Pomysł
na biznes

Kreatywny
PRZEDSIĘBIORCA

Pomysł
na biznes

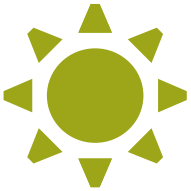
REDAKCJA NAUKOWA
dr Sławomir Jarka

RECENZENCI
dr Andrzej Filipowicz
dr Anna Marianowska
prof. dr hab. Janina Sawicka

Kreatywny PRZEDSIĘBIORCA

Spis treści

Wstęp 4



Pomysł na własny biznes
Tomasz Chyrchel

Wprowadzenie 8
Nowy sposób myślenia o zakładaniu firmy 9
Identyfikacja potrzeb klientów 10
Mapa empatii – narzędzie badania potrzeb klientów 12
Projektowanie modelu biznesowego przedsiębiorstwa 19
Tworzenie prototypu Twojego biznesu 28



Biznesplan
Grzegorz Kierner

Wprowadzenie 32
Przeznaczenie biznesplanu i jego odbiorcy 33
Składowe biznesplanu 34
Źródła finansowania 48



Marketing nowoczesny

Renata Wasylów

- Misja i wizja firmy 53
- Kreowanie marki 54
- Wprowadzenie produktu na rynek 57
- Koncepcja networkingu 64
- System identyfikacji wizualnej firmy 66



Prawne aspekty prowadzenia działalności w Internecie

Adrian Ignasiak

- Zakładanie działalności gospodarczej krok po kroku 70
- Klauzule niedozwolone w regulaminach sklepów internetowych 72
- Metatagi, *keyword advertising* i *word stuffing*, czyli kilka uwag o pozycjonowaniu strony internetowej 75
- Pułapki umów zawieranych za pośrednictwem Internetu. Prawa i obowiązki stron 77
- Ochrona wizerunku w e-biznesie i problem pomawiania przedsiębiorstwa w sieci 79
- Rodzaje i zakres działań kontrolnych sklepu internetowego 80

- **Na zakończenie kilka słów o projekcie** 84
- **Sukcesy projektu „Zostań kreatywnym przedsiębiorcą”** 86
- **Kilka słów o nas** 90

Wstęp

Niniejsze opracowanie powstało w ramach projektu „Zostań kreatywnym przedsiębiorcą" zrealizowanego przez Wyższą Szkołę Technologii Informatycznych w Warszawie w latach 2012–2014.

Celem projektu było kształcenie postaw proinnowacyjnych wśród jego uczestników, zwiększenie ich aktywności innowacyjnej, a także uzyskanie przez nich kompetencji niezbędnych do założenia i prowadzenia firmy typu *spin out* / *spin off*. Adresatami projektu byli przedstawiciele mazowieckiego środowiska akademickiego: studenci, absolwenci oraz pracownicy naukowi; łącznie udział w nim wzięło 60 osób. Realizacja projektu przyczyniła się do rozwoju postaw proprzedsiębiorczych wśród jego uczestników, ułatwiających im założenie i prowadzenie innowacyjnej firmy typu *spin out* / *spin off*.

Firmy typu *spin off* i *spin out* stanowią główny nurt tzw. przedsiębiorczości akademickiej i są skutecznym mechanizmem komercjalizacji wiedzy i transferu technologii do gospodarki. Przedsiębiorstwo typu *spin off* to nowe przedsiębiorstwo, które zostało założone przez co najmniej jednego pracownika instytucji naukowej lub badawczej albo przez jej studenta bądź absolwenta w celu wdrażania do praktyki gospodarczej innowacyjnych pomysłów (wiedzy) lub technologii. Przedsiębiorstwo to jest zwykle niezależne osobowo i finansowo od swojej jednostki macierzystej, jednak często współpracuje z nią na zasadach rynkowych. Założycielem takiego przedsiębiorstwa jest twórca własności intelektualnej, dlatego też ograniczenie kontaktów z uczelnią wynika z obawy przed posądzeniem o korzystanie z jej potencjału. Przewaga konkurencyjna takiego przedsiębiorstwa jest budowana nie w oparciu o badania przeprowadzone na uczelni, ale dzięki potencjałowi i kompetencjom jego założyciela uzyskanym w trakcie funkcjonowania danego przedsiębiorstwa.

Z kolei przedsiębiorstwo typu *spin out* to nowo powstałe przedsiębiorstwo, które zostało założone przez pracownika naukowego, studenta, absolwenta bądź przez jednostkę organizacyjną instytucji naukowej powołaną do komercjalizacji wiedzy przez nią wytwarzanej. Tego rodzaju przedsiębiorstwo jest powiązane osobowo bądź kapitałowo z jednostką macierzystą, co oznacza bliską współpracę obu stron. Instytucją macierzystą dla przedsiębiorstw typu *spin out* może być uczelnia, ale także inna jednostka naukowo-badawcza czy inne przedsiębiorstwo. Firmy *spin out* zazwyczaj są spółkami kapitałowymi z ograniczoną odpowiedzialnością lub – rzadziej – spółkami akcyjnymi. Te formy prawne dają możliwość efektywnego i sprawiedliwego podziału praw i obowiązków właścicieli.

Publikacja niniejsza, dotycząca wybranych aspektów prowadzenia działalności gospodarczej, została przygotowana jako końcowy etap projektu „Zostań kreatywnym przedsiębiorcą". W pierwszej jej części, zatytułowanej *Pomysł na własny biznes*, omówiono sposoby identyfikacji potrzeb klientów, sposoby przeprowadzenia segmentacji rynku, a także kwestie związane z podjęciem decyzji o rodzaju rozpoczynanej działalności. Część druga poświęcona została założeniom biznesplanu, jego istocie i znaczeniu dla analizy realizowanego przedsięwzięcia. Trzecia część opracowania odnosi się do stosowania nowoczesnych działań marketingowych w przedsiębiorstwie, zaś ostatnia, czwarta część przybliża zagadnienia prawne związane z prowadzeniem działalności gospodarczej w Internecie. Ważnym aspektem tej części publikacji jest prezentacja sposobów pozycjonowania strony internetowej i ochrony wizerunku w e-biznesie, a także omówienie pułapek związanych z zawieraniem umów w Internecie.

Projekt **„Zostań kreatywnym przedsiębiorcą"** zrealizowany został przez Wyższą Szkołę Technologii Informatycznych w Warszawie

Tomasz Chyrchel

Pomysł na własny biznes

Wprowadzenie

Mam pomysł i co dalej? To pytanie, które zadaje sobie wielu młodych przedsiębiorców. W dzisiejszej, ciągle zmieniającej się rzeczywistości możemy usłyszeć o ciekawych pomysłach, rozwiązaniach, produktach czy usługach, które oferują nam start-upy. Jednak gdy przyjrzymy się bliżej procesowi tworzenia własnej firmy, okaże się, że sam pomysł na nią jest dopiero pierwszym krokiem i musi zostać dopracowany pod względem biznesowym, począwszy od przygotowania modelu działania, po weryfikację rynku, która pozwoli uzyskać informacje na temat rzeczywistego zainteresowania klientów. W jaki sposób zatem oceniać własne pomysły? Jak szybko możemy zweryfikować, czy nasz pomysł ma szanse przekształcić się w realny biznes? Na te pytania odpowiadam w niniejszym opracowaniu.

Mam pomysł i co dalej?

1 Nowy sposób myślenia o zakładaniu firmy

Czy istnieje zapotrzebowanie na produkt lub usługę, którą chcę zaoferować? Czy prowadzenie takiego biznesu będzie opłacalne? Pytania tego rodzaju często padają z ust młodych przedsiębiorców. I to właśnie takie wątpliwości są jedną z głównych barier w podjęciu decyzji o założeniu własnej firmy. Możemy jednak zrobić wiele, by odpowiedzieć na te pytania, jeszcze zanim zainwestujemy swój czas i pieniądze w uruchomienie firmy. Pierwszym krokiem w tym kierunku jest zbadanie potrzeb i oczekiwań naszych potencjalnych klientów.

W dzisiejszej rzeczywistości biznesowej jesteśmy świadkami zmiany sposobu myślenia o zakładaniu i prowadzeniu firmy. Dotychczas zarówno małe, jak i duże firmy skupiały się przede wszystkim na tym, co mogą pozyskać (np. wyprodukować) możliwie niskim kosztem. Określenie i odnalezienie potencjalnego klienta było następnym krokiem. Takie podejście sprawdzało się bardzo dobrze w rozwijającej się gospodarce, w której dla większości produktów istniał stale niezaspokojony rynek zbytu. Kiedy poznajemy historie życia dzisiejszych polskich milionerów, bardzo często możemy usłyszeć, że zaczynali oni od importu produktu X z Zachodu i sprzedawania go w Polsce, a dopiero z czasem zmieniali model działania i otwierali własną fabrykę w kraju. W początkach polskiego kapitalizmu rynek był otwarty na wszystko i właściwie każdy pomysł okazywał się zyskowny. Dzisiaj rzeczywistość wygląda inaczej. Rynek wielu produktów i usług jest nasycony i coraz trudniej znaleźć klientów. Również w perspektywie globalnej okazuje się, że w niektórych gałęziach gospodarki nie ma już miejsca dla nowych firm, czego przykładem może być rynek elektroniki użytkowej. Do 2007 roku rynek telefonów komórkowych był podzielony pomiędzy kilku największych graczy i nic nie zapowiadało nadchodzącej zmiany, to jest pojawienia się firmy Apple i jej iPhone'a. Jak to się stało, że Apple jednak znalazło miejsce dla siebie na tak silnie konkurencyjnym rynku? Odpowiedź na to pytanie jest prosta: zaoferowało swoim klientom więcej niż konkurencja. Odpowiedziało na ich konkretne potrzeby, a nie tylko sprzedało telefon komórkowy.

Na rodzimym rynku podobny sukces osiągnął Play jako nowy operator komórkowy. Już na starcie odpowiedział na kluczową potrzebę użytkowników telefonów komórkowych – potrzebę obniżenia ceny abonamentu. Firma InPost, wprowadzając paczkomaty, rozwiązała jeden z największych problemów klientów Poczty Polskiej – korzystając z paczkomatów, nie muszą oni już stać w kolejkach po odbiór paczki. W dzisiejszych realiach biznesowych firmy, które swoim produktem są w stanie zaspokoić konkretne potrzeby klientów lub rozwiązać jakiś ich problem, osiągają znaczącą przewagę nad konkurencją. Zwłaszcza mali przedsiębiorcy, którzy zamiast skupiać się na własnej firmie (co mogę wyprodukować?) skupiają się na kliencie (jakie potrzeby ma mój potencjalny klient?, w czym mogę mu pomóc?), zyskują w starciu rynkowym z innymi, nawet większymi konkurentami. Jaki z tego wniosek? Szlifując pomysł na własny biznes, myśl przede wszystkim o potrzebach swoich potencjalnych klientów.

Czy istnieje popyt na produkt lub usługę, **którą chcę zaoferować?**

Poniżej zaprezentowano przykłady firm, które powstały w oparciu o zidentyfikowane potrzeby klientów.

- Wiele osób korzystających z komunikacji miejskiej miało problemy z szybkim i dokładnym zaplanowaniem trasy przejazdu (szczególnie dłuższego). Pomoc oferuje im serwis jakdojade.pl.
- Wraz z popularyzacją mediów społecznościowych, pojawiła się potrzeba stałego monitorowania opinii konsumentów o naszej firmie. Umożliwia to serwis brand24.pl.
- Szybka i sprawna komunikacja z niesłyszącymi użytkownikami, klientami i konsumentami nierzadko okazywała się problematyczna. Pomoc oferuje serwis migam.pl.

Każdy z wymienionych serwisów odpowiada na konkretne potrzeby konsumentów lub rozwiązuje ich realne problemy i dzięki temu sukces osiągnął już w ciągu kilku miesięcy od wypuszczenia na rynek swego produktu lub usługi. Firmy te odnalazły niszę rynkową i idealnie ją wypełniły. Jednak również na bardzo konkurencyjnych rynkach znajduje się miejsce dla tych, którzy słuchają swoich klientów i odpowiadają na ich potrzeby – takim przykładem może być właśnie Play czy InPost.

2 Identyfikacja potrzeb klientów

Wiesz już, że odpowiedź na potrzeby klientów to czynnik decydujący dla sukcesu Twojej firmy. Pytanie, które pojawia się w toku dalszej analizy, to: w jaki sposób poznać te potrzeby? Skąd pozyskać informacje o oczekiwaniach moich potencjalnych klientów?

Naturalnym sposobem poznawania oczekiwań klientów jest doświadczenie ich rzeczywistości i przekonanie się na własnej skórze, z jakimi problemami się mierzą i jakie mają potrzeby. Wiele osób decyduje się na założenie własnej działalności po osobistym zetknięciu się z jakimś problemem. Przykładem mogą być rodzice spodziewający się dziecka. Od dłuższego czasu planują wyposażenie pokoiku dziecięcego i zakup ubranek, jednak nie chcą kupować produktów znanych marek, mając wątpliwości co do ich jakości (nie wiadomo, jakie substancje były wykorzystane do ich produkcji). Tygodniami poszukują ekologicznych ubranek dla swojego dziecka, sprowadzając je z kilku krajów europejskich. I nagle przychodzi im do głowy myśl – przecież nie jesteśmy jedynymi rodzicami, którym zależy na zdrowiu swojego dziecka. Jest więcej osób, które chciałyby zamówić ekologiczne ubranka, ale nie mają czasu siedzieć godzinami przed komputerem, szukając ich. Właśnie w ten sposób narodził się pomysł na sklep internetowy ekoMaluch.pl. Z kolei założyciel największego w Polsce kantoru internetowego Cinkciarz.pl sam zmagał się ze spłatą kredytu w obcej walucie i szukał możliwości taniego kupna waluty potrzebnej mu do spłaty kredytu. Doświadczenie na własnej skórze problemów, z którymi borykają się Twoi potencjalni klienci jest najlepszą inspiracją i źródłem pomysłów na to, co jeszcze możesz dla nich zrobić – jaki produkt lub usługę stworzyć, by odpowiedzieć na ich potrzeby. Jednak jest to podejście czasochłonne, wymagające zajęcia się konkretną pracą (własną analizą problemu) przez co najmniej kilka miesięcy.

Jak poznać potrzeby klientów?

Szybszym sposobem zbadania potrzeb potencjalnych klientów jest wykorzystanie narzędzi tzw. *design thinking*, metody pierwotnie wykorzystywanej do projektowania mebli i sprzętu gospodarstwa domowego. Kluczem do sukcesu jest zrozumienie potrzeb i problemów, z jakimi mierzą się użytkownicy danego produktu. Dzięki tej metodzie możemy zidentyfikować i przeanalizować potrzeby naszych potencjalnych klientów. Przydatna będzie zwłaszcza mapa empatii – jedno z podstawowych narzędzi metodyki *design thinking* – dzięki której szybko zidentyfikujesz potrzeby swoich klientów.

Określanie rodzaju klientów

W metodzie *design thinking* najważniejszy jest klient, bo produkt czy usługa jest pochodną jego potrzeb. Dlatego pierwszym krokiem w procesie identyfikowania potrzeb jest szczegółowe określenie, kto będzie Twoim klientem. By to zrobić, wykonaj poniższe ćwiczenie zgodnie z instrukcją, zapisując wyniki każdego z etapów.

Ćwiczenie: segmentacja klientów do mapy empatii

1

Określ ogólnie, czym chcesz się zająć, jaki będzie przedmiot Twojej działalności. Co chcesz tworzyć lub sprzedawać – jaki produkt lub usługę? Możesz wybrać obszar, który już znasz (np. z jakiejś poprzedniej pracy), lub taki, który wiąże się z Twoimi zainteresowaniami.



Krzysztof pracował dwa lata jako kelner w restauracji i wie, jak funkcjonuje tego rodzaju firma.

2

Określ grupę (segment) swoich klientów. Zastanów się, kto może chcieć kupić taki produkt lub usługę? Kim są ci ludzie? Czego oczekują? Co powoduje, że są zainteresowani tym, a nie innym produktem? Ile mają lat? Jakie mają wykształcenie? Gdzie mieszkają? Co robią zawodowo? Jakie mają dochody? Jaki styl życia preferują? Na jakim etapie życia rodzinnego się znajdują? Właściwe scharakteryzowanie potencjalnych klientów pomoże Ci znaleźć niszę na rynku lub wyróżnić się na tle konkurencji. Kierując produkt do określonej grupy nabywców, możesz lepiej dostosować go do ich wymagań i łatwiej opracować plan działania. Takie podejście pomaga też minimalizować ryzyko.

Krzysztof wybiera jedną, kluczową grupę klientów: są to pracownicy warszawskich korporacji. Ludzie ci mają 25–36 lat, posiadają wyższe wykształcenie, mieszkają w wynajętych lub własnych mieszkaniach o średnim lub małym metrażu. Zarabiają około średniej krajowej, mają mało czasu, w ich życiu istotną rolę odgrywają praca, zabawa, znajomi i sen. Część z nich to single, a część stanowią pary, jednak większość nie ma jeszcze dzieci.

3

Wykorzystaj dostępne dane statystyczne, by zweryfikować swoje założenia dotyczące grupy klientów. Przydatne mogą się okazać opracowania Głównego Urzędu Statystycznego, takie jak roczniki statystyczne. Ważnym źródłem informacji są również raporty płacowe instytucji monitorujących rynek pracy, prasa branżowa publikująca raporty i trendy z rynku itp.

Krzysztof na podstawie danych z „Małego Rocznika Statystycznego" GUS weryfikuje współczynnik aktywności zawodowej i wskaźnik zatrudnienia w rejonie, w którym chce otworzyć restaurację. Stwierdza, że jego klientami będą raczej mężczyźni (60%). Pracownicy biurowi, pracownicy firm usługowych i sprzedawcy w województwie mazowieckim według „Rocznika" zarabiają średnio pomiędzy 3000 a 3700 zł brutto miesięcznie, a według raportów płacowych dostępnych w Internecie – pomiędzy 2800 a 6500 zł brutto. **Prasa branżowa dotycząca gastronomii wskazuje dwa trendy:** silny rozwój sieciówek (franczyzy) oraz przewagę restauracji specjalizujących się w konkretnym rodzaju kuchni, oferujących klientom wymyślne, autorskie menu.

* Na potrzeby tego ćwiczenia zajmijmy się przypadkiem Krzysztofa, który chce założyć restaurację.

3 Mapa empatii – narzędzie badania potrzeb klientów

Mapa empatii jest jednym z najbardziej uniwersalnych narzędzi służących do określenia potrzeb wybranej grupy klientów. Projektowanie mapy zaczynamy od zastanowienia się, co chcą osiągnąć klienci, do których zamierzasz dotrzeć (w przypadku Krzysztofa będą to pracownicy korporacji w Warszawie)? Czego potrzebują?

Ogólne potrzeby klientów

Ogólne potrzeby klientów możemy podzielić na cztery grupy:

1. **Funkcjonalne** – czy klient ma jakiś problem, który możesz mu pomóc rozwiązać? Czy ma jakieś zadanie do wykonania, którego realizację możesz ułatwić?
2. **Społeczne** – czy klient chce poprawić swój status społeczny, wyglądać lepiej, być lepiej ocenianym, mieć większą władzę?
3. **Emocjonalne** – jakie są potrzeby estetyczne klienta, jego samopoczucie, poczucie bezpieczeństwa, własnej wartości itd.?
4. **Podstawowe** – to potrzeby natury fizjologicznej, takie jak głód, pragnienie, sen, potrzeby seksualne oraz potrzeba afiliacji zaspokajana przez komunikowanie się z innymi ludźmi (np. ze znajomymi lub rodziną).

Ćwiczenie: identyfikacja ogólnych potrzeb klientów

Krzysztof stwierdza, że jego firma może odpowiedzieć na trzy potrzeby potencjalnych klientów:

1

Funkcjonalną – większość klientów ma problem z samodzielnym pozyskaniem taniego posiłku w pracy w porze lunchu. Krzysztof postanawia, że może pomóc rozwiązać ten problem.

2

Społeczną – większość ludzi chce pokazać innym, że dba o siebie i swoje otoczenie, jedząc produkty zdrowe, ekologiczne itp. Restauracja Krzysztofa może zatem serwować takie posiłki, które zaspokoją tę potrzebę.

3

Podstawową – ludzie potrzebują zjeść lunch.

Wiesz już ogólnie, czym chcesz się zająć. Określiłeś rodzaj klientów, do których możesz kierować swoją usługę lub produkt. Teraz zastanów się i zapisz na kartce odpowiedzi na pytania: na jakie ogólne potrzeby klientów może odpowiedzieć Twoja firma? Jakie problemy możesz pomóc rozwiązać? **Zapisz 3–4 odpowiedzi.**

Etapy identyfikacji potrzeb klienta:

1 Obawy, lęki i źródła niepokoju klienta

Gdy wiesz już, jakie ogólne potrzeby potencjalnych klientów możesz zaspokoić, zastanów się, jakie negatywne emocje, lęki, ryzyko, niespodziewane koszty, przykre sytuacje mogły stać się ich udziałem, gdy próbowali zaspokoić zidentyfikowane przez Ciebie potrzeby. Jakie problemy napotkali, korzystając z już istniejących na rynku rozwiązań?

By uporządkować swój proces myślowy, możesz odpowiedzieć na następujące pytania:

- Co dla Twojego potencjalnego klienta jest obecnie zbyt kosztowne (zarówno finansowo, jak i w odniesieniu do innych zasobów, np. czasu)?
- Z czym klient może się źle czuć? Co go frustruje?
- Czego brakuje dostępnym rozwiązaniom? Co działa źle lub niewystarczająco dobrze w jakimś zakresie?
- Na jakie konsekwencje społeczne może narazić się klient, korzystając z dotychczasowych rozwiązań (utrata zaufania, statusu, pozycji w grupie itp.)?
- Czego obawia się klient (skutki finansowe, społeczne, techniczne, awarie, usterki, przestoje itd.)?
- Jakie trudności musi pokonywać Twój przyszły klient, myśląc o potrzebie, którą chcesz zaspokoić?

2 Korzyści i aspiracje klienta

Kolejny krok to zidentyfikowanie dodatkowych profitów, których klienci będą oczekiwać w trakcie korzystania z Twoich usług/produktów. Zastanów się, jakiego rodzaju zysków mogliby sobie życzyć.

- Czy mogą zaoszczędzić jakieś zasoby (finanse, czas, wysiłek, nakład pracy)?
- Jakie dodatkowe korzyści mogą ich pozytywnie zaskoczyć (większa liczba usług/przedmiotów, lepsza jakość, spersonalizowana oferta, łatwiejszy dostęp, niższa cena, szybszy czas realizacji itp.)?
- Jakie rozwiązania obecnie dostępne na rynku wyróżniają się wśród konkurencji? Dlaczego? Jakie inne, dodatkowe profity zapewniają one klientom?
- Jakich pozytywnych efektów społecznych może oczekiwać Twój klient?
- Po czym klient pozna, że dokonał właściwego wyboru? Według jakich kryteriów będzie oceniał Twoje produkty/usługi?
- Czego klient chce, a czego nie potrzebuje?

3 Co klient widzi i dostrzega

Pomyśl, jak wygląda otoczenie Twojego klienta. Gdzie mieszka? Gdzie pracuje? W jakich miejscach bywa? Zastanów się, co rzuca mu się w oczy, a na co przestał już zwracać uwagę, bo widzi to zbyt często? Do jakiego rodzaju komunikacji jest przyzwyczajony – za pośrednictwem dźwięków, grafiki itp.?

- Jak wyglądają miejsca, w których przebywa Twój klient? Co w tym otoczeniu może mieć wpływ na podjęcie decyzji o skorzystaniu z Twojej oferty?
- W jakim środowisku mieszka i pracuje? Co go otacza na co dzień?
- Wśród jakich osób się obraca? W jaki sposób Ci ludzie wpływają na jego decyzje?
- Jak wyglądają oferty, do których jest przyzwyczajony? Jakiego rodzaju propozycje dostaje często lub nawet codziennie?
- Jaki ma obraz idealnego rozwiązania w odniesieniu do produktu lub usługi, którą chcesz mu zaoferować?

4 Co klient słyszy

Zidentyfikuj, z jakimi opiniami o obszarze biznesowym, w którym się poruszasz, styka się Twój klient. Jakie słyszy sądy na temat tego, co chcesz mu zaoferować? Z jakimi stereotypami się spotyka? Jakie są opinie środowiska, w którym funkcjonuje?

- Co na temat Twojego obszaru biznesowego mówią osoby ważne dla Twojego klienta: znajomi, przyjaciele, rodzina, partnerzy?
- Kto jest autorytetem dla Twojego klienta? Czyich opinii słucha? Co te osoby sądzą o Twoim obszarze biznesowym?
- Jakie kanały komunikacji preferuje Twój klient? Skąd czerpie informacje?
- Jakie media, portale, kanały informacyjne są dla niego ważne? Z jakich zwykle korzysta?

5

Myśli i uczucia klienta

Skup się na sferze emocjonalnej i zastanów się, co myśli i czuje Twój klient. Zwróć szczególną uwagę na oddzielenie myśli od emocji (co człowiek myśli oraz jak się z tym czuje). Emocje są jednym z kluczowych czynników wpływających na podjęcie decyzji o wyborze produktu lub usługi, więc szczególnie powinny interesować Cię te pozytywne emocje, które możesz wzbudzić dzięki swojej ofercie.

- Co jest naprawdę ważne dla Twojego klienta, ale nie może on tego wyartykułować publicznie – zarówno w sferze zawodowej, jak i osobistej?
- Jakie emocje są dla niego istotne? Jakie uczucia są motorem jego działań?
- Co go motywuje i zachęca do działania? Nad czym jest w stanie spędzić całą noc?
- Jakich negatywnych emocji doświadcza, korzystając z oferty Twojej konkurencji?
- Co myśli o Twoim obszarze biznesowym, a co czuje w stosunku do niego? Czy istnieje spójność pomiędzy jego myślami i emocjami?
- W jaki sposób podejmuje decyzje? Czym się kieruje, dokonując wyboru? Ważniejsza dla niego jest decyzja wypływająca z umysłu (przemyślana) czy z serca (podjęta na podstawie przeczucia lub pod wpływem pozytywnych emocji)?
- Co myśli o sobie? Jakich emocji doświadcza, gdy myśli o sobie?

Dzięki mapie empatii możemy zidentyfikować potrzeby klientów – nawet te nieświadome

6

Przekonania i zachowania klienta

Jest to jeden z najważniejszych elementów w całej mapie empatii. Na tym etapie zastanów się, jakie przekonania (wyobrażenia) ma na temat Twojego obszaru biznesowego Twój potencjalny klient. Zwróć też uwagę na sytuacje, w których Twój klient myśli jedno, a robi drugie. Sytuacje, w których istnieje rozbieżność pomiędzy słowami (przekonaniami) człowieka a jego zachowaniem, są dla Twojego klienta źródłem dużego dyskomfortu psychicznego. Możesz spróbować zredukować ten dyskomfort za pomocą swojego produktu lub usługi. Poszukaj tego typu rozbieżności pomiędzy myśleniem a działaniem Twojego klienta zarówno w sferze jego życia zawodowego, jak i prywatnego. Przykładem produktu likwidującego problem „myślę jedno, robię drugie" jest papieros elektroniczny, który zawojował Polskę praktycznie w kilka miesięcy. Dlaczego? Pomógł on palaczom pozbyć się dyskomfortu wynikającego z postawy: „wiem, że papierosy są niezdrowe, ale nadal je palę".

- W jaki sposób Twój klient zachowuje się publicznie – zarówno wobec samego siebie, jak i innych ludzi?
- Jaki obraz siebie kreuje?
- W jaki sposób wypowiada się na temat rzeczywistości, w której żyje? Jakie ma poglądy?
- Jakie narzędzia wykorzystuje do komunikacji z innymi?
- W jakich sytuacjach myśli jedno, a robi co innego – zarówno w sferze życia prywatnego, jak i zawodowego?
- Co sądzi o Twoim obszarze biznesowym?

Mapa empatii – podsumowanie

Odpowiadając na wszystkie powyższe pytania, stworzysz mapę empatii dla jednego segmentu Twoich klientów. Jeśli tworzyłeś mapę w trakcie czytania tego rozdziału, domyślam się, że już możesz znać odpowiedzi na najważniejsze pytania: jak zaspokoić potrzeby swoich klientów? Jak do nich dotrzeć (jakimi kanałami i z jakimi komunikatami)? Co zaproponować klientom, aby wybrali Ciebie, a nie konkurencję?

Na podstawie dokładnie opracowanej mapy empatii możemy zidentyfikować potrzeby klienta – nawet te nieświadome, z których on sam nie zdaje sobie sprawy – jak również wypracować pomysły na kanały komunikacji z klientem, metody marketingu, reklamy i sprzedaży, a nawet na nazwę, identyfikację wizualną (logo, kolorystyka) czy lokalizację siedziby firmy (sklepu, biura). Tak zidentyfikowane potrzeby i wypracowane pomysły warto jeszcze zweryfikować w kontaktach z potencjalnymi klientami. Możesz to zrobić, pytając, na ile trafnie udało Ci się zidentyfikować ich oczekiwania oraz czy potrzeby klientów, które uznałeś za najbardziej istotne, faktycznie są najważniejsze.



Krzysztof, na podstawie analizy informacji zebranych podczas tworzenia mapy empatii, wnioskuje, że dla niego kluczowe będzie zaspokojenie następujących potrzeb klientów:

1

Wymóg niskiej ceny i wysokiej jakości potraw: jedzenie w restauracji musi być przygotowywane z sezonowych, świeżych składników, by zapewnić klientowi dobry jakościowo posiłek, poczucie bycia człowiekiem świadomym ekologicznie i dbającym o siebie, jak również korzystną cenę – najlepiej w przedziale około 10–15 zł za posiłek.

2

Potrzeba łatwego dostępu do jedzenia: posiłek musi być podawany szybko, a dotarcie do restauracji powinno być możliwie łatwe; najlepiej gdyby lokal znajdował się w bezpośrednim sąsiedztwie biurowców, by klienci mogli szybko odebrać zamówione dania lub wyjść na lunch do lokalu odległego nie więcej niż 5 min spacerem od siedziby biura.

