 01.01.2016 – 31.12.2016.
BLIRT (2018), Raport roczny 01.01.2017 – 31.12.2017.
BLIRT (2019), Raport roczny 01.01.2018 – 31.12.2018.
BLIRT (2020), Raport roczny 01.01.2019 – 31.12.2019.
BLIRT (2021), Raport roczny 01.01.2020 – 31.12.2020.
BLIRT (2022), Raport roczny 01.01.2021 – 31.12.2021.
<https://www.bankier.pl/gielda/notowania/new-connect/BLIRT/wyniki-finansowe>
[dostęp: 16.12.2022].
QIAGEN (2022), *Making improvements in life possible*, Investor resource book, Fourth quarter 2022.

Informacje o autorach

Marek Szczepaniec – profesor Uniwersytetu Gdańskiego; specjalizuje się w badaniach: przedsiębiorczości, kapitału ludzkiego, kapitału relacyjnego, finansów behawioralnych; autor lub współautor m.in. monografii: *Marketing relacyjny jako element strategii banków komercyjnych* oraz *Finanse behawioralne mikro, małych i średnich przedsiębiorstw. Jak unikać błędów w biznesie i podejmować optymalne decyzje?*, *Wsparcie dla przedsiębiorców – aspekty: prawny, ekonomiczny i społeczny*, a także ponad 100 artykułów naukowych i raportów z badań; ma ponad 20-letnie doświadczenie w zakresie badań marketingowych oraz doradztwa dla biznesu; przez wiele lat był konsultantem ds. marketingu w Polsko-Amerykańskim Ośrodku Doradztwa dla Małych Przedsiębiorstw, a także konsultantem ds. badań marketingowych w BPS Consultants Poland, a następnie Qualifact. Badania Rynkowe i Doradztwo.

Przemysław Kulawczuk – profesor Uniwersytetu Gdańskiego; specjalizuje się w badaniach nad przedsiębiorczością, systemami podatkowymi, CSR, modelami biznesowymi oraz zieloną gospodarką; autor lub współautor wielu monografii, w tym m.in.: *Przedsiębiorczość intelektualna i technologiczna XXI wieku*, *Wpływ społecznej odpowiedzialności biznesu i etyki biznesu na zarządzanie przedsiębiorstwami*, *Wpływ oddziaływań behawioralnych na rozwój małych i średnich przedsiębiorstw*, a także ponad 200 artykułów naukowych, raportów i opracowań; ma ponad 20-letnie doświadczenie w zakresie doradztwa dla biznesu; przez wiele lat kierował Polsko-Amerykańskim Ośrodkiem Doradztwa dla Małych Przedsiębiorstw, a następnie Instytutem Badań nad Demokracją i Przedsiębiorstwem Prywatnym.

Maria Sierpińska – prof. dr hab., jest pracownikiem naukowo-dydaktycznym Akademii Ekonomiczno-Humanistycznej w Warszawie i profesorem wizytującym na Uniwersytecie Ekonomicznym w Krakowie. Jej zainteresowania naukowe dotyczą trzech obszarów: zarządzania finansami przedsiębiorstw, controllingu oraz analizy i diagnostyki ekonomicznej. Jest autorką i współautorką 23 książek i 300 artykułów i referatów na konferencje krajowe i zagraniczne oraz

kilkudziesięciu prac badawczych dla przemysłu. Posiada duże doświadczenie praktyczne. Najważniejsze książki wykorzystywane w podmiotach gospodarczych to: *Ocena przedsiębiorstwa według standardów światowych*, *Zarządzanie płynnością finansową w przedsiębiorstwie*, *Metody podejmowania decyzji finansowych*, *Controlling operacyjny w przedsiębiorstwie*. Ostatnio we współautorstwie wydane zostały książki: *Controlling finansowy w przedsiębiorstwie*, *Obligacje korporacyjne w finansowaniu rozwoju przedsiębiorstw*, *Kredyt kupiecki. Ryzyko i sposoby jego ograniczania*.

Andrzej Poszowiecki – doktor nauk ekonomicznych, pracownik Wydziału Ekonomicznego UG, członek American Economic Association, wiceprezes TechTransBalt sp. z o.o., członek rady naukowej Pomorskiego Parku Naukowo-Technologicznego, wieloletni konsultant i szkoleniowiec współpracujący m.in. z Krajową Izbą Gospodarczą, Combidata, Young Digital Planet, wykładowca na studiach podyplomowych realizowanych przez Uniwersytet Gdański oraz Wyższą Szkołę Ekonomii i Innowacji w Lublinie. Ekspert Narodowego Centrum Badań i Rozwoju oraz Polskiej Agencji Rozwoju Przedsiębiorczości.