3

Klienci lubią restauracje serwujące kuchnię włoską, francuską, japońską, indyjską itp. Wybierają jednak takie lokale, gdy chcą spróbować czegoś nowego, a nie po prostu zjeść lunch. Jeśli moim celem jest stworzenie miejsca, do którego klienci będą wracać codziennie na lunch, najlepszym rozwiązaniem będzie **wybór tradycyjnej kuchni polskiej.**

4

Przyjmując, że klienci potrzebują spróbować **co jakiś czas czegoś nowego,** raz – dwa razy w tygodniu powinny być serwowane posiłki kuchni innej niż polska.

Mapa empatii

Korzyści
i aspiracje klienta

Myśli
i uczucia
klienta

Co klient widzi
i dostrzega

Przekonania
i zachowania klienta

Co klient słyszy

Obawy, lęki i źródła
niepokoju klienta

Przykładowa mapa empatii

1

Obawy, lęki i źródła niepokoju klienta

- Nie mam czasu na to, by czekać na jedzenie jak w standardowej restauracji – chcę wejść, kupić, zjeść, wyjść.
- Wkurza mnie stanie w kolejkach w godzinach lunchu – wszyscy wtedy idą na obiad do firmowej stołówki.
- Irytuje mnie brak możliwości płacenia kartą – czasem po prostu nie mam ze sobą gotówki.
- W naszej firmowej stołówce często serwowane są podobne dania. Jeśli człowiek widzi zupę pomidorową we wtorek, podczas gdy w poniedziałek daniem głównym było spaghetti, to domyśla się, że sos przerobiono na zupę.
- Często w knajpach biurowych brakuje czegoś naprawdę ekspresowego, co można zabrać ze sobą do biura (tutaj przewagę ma kebab).
- Idąc na lunch ze znajomymi, zdecydowanie wolę wyskoczyć na sushi niż do baru mlecznego. Mleczny to trochę wiocha – pozostałość po dawnych czasach.
- Kolejki w godzinach lunchu – czasem są takie, że stoi się nawet 10 minut.
- Jak znaleźć miejsce, które będzie tanie, dobre i blisko mojego biura? To zawsze jest problem – ceny lunchów wszędzie zaczynają się od 15 zł.

2

Korzyści i aspiracje klienta

- Co chcę zaoszczędzić? Kasę, kasę i jeszcze raz kasę. Lunch za 15 zł to standard. Ja chcę czegoś tańszego.
- Chcę też zaoszczędzić czas – od wyjścia z biura do powrotu. (Ewentualnie w grę wchodzi dostawa).
- Pozytywnie zaskoczyć może mnie jakaś niespodzianka, np. deser za darmo za trzecią wizytę. Kiedyś w restauracji z chłopskim jedzeniem dostaliśmy po kieliszku wiśniówki po obiedzie. Bardzo miła niespodzianka.
- Pozytywnie zaskoczyć może mnie to, że sprzedawczyni będzie znała mój gust i coś mi zarekomenduje.
- Kebab jest bardzo dobrą alternatywą (kosztuje około 12 zł) dla zestawów lunchowych, ale ile można jeść kebaby… No i umówmy się, to nie jest najzdrowsze jedzenie.
- Kiedy mój wybór uznam za dobry? Gdy będę w stanie stołować się gdzieś codziennie bez nadwyrężania swojego budżetu – w porównaniu z kwotą, jaką wydałbym, samemu przygotowując sobie lunche.
- I gdy będę miał ochotę wrócić do tego samego miejsca.

Czy mogę **zaoszczędzić jakieś zasoby?**

3

Co klient widzi i dostrzega

- Otacza mnie rzeczywistość biurowa. Wygląd lokalu, do którego idę coś zjeść, musi być odpowiedni – czysty i kojarzący się z czymś konkretnym.
- Im dalej od biura znajduje się restauracja, tym mniejsze prawdopodobieństwo, że się do niej wybiorę – liczy się droga, którą faktycznie trzeba przejść (razem z przejściami dla pieszych etc.), a nie odległość w linii prostej. W zimie każdy metr ma znaczenie.
- Znajomości z pracy to czasem specyficzny rodzaj relacji – trzeba odpowiednio budować swój wizerunek. Jeśli mam komuś polecić jakieś miejsce, to muszę mieć pewność, że tej osobie się tam spodoba.
- Codziennie wpada mi w ręce masa ulotek z pizzerii i innych lokali. Teraz już nawet tego nie czytam, tylko wyrzucam do kosza.
- W pracy jestem przyzwyczajony do ofert na poziomie – kolorowych, wydrukowanych na dobrym papierze. Taka licha ulotka jakoś nie wygląda przekonująco.
- Idealne rozwiązanie? Tanio, szybko, smacznie i różnorodnie. Przy czym z tą różnorodnością nie ma co przesadzać – wystarczy, żeby codziennie nie jeść tego samego.

4

Co klient słyszy

- Od rodziców oczywiście ciągle słyszę, że powinienem się zdrowo odżywiać i nie jeść w pośpiechu. Faktycznie, pizza kilka razy w tygodniu to pewnie kiepska dieta, ale się na tym do końca nie znam.
- Słucham opinii znajomych, czasem rodziny w ważniejszych kwestiach. Jeśli znajomi z pracy polecą mi jakieś miejsce, to na pewno się do niego wybiorę.
- Nikt tego nie powie głośno, ale większość ludzi stara się kontrolować swoje wydatki i korzysta z restauracji raczej w ostateczności – gdy nie wzięli lunchu z domu.
- Facebook to chyba najlepsze miejsce kontaktu ze mną – zaglądam tam kilka razy dziennie.
- Można do mnie dotrzeć także przez znajomych – to jeden z najlepszych sposobów.
- Czytam portale i prasę specjalistyczną z mojej branży. Czasem sięgam po gazetkę miejską („Bemowo News"), która trafia mi do skrzynki pocztowej raz w miesiącu. Staram się być na bieżąco – dobrze wiedzieć, co się dzieje w okolicy i gdzie można wyskoczyć w wolnym czasie.

5

Myśli i uczucia klienta

- Ważne jest dla mnie, by oszczędzić trochę pieniędzy, jednak w firmie nikt się nie przyzna do drobnych oszczędności na jedzeniu – a takie w skali miesiąca czy roku mogą sporo zmienić.
- Ważne są też wszystkie emocje, które wiążą się z dobrą zabawą – bycie z przyjaciółmi, doświadczanie czegoś nowego i dobra zabawa.
- Moje negatywne emocje? Na przykład irytacja podczas czekania na jedzenie i zażenowanie, kiedy przy kasie muszę zapłacić więcej, niż się spodziewałem, lub jeśli nie ma jasno określonych cen posiłków.
- Widzę niespójność: chętnie zaoszczędziłbym czas na jedzeniu w restauracji, ale rano i tak poświęcam 30 minut na przygotowanie sobie lunchu.
- Miejsce może być ciekawie urządzone i mieć sporo do zaoferowania, jednak finalnie i tak liczy się koszt stołowania się na mieście.

Co zaproponować klientom, **aby wybrali Ciebie**, a nie konkurencję?

6

Przekonania i zachowania klienta

- Staram się kreować pozytywny wizerunek siebie – jako eksperta w jakiejś dziedzinie, specjalisty, kogoś, kto się na czymś zna.
- Inny wizerunek kreuję wobec swoich współpracowników, a inny wobec przyjaciół i znajomych (znajomym mówię, jaka ta praca jest ciężka, nudna itp.).
- Zawsze mówię, że poniedziałki są ciężkie, a najlepszy dzień to piątek, bo kończy tydzień pracy.
- Uważam, że w życiu ważne są: dobra zabawa oraz zachowanie równowagi pomiędzy życiem prywatnym a zawodowym.
- Kontaktuję się z innymi przez Facebooka oraz komórkę (SMS). Czasami też przez aplikacje na smartfona.
- Mówię, że moja praca jest taka ciężka i nudna, ale jednak codziennie do niej chodzę i wobec szefa robię wrażenie zupełnie zadowolonego.
- Uważam, że trzeba jeść zdrowo, ale często ląduję w fast foodach.
- Bardzo ważny jest dla mnie wygląd – ciało powinno być takie, jak to przestawiają nowe media: silne, wysportowane.

4 Projektowanie modelu biznesowego przedsiębiorstwa

Kolejnym krokiem we wcielaniu w życie pomysłu na biznes – po zidentyfikowaniu potrzeb swoich klientów – jest przygotowanie modelu biznesowego przedsiębiorstwa. Model biznesowy firmy to po prostu opis funkcjonowania kluczowych elementów przedsiębiorstwa oraz ich wzajemnych relacji. Przygotowanie modelu biznesowego pozwala na szybkie zweryfikowanie tego, w jakim stopniu nasz pomysł sprawdzi się w realiach rynkowych. Poza wymiernymi korzyściami z opracowania modelu biznesowego, takimi jak szybka weryfikacja szansy na realizację projektu, istnieją jeszcze korzyści niewymierne, np. rozwój własnej świadomości biznesowej oraz wypracowanie sposobów na usprawnienie funkcjonowania naszego biznesu lub jego przekształcenie.

Jednym z najprostszych a jednocześnie kompleksowych narzędzi do tworzenia modeli biznesowych jest *business model canvas* opracowany przez Alexandra Osterwaldera. W dalszej części tej publikacji opisano, jak krok po kroku opracować model biznesowy własnej firmy.

1 Segmentacja klientów

Podobnie jak w przypadku mapy empatii najpierw należy zastanowić się, kim mogą być Twoi klienci, oraz podzielić ich na grupy. Każda grupa klientów ma inne oczekiwania wobec tego samego produktu czy usługi, dlatego ważne jest, by w kolejnych krokach projektowania modelu biznesowego firmy rozważyć cechy i oczekiwania każdej wyodrębnionej przez Ciebie grupy klientów. By prawidłowo określić kluczowe rodzaje potencjalnych klientów, zadaj sobie następujące pytania: dla kogo tworzysz wartość? Kto może chcieć kupić Twój produkt czy usługę?

Na tym etapie ważne jest, by właściwie pogrupować potencjalnych klientów – nie wszyscy będą kupować coś od Ciebie z tego samego powodu. Do wyróżniania grup klientów Alexander Osterwalder proponuje wykorzystać takie pytania pomocnicze[1]:

- Czy wszyscy klienci będą płacić za ten sam aspekt Twojej oferty? Dla niektórych „opakowanie" produktu (doradztwo, wsparcie w wyborze itp.) może okazać się znacznie ważniejsze niż sam produkt.
- Czy do wszystkich klientów dotrzesz w ten sam sposób (przy użyciu tych samych kanałów dystrybucji)?
- Czy z każdym z klientów będziesz utrzymywał taki sam rodzaj relacji?
- Czy każdy z klientów będzie płacił taką samą cenę za ten sam produkt/usługę?

Modele biznesowe najczęściej zakładają posiadanie klienta masowego lub klienta niszowego. Popularny jest też segmentowany model biznesowy.

Model biznesowy nakierowany na klienta masowego (nie wyróżnia poszczególnych typów klientów i wszystkich traktuje jednakowo) wykorzystuje większość sklepów: spożywczych, elektronicznych, internetowych. Będąc właścicielem takiej firmy, trzeba założyć, że większość ludzi potrzebuje np. jedzenia, elektroniki czy ubrania i że niezależnie od innych czynników, takich jak status społeczny klientów, wiek, poziom zarobków, naszym celem jest dotarcie do wszystkich. Minusem takiego podejścia jest ograniczenie możliwości wyróżnienia się wśród konkurencji – w takiej sytuacji większość klientów będzie zwracała uwagę przede wszystkim na cenę produktów/usług.

Przeciwieństwem tego modelu jest skupienie się na kliencie niszowym (na jednym, czasem dwóch typach klientów). To na tym modelu bazują np. sklepy z wysokiej klasy sprzętem dla profesjonalnych muzyków i pasjonatów muzyki. Przy takim podejściu rynek jest znacznie ograniczony (potencjalnych klientów jest wtedy niewielu), jednak cena jednostkowa produktu jest zwykle wysoka, więcej jest też możliwości wyróżnienia się na rynku – np. poprzez markę, specjalistyczną obsługę klienta, wartość dodaną do zakupionego sprzętu itp.

1 A. Osterwalder, Y. Pigneur, *Tworzenie modeli biznesowych. Podręcznik wizjonera*, Gliwice 2012.

Trzecim najczęściej stosowanym modelem jest segmentowany model biznesowy, w którym zakłada się obsługę kilku różnych typów (segmentów) klientów. Taki model biznesowy stosują na przykład banki, oferując swoje usługi zarówno przeciętnym Kowalskim i małym przedsiębiorcom, jak i korporacjom czy bardzo zamożnym klientom indywidualnym. Segmentowany model biznesowy bardzo dobrze pokazuje istotę podziału klientów na grupy. Zarówno „Kowalski" czy mały przedsiębiorca, jak i korporacja czy zamożny klient potrzebuje własnego konta w banku. Każdy z nich będzie jednak płacił za różne aspekty tej usługi i co innego będzie dla niego ważne.

Pytania, które pomogą Ci określić kluczowe grupy klientów:
- Dla jakich grup klientów tworzę wartość?
- Kim są moi najważniejsi klienci?
- Za jakie elementy oferty są gotowi zapłacić moi klienci?
- W jaki sposób docieram do różnych grup klientów z moją ofertą?
- Jakie elementy mojej oferty są dla nich ważniejsze od innych?

2 Propozycja wartości

Gdy masz już wybrane grupy klientów, zastanów się, dlaczego klient (reprezentant konkretnego segmentu rynku) ma kupić coś właśnie u Ciebie, a nie u konkurencji? Propozycja wartości to powód, dla którego klienci wybierają jedną firmę kosztem drugiej. Wartością dla klienta może być to, co zostało zidentyfikowane dzięki mapie empatii, tj. zaspokojenie potrzeb klienta lub rozwiązanie jego konkretnego problemu. Propozycja wartości może być w pełni innowacyjna (nikt dotychczas nie zaspokoił takiej potrzeby klientów – przykład firmy: Facebook), jak również może nie mieć nic wspólnego z innowacją, a jednak posiadać wartość dodaną – np. oferowanie już istniejących produktów po znacznie niższej cenie albo o lepszej jakości lub wzbogacone o jakiś atrybut. Wartością może być też design lub marka – przykład firmy: Apple.

Pytania, które możesz sobie zadać, by określić własną propozycję wartości dla klienta:
- Jaką wartość generuję dla moich klientów?
- Jakiego rodzaju problemy pomagam rozwiązywać klientom?
- Które potrzeby klientów zaspokajam?
- Jaki zbiór produktów i usług oferuję każdemu rodzajowi klientów?
- Gdybym był swoim własnym klientem, skorzystałbym z własnej oferty czy z oferty konkurencji? Dlaczego?

3 Kanały dotarcia do klienta

Kolejnym krokiem w tworzeniu modelu biznesowego jest określenie kanałów komunikacji oddzielnie dla każdej grupy klientów. W tym miejscu modelu biznesowego powinien pojawić się opis tego, w jaki sposób docierasz do klientów, jak informujesz ich o swojej propozycji wartości i w jaki sposób ją realizujesz. Kluczowe funkcje kanałów komunikacji to:
- komunikacja z klientem – dotarcie do klienta z informacją o istnieniu firmy oraz jej propozycji wartości, przekazanie informacji o produktach i usługach oferowanych przez firmę;
- umożliwienie zakupu produktów i usług firmy (np. przez przedstawiciela handlowego lub serwis www);
- wsparcie klienta w ocenie produktu/usługi i porównanie propozycji wartości swoich i konkurencji (czyli przedstawienie odpowiedzi na pytanie: „dlaczego klient ma wybrać mnie, a nie inną firmę?").

Na tym etapie pracy nad modelem biznesowym zastanów się, w jaki sposób klient dowiaduje się o istnieniu Twojej firmy oraz zapoznaje się z jej ofertą. Czy do swojej grupy klientów będziesz docierać za pomocą reklamy w Internecie czy może w prasie specjalistycznej? W jaki sposób przekonasz klienta, że warto przyjść do Twojej firmy zamiast do firmy konkurencyjnej? W jaki sposób pokażesz, że proponujesz coś więcej niż konkurencja? Powinieneś określić pięć kluczowych cech kanału komunikacji z każdą grupą klientów uwzględnioną w modelu biznesowym twojej firmy.

Pytania pomagające w określeniu cech kanałów dotarcia do klienta:
- W jaki sposób informuję klienta o swojej ofercie? Jak klient dowiaduje się o istnieniu mojej firmy?
- W jaki sposób pomagam klientowi ocenić oferowaną przeze mnie wartość dodaną?
- W jaki sposób klient kupuje mój produkt?
- W jaki sposób fizycznie dostarczam produkt klientowi?
- W jaki sposób komunikuję się z klientem po zakończeniu sprzedaży?

Kanały dotarcia

Kluczowe cechy kanałów dotarcia do klienta w modelu biznesowym przedsiębiorstwa

Jak przekazuję informację o swojej propozycji wartości? Jak pomagam ocenić moją ofertę i porównać ją z ofertą konkurencji?

Jak klient kupuje usługi lub produkty?

W jaki sposób są one dostarczane do klienta?

Czy i w jaki sposób utrzymuję kontakt z klientem po zakupie?

Jak klient dowiaduje się o istnieniu firmy i jej ofercie?

4

Relacje z klientami

Gdy wiesz już, jakimi kanałami możesz dotrzeć do swojego klienta, czas zastanowić się nad tym, jaką relację chcesz budować z poszczególnymi grupami klientów. Czy Twój klient oczekuje, że będzie obsłużony indywidualnie przez osobistego doradcę? Czy może bardziej pożądana i sprawniejsza będzie w jego przypadku samoobsługa? Na tym etapie tworzenia modelu biznesowego zastanów się, jak powinna wyglądać relacja pomiędzy klientem a Twoją firmą (masz do wyboru całą paletę modeli kontaktu: od osobistej i bezpośredniej relacji do pełnej samoobsługi i automatyzacji). Relacja (kontakt osobisty lub zautomatyzowany) ma na celu sprawne przeprowadzenie procesu porównania oferowanej wartości, zakupu produktu lub usługi oraz komunikacji posprzedażowej.

Typową relacją w sektorze usług biznesowych (gdy Twoim klientem są przedsiębiorstwa) jest relacja osobista, w której Ty (lub przedstawiciel handlowy) spotykasz się z potencjalnym klientem, prezentujesz ofertę firmy (przedstawiając propozycję wartości), a następnie realizujesz proces zakupu (zbierasz zamówienia, wysyłasz, monitorujesz płatności) i wspierasz po zakończeniu sprzedaży (realizujesz gwarancję, analizujesz i włączasz do oferty ulepszenia, usprawnienia, dodatkowe rozwiązania itp.). Z drugiej strony, jeśli Twoja firma zajmuje się sprzedażą dóbr szybko zbywalnych konsumentom indywidualnym (np. słodycze), to czy z każdym klientem będziesz chciał się umówić na spotkanie, by przedstawić swoją propozycję wartości? Czy od każdego klienta będziesz osobiście zbierał zamówienia, pakował i wysyłał towar oraz realizował gwarancję? Przy dużej liczbie klientów taki proces będzie bardzo czasochłonny, więc warto go zautomatyzować i pójść w stronę samoobsługi – przynajmniej na jednym z etapów budowania relacji.

W jaki sposób Twoja firma będzie generować przychody, czyli **na czym będziesz zarabiać?**

Typowe modele relacji z klientami:

- indywidualny, osobisty doradca obsługujący klienta, monitorujący proces sprzedaży i zajmujący się posprzedażową obsługą klienta;
- konsultant telefoniczny – jedna osoba z firmy obsługująca wielu klientów zdalnie, przez telefon, wspierająca się narzędziami komunikacji na odległość;
- samoobsługa – zautomatyzowany proces zakupu i obsługi klienta, w którym niezbędne jest tylko minimalne zaangażowanie pracowników firmy.

Pytania pomagające w określeniu modelu relacji z klientami:

- Jakiego rodzaju relacji oczekują ode mnie moi klienci? (Oczekiwania każdej grupy muszą być rozpatrywane oddzielnie).
- Czy jestem w stanie sprostać tym oczekiwaniom?
- Ile może mnie kosztować (czasu, energii, pieniędzy) utrzymanie takiego rodzaju relacji?
- Czy jakiś etap relacji mogę zautomatyzować bez utraty wartości dla klienta?
- W jakim stopniu wybrany sposób budowania relacji wpływa na inne elementy modelu – np. czy jestem w stanie zaoferować relację osobistą, gdy obsługuję głównie segment klientów masowych?

5 Struktura przychodów

Ten etap jest jednym z najważniejszych elementów tworzenia modelu biznesowego, ponieważ należy w nim przeanalizować możliwe źródła przychodów. Twoim zadaniem jest zastanowienie się, w jaki sposób Twoja firma będzie generować przychody, czyli na czym będziesz zarabiać. Wykorzystaj swoją kreatywność, szukając różnych źródeł przychodu. To właśnie określenie nowych, dotychczas niespotykanych źródeł przychodów może zapewnić Twojej firmie przewagę nad konkurencją. Jednym z najlepszych przykładów takiej sytuacji są tanie linie lotnicze, jak WizzAir lub Ryanair, które zarabiają nie tylko na biletach, ale również na reklamach umieszczanych w samolotach. Dzięki temu, że mają różne źródła przychodów, mogą zaproponować swoim klientom znacznie niższą cenę za wykonanie usługi niż tradycyjni przewoźnicy. Jeśli zakładasz swoją pierwszą firmę, na starcie warto przetestować różne, nawet najbardziej nietypowe źródła przychodów. Nigdy nie wiesz, co może się okazać strzałem w dziesiątkę.

Ważnym elementem struktury przychodów jest również określenie sposobu, w jaki Twoi klienci będą płacić za produkty/usługi – gotówką, kartą, przelewem – oraz czasu płatności – przed zakupem, w trakcie czy po zakończeniu? Sposób zapłaty również może okazać się wartością dodaną dla Twojego klienta.

Do typowych źródeł przychodów w modelach biznesowych można zaliczyć:

- sprzedaż prawa do posiadania (np. firmy sprzedające produkty: materiały budowlane, sprzęt elektroniczny, samochody);
- jednorazową opłatę za usługę (np. kosmetyczka, hotel, myjnia samochodowa);
- stały abonament – opłata za dostęp do produktu lub usługi i możliwość korzystania z niego (np. dostawcy internetu);
- udostępnianie licencji (np. firmy zajmujące się produkcją oprogramowania, takie jak Microsoft lub Adobe);
- generowanie przychodów z reklam, gdy sam produkt lub usługa jest dostępna za darmo lub w niskiej cenie (np. Google, tanie linie lotnicze takie jak Wizzair oraz Ryanair);
- zapłata przez stronę trzecią – gdy za produkt lub usługę płaci Twój partner, udostępniając go/ją jako dodatek do swoich produktów lub usług;
- opłata za pośrednictwo lub udostępnienie bazy danych (informacji).

Pytania pomagające w zdefiniowaniu poszczególnych elementów struktury przychodów:

- Za jaką wartość Twoi klienci są gotowi zapłacić?
- Za co płacą obecnie?
- W jaki sposób dokonują płatności obecnie?
- Jak woleliby płacić?
- Jak duży jest udział poszczególnych strumieni przychodów w ogólnych przychodach firmy?

6 Kluczowe zasoby

W tym miejscu zastanów się, jakich zasobów potrzebujesz, by realizować dotychczasowe założenia dotyczące Twojej firmy – przeanalizowane w dotychczas omówionych elementach modelu biznesowego. Czego potrzebujesz, by wytworzyć propozycję wartości (np. wyprodukowanie towaru o konkretnej jakości), by dotrzeć do potencjalnych klientów (reklama i sprzedaż), by dostarczyć produkt lub usługę do klienta i by zapewnić wsparcie posprzedażowe. Na koniec zastanów się, czy określone przez Ciebie źródła przychodów również nie będą wymagać posiadania jakichś zasobów, by faktycznie generować przychód.

Zasoby w modelu biznesowym przedsiębiorstwa możemy podzielić na cztery kategorie:

- zasoby fizyczne, czyli wszystko to, co musisz fizycznie posiadać, by móc produkować, ofertować i sprzedawać swoje usługi lub produkty. Począwszy od półproduktów lub materiałów, przez biuro lub fabrykę, sprzęt elektroniczny i specjalne oprogramowanie, po samochody lub park maszynowy;
- zasoby finansowe, czyli środki finansowe, jakich potrzebujesz, by móc uruchomić i przez określony czas prowadzić firmę (np. przez 3–6 miesięcy). W tym miejscu musisz określić zarówno szacunkową kwotę, jak i możliwe sposoby jej pozyskania: oszczędności, kredyty i pożyczki, gwarancje bankowe, znalezienie inwestora. Zastanów się zatem, jakich funduszy potrzebujesz i skąd je pozyskasz;

- zasoby intelektualne, czyli specjalistyczna wiedza, patenty, prawa autorskie, koncepcje i wyniki badań, specjalistyczny know-how, znajomość zasad funkcjonowania konkretnego rynku, potrzeb poszczególnych grup klientów, informacje o możliwościach i narzędziach do wytworzenia Twojego produktu, wiedza z zakresu marketingu i sprzedaży, obsługi klienta itp.;
- zasoby ludzkie, czyli potencjalni pracownicy lub współpracownicy, którzy są niezbędni do funkcjonowania firmy (np. zapewniając niezbędne zasoby intelektualne – posiadający konkretną, specjalistyczną wiedzę).

Zauważ, że wskazane powyżej cztery rodzaje zasobów mogą być wykorzystywane wymiennie. Na przykład możesz potrzebować zasobów ludzkich i intelektualnych, by przygotować stronę www swojej firmy, jeśli sam nie jesteś programistą i grafikiem. W takiej sytuacji możesz znaleźć odpowiedniego wspólnika, który będzie posiadał zasoby potrzebne do uruchomienia waszej wspólnej wówczas firmy. Możesz też kogoś zatrudnić, jeśli dysponujesz odpowiednimi zasobami finansowymi.

Pytania pomagające w zdefiniowaniu potrzebnych zasobów:
- Jakich kluczowych zasobów wymaga wytworzenie propozycji wartości dla klienta?
- Jakich zasobów wymagają kanały dystrybucji, relacje z klientami, strumienie przychodów?
- Jakich zasobów potrzebujesz, by budować i utrzymywać relacje z klientami – dotrzeć do nich z informacją o swojej firmie i jej ofercie, przedstawić korzyści, przeprowadzić proces sprzedaży – oraz by zapewnić wsparcie posprzedażowe?
- Jakich zasobów potrzebujesz, by rozpocząć działalność firmy?

7 Kluczowe działania

Gdy wiesz już, co i komu sprzedajesz (segmenty klientów i propozycja wartości), jak budujesz relacje oraz jakich potrzebujesz do tego zasobów, nadszedł czas na kolejny krok, jakim jest zidentyfikowanie działań (procesów), które należy przeprowadzić, by wcielić w życie pomysł na firmę. Działania te możesz podzielić na dwie grupy – operacyjne i jednorazowe.

Działania operacyjne to czynności, które muszą być realizowane ciągle (powtarzalnie), by tworzyć i dostarczać wartość klientowi, budować z nim relację oraz realizować założenia dotyczące struktury przychodów. Aby Twoja firma funkcjonowała i rozwijała się, musisz ciągle wytwarzać produkt, pozyskiwać klientów, budować i utrzymywać z nimi relacje oraz uzyskiwać przychody.

Działania jednorazowe to takie czynności, które prowadzą do uzyskania konkretnego efektu i nie muszą być stale powtarzane – np. pozyskanie kluczowego dostawcy lub partnera, zakup potrzebnych licencji lub patentów, zakup parku maszynowego, stworzenie strony www, opracowanie identyfikacji wizualnej itp. Oczywiście, działania jednorazowe również mogą być powtarzane co jakiś czas – np. gdy chcesz rozwijać swoją firmę, kupujesz wydajniejszy park maszynowy.

Pytania pomagające zidentyfikować działania kluczowe dla Twojej firmy:
- Jakich działań wymaga wytworzenie propozycji wartości?
- Jakich działań wymagają komunikacja i utrzymanie relacji z klientami?
- Jakich działań operacyjnych wymaga proces docierania do klienta z informacją o firmie, przedstawienie propozycji wartości oraz proces sprzedaży i dostarczenia produktu/usługi?
- Jakich działań potrzeba dla utrzymania kanałów dystrybucji, relacji z klientami i strumienia przychodów?
- Jakich działań wymaga pozyskanie określonych przez Ciebie zasobów?

8 Kluczowi partnerzy

Po zidentyfikowaniu kluczowych zasobów może okazać się, że nie jesteśmy w stanie samodzielnie ich sobie zapewnić. W takiej sytuacji mogą pomóc potencjalni partnerzy – wspólnik czy inwestor. Jeśli potrzebujesz jakichś konkretnych materiałów lub półproduktów do wytworzenia swojego produktu/usługi, będziesz potrzebować dostawców (partnerów biznesowych), od których możesz je kupić w dobrej cenie. Do kluczowych partnerów zalicza się także sieć dostawców i kontrahentów (np. firm logistycznych), dzięki którym Twoja firma funkcjonuje. Programista projektujący strony www jako kluczowego partnera będzie potrzebował dobrego, sprawdzonego grafika. Właściciel sklepu internetowego potrzebuje partnera biznesowego, który będzie dostarczał konkretne produkty o dobrej jakości i w przystępnej cenie. Czasami może okazać się, że nawet Twój konkurent

będzie Twoim partnerem biznesowym – tak często bywa w przypadku firm budowlanych, które na co dzień konkurują ze sobą, jednak by móc wystartować w dużych przetargach ogłaszanych przez spółki Skarbu Państwa, wspólnie tworzą konsorcja (partnerstwa).

Pytania pomagające zidentyfikować kluczowych partnerów:
- Jakie kluczowe zasoby pozyskuję od partnerów? Kim mogą być moi partnerzy?
- Kto może być moim kluczowym dostawcą?
- Kto może być moim partnerem w procesie dostarczania produktu (np. firma logistyczna)?
- Kto może być moim partnerem w procesie tworzenia relacji (np. firma prowadząca *call center* lub oferująca inne usługi sprzedażowe)?
- Które kluczowe działania mogę realizować samodzielnie, a do których potrzebuję partnerów biznesowych?

Wróć do mapy empatii i zastanów się, czy dla Twoich klientów **większe znaczenie ma jakość czy cena**

9

Struktura kosztów

Ostatnim krokiem w tworzeniu modelu biznesowego firmy jest opracowanie struktury kosztów, uwzględniając przy tym wcześniejsze założenia, tj. pozostałe elementy modelu biznesowego. Na tym etapie zastanów się i wypisz, co konkretnie będzie generować koszty, ale – co bardzo ważne – nie zastanawiaj się nad wysokością tych zobowiązań. Na dokładne szacowanie kwot przyjdzie czas, gdy model biznesowy firmy wskaże potencjał do osiągnięcia zysków. Zwykle największe koszty generują: tworzenie i dostarczanie propozycji wartości, budowanie i utrzymywanie relacji z klientami oraz pozyskiwanie narzędzi niezbędnych do utrzymania struktury przychodów.

Następnie trzeba przyjrzeć się kluczowym działaniom, zasobom i partnerom – z jakimi kosztami będzie wiązało się realizowanie założeń z tych obszarów modelu biznesowego? Na tym etapie musisz również zadecydować, czy Twoja firma będzie koncentrować się raczej na minimalizowaniu kosztów (jak to robi np. Ryanair lub Jeronimo Martins – właściciel sklepów Biedronka) czy na dostarczaniu jak największej wartości z produktu lub usługi (co robią zwykle firmy sprzedające dobra luksusowe). By podjąć właściwą decyzję, możesz wrócić do mapy empatii i zastanowić się, czy dla Twoich klientów większe znaczenie ma jakość kupowanego towaru czy jego cena.

Pytania pomagające w opracowaniu struktury kosztów:
- Które koszty generowane przez Twój model biznesowy są najważniejsze?
- Które kluczowe zasoby kosztują najwięcej?
- Które kluczowe działania wymagają największych nakładów finansowych?

Przykładowy model biznesowy

1 Segmenty klientów

- Pracownicy korporacji w wieku 25–35 lat, poszukujący miejsca do zjedzenia lunchu w trakcie pracy.
- Okoliczni mieszkańcy – mieszkający w odległości do 5 km od restauracji.
- Pracownicy wszystkich okolicznych biur kończący pracę około godziny 17.30, mający ochotę wyjść „na piwo".

2 Propozycja wartości

- Codzienny lunch w cenach niższych niż we wszystkich okolicznych (w odległości do 5 km) konkurencyjnych lokalach (restauracjach, pizzeriach itp.).
- Jedzenie sezonowe – produkty kupowane u lokalnych rolników, świeże, pozwalające utrzymać linię.
- Jedzenie serwowane bardzo szybko (dostępne od ręki) oraz szybko (do 15 min) dowożone w przypadku dostawy.

3 Kanały dotarcia do klienta

- Ulotki restauracji wywieszane w firmowych (biurowych) stołówkach przez pracownika firmy sprzątającej.
- Dobrze prowadzony *fanpage* na Facebooku wraz z konkursami zakładającymi zaproszenie znajomych.
- Ludzie maskotki restauracji stojący na głównych skrzyżowaniach oraz przed biurowcami w godzinach szczytu (rano i po pracy) oraz w godzinach lunchu.
- Po pierwszej wizycie oferowanie każdemu karty stałego klienta zapewniającej 10. obiad gratis, pod warunkiem że klient poda nazwę swojego konta na Facebooku lub swój e-mail.

4 Relacje z klientami

- Pełna samoobsługa – pracownicy ograniczają się do sprzedaży (kasa), uzupełniania dań w podgrzewaczach oraz zbierania wózków z naczyniami do mycia.

Opracowując swój model biznesowy, powinniśmy na kolejnych etapach projektowania **zajmować się oddzielnie każdym segmentem klientów**

5 Struktura przychodów

- Jedzenie oraz napoje bezalkoholowe dla jednorazowych klientów.
- Napoje alkoholowe (wieczorami oraz w weekendy).
- Bilety wstępu na wydarzenia organizowane raz w tygodniu – w piątki lub w weekendy.
- Karty lunchowe dla pracowników wykupowane przez firmy.
- Karty Benefit Systems.
- Obsługa cateringowa imprez i wydarzeń do 200 osób w Warszawie i okolicach.

6 Kluczowe zasoby

- Lokal o powierzchni minimum 120 m w bardzo dobrej lokalizacji (w „zagłębiu" biurowym).
- Wyposażenie lokalu – kluczowe jest wyposażenie kuchni oraz przestrzeni dostępnej dla klientów (w tym zastawa, sztućce itp.).
- Pracownicy – dwie osoby o wykształceniu gastronomicznym, dwójka pomocników w kuchni oraz dwie osoby do obsługi kas.
- Koncepcja wizerunku oraz kompletnej komunikacji wizualnej optymalne dla restauracji z kuchnią polską w niskiej cenie.
- Zależnie od jakości wynajmowanego lokalu oraz jego wyposażenia – od 80 000 do 180 000 zł na remont i wyposażenie restauracji.

7 Kluczowe działania

- Znalezienie odpowiedniego lokalu na wynajem oraz jego remont i wyposażenie zgodnie z potrzebami.
- Rekrutacja oraz szkolenie pracowników.
- Opracowanie kompletnej komunikacji wizualnej restauracji – logo, strona www, *fanpage*, ulotki, maskotka lokalu itp.
- Pozyskanie kluczowych partnerów – firm sprzątających.
- Przygotowanie oraz przeprowadzenie intensywnej kampanii promocyjnej przez pierwsze trzy tygodnie funkcjonowania lokalu.
- Pozyskanie partnerów – lokalnych dostawców – o bardzo konkurencyjnych cenach produktów świeżych.

8 Kluczowi partnerzy

- Firmy sprzątające biura w pobliskich biurowcach.
- Dostawcy produktów świeżych – mięsa, owoców, warzyw, produktów mlecznych; najlepiej firmy lokalne działające w odległości do 50 km od lokalu.
- Firma marketingowa, która opracuje kompletną komunikację wizualną dla restauracji oraz zajmie się przygotowaniem i przeprowadzeniem intensywnej kampanii promocyjnej na start.

9 Struktura kosztów

- Prowizja dla partnerów – firm sprzątających.
- Wynajem lokalu.
- Zakup półproduktów.
- Zatrudnienie pracowników.
- Szkolenie pracowników.
- Komunikacja wizualna oraz kampania promocyjna restauracji.
- Remont oraz wyposażenie lokalu.

Uwaga

Zauważ, że wszystkie – oprócz pierwszego – elementy modelu biznesowego zostały opracowane tylko dla jednej grupy klientów. Opracowując swój model biznesowy, powinniśmy na kolejnych etapach projektowania zajmować się oddzielnie każdym segmentem klientów.

5 Tworzenie prototypu Twojego biznesu

Gdy znasz już potrzeby swoich klientów i masz model biznesowy firmy, nadchodzi czas na następny krok, czyli testowanie pomysłów w praktyce. Ponieważ zarówno mapa empatii, jak i model biznesowy opierają się na pewnych założeniach i uwzględniają głównie Twoją perspektywę, bardzo ważne jest, by zebrane w nich informacje zweryfikować w realnym świecie. Z mojego doświadczenia, jako przedsiębiorcy z kilkuletnim stażem we wprowadzaniu na rynek nowych produktów, mogę powiedzieć, że w trakcie testowania nawet połowa informacji może się okazać nietrafiona lub nieprzydatna. Dlatego tak ważne jest tworzenie prototypów firm, by sprawdzić, czy znajdzie się dla nich miejsce na rynku.

Jak w takim razie należy tworzyć prototypy i je testować? Prototyp Twojej firmy to jej fizyczna reprezentacja, którą będziesz w stanie zaprezentować użytkownikom i potencjalnym klientom, by szybko zebrać opinie na temat swojej koncepcji. Może to być np. fizyczny prototyp produktu, który chcesz sprzedawać, wykonany z drewna, styropianu lub innego materiału o cechach zbliżonych do produktu końcowego. Myślą przewodnią procesu prototypowania i testowania jest: „lepiej jak najszybciej dowiedzieć się, że pomysł się nie sprawdza, niż inwestować swój czas i pieniądze w tworzenie czegoś, co nie odpowiada potrzebom klientów".

Gdy znasz już potrzeby swoich klientów i masz model biznesowy firmy, **czas na następny krok**, czyli testowanie w praktyce

Prototypem Twojej firmy może być strona www e-sklepu z jego podstawową funkcjonalnością, jeszcze bez możliwości faktycznego zamówienia konkretnych produktów – gdy chcemy zweryfikować preferencje konsumentów i ich wrażenia z poruszania się po stronie internetowej. Prototypem usługi może być przeprowadzenie jej za darmo dla potencjalnego klienta w zamian za informację zwrotną i rekomendację, jeśli klient będzie zadowolony.

Przed przeprowadzeniem każdego testu warto zadać sobie pytanie: jakich konkretnie informacji oczekuję od użytkowników (klientów), bym po zakończeniu testu mógł jasno określić, co jest dobrym rozwiązaniem, a co należy poprawić? Ważne jest też to, aby testy były przeprowadzane w rzeczywistym środowisku, w jakim będzie sprzedawany Twój produkt czy usługa. Jeśli więc oferujesz usługę dla klientów biznesowych – np. dużych korporacji – nie ma sensu testowanie jej wśród małych przedsiębiorców lub grup studentów. Wyniki otrzymane w takich grupach nie będą wiarygodne.

Jak krok po kroku przygotować prototyp i go przetestować?

Ponieważ sukces firmy w największym stopniu zależny jest od decyzji klientów – czy zechcą oni kupić Twój produkt/usługę – to właśnie temu obszarowi warto poświęcić najwięcej uwagi w procesie prototypowania i testowania rozwiązań. Czasem warto również przyjrzeć się metodom budowania i utrzymywania relacji z klientem lub działaniom zdefiniowanym w strukturze przychodów i przetestować je.

1 **Stwórz fizyczny prototyp.** Może to być coś bardzo namacalnego – prototyp produktu reprezentujący jego kształt, jakość wykonania i podstawową funkcjonalność – albo zwykła prezentacja i model z papieru pozwalający użytkownikowi wyobrazić sobie Twoją ofertę i ocenić propozycję wartości.

2 **Określ jakich konkretnie informacji oczekujesz po przeprowadzeniu testów.** Czy interesują Cię wrażenia z użytkowania produktu, ocena jakości czy pomysły klienta na ulepszenie Twojej koncepcji? Najlepiej wypisz konkretne pytania, jakie chcesz zadać klientowi po przetestowaniu produktu/usługi.

3 **Wybierz metodę prezentacji prototypu i zbierania informacji.** Chcesz się spotkać z potencjalnym klientem osobiście i zaprezentować mu prototyp czy może zrobisz to zdalnie przez pokazanie filmu lub strony internetowej? Wolisz przeprowadzić wywiad z klientem, po kolei zadając mu pytania, czy raczej wysłać link do ankiety, którą może on wypełnić zdalnie i samodzielnie?

4 **Przygotuj ofertę dla uczestników testów.** Ludzie bardzo cenią sobie swój czas i niechętnie oddają go innym za darmo. Zastanów się zatem, co możesz zaoferować uczestnikom testów Twojego produktu/usługi w zamian za czas, jaki Ci poświęcili? Może mogą się czegoś nauczyć, uzyskać zniżkę lub rabat na zakup tego, co chcesz im zaoferować? Wypisz przynajmniej dwa–trzy powody (korzyści), dla których ludzie powinni wziąć udział w testach Twojego produktu/usługi. Pokaż im, że coś zyskają dzięki testowaniu Twojego prototypu.

5 **Roześlij informację i przeprowadź testy.** Jeśli możesz, zaangażuj w testy swoich znajomych i ich przyjaciół (jeśli są reprezentantami właściwej grupy klientów) – będą bardziej skłonni, by poświęcić Ci swój czas, niż obcy ludzie. Na test zaproś możliwie jak najwięcej osób – prawdopodobnie tylko część zaproszonych zgodzi się wziąć w nim udział.

Jakie pytania możesz zadać potencjalnym klientom podczas testów?

- Co skłoniłoby Pana/Panią do zakupu tego produktu, a nie produktu konkurencji (firmy X)?
- Czy według Pana/Pani ten produkt wyróżnia się czymś szczególnym w porównaniu do produktu konkurencji (firmy X)?
- Co by się musiało zmienić/stać, by był/-a Pan/Pani gotowy/-a zapłacić dwa razy więcej za ten produkt?
- Co według Pana/Pani jest największą wadą/zaletą tego produktu w porównaniu do produktu konkurencji (firmy X)?

Myśląc o zakładaniu i prowadzeniu działalności gospodarczej warto już od samego początku – pomysłu na biznes – myśleć o potrzebach i problemach Twoich potencjalnych klientów. To oni na końcu ocenią, czy Twoja propozycja wartości jest dla nich wystarczająca, by kupić oferowany produkt lub usługę. Jeśli przyjrzysz się problemom, z którymi muszą sobie radzić, oraz dokładnie zbadasz ich potrzeby, będzie Ci łatwiej określić, gdzie warto szukać swojej niszy rynkowej. A gdy już ją odnajdziesz, planuj (projektując model biznesowy firmy) i weryfikuj każdy pomysł (testując prototypy), gdyż dzięki temu będzie Ci łatwiej przekuć pomysł w dobrze funkcjonujące przedsiębiorstwo.

MATERIAŁY ŹRÓDŁOWE:

- Osterwalder A., Pigneur Y., *Tworzenie modeli biznesowych. Podręcznik wizjonera*, Gliwice 2012.
- Ostrowska A., *Dlaczego warto wykorzystywać popytowe podejście do innowacji? Wnioski ze spotkań Klubu Innowacyjnych Przedsiębiorstw*, Warszawa 2012.
- Sawyer K., *Explaining Creativity: The Science of Human Innovation*, New York 2012.

Grzegorz Kierner

Biznes-**plan**

Wprowadzenie

Plany są niczym; planowanie jest wszystkim.

Dwight D. Eisenhower[2]

Jesteś zdecydowany pracować na własny rachunek, masz pomysł na biznes, ale nie wiesz, czy to się naprawdę opłaci? Odpowiedź na to zasadnicze pytanie uzyskasz, przygotowując porządny biznesplan. Im więcej czasu poświęcisz na zaplanowanie swoich działań biznesowych na początku, tym mniej rozczarowań czeka Cię w przyszłości. Po utrwaleniu pomysłu na papierze może okazać się bowiem, że to, co wydawało się niezwykle interesujące, wcale nie jest opłacalne. Dzięki temu w porę będziesz mógł zmienić swoje plany, tak by w przyszłości odnieść sukces.

Przygotowanie biznesplanu powinno być standardem dla przyszłych przedsiębiorców nie tylko w przypadku starania się o pozyskanie funduszy zewnętrznych, kiedy to właśnie na podstawie biznesplanu podejmowane są decyzje o przyznaniu wsparcia. Co więcej, biznesplan powinien ewaluować razem z biznesem. Przy każdej zmianie i każdej inwestycji warto poświęcić czas na przygotowanie nowej wersji biznesplanu. Jest to trudne, ale wykonalne, a przede wszystkim daje obiektywny osąd sytuacji.

W tym rozdziale dowiesz się, po co właściwie opracowywać biznesplan, kto może być jego odbiorcą, z jakich części składa się taki dokument oraz jak go przygotować.

Pamiętaj:

Biznesplan jest planem Twojego biznesu, nikt lepiej od Ciebie nie sprawdzi, jakie koszty będziesz ponosić, ile produktów/usług możesz sprzedawać oraz jaka jest Twoja konkurencja. Dobrze opracowany biznesplan pomaga prowadzić przedsiębiorstwo, wyznacza cele i sposoby ich realizacji.

2 Dwight D. Eisenhower (1890–1969) – amerykański dowódca wojskowy, Naczelny Dowódca Alianckich Ekspedycyjnych Sił Zbrojnych (1943–1945), polityk, 34. prezydent Stanów Zjednoczonych (1953–1961).

1 Przeznaczenie biznesplanu i jego odbiorcy

Prognozowanie to trudna sprawa,
szczególnie kiedy dotyczy przyszłości.

Victor Borge[3]

Tak jak wspomniano we wstępie, biznesplan powinien być standardem w przypadku zakładania działalności gospodarczej, ale również w sytuacji, kiedy przedsiębiorca wprowadza zmiany w swojej działalności. Dobrze przygotowany biznesplan daje m.in. odpowiedzi na pytania: czy Twój biznes się opłaci, ile musisz zainwestować, jakie koszty będziesz ponosić z tytułu prowadzenia firmy lub wprowadzenia zmiany, ile osób będziesz musiał zatrudnić, aby prowadzić działalność, gdzie ją będziesz prowadził, jaką masz konkurencję, kto będzie Twoim klientem i jakie działania powinieneś przedsięwziąć, aby go pozyskać, no i oczywiście: kiedy zaczniesz zarabiać. To, o czym powinni pamiętać przyszli przedsiębiorcy, to fakt, że nowa firma zaczyna zarabiać dopiero po pewnym czasie. Czas ten zależy od bardzo wielu czynników. Od jakich? Na to pytanie również odpowiada biznesplan.

Dobrze przygotowany, a co za tym idzie realny biznesplan pomaga:
- dokładnie zaplanować działalność i rozwój firmy,
- przewidzieć potencjalne zagrożenia, zanim staną się one realne,
- poznać szanse rynkowe, które można wykorzystać w działalności firmy,
- zaplanować finansowanie startu i rozwoju firmy,
- wyznaczyć cele i sposoby ich realizacji.

Na początku pracy nad biznesplanem należy ustalić, na jaki okres jest on tworzony (często określają to odbiorcy tego dokumentu). Należy też pamiętać, aby wszystkie tabele (np. planowane przychody, koszty, harmonogram zadań) były zgodne z tym założeniem.

Głównym odbiorcą biznesplanu jest przedsiębiorca – zarówno gdy dopiero rozpoczyna działalność, jak również gdy wprowadza zmiany w swojej firmie. Dodatkowo przedłożenia biznesplanu mogą zażądać od przedsiębiorcy:
- banki,
- inwestorzy zewnętrzni – organizacja *venture capital* lub aniołowie biznesu,
- instytucja udzielająca dotacji,
- inwestor zainteresowany kupnem firmy,
- potencjalni partnerzy.

Pamiętaj:

Biznesplan tworzysz przede wszystkim dla siebie, jeśli w nim kłamiesz, zawyżasz sprzedaż, zaniżasz koszty itp., oszukujesz samego siebie, a w efekcie rozpoczynasz przedsięwzięcie z góry skazane na porażkę.

3 Victor Borge (1909–2000) – duński pianista i komik, znany jako „król klaunów Danii".

2 Składowe biznesplanu

Istnieje wiele wzorów tego dokumentu. Mogą one różnić się od siebie, ale zawsze posiadają te same składowe.

Główne elementy biznesplanu to:
- wstęp – streszczenie biznesplanu,
- profil i zakres działania firmy: przedstawienie przedsiębiorcy, opis firmy,
- opis produktu i procesu produkcyjnego,
- analiza rynku,
- dystrybucja i promocja,
- plan inwestycji i prognozy finansowe.

WSTĘP – STRESZCZENIE BIZNESPLANU

Nigdy nie ma się drugiej okazji, żeby zrobić pierwsze wrażenie.

Andrzej Sapkowski[4]

Każdy biznesplan, zwłaszcza przygotowywany dla adresata zewnętrznego, powinien zawierać krótki wstęp – streszczenie zawierające najważniejsze informacje o Tobie, o Twojej firmie i o tym, co chcesz robić. Z tej części adresat biznesplanu powinien dowiedzieć się w ogólnej formie, z jakim pomysłem ma do czynienia.

Podstawowymi informacjami, jakie powinny znaleźć się w tej części, są:
- przedstawienie pomysłu na biznes,
- odpowiedź na pytania, dlaczego chcesz prowadzić działalność gospodarczą i dlaczego konkretnie tę działalność,
- krótki opis rynku,
- odpowiedź na pytanie, dlaczego wierzysz, że uda Ci się osiągnąć sukces.

Pamiętaj:

Wstęp powinien być raczej zwięzły i obejmować nie więcej niż jedną, dwie strony, tylko w przypadku wyjątkowo dużych przedsięwzięć może być dłuższy. Musi być tak napisany, by zainteresować adresata – często właśnie ta pierwsza strona decyduje o tym, w jaki sposób ustosunkuje się on do przedłożonej propozycji. Pamiętaj, że dobrze napisany wstęp ma wpływ na to, czy Twój biznesplan zostanie przeczytany do końca.

Niech twoja oferta będzie jasna i zwięzła.
Nie zmuszaj czytelnika, by musiał się męczyć,
próbując dojść, co w istocie chcesz mu sprzedać.

Angus Mcleod[5]

4 Andrzej Sapkowski (ur. 1948) – polski pisarz fantasy; jest najczęściej po Lemie tłumaczonym polskim autorem fantastyki.
5 Angus Mcleod – autor książek *Marketing internetowy w praktyce*, *Blogi od A do... sławy i pieniędzy*.

PROFIL I ZAKRES DZIAŁANIA FIRMY

Przedstawienie przedsiębiorcy

Aby odnieść sukces należy wyglądać tak,
jakby już się go odniosło.

Valentin Polcuch[6]

Ta część to nic innego jak curriculum vitae przedsiębiorcy/wspólników. Jest ona szczególnie ważna w przypadku, gdy biznesplan przygotowywany jest dla instytucji i odbiorców zewnętrznych. To jest Twoja wizytówka i im lepiej ją przygotujesz, tym większą masz szansę, że osiągniesz cel – pozyskasz inwestora. Musisz pamiętać, że adresat zewnętrzny biznesplanu nie zna Cię, nie wie, kto się do niego zwraca, daj mu zatem poznać się z jak najlepszej strony. Podkreśl, że masz doświadczenie w prowadzeniu firmy, a także doświadczenie w wybranej branży.

Składowe tej części biznesplanu to:

- dane osobowe (imię, nazwisko, stan cywilny, data i miejsce urodzenia),
- dane kontaktowe (adres zamieszkania, adres korespondencyjny, numer telefonu, adres e-mail),
- wykształcenie (w tym miejscu przedstaw przebieg wykształcenia, podając nazwę i datę ukończenia szkoły dokładnie tak, jak to się robi w CV przygotowywanym dla pracodawcy),
- kursy i szkolenia (wymień przebyte szkolenia i kursy dokształcające, zwłaszcza te, które związane są z charakterem działalności, jaką chcesz prowadzić bądź już prowadzisz W tej części powinieneś również przedstawić posiadane umiejętności potrzebne do wykonywania określonej działalności zawodowej),
- doświadczenie zawodowe (przedstaw swoje doświadczenie zawodowe, podając okres zatrudnienia, nazwę pracodawcy, stanowisko oraz najważniejsze obowiązki).

Pamiętaj:

Ta część ma bardzo dużą wartość w przypadku, gdy chcesz pozyskać dodatkowe finanse na Twoją działalność. Należy zatem tak ją przygotować, aby adresat czytając ją, był przekonany, że jesteś osobą, której warto powierzyć własne pieniądze. Zatem nawet jeśli jesteś dopiero absolwentem bądź studentem i nie masz jeszcze doświadczenia w prowadzeniu biznesu, zastanów się, jaka Twoja działalność może przekonać adresata, że jesteś osobą przedsiębiorczą, która zna się na przedmiocie działalności Twojej przyszłej firmy. Jeżeli działasz bądź działałeś w organizacjach studenckich, kołach naukowych, miałeś na studiach zajęcia z przedsiębiorczości lub zajęcia merytorycznie związane z obszarem działania firmy, podkreśl to. Wskaż umiejętności, które zdobyłeś dzięki temu, i napisz, w jaki sposób możesz je wykorzystać, prowadząc firmę, aby odnieść sukces rynkowy. Oceniający będzie szukał informacji o dwóch podstawowych rzeczach: wiedzy i doświadczeniu związanym merytorycznie z pomysłem na firmę i obszarem jej działalności.

Opis firmy

1

Podstawowe dane o przedsiębiorstwie

Jest to punkt biznesplanu szczególnie ważny dla początkującego przedsiębiorcy, zwłaszcza gdy nie zarejestrował on jeszcze swojej działalności.

6 Valentin Polcuch (1911–1989) – publicysta, poeta.

2

Forma prawna

Na samym początku powinniśmy wybrać dogodną dla siebie, swojej rodziny lub partnerów biznesowych formę prowadzenia działalności.

W Polsce można prowadzić działalność gospodarczą w kilku formach:
- osoba fizyczna prowadząca samodzielnie działalność pod swoim nazwiskiem jako firma (rejestracja w Centralnej Ewidencji i Informacji o Działalności Gospodarczej),
- spółka cywilna osób fizycznych zarejestrowanych jako przedsiębiorcy,
- spółki handlowe osobowe, według kodeksu spółek handlowych: spółka jawna, spółka partnerska, spółka komandytowa, spółka komandytowo-akcyjna (rejestracja w Krajowym Rejestrze Sądowym),
- spółki kapitałowe: spółka z ograniczoną odpowiedzialnością, spółka akcyjna (rejestracja w Krajowym Rejestrze Sądowym).

Wybierając formę prowadzenia działalności, weź pod uwagę:
- odpowiedzialność osobistą za ewentualne długi firmy,
- skalę planowanego biznesu,
- wielkość kapitału zakładowego,
- możliwość skorzystania z dofinansowania na start i rozwój działalności.

Dla przykładu: prowadząc działalność gospodarczą, odpowiadać będziesz za długi firmy całym majątkiem osobistym, podobnie w spółce cywilnej i jawnej. Gdy założysz spółkę z o.o., to spółka będzie ponosić odpowiedzialność majątkową (choć w określonych przypadkach mogą ponosić ją także członkowie zarządu). Jednak aby założyć spółkę z o.o., trzeba wnieść kapitał zakładowy (minimum 5000 zł).

Pamiętaj:

Zakładając spółkę jawną czy partnerską, musisz sporządzić umowę w formie pisemnej (pozostałe spółki wymagają sporządzenia aktu notarialnego), dobrze by było jednak, aby jej zapisy zweryfikował prawnik, uchroni Cię to przed ewentualnymi konsekwencjami błędów.

3

Nazwa przedsiębiorstwa

Wybierając nazwę dla swojej firmy, należy pamiętać o tym, że ma ona bardzo duże znaczenie marketingowe oraz że musi być zgodna z obowiązującymi przepisami (np. przy indywidualnej działalności gospodarczej musi ona zawierać imię i nazwisko właściciela).

Wybierając nazwę firmy, należy też mieć na uwadze, że jest ona pierwszym elementem, z jakim klient ma do czynienia, w związku z tym powinna zaciekawiać i wzbudzać pozytywne skojarzenia.

W związku z tym i ze względów praktycznych nazwa firmy powinna być:
- krótka i prosta,
- łatwa do wypowiedzenia i zapamiętania,
- ładnie brzmiąca, dźwięczna,
- odrębna, unikalna,
- spójna z wizerunkiem: kojarząca się z zakresem prowadzonej działalności gospodarczej – jeśli firma działa w jednej branży; ogólna – jeśli firma działa w wielu branżach,
- nie powinna mieć negatywnych konotacji językowych.

Pamiętaj:

Przed rejestracją firmy, warto sprawdzić na stronach urzędu patentowego, czy wybrana nazwa nie jest zastrzeżonym znakiem towarowym.

4 Adres firmy

Adres firmy – adres prowadzenia działalności gospodarczej – jest istotny zarówno ze względów biznesowych, jak i z uwagi na możliwość rozliczania kosztów. Przy rejestracji firmy można podać dowolną liczbę adresów – w formularzu należy podać adres głównego miejsca wykonywania działalności (wymagane), ale można podać także adres dodatkowego miejsca wykonywania działalności (np. adres sklepu, filii etc.)

Adresem firmy może być adres własnego lub wynajętego lokalu (np. biura) bądź też adres własnego lub wynajętego (jeśli pozwala na to umowa najmu) mieszkania. Możesz także skorzystać z usług biur wirtualnych, które za opłatą użyczają adresu do rejestracji firmy oraz obsługują korespondencję.

5 Rodzaj działalności

Określenie profilu działalności firmy w momencie jej tworzenia jest kluczową kwestią dla jej przyszłego funkcjonowania na rynku. Nie wystarczy ogólne określenie rodzaju działalności firmy, np. produkcyjna, budowlana, handlowa czy też usługowa. Zakładając działalność gospodarczą, jesteś zobowiązany podać kody działalności zgodnie z klasyfikacją PKD (Polska Klasyfikacja Działalności), by odpowiadały profilowi wykonywanej działalności. Szukając odpowiednich kodów PKD, możesz skorzystać z wygodnych wyszukiwarek internetowych, które podpowiadają właściwe kody po wpisaniu słowa kluczowego, np. „transport".

Nie ma ograniczeń co do liczby i rodzaju kodów PKD – przedsiębiorca może podać ich dowolną liczbę i mogą one wskazywać zupełnie odrębne, a nawet potencjalnie sprzeczne ze sobą rodzaje działalności. To, o czym warto pamiętać, to fakt, że kod wpisany jako pierwszy jest uznawany za kod określający działalność przeważającą i powinien on wskazywać główny obszar działalności firmy.

Pamiętaj:

Jeśli chcesz ubiegać się o dofinansowanie na start lub rozwój firmy, musisz uważać przy wyborze kodu PKD – niektóre rodzaje działalności są wykluczone z możliwości uzyskania wsparcia. Niektóre kody zmuszą Cię także do innego sposobu rozliczania z urzędem skarbowym lub do rejestracji jako płatnika VAT. Warto więc przy wyborze kodów PKD skonsultować się z księgową. Jeżeli planujesz rozszerzyć działalność firmy np. o nowe usługi, powinieneś zaktualizować dane w Centralnej Ewidencji i Informacji o Działalności Gospodarczej lub KRS, podając odpowiednie kody przed uzyskaniem przychodu z zakresu, którego dotyczy nowy kod PKD. Jeżeli wystawisz fakturę w związku z działalnością, której nie uwzględniłeś w postaci kodu PKD, może to zostać uznane za odmowę wykonania obowiązku statystycznego. Urząd skarbowy po wykryciu takiego procederu ma obowiązek poinformować o tym sąd karny, który może nałożyć karę grzywny w wysokości do 5000 zł.