Jerzy Podlewski – doktor nauk ekonomicznych, ekspert i entuzjasta zarządzania ryzykiem biznesowym Enterprise Risk Management (ERM), posiada wieloletnie doświadczenie zawodowe jako menedżer i konsultant w firmach polskich i międzynarodowych; wiceprezes Stowarzyszenia POLRISK, certyfikowany Risk Manager, certyfikowany Project Manager PRINCE2™. Autor monografii *Wdrażanie koncepcji sztucznej inteligencji w polskiej gospodarce* i innych publikacji naukowych, e-booków i artykułów w prasie biznesowej. Od 2009 r. autor bloga, a następnie także podcastu „Ryzykonomia” poświęconego popularyzacji zarządzania ryzykiem w biznesie i społeczeństwie.

Remigiusz Piłat – absolwent Szkoły Głównej Handlowej oraz Universite Paris-X we Francji; w 1985 r. uzyskał doktorat z finansów i rynków walutowych; w latach 1990–2000 pełnił funkcję Dyrektora Generalnego i Członka Zarządu Auchan Polska; Członek Zarządu i Dyrektor Generalny funduszu inwestycyjnego SFG; pracował w Banku VERNES, zajmując się doradztwem i zarządzaniem portfelami inwestycyjnymi na London Stock Exchange, CAC 40 i NASDAQ; od ponad 20 lat zarządza aktywnie francuskimi portfelami inwestycyjnymi na rynku walutowym i ropy naftowej; właściciel i redaktor magazynu gospodarczo-finansowego „Capital Trader Magazyn”; autor wielu opracowań i rekomendacji w zakresie rynku finansowego, w tym m.in. publikacji w języku francuskim: *Charte Investissement Responsable* (2010), *Le Patriotisme économique en France et dans le monde – Les enjeux de la mondialisation* Centre de Recherche Scientifique sur Finnance (2016).

Jerzy Milewski – przedsiębiorca, ekspert rynku farmaceutycznego i medycznego, z zawodu lekarz. W 1982 r. ukończył Akademię Medyczną w Gdańsku. Pierwsze doświadczenia w życiu zawodowym zdobył jako lekarz-klinicysta i nauczyciel akademicki w Akademii Medycznej w Gdańsku. W czasie pracy w Akademii Medycznej uzyskał specjalizację z chorób wewnętrznych. Działalność naukową prowadził w obszarze diabetologii. W 1999 r. ukończył Podyplomowe Studium Marketingu i Zarządzania na Wydziale Ekonomii i Zarządzania na Politechnice Gdańskiej, a następnie po kierunkowych studiach uzyskał tytuł MBA. Współzałożyciel oraz członek zarządu oraz rady nadzorczej kilku firm, które odniosły sukces głównie w branży medycznej, farmaceutycznej i biotechnologicznej. Swoją aktywność społeczną realizował jako inicjator i członek Zespołu Doradczego (2006 r.) przy Ministrze Zdrowia (prof. Zbigniew Religa) ds. przygotowania założeń zmian w systemie ochrony zdrowia „Polskie Zdrowie” oraz członek władz organizacji gospodarczych. Jako członek Narodowej Rady Rozwoju przy Prezydencie RP w latach 2015–2020 uczestniczył w pracach sekcji Nauka i Innowacje, sekcji Ochrona Zdrowia oraz sekcji Gospodarka i Przedsiębiorczość.

Paweł Szczepaniec – kierownik działu marketingu w przedsiębiorstwie produkcyjnym. Jego głównym obszarem zainteresowań są nowoczesne strategie marketingowe w zakresie marketingu B2B. Posiada doświadczenie w zarządzaniu marketingowym, kreowaniu strategii marketingowej spółki, budowaniu strategii marki (wprowadzaniu nowej marki na rynek), a także w zarządzaniu projektami z pogranicza IT i marketingu (oprogramowanie i aplikacje internetowe), w metodach zwinnych Agile, Scrum. Doświadczenie zawodowe zdobywał w działach marketingu pomorskich spółek kapitałowych. Pomysłodawca i współzałożyciel agencji interaktywnej Out Loud – The Creative Company.

Mateusz Jankowski – doktorant Uniwersytetu Gdańskiego, w swoich badaniach skupia się na funkcjonowaniu przedsiębiorstw w środowisku ciągłych zmian prawno-podatkowych; na co dzień pracuje jako księgowy; jego głównym obszarem zainteresowań jest podatek VAT oraz wybór optymalnej formy prowadzenia przedsiębiorstwa; jest założycielem i prezesem MobilnaKsięgowosc.com sp. z o.o.

Karol Orzeszak – doktorant Uniwersytetu Gdańskiego, asystent na Uniwersytecie Kazimierza Wielkiego w Bydgoszczy, przygotowuje rozprawę doktorską pt. *Polityka lockdownów i jej skutki ze szczególnym uwzględnieniem sytuacji w branży zakwaterowanie i gastronomia*; autor publikacji naukowych dotyczących przedsiębiorczości.