6 Historia firmy

Jeśli biznesplan przygotowywany jest dla istniejącej już firmy, w tej części należy zawrzeć następujące informacje: data rozpoczęcia działalności gospodarczej, najważniejsze dane finansowe, najbardziej znaczące osiągnięcia firmy (z uwzględnieniem jej wyrobów, sukcesów rynkowych), dane o poprzednich i aktualnych udziałowcach, obecny stan prawny, finansowy i organizacyjny firmy.

7 Struktura organizacyjna firmy i planowane zatrudnienie

Znalezienie i zatrzymanie najlepszych pracowników jest najbardziej wartościową zdolnością. Dałbym wszystko, co mam, wszystkie moje pieniądze, aby tylko mieć tę umiejętność.

John D. Rockefeller[7]

Zakładając firmę, należy określić, jaką będzie ona mieć strukturę organizacyjną. W tej części należy opisać stanowiska i komórki firmy, zakres ich kompetencji i odpowiedzialności, sposób powiązań między nimi. Powinieneś określić liczbę i rodzaj nowych stanowisk pracy, formę zatrudnienia i wymiar czasu. Należy również określić wymagane kwalifikacje i doświadczenie kandydatów na dane stanowisko. W tym punkcie umieszcza się także informacje o zarobkach pracowników na poszczególnych stanowiskach. Z punktu widzenia biznesplanu należy podać zarówno kwoty bezpośrednich wynagrodzeń, jak i całkowite koszty utrzymania stanowisk (wraz z narzutami i podatkami) – jako przyszły przedsiębiorca powinieneś wiedzieć, ile środków z konta firmy ubędzie każdego miesiąca na wynagrodzenia wraz z narzutami – to jest Twój faktyczny koszt.

8 Prezentacja kierownictwa firmy

Najważniejsze jest mieć odpowiednich ludzi na odpowiednich stanowiskach.

Kevin Deane[8]

Pamiętaj:

Nie każdego pracownika zatrudnisz w pierwszym dniu działalności, niektórych zatrudniamy po roku czy dwóch. W tej części biznesplanu trzeba podać wszystkich pracowników, których zatrudnienie przewidujesz w okresie, na jaki tworzony jest dokument.

Jeśli do zarządzania firmą będziesz zatrudniać doświadczonych menadżerów, informację o tym należy podać w tej części biznesplanu. Jeśli znasz już te osoby, warto opisać ich doświadczenie, warunki zatrudnienia oraz sposób wynagradzania.

9 Struktura udziałów

Jeśli nowa działalność będzie prowadzona w formie spółki, w tej części biznesplanu należy umieścić strukturę udziałów w przyszłej firmie. Jeśli biznesplan tworzony jest dla istniejącej już firmy, trzeba pokazać obecną i przyszłą (np. po wniesieniu udziałów inwestora) strukturę udziałów. Jeżeli planujesz, że w okresie, na jaki tworzony jest dokument, inwestor ma się wycofać ze spółki, należy także przedstawić opis wyjścia kapitałowego.

7 John D. Rockefeller (1839–1937) – amerykański przedsiębiorca, filantrop i fundator Uniwersytetu Chicagowskiego. Obecnie uważany za najbogatszego człowieka w historii.
8 Kevin Deane – amerykański konsultant w dziedzinie marketingu internetowego.

OPIS PRODUKTU I PROCESU PRODUKCYJNEGO

Nigdy nie podpisałbym się własnym nazwiskiem
pod produktem, który nie ma w sobie tego,
co jest najlepsze we mnie.

John Deere[9]

Ten etap mimo swej nazwy, która kojarzyć się może głównie z firmami produkcyjnymi, dotyczy każdej działalności gospodarczej. Produktem jest bowiem także usługa, którą oferujemy klientowi. W tym przypadku proces produkcyjny to nic innego jak proces świadczenia usługi.

Przygotowując tę część biznesplanu, należy zadbać o to, aby była ona zrozumiała dla każdego. Zatem opisując możliwie najdokładniej swój produkt (usługę) i cały cykl produkcyjny, używaj prostego i przystępnego języka, zrezygnuj ze skomplikowanej terminologii oraz szczegółów technicznych i technologicznych.

Opis produktu

Opisując produkt (usługę), który oferujemy na rynku, należy:
- podać informacje o produkcie (usłudze),
- wskazać jego główne cechy i zalety,
- wyjaśnić, czy jest to produkt (usługa) już istniejący czy dopiero projektowany,
- wskazać prawa do produktu i wszystkich współposiadaczy tych praw,
- wskazać posiadane patenty i znaki towarowe,
- wyjaśnić, czym dany produkt (usługa) różni się od innych produktów (usług) dostępnych na rynku oraz na czym polega jego unikalność,
- podać cenę jednostkową,
- wskazać, czy wyrób stwarza możliwość modyfikacji lub ulepszeń.

Podsumowując, powinieneś opisać, co dokładnie otrzyma Twój klient za określoną cenę. Jeśli firma sprzedawać będzie kilka produktów (usług), każdy z nich należy scharakteryzować osobno. Ponadto jeśli Twój produkt (usługa) jest dopiero w fazie badań, projektowania lub prototypów, powinieneś dokładnie określić czas, w jakim jesteś w stanie uruchomić finalną produkcję i wprowadzić go na rynek.

Pamiętaj:

Musisz tak zaprezentować swój produkt (usługę), aby wzbudzić zainteresowanie inwestora i aby był on przekonany, że wyrób może się wyróżnić wśród oferty konkurentów swoją jakością, użytecznością, ceną, atrakcyjnością itp.

Opis procesu produkcyjnego

W opisie procesu technologicznego należy:
- podzielić proces produkcji/świadczenia usług na krótsze etapy, do których można przydzielić innych pracowników,
- opisać poszczególne fazy produkcji/świadczenia usług,
- podać czas trwania każdego etapu produkcji/świadczenia usług,
- opisać niezbędne środki produkcyjne (materiały, surowce, maszyny, urządzenia),
- wskazać aktualne i przewidywane zdolności produkcyjne,

9 John Deere (1804–1886) – amerykański kowal i przemysłowiec, założyciel Deere & Company – jednego z największych producentów maszyn (głównie rolniczych) na świecie.

- podać normy produkcyjne, techniczne i technologiczne,
- opisać procesy: kontroli jakości, gwarancji i serwisu pogwarancyjnego,
- opisać plany dotyczące zakupu maszyn i urządzeń oraz modernizacji i rozbudowy majątku produkcyjnego, pomieszczeń produkcyjnych i magazynowych.

Opisanie poszczególnych faz procesu produkcyjnego pozwala na określenie przyszłych kosztów produkcji, a także ich wpływu na wysokość planowanych dochodów.

Pamiętaj:

Przebieg procesu produkcyjnego musi być opisany rzeczowo, z uwzględnieniem aspektów technologicznych i organizacyjnych. Użyj prostego, przyjaznego dla odbiorcy języka. Zrezygnuj ze skomplikowanej terminologii, ani nie zagłębiaj się w szczegóły techniczne i technologiczne, które mogłyby utrudnić zrozumienie opisu.

ANALIZA RYNKU

Jeżeli nie jesteś dzisiaj zaangażowany w kreowanie jutrzejszych rynków lub nie masz wiedzy, co się dzieje na tych rynkach, nie masz szans na konkurowanie z nimi.

Ken Blanchard i Terry Waghorn[10]

Istotnym elementem wpływającym na przyszły sukces Twojej firmy jest poznanie rynku, na którym chcesz działać. Rynek to nic innego jak: klienci, dostawcy i konkurencja. Tylko dogłębna analiza tych elementów pozwoli wykorzystać szanse i poradzić sobie z zagrożeniami. Im więcej czasu poświęcisz na przygotowanie tej części dokumentu, tym łatwiej będziesz podejmować odpowiednie decyzje biznesowe.

Klienci

Jest tylko jeden szef. Klient. On może zwolnić każdego w firmie, od prezesa w dół – po prostu wydając swoje pieniądze gdzie indziej.

Sam Walton[11]

Sukces firmy zależy od właściwego rozpoznania potrzeb i oczekiwań klientów. Podstawowym błędem wielu młodych przedsiębiorców jest nieumiejętność spojrzenia na własny biznes oczami klientów, przez co oferują produkty lub usługi, które nie spełniają potrzeb i oczekiwań nabywców. To, o czym trzeba pamiętać, to fakt, że Twoi potencjalni klienci nie są jednakowi. Można podzielić ich na grupy o podobnych cechach i upodobaniach (segmentacja rynku). Ważne jest, aby wiedzieć jak liczne są poszczególne grupy i co je charakteryzuje, ponieważ zdobycie przedstawicieli każdej z grup wymagać będzie od Ciebie użycia innych środków. Dobry sprzedawca już po kilku sekundach rozpoznaje typ klienta, przypisuje go do określonego segmentu i oferuje mu produkt (usługę) dopasowany do jego potrzeb i oczekiwań.

10 Ken Blanchard (ur. 1939) – amerykański autor wielu książek, głównie z zakresu zarządzania. Terry Waghorn – amerykański autor książek z dziedziny strategii biznesowej i innowacji.
11 Sam Walton (1918–1992) – założyciel dwóch amerykańskich sieci sprzedaży detalicznej, Wal-Mart i Sam's Club. Firmy założone przez Waltona obecnie są częścią koncernu Wal-Mart Stores, Inc., największej korporacji na świecie, osiągającej roczne przychody na poziomie ponad 300 mld dolarów amerykańskich.

Oprócz charakterystyki nabywców oraz informacji o ich liczbie ważne są informacje dotyczące czynników wpływających na podjęcie decyzji o zakupie, częstotliwości dokonywania zakupów czy też sposobu wykorzystania kupowanego produktu. Im lepiej poznasz klienta, tym łatwiej dopasujesz swoje produkty (usługi) do jego potrzeb i oczekiwań.

Wszystkie te dane umożliwią Ci oszacowanie wielkości przyszłej sprzedaży i określenie udziału firmy w rynku.

Pomocne w opracowaniu tej części biznesplanu są poniższe pytania:
- Kim są nasi klienci (klienci indywidualni, instytucjonalni)?
- Jak możemy podzielić klientów (segmentacja klientów)?
- Jaka jest wielkość każdej z grup klientów?
- Na jakiej podstawie każda z grup wybiera konkretny produkt/usługę (cena, reklama, polecenie znajomych, prestiż, dodatkowe gratisy przy zakupie, obsługa etc.)?
- Jakie są oczekiwania klientów wobec produktów/usług i naszej firmy?
- W jaki sposób możemy dotrzeć do każdego z segmentów?

Pamiętaj:

Segmentacja klientów ma sens, jeśli każdą z grup klientów będziesz traktować inaczej – obsługiwać i kierować do nich inną ofertę.

Dostawcy

W tej części biznesplanu powinieneś wskazać swoich przyszłych dostawców, podając ich nazwę i lokalizację, przewidywaną formę rozliczeń (gotówka, przelew), warunki dostaw, ich jakość i prawdopodobieństwo terminowości. Warto znaleźć co najmniej kilku dostawców, gdyż nigdy nie masz pewności, czy jeden wykona zlecenie w interesującym Cię czasie.

Pamiętaj:

Jeśli dokładnie sprawdzisz przyszłych dostawców, zbierzesz informacje o ich cenach i warunkach dostaw, dowiesz się, czy rzeczywiście współpraca z nimi jest opłacalna.

Zasięg terytorialny

W biznesplanie należy wskazać również obszar, na którym zamierzasz sprzedawać swoje produkty/usługi (rynek lokalny/regionalny/krajowy/zagraniczny). Chodzi tu także o pokazanie zmian zachodzących na rynku. Zastanów się, czy na danym rynku rośnie czy maleje liczba potencjalnych klientów, czy w ostatnich latach klienci zarabiają więcej itp.

Konkurencja

Jeśli jest coś, czego nie potrafimy zrobić wydajniej, taniej i lepiej niż konkurenci, nie ma sensu, żebyśmy to robili, i powinniśmy zatrudnić do wykonania tej pracy kogoś, kto zrobi to lepiej niż my.

Henry Ford[12]

12 Henry Ford (1863–1947) – przemysłowiec, założyciel Ford Motor Company.

W tej części biznesplanu powinien znaleźć się szereg informacji o Twoich konkurentach, m.in. te dotyczące ich liczby, wielkości ich firm i liczby posiadanych oddziałów, jakości produktu/usługi, wielkości ich sprzedaży i udziału w rynku, cen, godzin prowadzenia działalności, metod sprzedaży, kanałów zbytu, reklamy i promocji, reputacji firmy, poziomu zapasów itp. Dane te stanowią kryteria oceny konkurencji, które odgrywają ważną rolę w każdej branży.

Nie da się zebrać takich informacji, siedząc za biurkiem, należy samemu sprawdzić konkurentów i ich produkty (usługi). Wiedza o tym, jak działa konkurencja, jest podstawą dobrego planowania własnych działań.

Pamiętaj:

Oceniaj konkurencję oczami klienta (w poprzednich punktach określiliśmy, czego oczekują klienci). Szukaj u konkurentów tych cech, które są ważne dla poszczególnych segmentów rynku. Podsumowując analizę konkurencji, zastanów się, co możesz zrobić lepiej, co sprawi, że klient zdecyduje się na zakup w Twojej firmie.

Analiza SWOT projektu

Każdy biznesplan powinien zawierać analizę SWOT przedsięwzięcia, którego dotyczy. To nic innego jak analiza czynników oddziałujących na Twoją firmę oraz jej zasobów. Czynniki zewnętrzne mające wpływ na Twoją działalność należy rozpatrywać jako szanse (czynniki sprzyjające) bądź zagrożenia (czynniki niesprzyjające), natomiast zasoby firmy trzeba przeanalizować pod kątem mocnych i słabych stron przedsiębiorstwa.

Analizę SWOT najczęściej przedstawia się w formie zestawiania tabelarycznego.

	CZYNNIKI POZYTYWNE	CZYNNIKI NEGATYWNE
CZYNNIKI WEWNĘTRZNE	Są to atuty, które w sposób pozytywny wyróżniają firmę w otoczeniu i spośród konkurencji.	To konsekwencje ograniczeń zasobów i niedostatecznych kwalifikacji. Dzięki rozpoznaniu i zdefiniowaniu słabych stron można łatwo ograniczyć ich negatywny wpływ.
CZYNNIKI ZEWNĘTRNE	To zjawiska i tendencje w otoczeniu, które odpowiednio wykorzystane staną się impulsem do rozwoju oraz osłabią zagrożenia.	To wszystkie czynniki zewnętrzne, które postrzegasz jako bariery dla rozwoju Twojej firmy, utrudnienia, dodatkowe koszty działania.

Źródło: opracowanie własne

DYSTRYBUCJA I PROMOCJA

Wiele rzeczy małych stało się wielkimi tylko dzięki odpowiedniej reklamie.

Mark Twain[13]

W tej części biznesplanu należy opisać, w jaki sposób będziesz prowadzić sprzedaż produktów/usług oraz jakie formy płatności przewidujesz. Ponadto istotną kwestią jest opisanie sieci dystrybucji i magazynowania oraz działań, jakie podejmiesz, aby Twoje produkty/usługi były łatwo dostępne dla klientów.

13 Mark Twain (1835–1910) – amerykański pisarz pochodzenia szkockiego, satyryk, humorysta, wolnomularz.

Ta część dokumentu powinna obejmować również plan reklamy i promocji produktów/usług. Trzeba dokonać wyboru środków oraz form reklamy, przy pomocy których uda Ci się dotrzeć do każdego segmentu odbiorców. Należy przy tym podać przybliżony termin oraz szacunkowy koszt działań, jakie podejmiesz w celu zareklamowania i promocji działalności.

Pamiętaj:

Prowadząc firmę, należy sprawdzać, ile każda złotówka wydana na reklamę przyniosła nam zysku. Jeśli nie przyniosła, oznacza to, że przekaz nie dotarł do klientów i że warto następną złotówkę zainwestować w inną formę dotarcia do odbiorców.

Za każdym razem, kiedy widzisz biznes, który odnosi sukces, oznacza to, że ktoś kiedyś podjął odważną decyzję.

Peter Drucker[14]

PLAN INWESTYCJI I PROGNOZY FINANSOWE

Biznes każdej firmy zaczyna się i kończy na dogłębnej analizie liczb. Niezależnie od tego, czym dana firma się zajmuje, jeżeli nie umie wyciągnąć wniosków z faktów dotyczących własnej działalności i podejmuje decyzje oparte na powierzchownych informacjach lub intuicji, w ostatecznym rozrachunku zapłaci za to wysoką cenę.

Bill Gates[15]

Ta część biznesplanu dotyczy planu finansowego Twojego przedsięwzięcia. Powinna zawierać dokładne analizy finansowe dotyczące firmy i planowanego projektu (przygotowane zgodnie z instrukcją określającą wymagania inwestora). Analizy przedstawiane w tej części biznesplanu są ze sobą powiązane – wskazują relacje pomiędzy różnymi wartościami ekonomicznymi oraz umożliwiają dokonanie wyceny firmy i przedsięwzięcia.

W przypadku przygotowywania biznesplanu dla istniejącej firmy punktem wyjścia do opracowania prognoz finansowych są informacje na temat sytuacji finansowej firmy z okresu poprzedzającego opracowanie biznesplanu (większość banków, by móc wyodrębnić pewne trendy funkcjonowania firmy, w polityce kredytowej kieruje się zasadą kontroli danych finansowych z pięciu ostatnich lat jej działalności; jeżeli firma funkcjonuje krócej niż pięć lat, należy przedstawić dane z całego okresu jej funkcjonowania). W przypadku nowo uruchamianej działalności w biznesplanie umieszcza się przede wszystkim prognozę finansów na okres wymagany przez inwestora.

Plan inwestycji należy podzielić na:

- **zestawienie nakładów finansowych** będące planem inwestycji koniecznych do rozpoczęcia działalności. Należy tutaj szczegółowo przedstawić zakres planowanej inwestycji (np. budowa, zakup maszyn i urządzeń itp.), określając przy tym koszty zakupu. Trzeba też wskazać, jakie efekty przyniesie dana inwestycja (np. wzrost sprzedaży, obniżka kosztów, podniesienie jakości itp.). W tym punkcie należy także podać źródła finansowania inwestycji, czyli informacje o tym, ile pieniędzy Twoja firma będzie potrzebowała od inwestora, czy będziesz musiał zaciągnąć kredyt inwestycyjny etc.

14 Peter Drucker (1909–2005) – profesor, twórca teorii współczesnego zarządzania.
15 Bill Gates (ur. 1955) – amerykański przedsiębiorca, filantrop oraz współzałożyciel, główny architekt oprogramowania i były prezes zarządu korporacji Microsoft.

- **określenie stopnia przygotowania inwestycji do realizacji,** gdzie prezentowany jest dostęp do środków produkcji, tj. maszyn, urządzeń, zaplecza materiałowego, pomieszczeń, które będą wykorzystywane przy planowanej działalności. W tym punkcie należy wykazać wszystko to, co już posiadasz i wnosisz do działalności.

Pamiętaj:

Zestawienie nakładów finansowych i stopień przygotowania inwestycji do realizacji mają dać odbiorcy obraz wszystkiego, co musi znaleźć się w firmie, aby mogła ona funkcjonować.

Plan finansowy

Jednym z najważniejszych dla inwestora punktów biznesplanu są założenia dotyczące przyszłych przychodów – plan finansowy.

Podstawowymi elementami planu finansowego są:

1

Prognoza sprzedaży

W przypadku istniejącej firmy oprócz danych dotyczących przyszłej sprzedaży w biznesplanie należy zawrzeć także informacje o sprzedaży dotychczasowej. Dane sprzedażowe potrzebne są do opracowania rachunku wyników, przepływu gotówki oraz opłacalności przedsięwzięcia i jego rentowności.

Zestawienie sprzedaży powinno zawierać prognozę ilościową (liczbę produktów/usług sprzedawanych w konkretnych okresach), prognozę cen na czas, na jaki tworzony jest biznesplan, oraz prognozę przychodu ze sprzedaży (ilość × cena). Tabele dla pierwszego roku lub dwóch lat działalności powinny zawierać dane dotyczące krótszych okresów (np. kwartałów), a także podsumowania prezentujące wartości roczne. Ta część biznesplanu poza tabelami powinna też zawierać kilka zdań wyjaśniających, jakie założenia przyjęto przy określaniu wielkości sprzedaży i polityki cenowej.

Pamiętaj:

Nikt nie powie Ci dokładnie, ile produktów/usług będziesz sprzedawać. To są Twoje przewidywania, a jednocześnie najważniejsza część biznesplanu. Planując sprzedaż, uwzględnij okres rozkręcania firmy i sezonowe spadki sprzedaży. Wróć do opisu procesu produkcji / procesu świadczenia usługi i sprawdź, czy w danym okresie jesteś w stanie czasowo wykonać tyle produktów/usług. Wróć też do analizy danych dotyczących klientów i konkurencji i zastanów się, czy wartości założone w prognozie sprzedaży są realne.

2

Prognoza kosztów

Po określeniu planowanej sprzedaży, powinieneś zastanowić się, jakie koszty poniesiesz przy tej określonej wielkości sprzedaży. Prognoza powinna obejmować zarówno koszty stałe (niezależne od wielkości sprzedaży), jak i koszty zmienne (zależne od wielkości sprzedaży). Należy przygotowywać ją starannie, uwzględniając wszystko: od przysłowiowego spinacza aż do kosztów zakupu materiałów, sprzedaży, najmu pomieszczeń, wynagrodzeń pracowników, reklamy etc. Tabele prognoz kosztów powinny dotyczyć takich samych okresów jak tabele prognoz sprzedaży. Należy też zwrócić uwagę na to, że koszty produkcji zazwyczaj ponoszone są wcześniej niż koszty sprzedaży. Ta część biznesplanu poza tabelami powinna także zawierać kilka zdań wyjaśniających, jakie założenia przyjęto przy planowaniu kosztów.

Pamiętaj:

Bardzo ważne jest realne określenie kosztów i weryfikacja ich wielkości poprzez porównanie z faktycznymi cenami rynkowymi, nie można określać kosztów „na oko". Od tego zależy, czy biznesplan będzie rzetelny i czy odpowiedź na pytanie: „czy biznes jest opłacalny?" będzie prawdziwa. Dobrze przygotowane analizy przychodów i kosztów podpowiedzą, w których momentach prowadzenia działalności firma potrzebować będzie dodatkowego finansowania zewnętrznego, np. kredytu obrotowego. Dobrze opracowany biznesplan pokaże również, przy jakiej wielkości sprzedaży wychodzisz na „zero", a przy jakiej zaczynasz zarabiać. To dobra motywacja przy prowadzeniu firmy.

3 Rachunek zysków i strat

Zestawienie przychodów i kosztów zebrane do wartości rocznych w biznesplanie przedstawia się w rachunku zysków i strat. Pokazuje on, jak firma radzi sobie w zakresie sprzedaży, kosztów i zysków oraz prezentuje elementy składowe wyniku finansowego. Innymi słowy w rachunku wyników (kosztów i strat) ukazywane i analizowane są przychody oraz koszty ich uzyskania. Rachunek ten, podobnie jak pozostałe części biznesplanu, musi być sporządzony dla czasu określonego w przygotowywanym dokumencie. Jeśli tworzony jest dla istniejącej już firmy, należy ująć w nim wcześniejsze okresy, obrazując wyniki uzyskane w nich przez firmę.

Pamiętaj:

Dane pokazane w rachunku muszą być zgodne z tabelami kosztów i przychodów ze sprzedaży sporządzonymi w poprzednich częściach biznesplanu.

Rachunek zysków i strat w zestawieniu tabelarycznym.

POZYCJA	Rok 2014	Rok 2015	Rok 2016
PRZYCHODY OGÓŁEM, W TYM:			
Sprzedaż produktów i usług			
Sprzedaż materiałów i towarów			
Zmiana stanu produktów			
Zyski nadzwyczajne			
Pozostałe przychody			
KOSZTY OGÓŁEM			
Amortyzacja			
Materiały i energia			
Wynagrodzenia i pochodne			
Zakup usług			
Koszty finansowe (np. odsetki)			
Sprzedaż towarów w cenie nabycia			
Podatki			
Pozostałe koszty			
Straty nadzwyczajne			
DOCHÓD (STRATA) BRUTTO: A – B			
PODATEK DOCHODOWY			
ZYSK NETTO			

Źródło: opracowanie własne

4 Bilans

Kolejnym elementem, który musi znajdować się w dobrym biznesplanie, jest bilans, czyli najważniejsze sprawozdanie finansowe firmy. Jest on zestawieniem stanu majątkowego przedsiębiorstwa oraz źródeł jego finansowania w określonym momencie, dzięki czemu umożliwia uzyskanie informacji na temat stanu firmy. Sporządzenie bilansu pozwala na: zidentyfikowanie ewentualnej straty; obliczenie, w jakim stosunku do kapitałów własnych ukształtował się zysk oraz jaki był ten wskaźnik w stosunku do oprocentowania depozytów bankowych; uzyskanie informacji o wartości majątku własnego firmy; odczytanie źródeł przychodów pieniężnych oraz sposobów ich rozchodowania; obliczenie rentowności sprzedaży, majątku ogółem i kapitału; a także określenie, czy przedsiębiorstwo jest w stanie regulować na bieżąco swoje zobowiązania.

AKTYWA	PASYWA
AKTYWA TRWAŁE	FUNDUSZE WŁASNE
Wartości niematerialne i prawne	Fundusz statutowy
Rzeczowe aktywa trwałe	Fundusz z aktualizacji wyceny
Należności długoterminowe	Wynik finansowy netto za rok obrotowy
Inwestycje długoterminowe	Nadwyżka przychodów nad kosztami (wielkość dodatnia)
Długoterminowe rozliczenia międzyokresowe	Nadwyżka kosztów nad przychodami (wielkość ujemna)
AKTYWA OBROTOWE	ZOBOWIĄZANIA I REZERWY NA ZOBOWIĄZANIA
Zapasy rzeczowych aktywów obrotowych	Zobowiązania długoterminowe z tytułu kredytów i pożyczek
Należności krótkoterminowe	Zobowiązania krótkoterminowe i fundusze specjalne – Kredyty i pożyczki – Inne zobowiązania – Fundusze specjalne
Inwestycje krótkoterminowe – Środki pieniężne – Pozostałe aktywa finansowe	Rezerwy na zobowiązania
	ROZLICZENIA MIĘDZYOKRESOWE
	Rozliczenia międzyokresowe przychodów
	Inne rozliczenia międzyokresowe
KRÓTKOTERMINOWE ROZLICZENIA MIĘDZYOKRESOWE	
SUMA BILANSOWA	SUMA BILANSOWA

Źródło: opracowanie własne

Podstawowymi elementami bilansu są:

- aktywa (zasoby przedsiębiorstwa), które dzieli się na aktywa trwałe (utrzymywane dłużej niż jeden rok) i aktywa obrotowe, czyli te zużywane w ciągu cyklu produkcyjnego lub te, które firma zamierza spieniężyć w ciągu roku;
- pasywa (źródła finansowania majątku), które dzieli się na kapitały własne (np. kapitał założycielski lub zyski z poprzednich okresów) oraz kapitały obce, czyli zobowiązania (podobnie jak aktywa dzielą się one na długoterminowe – do spłacenia w okresie dłuższym niż rok, i krótkoterminowe – do spłacenia w ciągu roku).

Pamiętaj:

Biznesplan jest dokumentem, który wymaga aktualizacji i zmian w miarę rozwoju Twojej firmy. Niezależnie od tego, czy będziesz korzystać z biznesplanu wewnętrznie (do kontroli działań), czy też będzie to dokument zewnętrzny, powinien być obiektywnym i uczciwie sporządzonym planem opisującym Twoją firmę.

Elementy bilansu

Aktywa
(zasoby przedsiębiorstwa)

Aktywa trwałe
(utrzymywane dłużej niż jeden rok)

Aktywa obrotowe
(zużywane w ciągu cyklu produkcyjnego lub te, które firma zamierza spieniężyć w ciągu roku)

Pasywa
(źródła finansowania majątku)

Kapitały własne
(np. kapitał założycielski lub zyski z poprzednich okresów)

Kapitały obce, czyli zobowiązania
(długoterminowe – do spłacenia w okresie dłuższym niż rok, i krótkoterminowe – do spłacenia w ciągu roku)

3 Źródła finansowania

Puste kieszenie nigdy nie powstrzymały nikogo przed podjęciem działania. Mogą to zrobić tylko puste głowy i puste serce.

Norman Vincent Peale[16]

Dla osób, które zastanawiają się nad pracą na własny rachunek, niewątpliwie jedną z ważniejszych kwestii jest pozyskanie funduszy na start i działalność firmy w pierwszym okresie jej istnienia, kiedy to zwykle wydatki inwestycyjne są większe niż zyski. Pomysł na firmę i rzetelnie przygotowany biznesplan są ważne, ale aby zacząć cokolwiek robić potrzebne są środki, które umożliwią założenie i prowadzenie działalności. Nie jest to zwykle problem dla osób, które mają oszczędności wystarczające na „przeżycie" tego bardzo trudnego dla przedsiębiorcy okresu, co jednak robić, gdy takich środków nie posiadasz? Zrezygnować i pozwolić, aby Twój pomysł pokrył się kurzem? To chyba najgorsze z możliwych rozwiązań.

W Polsce, podobnie jak w innych krajach, środki na rozpoczęcie działalności można pozyskać z różnych źródeł. Możemy je podzielić na:

- środki własne (oszczędności, jakie posiadamy, pożyczki od rodziny etc.),
- środki zewnętrzne, do których należą: kredyty bankowe, pożyczki z funduszy pożyczkowych, środki od aniołów biznesu, *środki venture* capital, dotacje i granty pochodzące ze źródeł publicznych, w tym środki z funduszy unijnych oraz z urzędów pracy.

Wszelkie pożyczki i kredyty charakteryzują się tym, że mają charakter zwrotny. Co więcej, nie tylko trzeba je oddać, ale także – za możliwość skorzystania z takich środków – zapłacić za nie, spłacając odsetki. Bank lub instytucja udzielająca pożyczki/kredytu często pobiera też inne opłaty (np. opłaty za rozpatrzenie wniosku, zmiany umowy etc.). Instytucje te wymagają też zabezpieczenia pożyczki/kredytu. Najczęściej żądają hipoteki na nieruchomości lub innego zabezpieczania, które pozwoli odzyskać pieniądze, nawet gdy firma nie odniesie sukcesu.

Zazwyczaj tańsze od kredytów są pożyczki ze specjalnych funduszy pożyczkowych. Na rynku jest ich kilka: jednym z nich jest JEREMIE (ang. Joint European Resources for Micro-to-Medium Enterprises) wspierane z funduszy UE, kolejne to regionalne fundusze pożyczkowe najczęściej dostępne w Agencjach Rozwoju Regionalnego.

Wybierając anioła biznesu czy też fundusze inwestycyjne, można pozyskać inwestora, który wyłoży potrzebne środki w zamian za udziały w nowej firmie. W ostatnich latach źródła finansowania tego typu rozwinęły się. Aniołów biznesu można szukać np. w Sieci Aniołów Biznesu działającej przy Konfederacji Lewiatan (http://www.lba.pl) czy też w Gildii Aniołów Biznesu (http://www.anioly-biznesu.org).

Bezzwrotną pomocą finansową są dotacje, które można pozyskać z funduszy UE, jak i np. ze środków z Funduszu Pracy. Przed wypełniłem wniosku o dotację warto zapoznać się ze szczegółowymi warunkami jej przyznawania, odmiennymi w różnych instytucjach. Informacje na temat dotacji można znaleźć na stronach urzędów pracy (środki z Funduszu Pracy) oraz na stronach Polskiej Agencji Rozwoju Przedsiębiorczości (wszelkiego rodzaju dotacje). Innym źródłem środków na rozpoczęcie działalności są fundusze społecznościowe, np. polakpotrafi.pl, gdzie przedstawiając pomysł, możesz pozyskać fundusze na jego realizację.

16 Norman Vincent Peale (1898–1993) – protestancki kaznodzieja, autor oraz popularyzator teorii pozytywnego myślenia.

Pamiętaj:

Dotacji nie musisz zwracać, ale kredyt lub pożyczkę zwracasz z odsetkami, choć możesz szukać preferencyjnych źródeł, których zadaniem jest pobudzanie przedsiębiorczości w Polsce. Pozyskując inwestora (fundusz lub anioła biznesu), w zamian za zaangażowany kapitał oddajesz mu udziały w spółce, co oznacza, że będzie on uprawniony do współdecydowania o działalności spółki.

Dla każdego z inwestorów (zarówno banku czy funduszu, jak i anioła biznesu) decydująca będzie ocena opłacalności biznesu. Dobrze przygotowany biznesplan ułatwi spotkanie z potencjalnym inwestorem i umożliwi szczegółowe zaprezentowanie Twojego pomysłu.

Podsumowując: wybór źródeł finansowania biznesu zależy od Ciebie. Wybierając metody wsparcia Twojej firmy, pamiętaj o kosztach tego typu finansowania, czytaj regulaminy i umowy, a także zbadaj, jak dużo czasu upłynie od złożenia wniosku do fizycznego pozyskania pieniędzy.

MATERIAŁY ŹRÓDŁOWE:

- Biznesplan do projektów PO KL 6.2 realizowanych przez BKPPT sp. z o.o.
- Skrzypek J.T., *Biznesplan. Model najlepszych praktyk*, Warszawa 2012.
- Staniec I. (red.), *Spin-off/spin-out step by step. Poradnik praktyczny*, Bełchatów 2011.
- Szczepańska-Bernaś B., *Jak napisać poprawny biznesplan*, Kraków 2013.
- Informacje z konwertera prac naukowych Ivestin (http://www.konwerter.investin.pl).
- Procedury transferu technologii z projektu Eureka (http://www.systemeureka.com).

Renata Wasylów

Marketing **nowoczesny**

– Czy nie mógłby pan mnie poinformować, którędy powinnam pójść? – mówiła dalej.
– To zależy w dużej mierze od tego, dokąd pragnęłabyś zajść – odparł Kot-Dziwak.
– Właściwie wszystko mi jedno.
– W takim razie również wszystko jedno, którędy pójdziesz.
– Chciałabym tylko dostać się dokądś – dodała Alicja w formie wyjaśnienia.
– Ach, na pewno tam się dostaniesz, jeśli tylko będziesz szła dość długo.

Lewis Carroll, Alicja w Krainie Czarów

1 Misja i wizja firmy

Misja i wizja twojej firmy są potrzebne, abyś, w przeciwieństwie do Alicji, nie musiał iść „dość długo", a przede wszystkim po to, abyś wiedział, dokąd chcesz dojść. Co oznaczają te dwa pojęcia?

Wizja firmy to inaczej jej obraz w przyszłości. **Misja** jest bardziej precyzyjna: wyznacza konkretny kierunek rozwoju firmy. Misja firmy jest czymś w rodzaju busoli wytyczającej jej pracownikom kierunek, aby w codziennych działaniach nie stracić z oczu właściwego celu. Dopiero znając wizję i misję firmy, możemy przejść do formułowania jej strategii. Bez wiedzy o tym, gdzie chcemy być w przyszłości i co chcemy osiągnąć, nie można stworzyć szczegółowego planu dotarcia w to miejsce. Poniżej przedstawiono przykłady misji i wizji kilku znanych firm.

	WIZJA	MISJA
DHL przewoźnik międzynarodowy	„Klienci mają zaufanie do DHL Polska, jako wiodącego partnera, zapewniającego zintegrowane usługi ekspresowe i rozwiązania logistyczne, będącego integralną częścią międzynarodowej korporacji. DHL Polska jest liderem branży usług logistycznych (TSL) pod względem jakości, rentowności i udziałów w rynku".	„DHL Polska w oparciu o znajomość lokalnego rynku oraz unikalne międzynarodowe doświadczenie oferuje najwyższej jakości usługi, kreując tym samym wartość dodaną dla Klientów".
COCA-COLA producent napojów gazowanych	„Do 2015 r. zostaniemy uznani za najbardziej dynamiczną firmę na rynku napojów, z najsilniejszym portfelem marek i najlepiej wykwalifikowanym zespołem".	„Przynosić orzeźwienie konsumentom naszych produktów. Współpracować z naszymi klientami na zasadach partnerstwa. Wypracowywać zysk dla naszych udziałowców. Aktywnie uczestniczyć w życiu lokalnych społeczności".
GRUPA ŻYWIEC	„Być najbardziej cenioną firmą piwowarską w Polsce, z dumą budowaną na unikalnym dziedzictwie".	„Dzięki pasji pracowników będziemy rozwijać trwałe relacje z klientami i konsumentami odkrywając przed nimi czar piwa. Koncentrujemy się na: – znakomitych markach; – ponadprzeciętnej jakości; – skutecznej realizacji celów; – odpowiedzialności społecznej".

Źródło: opracowanie własne na podstawie serwisów internetowych firm

Obietnice zawarte w misji muszą być spełnione. Gdy nie możemy ich spełnić – cierpi reputacja firmy. Dobra reputacja potrzebna jest wszystkim firmom, również tym największym i najpotężniejszym. Po zatonięciu tankowca, który spowodował katastrofę ekologiczną, jedna z amerykańskich firm straciła na wartości kilka miliardów dolarów; po wypuszczeniu wadliwego leku firma farmaceutyczna naraziła się na kilkunastuprocentowe straty na giełdzie.

2 Kreowanie marki

Czy natrafiliście kiedyś na drzewo, w którym dwie gałęzie połączyły się w jedną? Być może, ale w przyrodzie jest to ewenement. Jest to również ewenement w dziedzinie produktów i usług (...). Jeżeli chcemy stworzyć markę, która odniesie sukces (...) musimy szukać okazji, by na drodze dywergencji stworzyć nowe kategorie. W „wielkim drzewie marek" odnosząca coraz większe sukcesy marka to ta, która zdominuje nowo powstałą gałąź i będzie odnosić coraz większe sukcesy w miarę wzrostu gałęzi, przysłaniając pobliskim gałęziom słońce[17].

Czym jest marka?

Marka jest obietnicą, którą firma składa klientowi i której dotrzymuje. Marka jest odzwierciedleniem tego, co dana firma robi, jak się zachowuje i co komunikuje.

Po co nam marka?

We współczesnym świecie istnieje tak dużo towarów i usług, że gdyby nie było marek, mielibyśmy poważny problem z wyborem produktów. Każdy z nas zna mnóstwo marek i decydując się na określone towary czy usługi, wybiera właśnie tę markę, do której jest przyzwyczajony lub której nazwę pamięta. Marka jest po to, aby **zaoszczędzić czasu wybierającym**. Znana nam **marka daje bezpieczeństwo**, sprawia, że wiemy, co kupujemy.

Jaka więc powinna być nazwa firmy?

Nazwa firmy jest jej wizytówką. To poprzez jej pryzmat w większości przypadków będzie postrzegany przedsiębiorca, dlatego warto zastanowić się nad tym, jaką nazwę wybrać. Przypadkowa, nieprzemyślana nazwa może nawet przekreślić perspektywy firmy w danej branży.

Wyróżniamy trzy zasady tworzenia nazwy firmy.

1. **Nazwa może być powiązana z obszarem działalności firmy**, np. Pizza Hut, Coffee Heaven, KFC – Kentucky Fried Chicken.
2. **Nazwa może być związana z nazwiskiem twórcy firmy**, np.: Blikle, IKEA (Ingvar Kamprad – imię i nazwisko założyciela firmy, Elmtaryd i Agunnaryd – miejscowość i parafia, na terenie których dorastał).
3. **Nazwa może być abstrakcyjna**, np. szkoła coachingu Noble Manhattan.

17 A. Ries, L. Ries, *Pochodzenie marek*, Gliwice 2005.

Jakie inne cechy powinna posiadać nazwa firmy? Powinna być prosta (nieskomplikowana), bez negatywnych konotacji, unikalna, a co za tym idzie łatwa do zapamiętania i ewentualnie wymówienia w przyszłości.

Nazwa łatwa do zapamiętania

Dobra nazwa powinna być łatwa do zapamiętania, powtórzenia i zapisania. Jeśli przedsiębiorstwo eksportuje swoje produkty za granicę, to tamtejsi odbiorcy mogą mieć problemy z prawidłowym odczytaniem nazwy zawierającej polskie znaki diakrytyczne. Nazwa firmy powinna być jasna, prosta, neutralna. Należy się zastanowić, czy po jednorazowym przeczytaniu nazwy firmy, potencjalny klient zapisze ją bez błędu. W przypadku jednoosobowej działalności nazwa będzie używana wraz z imieniem i nazwiskiem założyciela. Ważne zatem, aby całość ładnie brzmiała.

Dzięki wykorzystaniu różnych skojarzeń, nazwa firmy może mieć ładunek znaczeniowy, który sprawi, że będzie ona tworzyła komunikat skierowany do klienta – nie powinna więc budzić niepożądanych skojarzeń. Przykładem nazw kontrowersyjnych (śmiesznych lub budzących negatywne skojarzenia) mogą być: Osram, Trupol RD, Poligraficzna Spółdzielnia Inwalidów „Zryw", PW Piecobudex. Nazwy firm – nawet tych działających wyłącznie w Polsce – powinny zostać zweryfikowane pod kątem ich znaczenia w najpopularniejszych językach biznesu: angielskim, niemieckim, francuskim czy hiszpańskim, aby nie wywoływały negatywnych emocji.

Nazwa unikalna

Na każdym rynku panują pewne konwencje. W branży telekomunikacyjnej funkcjonują firmy z cząstką „tele", a w medycznej z cząstką „med". Aby się wyróżnić, należy wystrzegać się tworzenia konstrukcji z użyciem tego typu przed- i przyrostków. *Naming*, czyli nadawanie nazw, nie może opierać się na podobieństwach. Nazwa musi być unikalna. To, co na początku wydaje się atrakcyjne, bo podobne do nazw istniejących, z czasem poprzez podobieństwo staje się banalne i mało wyróżniające.

Nazwa bezpieczna

Jeśli chcemy osiągnąć sukces, nazwa firmy powinna być bezpieczna. Na świecie istnieje wiele nazw, do których firmy posiadają wyłączne prawa własności. To oznacza, że nowe nazwy powinny także mieć potencjał uzyskania ochrony prawnej. Nazwa taka musi spełniać kilka warunków, przede wszystkim powinna różnić się od już istniejących. Doskonale brzmiąca nazwa stanie się bezużyteczna, jeśli nie będzie można jej zarejestrować jako słownego znaku towarowego. Najgorsze jest jednak naruszenie praw własności innych firm. Możemy zostać wtedy posądzeni o nieuczciwą konkurencję, co może prowadzić do zakazu stosowania nazwy, a nawet do konieczności zapłaty odszkodowania.

Czy jest wolna?

Sprawdź, czy istnieje firma o takiej samej nazwie i czy nazwa ta jest zastrzeżona. Jeśli nazwa firmy już funkcjonuje, lecz nie została zastrzeżona, zadbaj o to, by nie znaleźć się w bliskim otoczeniu noszącego ją przedsiębiorstwa.

Nazwa perswazyjna

Nazwa powinna pasować do strategii firmy, trafiać do odpowiedniej grupy docelowej i przekazywać ważne dla niej wartości. O nazwach spełniających te warunki mówi się, że są dobrze pozycjonowane. Dobra nazwa powinna wywoływać właściwe skojarzenia, budować pozytywne nastawienie do firmy, a w konsekwencji ułatwiać pozyskanie lojalnych klientów. Najważniejszą jednak cechą jest

skuteczność nazwy. Przykładem nazwy o właściwych skojarzeniach może być Vimeo – nazwa serwisu do publikowania filmów i animacji. Jest to połączenie słów „video" i „*me*" (ang. „ja") – idealne określenie miejsca, w którym umieszcza się własne video.

Gra słów

Wykorzystanie gry słów to sposób na stworzenie ciekawej nazwy. Nazwa ma też przecież przyciągnąć uwagę, a to może się udać tylko wówczas, gdy dobrze brzmi, wskazuje na branżę, jest prosta i wywołuje uśmiech na twarzy, np. Słoń Torbalski, Kuchnia Kurna, Ho No Tu, 310 (kawiarnia znajdująca się w Krakowie przy ul. Czystej 10), Yego (linia kosmetyków dla mężczyzn), Bar Celona, Łap Ciuch w Zabrzu, Szoł Room w Toruniu, Ich Stroje (odzież używana), Trep (salon obuwia).

W nazwie możemy również wykorzystać pozytywne skojarzenie z krajem słynącym z danego rodzaju produktów – francuska nazwa marki perfum, włoska nazwa marki obuwia czy ubrań (np. polska marka obuwia Gino Rossi czy hiszpańska marka odzieży Massimo Dutti), niemiecka nazwa browarów (polska sieć browarów restauracyjnych Bierhalle).

Spektakularnym przykładem wykorzystania pozycji kraju pochodzenia przeciwko liderowi na rynku jest makaron Barilla. Trzy lata po wprowadzeniu tej marki na rynek amerykański z motywem przewodnim „nr 1 we Włoszech", Barilla stała się makaronem nr 1 w Ameryce. Jak na ironię sam makaron, choć marka jest włoska, produkowany jest w Ohio[18].

Po wybraniu nazwy czas zastanowić się nad najważniejszym zdaniem określającym naszą firmę, czyli sloganem. Slogan reklamowy jest krótkim sformułowaniem, hasłem znajdującym się pod lub obok znaku towarowego, które niesie przesłanie marki, przekazujące informację o jej wartościach i jest zorientowane na silne oddziaływanie na grupę docelową. Slogany powinny być tak zbudowane, aby w jak najkrótszym czasie trafić do jak największej liczby klientów i wywołać u nich określone zachowania.

Jednym z najstarszych haseł reklamowych jest „czyste w 99 procentach na 100", używane w promocji mydła Ivory. Stworzył je Harley Procter, syn jednego z założycieli firmy Procter & Gamble, zainspirowany wynikami badań swego produktu – jeszcze w XIX wieku. Poniżej podano przykłady popularnych sloganów reklamowych.

	POLSKI SLOGAN	SLOGAN ORYGINALNY
L'ORÉAL	Ponieważ jesteś tego warta.	*Because you're worth it.*
MCDONALD'S	Kocham to.	*I'm lovin' it.*
KFC	KFC. Dobre, że palce lizać.	*Finger lickin'good.*
NOKIA	Łączy ludzi.	*Connecting people.*
DISNEYLAND	Najszczęśliwsze miejsce na Ziemi.	*The happiest place on earth.*
COCA-COLA	Zawsze Coca-Cola.	*Always Coca-Cola.*

Źródło: opracowanie własne

Przykłady nietrafionych haseł:

- „Czas na EB…" – rychło zostało przerobione na „Czas na EB… już minął";
- „Z pewną taką nieśmiałością…";
- „Kubki w dłoń!" – ludzie mają tendencję do upraszczania wymowy, w efekcie czego slogan przekształcono w: „Kupki w dłoń".

Najskuteczniejsza metoda na stworzenie sloganu to znalezienie słów-kluczy. Przy zakładaniu swojej firmy warto zadać sobie pytanie: „jakie słowa klient powinien kojarzyć z firmą?".

18 A. Ries, J. Trout, *Wojujący marketing. Zwycięskie strategie i kampanie*, Gliwice 2007, s. 143.

3 Wprowadzenie produktu na rynek

Mając określoną misję firmy, jej wyrazistą nazwę i slogan możemy przystąpić do planowania strategii. Ułatwiające to narzędzia marketingowe dzielimy na dwie grupy: ATL i BTL. Obie od lat funkcjonują w świecie marketingu i reklamy.

Zacznijmy od podstawowych definicji:

- **ATL** (ang. *Above The Line*, „powyżej linii") oznacza działania marketingowe prowadzone w mediach tradycyjnych, takich jak telewizja, radio, prasa, plakaty, reklama zewnętrzna (ang. *outdoor*), reklama wewnętrzna (ang. *indoor*) itp. Strategia ATL jest strategią publiczną i masową. Przykładem stosowania strategii typu ATL jest reklama w telewizji, na billboardach, w prasie.
- Z kolei termin **BTL** (ang. *Below The Line*, „poniżej linii") oznacza działania marketingowe skierowane do konkretnego klienta, niebędące reklamą w środkach masowego przekazu. Nośniki reklamy BTL są skierowane głównie do detalistów, konsumentów i nazywane są materiałami POS (ang. *point of sales*, „punkt sprzedaży") lub POP (ang. *point of purchase*, „miejsce zakupu"). Typowe nośniki reklamy typu BTL to materiały promocyjne, ulotki, listy reklamowe, filmy i kasety video. Termin BTL obejmuje też marketing telefoniczny.

Tradycyjne działania reklamowe – ATL, BTL oraz e-mailing, mailing tradycyjny, telemarketing – są określane mianem *outbound marketing*, czyli marketing wychodzący. *Outbound marketing* ma odwrócić uwagę potencjalnego klienta od jego codziennych czynności i zainteresować go przekazem reklamowym naszej marki. Niestety, obecnie prowadzi się mnóstwo takich działań i ryzyko bycia zignorowanym jest wysokie: 43% reklam jest ignorowanych, a aż 73% konsumentów nie wierzy w przekaz reklamowy.

Niekwestionowany guru marketingu, Philip Kotler, w swojej książce podkreśla nie tylko wagę informacji, ale też konieczność jej różnicowania i personalizowania. „Nowa gospodarka (…) opiera się na rewolucji cyfrowej i zarządzaniu informacją. Informacja ma wiele atrybutów: jest nieskończenie zróżnicowana, dostosowana do potrzeb klienta i personalizowana"[19]. Wymagania te spełnia *inbound marketing*, będący przeciwieństwem dostarczającego często niechcianych treści *outbound* marketingu.

Firma HubSpot definiuje *inbound marketing* jako marketing zapewniający potencjalnym klientom dostęp do pożądanych przez nich treści w taki sposób, by sami byli w stanie na nie trafić w czasie swoich internetowych poszukiwań. Można też spotkać się z polską nazwą „aktywny marketing przychodzący", która podkreśla skupienie tego rodzaju marketingu na reklamie, którą potencjalni klienci sami odnajdą w Internecie[20].

MARKETING PRZYCHODZĄCY

W marketingu przychodzącym klienta do działania mają skłonić:

- **wysoka jakość treści** umieszczanych w internecie: artykułów, wpisów blogowych, raportów czy materiałów video;
- **działania w mediach społecznościowych** (LinkedIn, GoldenLine, Facebook) służące rozpowszechnianiu treści zamieszczonych w innych miejscach;

19 P. Kotler, *Marketing*, Warszawa 2005.
20 Źródło: http://wiadomosci.mediarun.pl/artykul/marketing,inbound-marketing-ile-warta-jest-kolejna-marketingowa-nowosc,43771,2,1,1.html#sthash.RmPHXtba.dpuf.

- **SEO** (ang. *Search Engine Optimization*), tj. optymalizacja witryn internetowych pod kątem „przeglądania" ich przez wyszukiwarki, czyli działania promujące serwisy internetowe w wyszukiwarkach.

Poniżej omówiono poszczególne elementy składające się na marketing przychodzący.

Marketing treści

Ważnym elementem marketingu treści (ang. *content marketing*) jest sposób pisania w Internecie. Teksty sieciowe i prasowe z zasady nie powinny być jednakowe, ponieważ nakierowane są na zupełnie inny styl odbioru i przeznaczone dla innego typu czytelnika. Skuteczność treści marketingowych jest uzależniona od tego, czy odbiorca wchodząc w kontakt z oferowaną mu treścią, odniesie odpowiednie wrażenie. Treści umieszczane w sieci powinny skłaniać do podjęcia dodatkowej aktywności, np. skorzystania z oferty sklepu internetowego.

Poza tym treści umieszczane w sieci powinny być zwięzłe i nastawione na przekazanie konkretnej informacji. Pamiętajmy, że zmienił się sposób czytania. W Internecie czytelnik skanuje wzrokiem całą stronę, następnie kieruje uwagę na śródtytuły, które są bardzo ważne, bo mogą zachęcić lub zniechęcić do czytania tekstu. Zdania wielokrotnie złożone, rozbudowane metafory lepiej zostawić dla prasy tradycyjnej.

Treści umieszczane w sieci powinny być **zwięzłe i nastawione na przekazanie konkretnej informacji**

Wpisy np. na firmowym blogu mogą być mniej sformalizowane, ale ich funkcją jest wciąż przekazanie konkretnej informacji. Za dostosowaniem tekstów do rodzaju przekazu powinna pójść personalizacja. Regularnie wysyłany newsletter powinien zawierać treści pozostające w związku z preferencjami i nawykami konsumenckimi konkretnego klienta. Stali i lojalni klienci powinni otrzymać inne informacje niż ci, którzy sporadycznie korzystają z oferty sklepu czy usług firmy. Doskonałym przykładem spersonalizowanego newslettera jest ten wysyłany przez Pawła Tkaczyka. Odbiorca newslettera może liczyć na informacje przeznaczone tylko dla wybranej grupy osób, fragment interesującego artykułu bądź konkurs[21].

Warto pamiętać, że treść newslettera e-sklepu powinna korespondować z ofertą, którą klient znajdzie w tym sklepie. Teksty szczególnie polecane przez media społecznościowe powinny zostać wyeksponowane również na stronie. W tym samym czasie na blogu zamieścić można studium przypadku, które będzie rozwinięciem tego samego tematu w formie prezentacji konkretnego przykładu. Z kolei profil społecznościowy to dobre miejsce na kolejne nawiązanie do tematu: odpowiednią galerię ze zdjęciami, film lub infografikę.

Spójne i wielotorowe działania podejmowane w ramach marketingu treści pozwalają przekształcać sympatyków firm w ich lojalnych klientów, zwanych ambasadorami marki.

21 http://pl.paweltkaczyk.com/zapisz-sie-na-newsletter.

Ciekawe przykłady marketingu treści można znaleźć pod następującymi adresami:

- blog Cropp – http://blog.cropp.com
- blog Axa Direct – http://smartdriver.pl
- blog Obssesive – http://kokieteria.pl
- blog PayLane – http://blog.paylane.com
- blog Rupieciarnia – http://rupieciarnia.com.pl/blog
- blog Kreatywny Zakątek – http://kreatywnyzakatek.blogspot.com
- blog Scrapki.pl – http://scrapkipl.blogspot.com
- blog Klub Dilmah – http://klub.dilmah.pl/blog
- blog Play – http://blogplay.pl
- blog Domu Maklerskiego BOŚ – http://blogi.bossa.pl
- blog BZ WBK – http://blog.bzwbk.pl

Czego unikać?

- Artykułów pseudodziennikarskich.
- Nachalnej prezentacji własnych produktów.
- Banalnych wyników badań i rankingów.
- Zmanipulowanych przykładów.
- Materiałów nieodpowiednich na dany czas.
- Żargonu, nowomowy i błędów językowych.

Główną funkcją marketingu treści jest publikowanie wartościowych treści, a następnie, rozpowszechnianie ich za pomocą takich kanałów marketingowych jak blogi branżowe czy portale społecznościowe. *Content marketing* umożliwia przyciągnięcie sprecyzowanej grupy docelowych odbiorców i zbudowanie z nimi długotrwałej relacji, a w rezultacie zwiększenie sprzedaży.

Media społecznościowe

Media społecznościowe nazywane są nową formą komunikacji. W 2013 roku według danych SMG/KRC Net Track liczba polskich internautów wyniosła 16,16 mln. Na Facebooku zarejestrowanych było 14,38 mln osób, a na NK – 7,43 mln. Poniżej przedstawiono najciekawsze media społecznościowe w Polsce i na świecie.

- **Facebook.com** to serwis, w ramach którego zarejestrowani użytkownicy mogą tworzyć sieci i grupy, dzielić się wiadomościami i zdjęciami oraz korzystać z aplikacji. Ponad połowa facebookowiczów to kobiety, a ponad 60% to ludzie w wieku 18–35 lat. Na Facebooku możemy więc spotkać osoby, które mogą być zainteresowane naszymi produktami i usługami, zwłaszcza jeśli są one skierowane do młodych ludzi (sklepy z odzieżą, gadżetami, księgarnie, artykuły dla mam i dzieci itp.). Z 14 mln użytkowników Facebooka, trzy czwarte korzysta z niego codziennie. Zatem warto być na Facebooku i warto budować *fanpage*, by zagwarantować sobie wzrost sprzedaży.

- Drugim co do wielkości serwisem społecznościowym jest **nk.pl**, czyli dawna „Nasza Klasa". Konto posiadało tam ponad 11 mln internautów, jednak liczba użytkowników nk.pl systematycznie maleje (w 2013 r. było ich 7,43 mln). To polski serwis, którego pierwotnym celem było umożliwienie swoim użytkownikom odnalezienia znajomych ze szkolnych lat i odnowienie kontaktu z nimi. Portal udostępnia dwie metody komunikacji pomiędzy użytkownikami. Pierwszą z nich jest poczta, drugą zaś komunikator internetowy nktalk.

- Konto **Google+** ma 3,62 mln użytkowników Internetu w Polsce. W większości są to osoby zainteresowane nowinkami ze świata IT, marketingu i reklamy, które niejako z zawodowego obowiązku „sprawdzają" wszystkie serwisy społecznościowe.

- **Twitter** to serwis społecznościowy, który pozwala na wysyłanie i odczytywanie tzw. tweetów. *Tweet* jest krótką, liczącą maksymalnie 140 znaków wiadomością tekstową wyświetlaną na stronie użytkownika oraz innych użytkowników, którzy obserwują profil autora wiadomości.

Przyjęto, że skuteczniejsze wiadomości to te pisane w języku angielskim. Praktycy biznesu, np. Brand 24, podkreślają efektywność Twittera zwłaszcza na rynkach anglojęzycznych. W Polsce konto na Twitterze posiada 2,53 mln osób. Poniżej przykładowy *tweet*, który w ciekawy i nienachalny sposób reklamuje sklep z kosmetykami do włosów.



Źródło:
Twitter, wyszukano w 2013 r. na stronie https://twitter.com/www_bdsklep_pl

- **Pinger** jest serwisem społecznościowym, który łączy mikrolog z blogiem. Umożliwia pisanie dłuższych postów, dołączanie grafik i plików video. Konto na Pingerze w Polsce posiada 1,7 mln użytkowników zainteresowanych modą, urodą, rozrywką.

- **Pinterest** to odpowiednik tablicy korkowej on-line, gdyż ideą serwisu jest pokazywanie ciekawych zdjęć, „przypinanie" ich do wirtualnej tablicy. Serwis służy np. do promocji różnego rodzaju produktów. Pinterest jest szczególnie popularny w USA. Nawet prezydent Obama posiada w nim swoje konto. W Polsce konta Pinterest założyło 1,26 mln użytkowników (SMG/KRC Net Track). Obecnie Pinterest to trzeci co do wielkości portal społecznościowy na świecie. Jest skutecznym kanałem zwiększania sprzedaży, a jego użytkownicy są dość aktywni i zaangażowani.

- **Goldenline.pl** to serwis dla osób zainteresowanych rozwojem zawodowym, poszukiwaniem nowych klientów oraz wymianą doświadczeń. Liczne grupy tematyczne działające w ramach GL pozwalają na podejmowanie dyskusji i szersze prezentowanie siebie i swojej firmy.

- **Instagram** podobnie jak Pinterest, pozwala na łatwe dzielenie się zdjęciami, dzięki czemu skutecznie wspiera marketing mobilny. Rozwija się bardzo dynamicznie (+335% w okresie 8.2012–6.2013) i doskonale nadaje się do przeprowadzania konkursów (np. konkurs na fotografię twojego produktu). Na Instagramie można też umieszczać filmiki – do 15 sekund.

  Portal TechHive, który należy do wydawcy magazynu „PC World" wybrał najlepiej prowadzone profile na Instagramie. Oto zwycięzcy:
  - sfgiants – zespół futbolowy San Francisco Giants,
  - generalelectric – międzynarodowa firma działająca na rynku energetycznym General Electric,
  - oscarprgirl – agentka PR projektanta mody Oscara de la Renty,
  - starbucks – największa na świecie sieć kawiarni,
  - mtv – kanał muzyczny MTV.

- **MySpace** – serwis społecznościowy służący do prezentacji muzyki i video to doskonałe miejsce dla artystów: muzyków, piosenkarzy i zespołów.

- **Snapchat** jest komunikatorem dostępnym na urządzeniach mobilnych z systemem Android. Poprzez komunikator można wysyłać zdjęcia, filmy, rysunki. Co ciekawe, odbiorca widzi wiadomość najwyżej przez 10 sekund. Szacuje się, że w ciągu jednego dnia za pomocą aplikacji Snapchat przesyłanych jest 350 mln zdjęć. Według danych PEW (PewResearch Internet Project) w 2013 roku 9% użytkowników urządzeń mobilnych w USA korzystało ze Snapchata[22].

22 Snapchat, wyszukano w maju 2014 r. na stronie http://www.snapchat.com.

Przykładem wykorzystania Snapchata jest promocja reality show *Geordie Shore* (*Ekipa z Newcastle*) przez brytyjski oddział MTV. Do fanów reality show wysyłano ekskluzywne zdjęcia i krótkie filmy, a w czasie emisji serialu przypominano odbiorcom o emisji programu.

- Do mediów społecznościowych zaliczamy także **blogosferę** i **vlogosferę**, czyli blogi video. Najwięksi blogerzy mają imponujący zasięg: np. mojewypieki.blox.pl – blog kulinarny z 1,6 mln unikalnych użytkowników miesięcznie. Firma może prowadzić własnego bloga lub nawiązać współpracę z popularnymi blogerami. Ciekawym przykładem jest kampania z blogerami „Wielkie porwanie Małego Głoda". Danone Polska wspólnie z blogerkami Maffashion, Cajmel i Honey przeprowadziło akcję reklamującą trzy nowe smaki serków Danio Extra.

  „Czytelnicy blogów postrzegają informacje, które na nich znajdują, jako jedną z niewielu dostępnych form rzeczywistej, autentycznej komunikacji. Odbiorcy sceptycznie odbierają reklamy, a przemówienia prezesów korporacji postrzegają jako oderwane od rzeczywistości. (…) Zanim jednak zaczniesz pisać bloga, należy monitorować blogi poświęcone Twojej dziedzinie rynku, a następnie wejść do blogosfery za pomocą zamieszczenia kilku komentarzy na cudzych blogach"[23].

- **YouTube** i **videoblogi** – to z nimi wiążą się wszelkie działania oparte o treści video. YouTube pozwala na odtwarzanie filmów na dowolnych urządzeniach. Pomaga internautom dzielić się filmami, polecać je znajomym i umieszczać na różnych stronach internetowych. Wpływa to pozytywnie na promocję treści tam umieszczanych.

  „Justin Bieber, marka osobista, o której słyszał niemal każdy, zaledwie dwa lata temu był zupełnie nieznany. Jako Kanadyjczyk Justin nie miał zbyt wielkich szans wybicia się w branży rozrywkowej, której głównym ośrodkiem jest Hollywood. Pewnego dnia zaczął nagrywać filmy, na których śpiewa, żeby dalsza rodzina mogła go zdalnie posłuchać. Opublikowane na YouTube filmy stały się tak popularne, że Justin Timberlake i Usher stanęli ze sobą w szranki o to, kto pierwszy podpisze z nim kontakt. »Zakaźność« YouTube'a zapewniła Justinowi odpowiednią widoczność i infrastrukturę, żeby zainteresować sobą prominentne postacie świata rozrywki"[24]. Obecnie marka osobista Justina jest tak silna, że posiada swoistych wyznawców, którzy sami siebie nazywają *Beliebers* (zestawienie nazwiska Bieber z *believer* – „wierzący w coś").

- Jako przykład firmy łączącej technikę video oraz marketing treści warto wskazać **polimaty.tv.** Sam autor pomysłu, Radosław Kotarski, pisze na swojej stronie: „Jestem przekonany, że o każdej dziedzinie wiedzy można opowiadać tak, że będzie to ekscytująca podróż po jej zagadnieniach". Co prawda twórca Polimatów zapewnia, że nie jest nowym Wołoszańskim, ale charyzmą i sposobem budowania napięcia zdecydowanie go przypomina. Twórca Polimatów zajmuje się wszystkim: od bakterii do historii wikingów, od ZNP do pochodzenia imion. Swoje filmiki publikuje regularnie na stronie http://polimaty.tv i w serwisie YouTube. Choć sam je montuje, robią wrażenie swoim profesjonalizmem i fachowym podejściem do omawianych tematów.



Źródło:
polimaty.tv, wyszukano w kwietniu 2014 r. na stronie http://polimaty.tv

23 D.M. Scott, *Nowe zasady marketingu i PR*, Warszawa 2009, s. 215.
24 D. Schwabel, *Personal branding 2.0*, Gliwice 2012, s. 23.

SEO

Trudno wyobrazić sobie współczesny marketing internetowy bez SEO, czyli działań optymalizujących serwisy internetowe pod kątem mechanizmów pracy wyszukiwarek.

Dzięki SEO każda treść przyniesie korzyści

W dzisiejszym świecie dobry artykuł internetowy cechuje się m.in. tym, że treści w nim zawarte korespondują z zapytaniami internautów, czego przykładem jest Wikipedia. Ważne są nie tylko ciekawe treści, ale też odpowiednie tytuły artykułów. Nagłówki bądź tytuły powinny korespondować z zapytaniami użytkowników wyszukiwarek, a ich treść winna być odpowiedzią na te pytania. Tytuł nie musi być zdaniem złożonym, może być nawet równoważnikiem zdania. Na samym początku należy upewnić się, czy artykuł przeznaczony do publikacji w Internecie bądź teksty na stronie www zbudowane są w oparciu o tę zasadę.

Algorytm wyszukujący Google staje się inteligentniejszy z dnia na dzień. Firma dąży do podawania użytkownikom wyników o jak najwyższej jakości. Pisząc, należy mieć więc na uwadze wysoką jakość treści. Treści pisane niedbale, kopiowane coraz szybciej znikają z list wyników wyszukiwania. Jeśli artykuł jest doceniany przez ludzi, algorytmy wyszukiwarek pójdą w ich ślady.

INNE CIEKAWE TECHNIKI MARKETINGU I REKLAMY

Storytelling, czyli opowiadanie historii

„Sexy zaczyna się w głowie" to projekt bazujący na wiarygodności[25]. U jego podstaw leży prawdziwa historia, która zmobilizowała młodą kobietę do działania i dzięki coachingowi odmieniła jej życie. Karolina Cwalina, pomysłodawczyni „Sexy zaczyna się w głowie", zmagała się z otyłością (119 kg) i ciężką chorobą. Bezsilność sprawiła, że straciła nadzieję na zmianę. I wtedy pojawił się w jej życiu coaching. Dzięki pracy coachingowej przeszła wewnętrzną transformację, która poskutkowała zmianami w całym jej życiu. Dziś jest pewną siebie, piękną kobietą, szczuplejszą o 60 kg, realizującą marzenia, z entuzjazmem spoglądającą w przyszłość. Sama jest coachem, inspiruje i wspiera inne kobiety. Zmieniło się jej wnętrze – zmieniło się jej życie. Ta historia wciąga nas dzięki niezwykłemu zwrotowi akcji oraz dostępności tego rozwiązania dla nas.

Brand hero

Z tego rozwiązania skorzystała TP S.A., która przez lata nie cieszyła się zbyt dużą sympatią klientów. Od kiedy jednak telekomunikacyjny gigant postawił na *brand hero* (czyli postać, która identyfikuje się z marką, bohater marki) w postaci Serca i Rozumu, wizerunek marki się ocieplił. Przyczynił

25 „Sexy zaczyna się w głowie", wyszukano w kwietniu 2014 r. na stronie http://sexyzaczynasiewglowie.pl.

się do tego w dużym stopniu Facebook – fanpage Serca i Rozumu zgromadził ponad milion „fanów", którzy chętnie wymieniają opinie między sobą i dyskutują z sympatycznymi maskotkami nie tylko na tematy związane z usługami TP S.A.

Buzz marketing, czyli marketing szeptany

Ten sposób zaprezentowania zalet danego produktu lub usługi, w przeciwieństwie do tradycyjnych form marketingu, np. reklamy, nie tworzy ryzyka wywołania negatywnych emocji, tak jak mogą to uczynić np. nachalne banery czy spam. Najlepiej wyjaśnić, czym jest marketing szeptany, na przykładzie projektu, którym chwali się agencja Buzz.

Studium przypadku: Maserati

Problemem firmy było bardzo słabe pozycjonowanie słów związanych z Maserati w wyszukiwarkach, pomimo istnienia strony korporacyjnej, dokładnie odpowiadającej profilowi firmy.

1

Co zrobiła agencja?
Życie firmy zorganizowane jest wokół jej produktów, które trzeba wyeksponować. Agencja założyła zatem stronę internetową, swoistego bloga, gdzie można było dokładnie opisać te produkty, tak by otoczenie mogło je poznać. Na stronie tej informowano także o wydarzeniach, które dotyczą marki. Dla Maserati stworzono działy producenta – przeznaczone na informacje międzynarodowe, i importera – na informacje lokalne.

2

Pozycjonuj każdą wartościową treść
Web copywriting to pisanie jednocześnie do dwóch grup zainteresowanych – czytelników bloga i robotów Google. To te ostatnie wyszukują na Twojej stronie informacje, które lądują wysoko (lub nie) w wyszukiwarce.

3

Wikipedia
Wzmianka w Wikipedii dotycząca istnienia firmy na polskim rynku była niewielka, więc rozbudowanie artykułu było naturalną koleją rzeczy. Już sam link z Wikipedii do Twojej strony wiele znaczy dla Google'a. W przypadku Maserati miało to duży wpływ na sukces.

4

Rozprzestrzeniaj
Aby zostać zapamiętanym, należy stosować zasadę 3 × P: powiedzieć, co zamierza się powiedzieć, następnie to powiedzieć, a na końcu powiedzieć, co się powiedziało. Agencja każdy news przetwarzała kilkukrotnie, publikując informacje, galerie, opinie na Facebooku, Twitterze, Pintereście i Google+.

Efekty
Czas potrzebny marce, aby znaleźć się na szczytach list wyszukiwania szacuje się indywidualnie. Jednak każda treść, którą stworzymy przy wykorzystaniu technik SEO, będzie przynosić kolejne korzyści.

W przypadku Maserati efekty widoczne były po kilku miesiącach – zamiast obcych stron w wynikach wyszukiwania znalazły się strony Maserati i jej profile społecznościowe. Jako efekt wysokiej pozycji w wyszukiwarce na stronie Google+ przybyło plusów, na Facebooku – fanów, a w serwisie maserati.pl wejść oraz odsłon.

Marketing szeptany posiada kilka interesujących form, takich jak:

- ***evangelist marketing*** – można nazwać go marketingiem „wyznawców" danej marki. Jego celem jest wytworzeniu u użytkownika poczucia tożsamości z produktem lub usługą i zaufania do firmy, dzięki czemu z własnej woli namawia innych konsumentów do skorzystania z jej oferty. Świetnym przykładem marki korzystającej z powodzeniem z takiego marketingu jest Apple;

- **marketing wirusowy** – to tworzeniu przekazu, który jest atrakcyjny dla konsumenta, w wyniku czego zacznie on rozsyłać go do innych potencjalnych klientów. Takim przekazem może być np. mem internetowy, zabawny film lub obraz, który w miarę zyskiwania popularności będzie wywoływał pozytywne skojarzenia z produktem u kolejnych osób. Dobrze stworzone „wirusy" marketingowe są często nierozpoznawalne. Przykładem marketingu wirusowego może być kampania reklamowa firmy Adrian. W 2012 roku fabryka rajstop Adrian przygotowała kampanię reklamową, w ramach której na billboardach rajstopy nosiły zarówno modelki w średnim wieku czy o obfitych kształtach, jak i poruszająca się na wózku inwalidzkim artystka Monika Kuszyńska. Celem firmy było przełamanie stereotypu, wedle którego modelkami mogą być tylko osoby młode, szczupłe i zdrowe[26];

- ***trendsetting*** – opiera się na promowaniu swojej oferty przez producenta poprzez tworzenie trendów, które podchwycą konsumenci. O wykorzystywaniu trendsetterów mówią również właściciele polskich marek, m.in. spółka LPP, właściciel Reserved czy Cropp Town. Jedną z pierwszych polskich agencji specjalizujących się w tej dziedzinie jest Streetcom. Firma zatrudnia tzw. trendekspertów w całej Polsce. Są w różnym wieku, mają różnorodne zainteresowania, dzięki temu agencja może zapraszać ich do kampanii, które są dla nich ciekawe;

- ***product seeding*** – to udostępnienie produktu osobom wpływowym, opiniotwórczym. Przykładem takich działań może być np. działanie firmy Electrolux. W ramach promocji odkurzacza UltraSilencer wysłał ten model do sześciu gwiazd, które właśnie zostały matkami.

4 Koncepcja networkingu

(...) kluczowym aspektem gwarantującym przetrwanie marce na rynku jest dziś oryginalność oraz utrzymanie dobrych relacji z konsumentem[27].

Jaki jest współczesny klient?

Współcześni klienci są bardziej kompetentni: mają więcej doświadczeń i wyższe oczekiwania niż kiedyś. Są też bardziej pewni siebie i wiedzą, w jaki sposób wykorzystać swoje doświadczenie i wiedzę.

Współcześni klienci mają bardziej analityczne podejście. Ich decyzje dotyczące zakupów są bliżej powiązane z kluczowymi strategiami biznesowymi i wymagają dokonywania trudnych wyborów dotyczących tego, w jaki sposób wykorzystać ograniczone zasoby swojej organizacji.

26 Wyszukano w kwietniu 2014 r. na stronie http://www.adrian-rajstopy.pl.
27 M. Behrer, J. van den Bergh, *Jak kreować marki, które pokocha pokolenie Y?*, Warszawa 2012.

Współcześni klienci są bardziej wymagający. Aby sprostać rosnącej konkurencji na swoim rynku, zmuszeni są działać skutecznej i wydajniej. Ponieważ klienci muszą robić więcej, mając jednocześnie do dyspozycji mniej środków, są bardziej niż kiedykolwiek wcześniej zdeterminowani, aby za cenę swojej inwestycji otrzymać możliwie najwyższą wartość.

Czego pragnie klient?
- Wiedzieć więcej o produktach i usługach.
- Być kimś, kto jest znany z nazwiska.
- Brać udział w czymś oryginalnym, indywidualnym, ekskluzywnym.
- Być dobrze traktowanym i otaczanym opieką.
- Być identyfikowanym, czyli rozpoznawanym, jako klient danego przedsiębiorstwa.

Pamiętaj o indywidualnym podejściu do swoich klientów. Sposób traktowania nas przez innych zapada w pamięć.

Networking

Networking to budowanie sieci kontaktów za pomocą ciągłych relacji, których celem jest udzielanie sobie wsparcia i pomocy. Każdy z nas posiada doświadczenia związane z budowaniem sieci kontaktów (networkingiem), ponieważ żaden człowiek nie jest samotnym atomem i potrzebujemy innych ludzi na każdym etapie swojego życia, zarówno osobistego, jak i zawodowego. Sztuka networkingu polega na wykorzystaniu doświadczeń z relacji z osobami, które żyją dookoła nas i z którymi mamy codzienny kontakt.

Cechy networkingu:
- długofalowość – im dłuższa znajomość tym solidniejsza podstawa do kontaktu;
- systematyczność – podtrzymywanie znajomości znaczy więcej niż jej nawiązywanie;
- zaufanie – nikt nie poleci osoby, której nie ufa, ani jej nie pomoże;
- wzajemność – najważniejszym sposobem, aby dostawać, jest dawanie;
- procesowość – sieć cały czas się tworzy, nie jest czymś stałym i niezmiennym, stąd nieustannie wymaga działania.

Networking oparty jest na pielęgnowaniu relacji, których fundamentem jest zaufanie, w celu udzielania sobie wzajemnie wsparcia, tj. są to wzajemne korzyści takie jak dostęp do informacji, udzielenie opinii lub wsparcie emocjonalne.

Pomimo istnienia sieci społecznościowych prowadzenie networkingu osobiście jest najwyższą formą ugruntowania marki osobistej, o ile nawiązujesz kontakt z właściwymi ludźmi.

David Kirkpatrick[28]

28 David Kirkpatrick (ur. 1953) – starszy redaktor „Fortune", zajmuje się nowoczesnymi technologiami, autor książki *Efekt Facebooka*

5 System identyfikacji wizualnej firmy

System identyfikacji wizualnej to oznakowanie atrybutów działalności, które pozwala na rozpoznanie firmy i odróżnienie jej od konkurentów. Dla organizacji stanowi on swoisty kod optyczny i estetyczny. Kod ten daje firmie możliwość przekazania sygnałów, na których jej najbardziej zależy, czyli takich, które budują i utrwalają jej dobry wizerunek w otoczeniu. Klient powinien być w stanie rozpoznawać Twoją markę nawet wtedy, gdy nie widzi jej logotypu.

Identyfikacja wizualna (ang. *corporate identity*) odpowiada na fundamentalne pytanie: **„jak powinna być postrzegana nasza firma?",** i stanowi zbiór różnego rodzaju wzorców: od stylu typografii, przez formy budowy reklam, na ubiorze kończąc. Taki przewodnik to niezwykle przydatna sprawa. Zbiór reguł pozwoli projektantom utrzymać wizualną spójność materiałów dotyczących marki, bez względu na to, czy zlecasz tworzenie strony www, katalogów czy ulotek.

Księga znaku

To wytyczne, standardy, instrukcje obsługi. Publikowane najczęściej jako wewnętrzne strony www, pomagają pracownikom firmy wyodrębnić markę. Marka zawsze powinna być tak samo prezentowana. Nie ma tu miejsca na kreatywność.

Kolory loga

Logo firmy jest jednym aspektów marketingu marki lub cech, które odróżniają nasz produkt od produktu konkurencji. Z badań doktorantki z University of Missouri, Jessici Ridgway[29], wynika, że błękitne logo kojarzy się z pewnością siebie, sukcesem i niezawodnością; zielone przywodzi na myśl ochronę środowiska, wytrzymałość, trwałość i zrównoważenie; fioletowe nasuwa skojarzenie z kobiecością, blaskiem i wdziękiem; różowe – z młodością, fantazją, elegancją; żółte – z zabawą i nowoczesnością, a czerwone – z doświadczeniem i pewnością siebie. Wyniki pokazują, że w logo powinno się wykorzystywać kolory wywołujące u konsumenta te skojarzenia, na których zależy twórcom marki. Równocześnie należy pamiętać, aby nie polegać tylko na tradycyjnych skojarzeniach, ale by uwzględnić też to, jak dane kolory funkcjonują w sferze kultury popularnej.

Czy twoja organizacja posiada jasną ideę przewodnią? Czy potrafisz wyjaśnić w kilku zdaniach, co robi twoja firma i co odróżnia ją od konkurentów? Czy otoczenie zewnętrzne rozumie, o co chodzi waszej firmie i czym różni się ona od konkurentów?

Wallace „Wally" Olins[30]

29 Doktorantka z University of Missouri, Jessica Ridgway, przebadała 184 osoby, którym pokazywała różne zaprojektowane przez siebie rodzaje logo fikcyjnych firm. Prosiła badanych o opisanie emocji, jakie budzą poszczególne wizerunki. Następnie zidentyfikowała kluczowe cechy każdego logo w oczach uczestników, w zależności od jego koloru. Wyniki badania ukazały się na łamach magazynu „International Journal of Fashion Design, Technology and Education".

30 Wallace „Wally" Olins (1930–2014) – światowej sławy brytyjski specjalista od brandingu, autor *Podręcznika brandingu*.

MATERIAŁY ŹRÓDŁOWE:

- Brogan Ch., Smith J., *Zaufanie* 2.0, Gliwice 2011.
- Kotarbiński J., *Sztuka rynkologii*, Gliwice 2014.
- Kotler P., *Dziesięć śmiertelnych grzechów marketingu*, Warszawa 2005.
- Kotler P., Lee N., *Marketing w sektorze publicznym*, Warszawa 2008.
- Krug S., *Nie każ mi myśleć! O życiowym podejściu do funkcjonalności stron internetowych*, wyd. 2., Gliwice 2006.
- Levinson J.C., *Marketing partyzancki*, Warszawa 2011.
- Łabuz P., Urbański M., *Marketing perswazyjny. 25 niezmiennych praw skutecznej perswazji w tekstach marketingowych*, Gliwice 2006.
- Olins W., *Podręcznik brandingu*, Warszawa 2009.
- Ries A., Ries L., *Pochodzenie marek*, Gliwice 2005.
- Ries A., Trout J., *Wojujący marketing*. Zwycięskie strategie i kampanie, Gliwice 2007.
- Romme K., *Calimeromarketing, czyli w czym małe przedsiębiorstwa mogą być wielkie*, Warszawa 2007.
- Schwabel D., *Personal branding 2.0*, Gliwice 2012.
- Scott M.D., *Nowe zasady marketingu i PR*, Warszawa 2009.
- Van den Bergh J., Behrer M., *Jak kreować marki, które pokocha pokolenie Y?*, Warszawa 2012.

Serwisy internetowe:
Polskie portale i serwisy marketingowe:

- http://www.marketing-news.pl – marketing przy kawie
- http://nowymarketing.pl – *„where's the beef?"*
- http://www.wirtualnemedia.pl – media, media, media, marketing
- http://mediarun.pl – marketing, reklama, gospodarka, ludzie, wiedza, ciekawostki

Polskie portale i serwisy PR-owe:

- http://www.epr.pl – portal branży PR, ciekawe informacje również z innych branż
- http://www.proto.pl – newsy, agencje, wydarzenia, teoria i baza osób z branży
- http://www.newsline.pl – serwis poświęcony szeroko pojętej komunikacji, w tym także marketingowej

Zagraniczne serwisy marketingowe:

- http://mashable.com – marketing, media, biznes etc.
- http://www.marketingpower.com – serwis American Marketing Association
- http://adage.com – serwis Advertising Age
- http://www.marketingprofs.com – marketing, media, biznes etc.

Blogi:

- http://hatalska.com
- http://pl.paweltkaczyk.com
- http://kotarbinski.wordpress.com
- http://pijarukoksu.pl

Adrian Ignasiak

Prawne aspekty prowadzenia działalności w Internecie

1 Zakładanie działalności gospodarczej krok po kroku

Działalnością gospodarczą w rozumieniu *Ustawy z dnia 2 lipca 2004 o swobodzie działalności gospodarczej* (Dz.U.2013.672) jest zarobkowa działalność wytwórcza, budowlana, handlowa, usługowa oraz poszukiwanie, rozpoznawanie kopalin ze złóż, a także działalność zawodowa wykonywana w sposób zorganizowany i ciągły.

Dany typ aktywności w świetle prawa stanowi działalność gospodarczą już w momencie rozpoczęcia jej wykonywania, nawet gdy nie jest ona jeszcze odnotowana w żadnym rejestrze, ponieważ zależy jedynie od spełnienia cech wskazanych w ustawie. Inną kwestią jest obowiązek rejestracji takiej działalności. Jego zlekceważenie może stanowić wykroczenie z art. 60[1] *Kodeksu wykroczeń* (Dz.U.2013.482) i skutkować nałożeniem grzywny lub nawet kary ograniczenia wolności.

Działalność gospodarcza może być prowadzona w różnych „wariantach", czyli formach prawnych. Niekiedy przedsiębiorcy decydują się podjąć współpracę na zasadach spółki cywilnej lub spółki prawa handlowego (kapitałowej lub osobowej). Z uwagi na relatywnie niskie koszty i łatwość w prowadzeniu księgowości najczęściej wybieraną formą prowadzenia działalności gospodarczej w Internecie jest tzw. samozatrudnienie, czyli jednoosobowa działalność gospodarcza. Dalsza część publikacji dotyczyć będzie zatem przede wszystkim specyfiki tej formy działalności.

Przykład: nietypowe usługi

Pan Tomasz, przedsiębiorczy student ostatniego roku ekonomii, planuje założyć własny biznes.

Znajomi podpowiedzieli mu, że najmniej ryzykowną i stosunkowo tanią formą prowadzenia firmy jest działalność gospodarcza w Internecie. Podczas jednego ze spotkań towarzyskich pan Mirek, kolega pana Tomasza – właściciel rozpoznawalnego i dobrze prosperującego serwisu świadczącego usługi hostingu plików, zaproponował mu współpracę. Panowie wstępnie ustalili, że pan Tomasz będzie mógł na preferencyjnych warunkach nabywać od pana Mirka dostęp do znacznej liczby kont typu premium oferowanych przez serwis, w ramach których użytkownik może pobierać pliki ze zwiększoną szybkością.

Pan Tomasz zamierza wykupywać większą liczbę dostępów za nieco obniżoną cenę, a następnie w ramach własnej działalności sprzedawać je drożej, dzięki czemu przewiduje znaczne zyski. Pan Tomasz zastanawia się, co powinien zrobić, aby założyć i prowadzić swoją działalność legalnie[31].

Czy prowadzenie sprzedaży kont typu premium jest działalnością gospodarczą w rozumieniu przepisów prawa? Czy pan Tomasz powinien zgłosić zamiar prowadzenia tej działalności? Gdzie powinien się udać?

Działalność, którą zamierza podjąć pan Tomasz, będzie trzeba zakwalifikować jako działalność gospodarczą, zatem jego obowiązkiem stanie się zarejestrowanie firmy w Centralnej Ewidencji i Informacji o Działalności Gospodarczej (CEIDG). Pan Tomasz jest człowiekiem bardzo aktywnym, ceni swój czas, w dodatku źle znosi kontakt z urzędnikami. Dlatego zapewne zrezygnuje z wizy-

31 Na podstawie: A. Bubrowiecki, *Sprzedaż internetowa – założenie działalności gospodarczej*, 14.05.2010, [dostęp: 11.04.2014], http://www.eporady24.pl/sprzedaz_internetowa_zalozenie_dzialalnosci_gospodarczej,pytania,9,32,2295.html.

ty w urzędzie gminy i wybierze możliwość rejestracji swojego przyszłego biznesu przez Internet. W tym celu powinien najpierw odwiedzić stronę internetową http://www.epuap.gov.pl, aby bezpłatnie założyć tzw. profil zaufany, dzięki któremu będzie możliwe potwierdzenie tożsamości pana Tomasza podczas rejestracji w CEIDG, a później także przy okazji załatwiania innych urzędowych spraw (np. odwołań czy skarg) drogą elektroniczną. ePUAP zastępuje w tym wypadku bezpieczny podpis elektroniczny weryfikowany kwalifikowanym certyfikatem.

Jak założyć profil ePUAP?

Plan działania: jak założyć profil ePUAP

1 Zalogować się na platformie ePUAP.

2 Wypełnić wniosek o założenie profilu.

3 W ciągu 14 dni udać się do punktu potwierdzającego profil.

Po utworzeniu profilu ePUAP należy sporządzić bezpłatny wniosek o wpis do CEIDG, którego złożenie jest równoznaczne z możliwością rozpoczęcia działalności gospodarczej bez konieczności oczekiwania na dokonanie wpisu. Wniosek wypełnia się na formularzu (CEIDG-1) dostępnym m.in. na stronie internetowej http://www.ceidg.gov.pl. Należy go starannie wypełnić, wpisując w rubryki odpowiednie dane, takie jak m.in. nazwa firmy, PESEL, REGON (jeśli się taki posiada), NIP, informacje o obywatelstwie, adresy, data rozpoczęcia wykonywania działalności gospodarczej czy określenie przedmiotów wykonywanej działalności gospodarczej (kody PKD).

Pamiętaj:

Firma, wbrew potocznemu rozumieniu, nie jest przedsiębiorstwem a oznaczeniem przedsiębiorcy. W przypadku osoby fizycznej będzie to jej imię i nazwisko. Nic nie stoi na przeszkodzie, aby w takim oznaczeniu zasygnalizować również przedmiot działalności, np. „Tomasz Bystrzak. Usługi elektroniczne", nie można jednak ograniczyć firmy do inicjałów imienia i nazwiska lub użyć brzmienia czy pisowni innej niż widniejąca w aktach stanu cywilnego. W przypadku zmiany nazwiska konieczna będzie również zmiana firmy[32].

Określenie przedmiotu działalności gospodarczej będzie możliwe dzięki dotarciu do Polskiej Klasyfikacji Działalności (PKD), w której rodzaje działalności wskazane są enumeratywnie. Jeśli nie mamy pewności co do przypisania działalności, którą będziemy wykonywać, możemy zgłosić wniosek o takie zaklasyfikowanie do Urzędu Statystycznego. Potwierdzeniem wpisu w CEIDG jest wydruk ze strony internetowej CEIDG.

Pamiętaj:

Data podjęcia działalności gospodarczej nie może być wcześniejsza niż data złożenia wniosku o wpis do CEIDG, natomiast nic nie stoi na przeszkodzie, by wskazać datę późniejszą.

32 A. Kamińska (red.), *Działalność gospodarcza. 542 pytania i odpowiedzi*, Warszawa 2013, s. 30.

W ramach wniosku CEIDG-1 dla osób fizycznych wykonujących działalność gospodarczą składa się jednocześnie:

- wniosek o uzyskanie, zmianę albo skreślenie wpisu w rejestrze REGON;
- zgłoszenie identyfikacyjne albo aktualizacyjne do naczelnika urzędu skarbowego (NIP);
- oświadczenie o wyborze formy opodatkowania podatkiem dochodowym od osób fizycznych;
- zgłoszenie albo zmianę zgłoszenia płatnika składek do Zakładu Ubezpieczeń Społecznych;
- ewentualnie: oświadczenie o kontynuowaniu ubezpieczenia społecznego rolników.

Pamiętaj:

Prowadząc działalność gospodarczą w tym modelu, przedsiębiorca nie jest obciążony wymogami kapitałowymi, które występują w przypadku spółek handlowych, jednak za zobowiązania odpowiada całym swoim majątkiem osobistym.

Przydatne linki:

- Strona internetowa platformy Profilu zaufanego: http://www.epuap.gov.pl
- Strona internetowa Centralnej Ewidencji i Informacji o Działalności Gospodarczej: http://www.ceidg.gov.pl
- Strona internetowa Głównego Urzędu Statystycznego: http://www.stat.gov.pl/gus

Ważne orzeczenia

- „Istnienie wpisu do ewidencji nie przesądza o faktycznym prowadzeniu działalności gospodarczej, jednakże wpis ten prowadzi do domniemania prawnego, według którego osoba wpisana do ewidencji, która nie zgłosiła zawiadomienia o zaprzestaniu prowadzenia działalności gospodarczej, jest traktowana jako prowadząca taką działalność". Postanowienie Sądu Najwyższego z dnia 18 października 2011 roku, III UK 43/11.
- „Celem wprowadzenia przesłanki ciągłości działalności było wyłączenie z definicji działalności gospodarczej czynności jednorazowych. Jednakże przesłanki tej nie należy utożsamiać z koniecznością wykonywania działalności bez przerwy. Istotny jest zamiar powtarzalności określonych czynności celem osiągnięcia dochodu". Wyrok Naczelnego Sądu Administracyjnego w Warszawie z dnia 28 kwietnia 2011 roku, II OSK 333/11.

2 Klauzule niedozwolone w regulaminach sklepów internetowych

Każdy przedsiębiorca rozpoczynający działalność gospodarczą w ramach sklepu internetowego zobowiązany jest do informowania klientów o warunkach zawierania i wykonywania umów sprzedaży. W stosunku do klientów będących konsumentami, którzy z powodu swojej słabszej pozycji narażeni są na dotkliwe skutki nadużyć ze strony nieuczciwych kontrahentów, prawo nakłada szczególne obowiązki informacyjne. Wymóg ten najłatwiej spełnić w drodze stworzenia regulaminu sklepu internetowego.

Uwaga:

Niektórzy przedsiębiorcy będą zobligowani do zamieszczenia regulaminu świadczenia usług. Wymóg ten dotyczy podmiotów świadczących usługi drogą elektroniczną, czyli usługi wykonywane bez jednoczesnej obecności stron, poprzez przekaz danych na indywidualne żądanie usługobiorcy, przesyłanych i otrzymywanych za pomocą urządzeń do elektronicznego przetwarzania danych. W praktyce będzie to np. usługa przesyłania newslettera świadczona w ramach działalności sklepu internetowego.

Na co trzeba zwrócić szczególną uwagę, konstruując regulamin?

Regulamin składa się z poszczególnych postanowień regulujących wzajemne prawa i obowiązki stron, czyli przedsiębiorcy i klienta. Swoboda kształtowania zasad, według których będzie funkcjonował sklep internetowy, jest znacznie ograniczona, przede wszystkim z uwagi na podwyższony standard ochrony, którą prawo otacza zazwyczaj słabszą stronę transakcji, czyli konsumenta. W celu stworzenia dodatkowej ochrony konsumentów Ustawodawca stworzył konstrukcję niedozwolonych postanowień, tzw. klauzul abuzywnych, które nie wiążą konsumenta z racji rażącego naruszania jego interesu.

W jakich okolicznościach należy uznać klauzulę za niedozwoloną?

Postanowienie będzie stanowić klauzulę niedozwoloną w sytuacji, gdy:

1

Klient nie ma możliwości indywidualnego uzgodnienia warunków umowy.

2

Klauzula rażąco narusza jego interes.

3

Klauzula kształtuje jego prawa i obowiązki w sposób sprzeczny z dobrymi obyczajami.

Przeanalizujmy klauzulę umieszczoną w regulaminie jednego ze sklepów internetowych: „W sprawach nieuregulowanych niniejszym regulaminem zastosowanie mają przepisy *Kodeksu cywilnego*”[33].

Brzmi znajomo? Pierwsza styczność z takim zapisem wywołuje skojarzenie standardowego wyrażenia reguły, według której oceniane mają być sytuacje, co do których „milczy” regulamin. Trudno bowiem przewidzieć każdy rodzaj problemu, który potencjalnie może wyniknąć przy okazji realizacji zamówień w sklepie internetowym. Ponadto nie ma potrzeby, by powtarzać zapisy ustawowe, które jako przepisy powszechnie obowiązującego prawa mają zastosowanie bez względu na to, czy znajdą odzwierciedlenie w regulaminie. Dlaczego zatem odesłanie do *Kodeksu cywilnego*, który przecież wydaje się być najbardziej kompleksową regulacją stosunków związanych z umowami sprzedaży, jest niedozwolone i zagraża interesom konsumentów?

33 Przypadek opisany przez B. Baligę w: *Sprzedaż internetowa – o czym powinien wiedzieć przedsiębiorca?*, 12.06.2013, [dostęp: 11.04.2014], http://ksiegowosc.infor.pl/obrot-gospodarczy/dzialalnosc-gospodarcza/141217,1,Sprzedaz-internetowa---o-czym-powinien-wiedziec-przedsiebiorca-.html.

W stosunku do umów, których stroną jest konsument, czyli osoba fizyczna dokonująca czynności prawnej niezwiązanej bezpośrednio z działalnością gospodarczą lub zawodową, obowiązują przepisy szczególne, które wyłączają niektóre uregulowania zawarte w *Kodeksie cywilnym*. Obejmują one konsumentów silniejszą ochroną niż ogólne przepisy *Kodeksu cywilnego*. Mowa tu przede wszystkim o *Ustawie z dnia 27 lipca 2002 r. o szczególnych warunkach sprzedaży konsumenckiej oraz o zmianie Kodeksu cywilnego* (Dz.U.2002.141.1176 z późń. zm.), która m.in. wyłącza kodeksowe uprawnienia kupującego w zakresie rękojmi, a w zamian przyznaje konsumentowi korzystniejsze uprawnienia wynikające z niezgodności towaru konsumpcyjnego z umową. Ponadto działalność sklepu internetowego w większości przypadków będzie polegać na sprzedaży na odległość, zatem zastosowanie znajdą tu także ważne przepisy *Ustawy z dnia 2 marca 2000 r. o ochronie niektórych praw konsumentów oraz o odpowiedzialności za szkodę wyrządzoną przez produkt niebezpieczny* (Dz.U.2012.1225 j.t.). Chodzi tu o szczególne uprawnienia konsumenta, np. dotyczące zwrotu zakupionego towaru w ciągu 10 dni bez względu na przyczyny. Analizowana przez nas klauzula, podając konsumentowi informację nierzetelną i wprowadzającą go w błąd, spełnia zatem cechy postanowienia niedozwolonego.

Pamiętaj:

Urząd Ochrony Konkurencji i Konsumentów regularnie kontroluje wzorce stosowane w umowach oraz postanowienia zamieszczane w regulaminach. Niejednokrotnie skutkiem tych kontroli są pozwy kierowane do Sądu Ochrony Konkurencji i Konsumentów (SOKiK). Postanowienia, co do których zapada prawomocny wyrok uznający je za niedozwolone, zamieszczane są w *Rejestrze klauzul niedozwolonych*. Od tego momentu w stosunkach z konsumentami nie można ich stosować. Pozwy w tych sprawach mogą składać również miejscy (powiatowi) rzecznicy konsumentów, a także organizacje pozarządowe oraz sami konsumenci[34].

Przegrana przedsiębiorcy w sporze przed SOKiK może narazić go na dotkliwe konsekwencje finansowe. Zazwyczaj oznacza to obowiązek pokrycia kosztów zastępstwa procesowego czy kosztów ogłoszenia wyroku w „Monitorze Sądowym i Gospodarczym".

Uwaga:

Konstruując regulamin sklepu internetowego, rozważ skorzystanie z profesjonalnej pomocy prawnika, który zredukuje do minimum ryzyko wystąpienia niedozwolonych postanowień umownych. Nie warto kopiować regulaminów innych sklepów, licząc na wątpliwą oszczędność czasu i pieniędzy.

Przykłady innych klauzul niedozwolonych:

- „Sklep nie odpowiada za opóźnienie w dostawie lub brak możliwości dostarczenia zamówionego towaru".
- „Sklep nie ponosi odpowiedzialności za uszkodzenia przesyłki powstałe na skutek transportu przez Pocztę Polską".
- „Sądem właściwym dla rozpatrywania sporów wynikających z umowy jest sąd właściwy dla miejsca siedziby Sklepu…"
- „Reklamacji podlegają wyłącznie wady ukryte powstałe z winy producenta w towarze nie zużytym".
- „Zastrzegamy sobie prawo do błędu w opisie produktu…"

34 Więcej informacji na stronie Urzędu Ochrony Konkurencji i Konsumentów: http://www.uokik.gov.pl.

Przydatne linki

- Strona internetowa Urzędu Ochrony Konkurencji i Konsumentów: http://www.uokik.gov.pl

Ważne przepisy

- *Ustawa z dnia 27 lipca 2002 r. o szczególnych warunkach sprzedaży konsumenckiej oraz o zmianie Kodeksu cywilnego* (Dz.U.2002.141.1176 z późń. zm.).
- *Ustawa z dnia 2 marca 2000 r. o ochronie niektórych praw konsumentów oraz o odpowiedzialności za szkodę wyrządzoną przez produkt niebezpieczny* (Dz.U.2012.1225 j.t.).
- Art. 3851 – 3854 *Kodeksu cywilnego* (Dz.U.2014.121 -j.t.).

Ważne orzeczenia

- „Rażące naruszenie interesów konsumenta należy rozumieć jako nieusprawiedliwioną dysproporcję praw i obowiązków na jego niekorzyść w określonym stosunku obligacyjnym. Natomiast działanie wbrew dobrym obyczajom (w zakresie kształtowania treści stosunku obligacyjnego) oznacza tworzenie przez partnera konsumenta takich klauzul umownych, które godzą w równowagę kontraktową stron takiego stosunku". Wyrok Sądu Apelacyjnego w Warszawie z dnia 18 czerwca 2013 roku, VI ACa 1698/12.

3 Metatagi, *keyword advertising* i *word stuffing*, czyli kilka uwag o pozycjonowaniu strony internetowej

Internet jest obecnie trudną do zmierzenia i wręcz nieograniczoną przestrzenią funkcjonowania przeróżnych informacji, w tym ofert milionów sklepów internetowych. Decydując się na podjęcie wyzwania, jakim jest obecnie uczestnictwo w walce nie tylko o przetrwanie, ale przecież o zdobycie i utrzymanie korzystnej pozycji na rynku, przedsiębiorca powinien opracować pomysł czy strategię umożliwiającą zostanie zauważonym wśród chaosu i natłoku informacji w sieci. Krótko mówiąc, chodzi o to, by skutecznie dotrzeć do potencjalnego klienta.

Przeciętny internauta przeszukujący zasoby sieci w celu odnalezienia pożądanego produktu czy usługi niekiedy dociera do strony internetowej, wpisując pełen adres witryny lub posługując się linkiem zamieszczonym w innym miejscu w Internecie czy też dzięki rekomendacji znajomych. Jednak najczęściej wpisuje on po prostu w okno wyszukiwarki pojedyncze hasło kojarzone z produktem lub usługą, której aktualnie poszukuje. Co ciekawe i istotne z punktu widzenia przedsiębiorcy prowadzącego sklep internetowy, najprawdopodobniej zakończy on przeglądanie wyników wyszukiwania na drugiej, ewentualnie trzeciej stronie, a najbardziej prawdopodobne jest, że wybierze jeden z pierwszych pięciu wyników.

Co to oznacza dla sprzedawcy internetowego? Jeśli przedsiębiorcy zależy na zdobyciu dużego zainteresowania, wysokiego poziomu rozpoznawalności i na byciu zapamiętanym, podejmie on pewne kroki w kierunku „zaistnienia" na jak najwyższym poziomie w wynikach wyszukiwania, uwzględniając możliwie najszerszy kontekst prowadzonej przez siebie działalności. Właśnie temu celowi dedykowane jest **pozycjonowanie stron**. Pozycjonowanie strony to rodzaj marketingu internetowego polegający na działaniach zmierzających do osiągnięcia przez dany serwis internetowy jak najwyższej pozycji w wynikach wyszukiwarki internetowej dla wybranych słów kluczowych.

Niezależnie od tego, czy działalność taką zamierzamy podjąć samodzielnie czy zlecimy ją firmie zajmującej się pozycjonowaniem stron profesjonalnie, powinniśmy zdawać sobie sprawę z zagrożeń i pułapek z nimi związanych, by uniknąć w przyszłości przykrych niespodzianek lub konsekwencji prawnych.

Wśród metod „poprawiania" pozycji serwisu wyróżniamy m.in.:

- metatagi,
- *word stuffing*,
- *keyword advertising*.

Jakie zagrożenia i dylematy prawne wiążą się z pozycjonowaniem stron?

Metatagi (dosł. „nad-znaczniki") stanowią element opisu strony internetowej w języku HTML, który widoczny jest tylko dla wyszukiwarek internetowych, użytkownik natomiast go nie widzi. Zawierają one słowa klucze wpisywane przez osobę zarządzającą serwisem w taki sposób, aby strona była wyszukiwana według odpowiednich kryteriów.

Przedsiębiorcy niekiedy w ramach fraz kluczowych używanych w metatagach przypisują do swojej strony znak towarowy innego przedsiębiorcy. W efekcie takich zabiegów użytkownik Internetu po wpisaniu w wyszukiwarkę danego hasła uzyskuje w kilku pierwszych wynikach wyszukiwania linki do serwisów, które mogą nie mieć nic wspólnego z poszukiwanym produktem. Może się okazać, że zachowanie takie zostanie ocenione jako czyn nieuczciwej konkurencji, polegający za zawłaszczaniu cudzej renomy bez uczestnictwa w kosztach sukcesu konkurenta, przekierowaniu i zawłaszczeniu części jego klientów[35].

Word stuffing (dosł. „napychanie wyrazami kluczowymi"), czyli rodzaj „ślepych tekstów", jest kolejnym narzędziem manipulowania efektami wyszukiwania w Internecie. Praktyka ta polega np. na umieszczaniu tekstu w kolorze tła danej strony lub wielokrotnym powtarzaniu tego samego wyrazu kluczowego.

Keyword advertising (dosł. „reklamowanie kluczami") jest natomiast rodzajem reklamy pojawiającej się po wyświetleniu przez wyszukiwarkę efektów wyszukiwania. Możliwe jest to dzięki przypisywaniu przez właścicieli wyszukiwarek pewnych słów wpisywanych przez użytkowników do stosownych reklam podmiotów na podstawie specyficznych umów. Praktyka ta posiada dwie odmiany[36]:

- pojawienie się baneru reklamowego,
- umieszczenie linków do serwisów na pierwszych miejscach listy wyników.

Pamiętaj:

Samo korzystanie z praktyk pozycjonowania stron internetowych nie jest naruszeniem prawa. Nie należy natomiast tych działań nadużywać, ponieważ może to prowadzić do zarzutów wprowadzania w błąd konsumentów, naruszania cudzego znaku towarowego, renomy firmy czy przejmowania cudzej klienteli.

Ciekawe orzeczenie

- W 1997 roku sąd stanu Kalifornia wydał orzeczenie w sprawie Playboy Enterprises v. Calvin Designer Label, w którym uznał, że używanie przez pozwanego nazw „playboy" oraz „playmate" w nazwie domeny, zawartości strony i metatagach stron internetowych stanowi naruszenie praw do znaków towarowych i zasad uczciwej konkurencji[37].

Ważne przepisy

- *Ustawa z dnia 16 kwietnia 1993 r. o zwalczaniu nieuczciwej konkurencj*i (Dz.U.2003.153.1503 -j.t.).
- *Ustawa z dnia 30 czerwca 2000 r. Prawo własności przemysłowej* (Dz.U.2013.1410 -j.t.).

35 W. Szpringer, *Prowadzenie działalności gospodarczej w Internecie*, Warszawa 2005, s. 81.
36 *Ibidem*, s. 81–82.
37 Przykład pochodzi z: P. Podrecki, *Prawo Internetu*, Warszawa 2006, s. 560.

4 Pułapki umów zawieranych za pośrednictwem Internetu. Prawa i obowiązki stron

Z prowadzeniem sklepu internetowego ściśle związana jest problematyka zawierania umów za pośrednictwem Internetu. Handel internetowy tworzy szczególne warunki zawierania transakcji, niosące ze sobą bardzo wiele udogodnień i korzyści, ale także dodatkowych obowiązków i wymagające należytej czujności.

Przykład:

Pan Zbigniew prowadzi sklep internetowy oferujący damskie torebki oraz biżuterię.

Artykuły te sprzedaje głównie klientkom indywidualnym. **Na co powinien zwrócić uwagę, zawierając umowy sprzedaży z klientami?**

Przede wszystkim większa część działalności pana Zbigniewa będzie dotyczyć sprzedaży konsumenckiej, która obłożona jest szeregiem szczególnych obostrzeń, dodatkowych obowiązków leżących po stronie przedsiębiorcy.

W tego rodzaju transakcjach co do zasady zamiast ogólnych reguł umieszczonych w *Kodeksie cywilnym* zastosowanie znajdą przepisy szczególne zawarte w *Ustawie z 2 marca 2000 r. o ochronie niektórych praw konsumentów oraz o odpowiedzialności za szkodę wyrządzoną przez produkt niebezpieczny*.

Przepisy te regulują m.in. sprzedaż na odległość, czyli taką, która:
- odbywa się bez jednoczesnej obecności stron,
- pomiędzy przedsiębiorcą a konsumentem,
- z użyciem środków porozumiewania się na odległość.

Jak łatwo zauważyć, wszystkie te cechy zazwyczaj będą spełniać umowy sprzedaży zawierane przez pana Zbigniewa w ramach jego działalności handlowej.

Pamiętaj:

Jednym z najważniejszych praw konsumenta zawierającego umowę na odległość jest prawo do odstąpienia od niej bez podawania jakiejkolwiek przyczyny, w terminie 10 dni od wydania rzeczy. W przypadku gdy klient z tego prawa skorzysta, strony powinny zwrócić sobie wszystko, co uzyskały w ramach realizacji umowy. Oznacza to, że klient zwraca zakupiony towar, a przedsiębiorca obowiązany jest zwrócić klientowi całkowitą cenę produktu wraz z kosztami dostawy towaru do klienta. Konsument ponosi jedynie koszt transportu towaru z powrotem do sklepu oraz powinien zadbać o to, by oddać towar w stanie niepogorszonym. Konsument ma prawo odpakowania towaru celem sprawdzenia, czy towar spełnia jego oczekiwania, zatem przedsiębiorca zawsze musi liczyć się z dodatkowymi kosztami ponownego opakowania towaru.

Pan Zbigniew powinien również poinformować klienta o jego uprawnieniach, a także podać dane swoje i sklepu, takie jak nazwa, siedziba, cena produktu, zasady płatności, koszty, terminy, sposoby dostawy, zasady składania reklamacji.

Przykład:



Klientka chciałaby zwrócić towar, ale minęło już 10 dni od odebrania przesyłki. Czy pan Zbigniew jest w tej sytuacji zobowiązany do przyjęcia zwrotu?

Jedna z klientek pana Zbigniewa napisała do niego wiadomość, w której z żalem stwierdza, że w przesyłce otrzymała torebkę w kolorze wiśniowym ze złotym zamkiem zamiast zielonej z zamkiem srebrnym, którą zamawiała na podstawie zdjęcia zamieszczonego na stronie internetowej sklepu pana Zbigniewa.

Klientka zawarła umowę sprzedaży, sugerując się wyglądem artykułu przedstawionego na zdjęciu obok oferty. W rzeczywistości torebka jest innego koloru, a fotografia zamieszczona została omyłkowo. Klientka podjęła decyzję o kupnie pod wpływem błędu, a więc na podstawie art. 85 Kodeksu cywilnego może żądać „anulowania" transakcji. Prawo zwrotu przysługiwałoby jej także, gdyby w formularzu zamówienia omyłkowo wpisała liczbę sztuk – np. „11" zamiast „1" – w przypadku, gdyby procedura zamawiania towaru nie przewidywała potwierdzenia danych z formularza[38].

Przykład:



Pan Piotr sprzedaje za pośrednictwem strony internetowej meble wykonywane na indywidualne zamówienie klienta.

Z jego usług skorzystało małżeństwo Malinowskich zamawiając dębową komodę i sosnowy regał według własnego pomysłu, uzgadniając szczegóły drogą elektroniczną. Po tygodniu od dostarczenia zamówionych mebli przez firmę kurierską klienci uznali, że meble te nie pasują do wystroju mieszkania i postanowili je zwrócić.
Czy mają do tego prawo?

Zgodnie z art. 10 *Ustawy z 2 marca 2000 r. o ochronie niektórych praw konsumentów oraz o odpowiedzialności za szkodę wyrządzoną przez produkt niebezpieczny* prawo do odstąpienia od umowy zawartej na odległość nie dotyczy świadczeń o właściwościach określonych przez konsumenta w złożonym przez niego zamówieniu. Państwo Malinowscy nie mogą zatem zwrócić mebli wykonanych na ich indywidualne zamówienie.

Pamiętaj:

W koszty prowadzenia sklepu internetowego trzeba wliczyć „ryzyko" skorzystania przez konsumentów z uprawnień takich jak zwrot towaru bez podania przyczyny. Należy pamiętać też o ryzyku zawarcia umowy pod wpływem błędu. Prawdopodobieństwo wystąpienia takich sytuacji można zminimalizować, zamieszczając dokładne opisy oferowanych produktów (np. prezentacje video) oraz wprowadzając opcję potwierdzania zakupu przez klienta.

Ważne przepisy

- Art. 85 *Kodeksu cywilnego*.
- *Ustawa z 2 marca 2000 r. o ochronie niektórych praw konsumentów oraz o odpowiedzialności za szkodę wyrządzoną przez produkt niebezpieczny* (Dz.U.2012.1225 -j.t.).

38 A. Stosio, *Umowy zawierane przez Internet*, Warszawa 2002, s. 67–68.

5 Ochrona wizerunku w e-biznesie i problem pomawiania przedsiębiorstwa w sieci

Przykład:



Pani Małgorzata prowadzi w sieci działalność gospodarczą w zakresie usług oprawy muzycznej uroczystości ślubnych.

Kilka tygodni temu wykonywała zlecenie dla bardzo majętnej pary świętującej uroczystość zaślubin w jednej z niewielkich miejscowości w województwie podkarpackim. Uroczystość nieoczekiwanie przerodziła się w nieprzyjemny rodzinny incydent. Podczas przysięgi małżeńskiej panna młoda zrezygnowała z dalszego uczestnictwa w ceremonii i opuściła kościół. Tydzień później znajoma pani Małgorzaty poinformowała ją, że na łamach jednego z portali społecznościowych pojawił się profil, na którym niezadowolony klient – niedoszły małżonek – oskarża przedsiębiorstwo pani Małgorzaty o „nieudolną oprawę muzyczną, przynoszącą pecha narzeczonym", „niekulturalne i opryskliwe zachowanie" oraz „rażący brak profesjonalizmu". Ponadto pojawiły się informacje o rzekomych procesach rozwodowych pani Małgorzaty wytoczonych z powodu jej wielokrotnych zdrad i zaciągania długów. Niebawem wyszło na jaw, że pod „niezadowolonych klientów" podszyło się konkurencyjne przedsiębiorstwo, z którego oferty narzeczeni zrezygnowali na rzecz firmy pani Małgorzaty.

Profil pomawiający przedsiębiorstwo w niepokojącym tempie zyskiwał coraz szersze zainteresowanie, co gorsza, pani Małgorzata otrzymywała zauważalnie mniej zleceń, dlatego postanowiła skorzystać z rady prawnika, by powziąć kroki zmierzające do przywrócenia jej firmie wypracowanej przez lata renomy.
Z jakich przepisów i środków ochrony może skorzystać?

Zachowanie polegające na pomówieniu innej osoby, w tym również osoby prawnej, o takie postępowanie lub właściwości, które mogą ją poniżyć w opinii publicznej lub narazić na utratę zaufania potrzebnego dla prowadzenia działań związanych z zajmowanym stanowiskiem, wykonywanym zawodem lub prowadzoną działalnością, jest zniesławieniem, uregulowanym w *Kodeksie karnym*. W razie wydania przez sąd wyroku skazującego, ten, kto dopuścił się takiego czynu, może zostać ukarany grzywną, ograniczeniem wolności, a także zobowiązany do zapłaty nawiązki na rzecz pokrzywdzonego lub na inny wskazany przez niego cel społeczny. Sąd może zdecydować, że orzeczenie zostanie podane do publicznej wiadomości, a w przypadku dokonania czynu za pośrednictwem środków masowego komunikowania (do jakich z pewnością zalicza się portal społecznościowy) – o orzeczeniu kary pozbawienia wolności do jednego roku.

Czy to wszystko, czego pani Małgorzata może żądać z tytułu pomówienia jej firmy w sieci?
Art. 14 *Ustawy z dnia 16 kwietnia 1993 r.* o zwalczaniu nieuczciwej konkurencji ocenia rozpowszechnianie nieprawdziwych lub wprowadzających w błąd informacji o przedsiębiorcy albo przedsiębiorstwie, czyli tzw. „czarny PR", jako czyn nieuczciwej konkurencji.

O jakie czyny chodziło Ustawodawcy? Wymienia on m.in. wiadomości o:
- osobach kierujących przedsiębiorstwem,
- wytwarzanych towarach lub świadczonych usługach,
- stosowanych cenach,
- sytuacji gospodarczej lub prawnej.

Na tej podstawie pani Małgorzata może zażądać zaniechania tych działań, a także usunięcia ich skutków, złożenia jednokrotnego lub wielokrotnego oświadczenia odpowiedniej treści i w odpowiedniej

formie, a także naprawienia wyrządzonej szkody, w tym majątkowej. Pomówienie w Internecie jest także ujęte w *Ustawie o zwalczaniu nieuczciwej konkurencji* jako wykroczenie i może skutkować nałożeniem kary grzywny lub aresztu.

Ważne przepisy

- Art. 212 *Ustawy z dnia 6 czerwca 1997 r. – Kodeks karny* (Dz.U.1997.88.553 z późń. zm.).
- Art. 14 i 26 *Ustawy z dnia 16 kwietnia 1993 r. o zwalczaniu nieuczciwej konkurencji* (Dz.U.2003.153.1503 -j.t.).

6 Rodzaje i zakres działań kontrolnych sklepu internetowego

Każdy przedsiębiorca rozpoczynający działalność gospodarczą w ramach sklepu internetowego zobowiązany jest do informowania klientów o warunkach zawierania i wykonywania umów sprzedaży. W stosunku do klientów będących konsumentami, którzy z powodu swojej słabszej pozycji narażeni są na dotkliwe skutki nadużyć ze strony nieuczciwych kontrahentów, prawo nakłada szczególne obowiązki informacyjne. Wymóg ten najłatwiej spełnić w drodze stworzenia regulaminu sklepu internetowego.

Przykład:

Pan Marian, właściciel księgarni internetowej, chciałby uniknąć niepotrzebnego stresu i dowiedzieć się, jakich kontroli może się spodziewać.

Słyszał od znajomych o wielu skomplikowanych kontrolach sklepów internetowych i dotkliwych sankcjach nakładanych na przedsiębiorców na skutek wykrycia naruszeń przepisów czy mniej istotnych nieprawidłowości.

1 **Urząd Ochrony Konkurencji i Konsumentów** – kontrola może dotyczyć przede wszystkim przestrzegania praw konsumentów wynikających ze szczególnych przepisów. Sprawdzane będą:

- procedury reklamacyjne,
- regulamin sklepu (m.in. pod kątem niedozwolonych postanowień umownych),
- spełnienie obowiązków informacyjnych względem klientów,
- rzetelność informacji zamieszczanych w reklamach produktów.

2 **Urząd Skarbowy** – kontrola będzie dotyczyć sprawdzenia prawidłowości w zakresie naliczania i wpłacania należności podatkowych.

Najczęściej wykrywanymi nieprawidłowościami w zakresie e-handlu są:

- prowadzenie niezarejestrowanej działalności gospodarczej,
- zaniżanie przychodów poprzez niewykazywanie sprzedaży dokonywanej za pośrednictwem portali aukcyjnych i sklepów internetowych[39].

Wizyta kontrolna jest co do zasady zapowiadana siedem dni wcześniej. Urzędnicy powinni wylegitymować się, a także posiadać dokument upoważniający do kontroli, określający dokładnie osoby kontrolujące, miejsce i datę wizyty.

39 P. Huczko, *Jak fiskus kontroluje handel internetowy?*, 14.08.2011, [dostęp: 11.04.2014], http://ksiegowosc.infor.pl/podatki/podatki-osobiste/podatnik-w-urzedzie/288696,10,Jak-fiskus-kontroluje-handel-internetowy.html.

Kontrole

Urząd Ochrony Konkurencji i Konsumentów

Główny Inspektor Ochrony Danych Osobowych

Urząd Skarbowy

Państwowa Inspekcja Pracy

Zakład Ubezpieczeń Społecznych

Urząd Celny

Państwowa Inspekcja Sanitarna

ZAiKS

Co przygotować na kontrolę?
- dokumenty rejestracyjne sklepu (REGON, NIP itp.),
- dokumentację finansową (księgi podatkowe, faktury, ewidencję z kasy fiskalnej czy ewidencję deklaracji podatkowych itp.).

Pamiętajmy o prowadzeniu dokumentacji kontroli, w której odnotowane będą wizyty kontrolne i wszelkie wykonywane w ich ramach czynności[40].

3 **Główny Inspektor Ochrony Danych Osobowych** – kontrola będzie dotyczyć poprawności zbierania i przechowywania danych osobowych klientów.

Sprawdzane będą:
- przestrzeganie przepisów w zakresie zgłaszania baz danych (np. klientów),
- polityka prywatności,
- sposób przechowywania, zabezpieczenia danych,
- komunikat o używaniu plików cookies.

Urząd nie ma obowiązku informować o kontroli z wyprzedzeniem.
Oprócz inspektora na wizycie kontrolnej pojawi się także informatyk, który sprawdzi systemy komputerowe i bazy cyfrowe[41].

4 **Państwowa Inspekcja Pracy** – kontrola będzie dotyczyć legalności zatrudnienia.
Sprawdzane będą[42]:
- legalność zatrudnienia osób pracujących w sklepie,
- akta osobowe pracowników,
- dokumenty techniczne związane z lokalem, w którym funkcjonuje sklep.

5 **Inne instytucje kontrolujące**[43]:
- Zakład Ubezpieczeń Społecznych – kontrola będzie dotyczyć prawidłowości w odprowadzaniu składek na ubezpieczenie społeczne pracowników,
- Państwowa Inspekcja Sanitarna – kontrola będzie dotyczyć sklepu w przypadku artykułów, co do których obowiązują szczególne środki ostrożności, np. z uwagi na zdrowie konsumentów,
- Urząd Celny – kontrola będzie dotyczyć sklepów prowadzących działalność wykraczającą poza granice Polski,
- ZAiKS – kontrola będzie dotyczyć legalności rozpowszechniania takich produktów, w których wyrażane mogą być prawa autorskie (np. przy sprzedaży płyt, filmów, książek).

Pamiętaj:

W związku z kontrolą organu państwowego na mocy *Ustawy z dnia 2 lipca 2004 r. o swobodzie działalności gospodarczej* przedsiębiorcy przysługuje szereg uprawnień chroniących jego interes przed nadużyciami ze strony organów kontrolnych. Są to m.in. zakaz prowadzenia u przedsiębiorcy więcej niż jednej kontroli równocześnie czy odszkodowanie w sytuacji poniesienia szkody na skutek przeprowadzenia kontroli z naruszeniem prawa.

Ważne przepisy
- Ordynacja podatkowa z dnia 29 sierpnia 1997.
- *Ustawa z dnia 28 września 1991 r. o kontroli skarbowej* (Dz.U.2011.41.214 -j.t.).
- *Ustawa z dnia 2 lipca 2004 r. o swobodzie działalności gospodarczej* (Dz.U.2013.672 -j.t.).

40 Centrumsprzedawcy.pl, *Na jakie kontrole powinien być gotowy sklep internetowy*, 28.05.2013, [dostęp: 11.04.2014], http://centrumsprzedawcy.pl/na-jakie-kontrole-powinien-byc-gotowy-sklep-internetowy.
41 R. Bugajski, *Kontrola GIODO w sklepie internetowym, czy jest się czego bać?*, 2.07.2013, [dostęp: 11.04.2014], http://mamstartup.pl/poradnik/4301/kontrola-giodo-w-sklepie-internetowym-czy-jest-sie-czego-bac.
42 Centrumsprzedawcy.pl, *Na jakie kontrole powinien być gotowy sklep internetowy*, 28.05.2013, [dostęp: 11.04.2014], http://centrumsprzedawcy.pl/na-jakie-kontrole-powinien-byc-gotowy-sklep-internetowy.
43 T. Karwatka, D. Sadulski, *E-commerce. Proste odpowiedzi na trudne pytania*, Warszawa 2011, s. 284–286.

MATERIAŁY ŹRÓDŁOWE:

- Kamińska A., (red.), *Działalność gospodarcza. 542 pytania i odpowiedzi*, Warszawa 2013.
- Karwatka T., Sadulski D., *E-commerce. Proste odpowiedzi na trudne pytania*, Warszawa 2011.
- Podrecki P., *Prawo Internetu*, Warszawa 2006.
- Stosio A., *Umowy zawierane przez Internet*, Warszawa 2002.
- Szpringer W., *Prowadzenie działalności gospodarczej w Internecie*, Warszawa 2005.
- Baliga B., *Sprzedaż internetowa – o czym powinien wiedzieć przedsiębiorca?*, 12.06.2013, [dostęp: 11.04.2014], http://ksiegowosc.infor.pl/obrot-gospodarczy/dzialalnosc-gospodarcza/141217,1,Sprzedaz-internetowa---o-czym-powinien-wiedziec-przedsiebiorca-.html.
- Bugajski R., *Kontrola GIODO w sklepie internetowym, czy jest się czego bać?*, 2.07.2013, [dostęp: 11.04.2014], http://mamstartup.pl/poradnik/4301/kontrola-giodo-w-sklepie-internetowym-czy-jest-sie-czego-bac.
- Bubrowiecki A., *Sprzedaż internetowa – założenie działalności gospodarczej*, 14.05.2010, [dostęp:11.04.2014], http://www.eporady24.pl/sprzedaz_internetowa_zalozenie_dzialalnosci_gospodarczej,pytania,9,32,2295.html.
- Centrumsprzedawcy.pl, *Na jakie kontrole powinien być gotowy sklep internetowy*, 28.05.2013, [dostęp: 11.04.2014], http://centrumsprzedawcy.pl/na-jakie-kontrole-powinien-byc-gotowy-sklep-internetowy.
- Huczko P., *Jak fiskus kontroluje handel internetowy?*, 14.08.2011, [dostęp: 11.04.2014], http://ksiegowosc.infor.pl/podatki/podatki-osobiste/podatnik-w-urzedzie/288696,10,Jak-fiskus-kontroluje-handel-internetowy.html.
- Rębowski M., *Pomówienie w Internecie – ochrona dobrego imienia firmy*, 26.01.2014, [dostęp: 11.04.2014], http://www.biznes-adwokat.pl/2014/01/pomowienie-w-internecie-ochrona-dobrego-imienia-firmy.

Kilka słów o projekcie

Projekt „Zostań kreatywnym przedsiębiorcą" przygotowało 60 studentów, absolwentów uczelni, doktorantów oraz pracowników naukowych (30 osób w każdej edycji), przygotowując się do założenia i prowadzenia innowacyjnej działalności typu *spin off / spin out*.



Uczestnicy i uczestniczki projektu wzięli udział w bezpłatnym programie szkoleniowo-doradczym „Akademia Przedsiębiorczości", który składał się z następujących części:

- program szkoleniowy „Akademia Przedsiębiorczości",
- certyfikowane szkolenie z zakresu zarządzania projektami zgodnie z metodyką PRINCE2 zakończone egzaminem, podczas którego uzyskali certyfikat Prince2 Foundation,
- semestr nauki języka w module Business English,
- doradztwo indywidualne ekspertów specjalizujących się w obszarach przedsiębiorczości i innowacji, dwie konferencje promujące innowacyjną przedsiębiorczość akademicką z udziałem naukowców, ekspertów oraz przedsiębiorców odnoszących sukcesy w innowacyjnym biznesie.

Uczestnikom i uczestniczkom projektu zostało zaoferowane zróżnicowane wsparcie (dodatkowe wsparcie dla kobiet), dzięki czemu osoby te otrzymały wsparcie zgodnie ze strategicznymi celami równościowymi: równy stopień niezależności kobiet i mężczyzn oraz eliminacja stereotypów związanych z płcią. Szczególnie cieszy duży udział kobiet w projekcie, bowiem spośród 60 uczestników aż 68% stanowiły kobiety.

Dzięki udziale w projekcie uczestnicy i uczestniczki zyskali informacje na temat innowacyjnej przedsiębiorczości, w tym typu *spin off / spin out*, poszerzyli swoją wiedzę w zakresie prowadzenia firmy oraz zwiększyli swoje kompetencje niezbędne do założenia, prowadzenia i zarządzania innowacyjnym biznesem typu *spin off / spin out*.

Projekt realizowany był od 1 sierpnia 2012 do 30 czerwca 2014 roku w podziale na dwie edycje obejmujące lata akademickie 2012/2013 oraz 2013/2014







Warto także wspomnieć, iż w ramach projektu dostosowano infrastrukturę WSTI w Warszawie do potrzeb osób niepełnosprawnych – zakupiono platformę schodową Delta, dzięki czemu dostęp do szkoły został w znaczny sposób ułatwiony.

Projekt był realizowany
od 1 sierpnia 2012
do 30 czerwca 2014 roku

Sukcesy projektu „Zostań kreatywnym przedsiębiorcą”

Spośród uczestników i uczestniczek, którzy wzięli udział w projekcie, kilka osób zdecydowało się założyć własną firmę. Poniżej przedstawiamy opis dwóch interesujących działalności.

SHOW ME! MUSIC, http://www.showmemusic.pl

Dział Projektów Europejskich: Opowiedz, czym zajmuje się Twoja firma?
Adam Jabłoński, ShowMe! Music: Prowadzona przeze mnie działalność, zajmuje się szeroko pojętą oprawą muzyczną.
Projekt skupia w obrębie marki ShowMe! profesjonalistów branży muzycznej – sprawdzone, zamknięte grono kompozytorów, aranżerów, instrumentalistów i wokalistów. Połączenie umiejętności i doświadczenia każdego z nich czyni ShowMe! uniwersalnym narzędziem, które potrafi elastycznie dostosowywać się do potrzeb związanych z konkretnymi zleceniami i może być wykorzystywane na rynku w wielu sytuacjach. ShowMe! wspiera liczne produkcje telewizyjne, eventy i wiele innych projektów ATL i BTL.

Szkolenia wspominam jako **bardzo wartościowe**

DPE: Co zainspirowało/skłoniło Cię do założenia własnej firmy?
AJ: Założenie działalności nie było przypadkowe i stało się naturalnym zwieńczeniem zdobytych kwalifikacji i kompetencji zawodowych. Posiadałem już dyplom ukończenia Państwowej Szkoły Muzycznej II stopnia w klasie skrzypiec i pracowałem od ponad 10 lat jako gitarzysta basowy w gronie profesjonalistów, od których mogłem się wciąż uczyć. Dopełnieniem był moment ukończenia studiów z zakresu psychologii ze specjalnością psychologia mediów. Studia pozwoliły mi lepiej poznać i zrozumieć drugą stronę rynku, na którym byłem obecny jako muzyk – stronę związaną z produkcją.

DPE: Skąd pomysł na taki profil działalności?
AJ: Pracując na rynku jako muzyk, zauważałem wielokrotnie, że jest on z punktu widzenia klientów „poszufladkowany". Zleceniodawcy przyporządkowywali konkretne podmioty wykonawcze do konkretnych celów. Wiązało się to dla nich z niekomfortowym szukaniem właściwych wykonawców do każdego swojego projektu. Tu pojawiło się miejsce na narzędzie uniwersalne, niosące wysoką jakość wykonawczą w różnorodnej treści poprzez różnorodny aparat wykonawczy.

DPE: Czy na założenie takiej firmy potrzeba dużo środków finansowych?
AJ: Na samo założenie działalności nie było potrzeba wiele środków finansowych. Należy jednak pamiętać, że oparta jest ona o kapitał ludzki i indywidualne umiejętności i zasoby każdego z członków ShowMe!. Każdy z nas ma za sobą dziesiątki tysięcy godzin spędzonych z instrumentem i własne bogate instrumentarium. Moim zdaniem niezależnie od branży i pomysłu liczy się odpowiednia motywacja i konsekwencja w działaniu.

DPE: Jakie trudności pojawiły się przy prowadzeniu firmy?
AJ: W samym prowadzeniu działalności nie napotkałem trudności. W mojej branży kwestiami wymagającymi pielęgnacji, mogącymi nastręczyć trudności, są dbałość o ciągłość zleceń i umiejętne dzielenie czasu pracy na pełnienie funkcji zarówno instrumentalisty, jak i lidera projektu.

DPE: Czy któreś ze zleceń okazało się szczególnym wyzwaniem?
AJ: ShowMe! ma duże możliwości warsztatowe, więc stawiamy poprzeczkę bardzo wysoko. Lubimy czuć satysfakcję z pracy. Było wiele zleceń wymagających, a ostatnio transmitowany przez Telewizję Polską na kanale TVP 1, w przeddzień kanonizacji Jana Pawła II, koncert *Misterium. Kolory miłosierdzia*. Z radością mogę powiedzieć, że orkiestra obecna na scenie podpisywała umowy z ShowMe! Music. Był to jak dotąd najbardziej rozbudowany aparat wykonawczy proponowany przez ShowMe!. Znalazło się w nim wielu muzyków z podstawowego grona ShowMe! – w tym Grzegorz Urban, kierownik muzyczny koncertu, autor aranżacji i dyrygent. Wystąpiło kilkunastu uhonorowanych polskich i zagranicznych artystów. To przyjemność być i móc pracować w takim gronie. Koncert jest dostępny na vod.tvp.pl

DPE: Jak szkolenia z projektu, w którym brałeś udział, wpłynęły na założenie własnej firmy?
AJ: Szkolenia wspominam jako bardzo wartościowe. Dzięki szkoleniu poznałem wielu ciekawych i ambitnych ludzi, z którymi mam kontakt do dziś. Szczególnie cenne było szkolenie z zarządzania projektami zakończone egzaminem i uzyskaniem certyfikatu Prince2 Foundation. Często spoglądam na świat przez pryzmat tej metodyki zarządzania.

DPE: W jakim stopniu pomysł na biznes uległ modyfikacji i/lub dopracowaniu w wyniku udziału w projekcie „Zostań kreatywnym przedsiębiorcą"?
AJ: Pomysł uległ modyfikacji w nieznacznym stopniu, ale w kluczowej kwestii. Modyfikacje dotyczyły bardziej sposobu przedstawiania oferty usług i samego grona profesjonalistów zgromadzonego w obrębie marki ShowMe!. W toku szkoleń okazało się, że to, jak postrzegam działalność ShowMe!, nie pokrywa się z odbiorem audytorium. Jedną z bardziej wartościowych rzeczy, które mogłem otrzymać, był *feedback* od innych uczestników i trenerów.

DPE: Jakie kompetencje w zakresie zarządzania firmą rozwinąłeś dzięki udziałowi w projekcie?
AJ: Kompetencje z zakresu marketingu i sprzedaży usług, które planowałem wówczas oferować. Każdy czuje się w określonych kwestiach mocniejszy, a w innych słabszy. Ważne, by te słabsze równać do poziomu mocnych. Projekt „Zostań kreatywnym przedsiębiorcą", dzięki wsparciu trenerów dysponujących wyłącznym czasem dla każdego z uczestników, wyposażył mnie w skuteczne narzędzia i wskazał kierunek rozwoju.

DPE: Czy korzystałeś z zewnętrznych form finansowania firmy? Jeśli tak, czy były to fundusze unijne?
AJ: Smutna prawda na ten temat jest taka, że starałem się dwukrotnie o fundusze unijne w województwie mazowieckim. Bezskutecznie. Trzecim projektem, do którego przystąpiłem, był projekt „Zostań kreatywnym przedsiębiorcą". Wykorzystałem zdobytą wiedzę i przestałem liczyć na zewnętrzne źródła finansowania. Dziś prowadzę skutecznie działalność i zawdzięczam to sobie i wsparciu rodziny.

Jakub Malinowski
KANCELARIA PRAWNA

Dział Projektów Europejskich: Opowiedz, czym zajmuje się Twoja firma?
Jakub Malinowski, Jakub Malinowski Kancelaria Prawna: Prowadzona przeze mnie firma zajmuje się udzielaniem porad prawnych, sporządzaniem pism procesowych, świadczeniem innych usług przede wszystkim z zakresu prawa cywilnego, administracyjnego i sądowoadministracyjnego, ubezpieczeń społecznych, pracy, praw autorskich. Obok świadczenia usług w siedzibie firmy chciałbym również udzielać ich elektronicznie, za pośrednictwem strony internetowej. W planach mam także porady z zakresu obrotu nieruchomościami oraz udzielanie pomocy prawnej w ramach prowadzenia działalności gospodarczej.

DPE: Co zainspirowało/skłoniło Cię do założenia własnej firmy?
JM: Do założenia własnej firmy zainspirowała mnie chęć wykorzystania wiedzy nabytej na studiach oraz powzięcie wiadomości o możliwości otrzymania jednorazowego dofinansowania na podjęcie działalności gospodarczej.

Korzystałem z jednorazowego **dofinansowania na prowadzenie działalności gospodarczej** z Urzędu Pracy

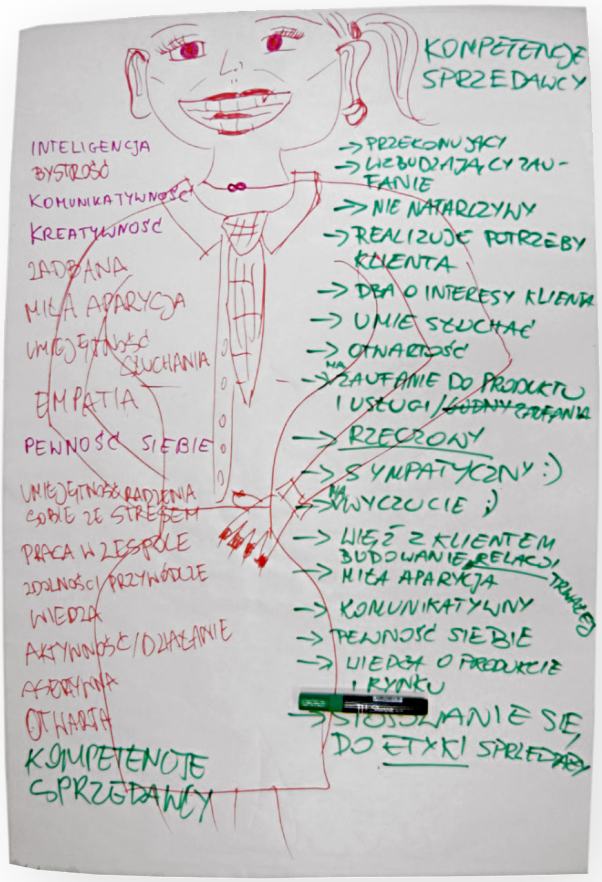
DPE: Skąd pomysł na taki profil działalności?
JM: Pomysł na taki profil działalności wynika z prostego faktu – jestem absolwentem prawa.

DPE: Jak szkolenia z projektu, w którym brałeś udział, wpłynęły na założenie własnej firmy?
JM: Myślę, że szkolenia pomogły mi w znacznym stopniu. Przede wszystkim dostarczyły wiedzy z zakresu pozyskania dofinansowania na prowadzenie własnej działalności czy informacji odnoszących się do promocji firmy w Internecie, metod sprawdzania i weryfikowania popularności strony internetowej. Szkolenie poszerzyło moją wiedzę na temat promocji i nawiązywania kontaktów z potencjalnymi klientami. Ponadto zwiększyło moją motywację.

DPE: W jakim stopniu pomysł na biznes uległ modyfikacji i/lub dopracowaniu w wyniku udziału w projekcie „Zostań kreatywnym przedsiębiorcą"?
JM: Pierwotny pomysł uległ poszerzeniu. Zgłaszając się do projektu „Zostań kreatywnym przedsiębiorcą", miałem w zamyśle świadczenie usług prawnych wyłącznie przez Internet (odbyte szkolenia szczególnie mi w tym pomogły). W prowadzonej działalności gospodarczej chciałbym świadczyć usługi również stacjonarnie, w siedzibie firmy.

DPE: Jakie kompetencje w zakresie zarządzania firmą rozwinąłeś dzięki udziałowi w projekcie?
JM: Projekt „Zostań kreatywnym przedsiębiorcą" ułatwił mi perspektywiczne planowanie prowadzenia działalności gospodarczej, opracowywanie prognoz i analiz rynkowych. Pokazał jak być konkurencyjnym na rynku. Z uwagi na charakter mojej działalności gospodarczej (jednoosobowa działalność gospodarcza) w najbliższej przyszłości nie planuję wykorzystania nabytych umiejętności z zarządzania zasobami ludzkimi. Jednocześnie nie wykluczam, iż przy założeniu pomyślnego prosperowania na rynku sytuacja ta ulegnie zmianie, zaś wiadomości – przede wszystkim nabyte w programie PRINCE2 – będą mogły zostać przeze mnie wykorzystane.

DPE: Czy korzystałeś z zewnętrznych form finansowania firmy? Jeśli tak, czy były to fundusze unijne?
JM: Korzystałem z jednorazowego dofinansowania na prowadzenie działalności gospodarczej z Urzędu Pracy.



Kilka słów o nas

Wyższa Szkoła Technologii Informatycznych w Warszawie jest niepubliczną uczelnią akademicką działająca na podstawie *Ustawy z dnia 27 lipca 2005 r. Prawo o szkolnictwie wyższym*. Powstała w 2004 roku. Kształci studentów na kierunku informatyka (studia inżynierskie).

Uczelnia realizuje projekty finansowane ze środków Unii Europejskiej. Jednostką odpowiedzialną za tę aktywność jest Dział Projektów Europejskich. Posiada on duże doświadczenie w tym zakresie, ponadto dzięki spójnej i przemyślanej polityce realizacji projektów oraz bliskiej współpracy z ośrodkami naukowo-badawczymi, przedsiębiorcami oraz jednostkami samorządu terytorialnego uczelnia wyrasta na regionalnego lidera przedsiębiorczości. Owocem sześcioletniej pracy Działu są firmy sprawnie działające na rynku oraz kilkaset osób przeszkolonych z zakresu zakładania i prowadzenia firmy, prawa, reklamy i marketingu, technik sprzedaży, negocjacji handlowych, zarządzania projektami oraz treningu interpersonalnego. Ponad 100 osób zdobyło międzynarodowy certyfikat PRINCE2 Foundation.

Przykładowe projekty:

- **IT w Polsce i na świecie (2010–2011)** – zorganizowano trzy sympozja naukowe na temat zastosowania rozwiązań informatycznych w biznesie z udziałem wybitnych ekspertów zagranicznych. Innowacyjną wiedzę zdobyło ponad 100 studentów i pracowników naukowych z mazowieckich uczelni. (Projekt zakończony. Więcej http://www.itwpolsce.vizja.pl).

- **Uczę informatyki z pasją (2011–2013)** – 60 nauczycieli w ramach 3-semestralnych studiów podyplomowych zdobędzie nowe kwalifikacje uprawniające do nauczania informatyki i technologii informatycznych w szkole. (Projekt zakończony. Więcej: http://www.informatykazpasja.vizja.pl).

- **Bez barier do własnej firmy (2012–2013)** – projekt wspierający przedsiębiorczość osób niepełnosprawnych, które przy wsparciu szkoleniowo-doradczym i finansowym w wysokości do 40 000 zł założyły własną firmę. Powstało łącznie 20 firm. (Projekt zakończony. Więcej na stronie http://www.bezbarier.vizja.pl).

- **Zostań kreatywnym przedsiębiorcą (2012–2014)** – szkolenia, indywidualne doradztwo, Business English, certyfikowane szkolenie Prince2 – oto pakiet edukacyjny, który przekształci studentów, absolwentów, doktorantów, pracowników naukowych w skutecznych przedsiębiorców. (Projekt zakończony. Więcej: http://www.kreatywnyprzedsiebiorca.vizja.pl).

- **Informatycy w biznesie – program rozwoju uczelni WSTI (2013–2015)** – projekt w trakcie realizacji, skierowany do studentów i studentek Wyższej Szkoły Technologii Informatycznych na kierunku informatyka. Umożliwia on otrzymanie wsparcia w formie stypendiów stażowych, szkoleń i kursów IT, udziału w laboratoriach biznesowych, a także w warsztatach z zakresu przedsiębiorczości. (Szczegóły: http://www.informatycywbiznesie.vizja.net).

Redaktor

Dr Sławomir Jarka

Doktor nauk ekonomicznych. Adiunkt na Wydziale Nauk Ekonomicznych Szkoły Głównej Gospodarstwa Wiejskiego oraz wykładowca w Wyższej Szkole Finansów i Zarządzania. Prowadził szkolenia w projekcie „Przedsiębiorcze Mazowsze". Absolwent podyplomowych studiów menedżerskich w Szkole Głównej Handlowej w Warszawie oraz kursu organizowanego przez Uniwersytet Cornella (USA) i Fundację Mellona *Experimental economics*. Jako prelegent brał udział w konferencjach i seminariach m.in. w Polskiej Agencji Rozwoju Przedsiębiorczości. Uczestnik i prelegent seminariów międzynarodowych m.in. Mansholt Graduate School, Wageningen University; Building a Successful Brand, Seminar of the Ries&Ries, Warszawa. W obszarze jego zainteresowań znajdują się problemy zarządzania marketingowego w przedsiębiorstwach oraz problemy procesów zarządzania i współczesnych metod zarządzania. Autor licznych artykułów w czasopismach naukowych, w tym w języku angielskim.

Autorzy

Tomasz Chyrchel

Trener, specjalista w zakresie rozwoju przedsiębiorczości i kreatywności, psycholog ze specjalizacją z psychologii twórczości i zarządzania zasobami ludzkimi. Od sześciu lat trener kompetencji interpersonalnych – w obszarze kreatywności, przedsiębiorczości i zarządzania projektami, od trzech lat przedsiębiorca prowadzący własną działalność gospodarczą. Ma ponad pięcioletnie doświadczenie w organizowaniu i prowadzeniu projektów szkoleniowych i coachingowych dla małych i dużych przedsiębiorstw (w tym dla międzynarodowych korporacji). Absolwent kursów kreatywności, *design thinking* oraz gamifikacji na uniwersytetach Stanforda, Vanderbilt oraz Pensylwanii w USA. Autor artykułów eksperckich.

Grzegorz Kierner

Ukończył Wydział Organizacji i Zarządzania Politechniki Łódzkiej oraz studia podyplomowe w zakresie informatyki. Kierownik działu innowacji i współpracy z gospodarką Politechniki Łódzkiej. Trener (Szkoła Trenerów Matrik), coach (ICC), doradca dla sektora MŚP zgłoszony w KSU. Trener i mentor w Szkole Innowacji Politechniki Łódzkiej. Wykładowca na studiach podyplomowych. Tematyką wsparcia przedsiębiorczości i transferu technologii zajmuje się od 2006 roku. Autor, koordynator, ekspert, konsultant kilkunastu projektów (w tym międzynarodowych) wspierających innowacje i transfer technologii (m.in. „Wsparcie przedsiębiorczości akademickiej dla rozwoju firm *spin-off* lub *spin-out* z wykorzystaniem dobrych praktyk innych krajów UE" – 8.2.1 PO KL), a także międzynarodowych projektów wspierających rozwiązania ekologiczne w sektorze MŚP (PeSCoS – w ramach programu Leonardo). Autor kilkunastu publikacji i książek.

Renata Wasylów

Doświadczony menedżer, certyfikowany trener biznesu i coach ICF. Przez ponad 14 lat pracowała jako *brand manager* oraz *trade marketing manager*. Zarządzała takimi markami jak: Michelin, BFGoodrich, Vanish, Bang, Frolic, Harpic, Air Wick, Bryza, Strepsils, Nurofen, Pedigree i inne. Prowadziła zaawansowane projekty z zakresu budowania i zarządzania marką, pozycjonowania przedsiębiorstw, tworzenia koncepcji i realizacji wizerunkowych kampanii reklamowych. Specjalizuje się w szkoleniach z marketingu, kreowania wizerunku, merchandisingu, sprzedaży, zarządzania projektami, rozwoju osobistego. Autorka wielu artykułów.

Adrian Ignasiak

Absolwent administracji Uniwersytetu im. Adama Mickiewicza w Poznaniu. Prowadzi własną działalność – Kancelarię Ochrony Wiedzy i Wizerunku, w ramach której udziela porad biznesowych i prawnych oraz pomaga w tworzeniu biznesplanów. Inicjator i współfundator Fundacji Przedsiębiorczości Młodzieżowej, której celem jest propagowanie i rozwijanie postawy przedsiębiorczej wśród młodzieży i studentów przy wykorzystaniu metod edukacji nieformalnej. Doświadczony trener prowadzący szkolenia i warsztaty dotyczące głównie: prawa, zakładania działalności gospodarczej, tworzenia biznesplanów, fundraisingu, społecznej odpowiedzialności biznesu, sprzedaży, zarządzania strategicznego, marketingu w praktyce, zarządzania projektem, negocjacji biznesowych oraz niezwiązanego tematycznie z zapytaniem rozwiązywania konfliktów, edukacji pokojowej, prawa konsumenckiego, zakładania i prowadzenia organizacji pozarządowych. Autor publikacji z zakresu prawa.

Recenzenci

Dr Andrzej Filipowicz

Wykładowca Szkoły Głównej Handlowej oraz Szkoły Głównej Gospodarstwa Wiejskiego w Warszawie. Prezes Zarządu Wyvern Consulting sp. z o.o. w Warszawie. Posiada duże doświadczenie w zakresie dydaktyki przedmiotów prawniczych na wyższych uczelniach, w tym w przygotowywaniu programów nauczania, opracowywaniu podręczników i prowadzeniu zajęć. Ponadto dysponuje wiedzą na temat zagadnień gospodarki. Ma bogate doświadczenie w zarządzaniu przedsiębiorstwem. Autor kilkunastu publikacji z zakresu prawa.

Dr Anna Marianowska

Adiunkt w Katedrze Edukacji Ustawicznej i Andragogiki Wydziału Pedagogicznego Uniwersytetu Warszawskiego. Jej zainteresowania naukowe koncentrują się wokół zagadnień związanych z kategorią dorosłości, a także problematyką kształcenia i edukacyjnego wspomagania rozwoju ludzi dorosłych. Jest autorką programów szkoleniowo-dydaktycznych dotyczących problematyki rozwoju osobistego. Jako konsultant, doradca i trener współpracuje z instytucjami w sektorze publicznym i prywatnym przy realizacji projektów edukacyjnych.

Prof. Janina Sawicka

Profesor nauk ekonomicznych. Pracuje na Wydziale Nauk Ekonomicznych Szkoły Głównej Gospodarstwa Wiejskiego w Warszawie na stanowisku profesora zwyczajnego w Katedrze Polityki Gospodarczej, Finansów Publicznych i Marketingu. Jej dorobek naukowo-badawczy obejmuje ponad 200 prac, z czego 9 pozycji to monografie i książki; dominują w nim publikacje z zakresu teorii rynku pracy, w tym tematyki gender. Pozostałe prowadzone badania dotyczą roli państwa, teorii i praktyki zarządzania publicznego, polityki gospodarczej, polityki finansowej i monetarnej, wspólnej polityki rolnej UE. Kierowała kilkoma grantami, w tym zagranicznymi.

Publikacja powstała w ramach projektu „Zostań kreatywnym przedsiębiorcą" zrealizowanego przez Wyższą Szkołę Technologii Informatycznych w ramach Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki, Priorytet VIII „Regionalne kadry gospodarki".

Działanie 8.2 „Transfer wiedzy". Poddziałanie 8.2.1 „Wsparcie dla współpracy sfery nauki i przedsiębiorstw".

Projekt współfinansowany ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego.

Redakcja: Sławomir Jarka

Autorzy: Tomasz Chyrchel, Grzegorz Kierner, Renata Wasylów, Adrian Ignasiak

Recenzenci: Andrzej Filipowicz, Anna Marianowska, Janina Sawicka

Projekt graficzny, skład i korekta: RZECZYOBRAZKOWE.PL

Publikacja bezpłatna

Dział Projektów Europejskich
Wyższa Szkoła Technologii Informatycznych
ul. Pawia 55, pok. 219e
01-030 Warszawa
tel. 22 536 54 11
faks 22 536 54 08

Publikacja współfinansowana ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI

WYŻSZA SZKOŁA
TECHNOLOGII INFORMATYCZNYCH

UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY