

# **PRZEDSIĘBIORCZOŚĆ**

**Studia przypadków**



# PRZEDSIĘBIORCZOŚĆ

## Studia przypadków

Pod redakcją

Agnieszki Brzozowskiej

Igora Postuły

Pawła Kłobukowskiego



Wydawnictwo Naukowe  
Wydziału Zarządzania  
Uniwersytetu Warszawskiego

Warszawa 2015



Recenzenci:

Prof. dr hab. Andrzej Wiatrak,  
Uniwersytet Warszawski, Wydział Zarządzania

Dr hab. Grzegorz Baran,  
Uniwersytet Jagielloński, Wydział Zarządzania i Komunikacji Społecznej

Redakcja:  
Teresa Pawlak-Lis

Projekt okładki: Elipsa Dom Wydawniczy i Handlowy Włodzimierz Ulicki

Copyright by Wydawnictwo Naukowe Wydziału Zarządzania  
Uniwersytetu Warszawskiego  
Warszawa 2015

ISBN: 978-83-65402-31-8  
e-book ISBN: 978-83-65402-32-5  
DOI: 10.7172/978-83-65402-32-5.2016.wwz.10

Skład i łamanie, druk i oprawa:  
Zakład Graficzny UW, zam. 1438/2015

## Spis treści

---

Wstęp .....	7
<i>Beata Glinka</i>	
Paweł Falicki – Trzy dekady przedsiębiorczości Determinanty rozwoju przedsiębiorstw .....	11
<i>Igor Postuła</i>	
Absolwent na rynku pracy – Wybór formy zarobkowania jako zachowanie przedsiębiorcze .....	23
<i>Agnieszka Postuła</i>	
Łączenie pasji i biznesu – Historia powstania marki odzieżowej Kosmal Label .....	35
<i>Agnieszka Brzozowska</i>	
Własna firma – Na przykładzie firmy Brodowski Owoce Etapy powstawania przedsiębiorstwa .....	47
<i>Urszula Starakiewicz</i>	
PilkaNaHali.pl – Analiza modelu biznesowego innowacyjnej firmy sportowej .....	55
<i>Paweł Kłobukowski</i>	
Znanylekarz.pl – Rozwój firmy metodami lean startup Poszukiwanie właściwego modelu biznesowego i testowanie hipotez .....	63

<i>Magdalena Marczevska, Marcin Darecki</i> "Made in China" – Ważna decyzja polskiego przedsiębiorcy Wybrane aspekty podejmowania decyzji w firmach .....	69
<i>Marzena Starnawska</i> Przypadek przedsiębiorstwa społecznego – O jednej spółdzielni socjalnej i jej prezesie Kluczowe wymiary analityczne: cel, governance, sieci powiązań .....	79
<i>Urszula Starakiewicz, Agnieszka Brzozowska</i> Nie wystarczy czynić dobrze – Trzeba to robić we właściwy sposób O przypadkach przedsiębiorczości społecznej i problemach z nią związanych.....	93
<i>Grzegorz Karasiewicz</i> Piwo marki EB – Sposoby budowania marki w momencie wchodzenia na rynek.....	107
<i>Mariusz Trojanowski</i> Pozycjonowanie marki Frugo – Jednolitość wizerunku w czasie podstawą sukcesu rynkowego.....	139
<i>Marta Postuła</i> Planowanie inwestycji wieloletnich w sektorze kolejowym Inwestowanie jako jedna z podstawowych sfer działalności społeczno-gospodarczej.....	153
<i>Honorata Okurowska</i> Elektroniczna bransoletka w zamian za odbywanie kary w zamkniętym zakładzie karnym System Dozoru Elektronicznego w polskim systemie prawa karnego .....	165
<i>Jacek Pasieczny</i> Budmaster – Złożoność problemów i wyzwań w procesie uruchamiania inwestycji zagranicznej.....	177
<i>Anna Górka, Miłosz Matyaszczyk</i> Wierność klientowi czy własnym wartościom – O dylematach przedsiębiorcy Rola etyki w zawodzie doradcy i pośrednika finansowego.....	193

## Wstęp

---

Przedsiębiorczość rozumiana jako tworzenie, poszukiwanie i wykorzystywanie szans (Timmons, 1999) jest najczęściej kojarzona z działalnością gospodarczą. Działania przedsiębiorcze mogą i powinny być podejmowane nie tylko w tym aspekcie działalności ludzkiej, lecz także w życiu prywatnym, zawodowym, w relacjach społecznych, na uczelni, przy planowaniu i spędzaniu wolnego czasu (Glinka, Gudkova, 2011). Działania przedsiębiorcze wymagają różnych umiejętności i wiedzy, zwłaszcza z zakresu zarządzania, ale również: prawa, finansów, marketingu, psychologii i nowych technologii. Niniejsza książka odnosi się do różnych aspektów przedsiębiorczości, w różnych dziedzinach życia, w tym do działań przedsiębiorczych, wymagających wykorzystania wiedzy z poszczególnych dyscyplin naukowych.

Przedsiębiorczość wyłoniła się jako nowa dziedzina nauki, a ze względu na złożony i interdyscyplinarny charakter tego zjawiska, wymaga kompleksowego i nowoczesnego podejścia, jaki zapewnia metoda analizy przypadków (*case studies*). Na niniejszą książkę składają się właśnie studia przypadków dotyczące różnych aspektów przedsiębiorczości i problemów jej towarzyszących. Studia przypadków są doskonałą metodą nie tylko uczenia, lecz także mogą służyć jako bodziec do współpracy z przedsiębiorcami (Bernat, red., 2012). Doskonale sprawdzają się, kiedy chcemy przedstawić związki przyczynowo-skutkowe, kontekst sytuacji, proces działania i jego analizę w celu przewidzenia przyszłych rezultatów (Patton i Appelbaum, 2003). Metoda ta jest również atrakcyjna dla studentów, ponieważ odnosi się do konkretnej wiedzy z różnych dyscyplin w kontekście realnych problemów praktycznych.

Autorami poszczególnych studiów przypadku (*casów*) są głównie pracownicy Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego, reprezentujący różne dyscypliny naukowe, tj. w szczególności: zarządzanie, marketing, finanse, rachunkowość, prawo oraz psychologię. Książka powstała z inspiracji profesor Beaty Glinki, a także profesorów Jana Turyny i Andrzeja Wiatraka.

Studia przypadków dotyczą różnych aspektów przedsiębiorczości. Każde studium przypadku jest poprzedzone wprowadzeniem teoretycznym, odnoszącym się do analizowanego aspektu. Taka konstrukcja pozwala czytelnikowi dokonać zestawienia podstaw teoretycznych z konkretnymi problemami praktyki przedsiębiorczości.

Książkę otwiera opisany przez Beatę Glinkę przypadek, który omawia działalność firmy Beast Global Tool Company, zajmującej się handlem narzędziami ręcznymi. Będzie on dobrym materiałem do pracy nad zagadnieniami związanymi z momentami krytycznymi w prowadzeniu działalności, rozwojem firmy, budowaniem modelu biznesowego oraz rolą wiedzy w działaniu przedsiębiorców.

Igor Postuła przygotował studium przypadku, które dotyczy prawnych aspektów działań przedsiębiorczych absolwenta, wkraczającego na rynek pracy. W tekście jest analizowany problem, który często dotyka ludzi młodych, czyli wybór formy zatrudnienia.

Następny tekst autorstwa Agnieszki Postuły opisuje powstanie firmy odzieżowej Kosmał Label. Omawia kolejne kroki, które podjęła projektantka mody Ewelina Kosmał, w związku z założeniem i rozwojem własnej firmy. Przypadek ten może posłużyć jako przykład do budowy modelu biznesowego firmy, analizy momentów krytycznych, czynników sukcesu oraz do pracy nad budową marki.

Agnieszka Brzozowska przedstawia proces powstawania i rozwoju firmy Brodowski Owoce. Jest to historia, która sprawdzi się na zajęciach dotyczących budowy modelu biznesowego, dyskusji nad momentami krytycznymi firmy i pomysłami jej rozwoju.

PilkaNaHali jest pomysłem biznesowym przedstawionym przez Urszulę Starakiewicz. Przypadek dotyczy portalu skierowanego do miłośników sportów drużynowych. Opisuje model biznesowy, który można poddać pod dyskusję podczas zajęć ze studentami. Przypadek ten jest bardzo dobrym materiałem do zastosowania analizy PEST i sytuacji finansowej portalu.

Tekst Pawła Kłobukowskiego omawia portal Znanylekarz.pl, który oferuje możliwość umówienia się na wizytę u lekarza, po wcześniejszych poznaniu opinii o danym doktorze. Analizuje historię rozwoju tej firmy. Ważnym wydarzeniem jest przejęcie platformy od innego właściciela i stworzenie dynamicznego startu, który ma skalowalny produkt.

Magdalena Marczevska i Marcin Darecki przedstawili historię polskiego przedsiębiorstwa House Hardware. Poddają pod dyskusję rozwiązania inwestycyjne dla firmy oraz dylemat, przed którym stoją często polscy przedsiębiorcy, związany z zakupem towaru od chińskiego producenta.

Kolejne dwa studia przypadków koncentrują się na specyfice przedsiębiorczości społecznej, ujawniając różne jej oblicza, a przy okazji pokazują różne oblicza przedsiębiorczości, która może mieć wpływ na zmiany społeczne.

Marzena Starnawska przedstawia sposób działania spółdzielni zatrudniającej osoby niepełnosprawne. W dużej mierze skupia się na opisie osoby prezesa spółdzielni i jego decyzjach oraz ich wpływu na działanie przedsięwzięcia. Tekst może służyć jako



punkt wyjścia do dyskusji na temat przedsiębiorczości społecznej oraz oceny spółdzielni jako formy działania.

Również tekst Urszuli Starakiewicz i Agnieszki Brzozowskiej porusza tematykę przedsiębiorczości społecznej oraz trudności związane z prowadzeniem tego typu działalności. Opisano w nim działalność firmy prowadzonej przez Fundację Robinson Crusoe w ramach projektu usamodzielniania młodzieży zagrożonej wykluczeniem. Przypadek ten może być wykorzystywany do pracy nad modelem biznesowym oraz momentami krytycznymi w firmie.

Studium przypadku piwa marki EB autorstwa Grzegorza Karasiewicza porusza tematy związane z przygotowaniem strategii marketingowych dla piwa i analizą rynku docelowego oraz powrotu na rynek polski piwa marki EB.

Mariusz Trojanowski opracował historię marki Frugo i Frugo Ego. Studium przypadku może być wykorzystywane na zajęciach dotyczących zarówno pozycjonowania marki, projektowania działań marketingowych, jak i sytuacji powrotu marki na rynek.

Opracowanie Marty Postuły będzie doskonałym ćwiczeniem umiejętności oceny atrakcyjności projektów i ich wpływu na otoczenie społeczno-gospodarcze. Przypadek opisanych inwestycji w sektorze kolejowym pozwoli studentom zetknąć się z faktycznymi dylematami, przed którymi stają osoby zarządzające procesami inwestycyjnymi w firmach.

Honorata Okurowska opisuje System Dozoru Elektronicznego i podaje dane na temat jego użytkowania w Polsce. Podczas zajęć ten przypadek można użyć do analizy użyteczności ekonomicznej produktu oraz symulacji kosztów utrzymania czy też odbywania kar pozbawienia wolności w SDE.

Tekst Jacka Pasiecznego omawia zagraniczną sieć marketów budowlanych Budmaster, która wkroczyła na polski rynek. Autor opisuje kolejne etapy wchodzenia firmy na nowy rynek i problemów z tym związanych.

Książkę zamyka tekst Anny Górskiej i Miłosza Matyaszczyka poświęcony zarówno etycznym dylematom przedsiębiorstwa, jak i poruszający temat pozyskiwania funduszy przez firmy i możliwości z tym związanych. W studium przypadku przedstawiona jest historia współpracy przedsiębiorcy z firmą zajmującą się poszukiwaniem funduszy dla projektów firm. Może być on doskonałym punktem wyjścia do rozmów dotyczących możliwości finansowania przedsięwzięć, ich zalet i wad oraz zobowiązań, jakie się wiążą z różnymi formami inwestycji.

Każdy ze studiów przypadków może być wykorzystany na zajęciach lub też do samodzielnych rozważań nad przedsiębiorczością i problemów związanych z prowadzeniem firmy. Mamy nadzieję, że przekazana w Państwa ręce publikacja przyczyni się do szerzenia ducha przedsiębiorczości i pokaże różne jej oblicza, co pozwoli wzbogacić Państwa wiedzę o doświadczenie przedsiębiorców, będących na różnych etapach prowadzenia firmy i borykających się z różnymi dylematami.

## Bibliografia

- Bernat, T. (red.) (2012). *Metodologia opracowywania studiów przypadku we współpracy z przedsiębiorcami*. Pobrano 02.02.2016: <http://studia-przypadku.pl/images/dokumenty/Tworzenie-Studiow-Przypadku-Ksiazka.pdf>
- Glinka, B., Gudkova, S. (2011). *Przedsiębiorczość*. Warszawa: Oficyna Wolters Kluwer business.
- Patton, E., Appelbaum, S.H. (2003). The Case for Case Studies in Management Research. *Management Research News*, 26(5), s. 60–71.
- Timmons, J.A. (1999). *New Venture Creation: Entrepreneurship for the 21st Century* (5th Edition). Boston: Irwin/McGraw-Hill.

## Paweł Falicki – Trzy dekady przedsiębiorczości Determinanty rozwoju przedsiębiorstw

---

### Wprowadzenie

Oddalony zaledwie kilkanaście kilometrów od Lublina Świdnik wielu osobom kojarzy się z Doliną Lotniczą. W tym mieście wokół przemysłu lotniczego toczy się większość gospodarczej aktywności. Właśnie w Świdniku jest zlokalizowana firma Beast GTC (pełna nazwa to: Beast Global Tool Company Sp. z o.o), która prowadzi zupełnie inną działalność – zajmuje się importem i eksportem narzędzi ręcznych. Założycielem i szefem przedsiębiorstwa jest Paweł Falicki, który po kilkunastu latach emigracji wrócił do Polski z Holandii. Jak sam podkreśla, ciągle czuje się w 25% Holendrem i to ma wpływ na sposób, w jaki prowadzi biznes. Według niego, dobry przedsiębiorca to taki, który potrafi wokół siebie stworzyć atmosferę ekonomicznego dostatku i ładu, dla siebie i dla innych. Jeden robi to na wielką skalę, a inny – na mniejszą.

W ostatnich latach spółka odnotowała spadek obrotów, a w konsekwencji także zatrudnienia, który był głównie efektem ogólnego pogorszenia koniunktury w Europie. Firma nadal jest zyskowna, nie działa jednak w sposób, który w pełni satysfakcjonowałby założyciela. Obecnie Paweł Falicki stara się odbudować pozycję firmy, a także wejść na zupełnie nowe rynki, aby rozwinąć działalność. To oznacza konieczność prowadzenia bieżących analiz, wprowadzania usprawnień i projektowania nowych ścieżek rozwoju.

### Droga z Wrocławia przez Holandię do Świdnika, czyli od komputerów do młotków

Paweł Falicki od zawsze był osobą aktywną na wielu polach. Dobrze wykształcony, po studiach był związany z instytucjami badawczymi (Uniwersytet Wrocławski); rzutki, udzielał się także w działalności społeczno-politycznej. W Wikipedii figuruje jako „polski działacz opozycyjny w latach 80. XX wieku”, był bowiem współzałoży-

ciem Solidarności Walczącej. Za swoją opozycyjną działalność został na kilka miesięcy aresztowany. Do dzisiaj interesuje się polityką i prowadzi działalność publicystyczną, głównie na łamach prasy pravicowej.

Przygoda Pawła Falickiego z biznesem zaczęła się w latach 80. XX wieku. Wraz z grupą współpracowników zdecydował się rozpocząć działalność na własny rachunek jeszcze przed transformacją systemową, w czasach, gdy taki wybór nie był ani łatwy, ani oczywisty. Paweł Falicki, posiadając wykształcenie informatyczne zauważył, że dużą szansą na rynku polskim jest informatyzacja istniejących przedsiębiorstw. W latach 80. XX wieku komputery nie były w powszechnym użyciu, powoli jednak ich popularność rosła, co stwarzało nowe możliwości dla tych, którzy znali się na nich. Efektem tych spostrzeżeń była decyzja o rozpoczęciu działalności gospodarczej, Paweł Falicki został współzałożycielem, a w latach 1986–1988 prezesem Zarządu Spółdzielni Elektroniczno-Informatycznej Inel we Wrocławiu. Przedsiębiorcy wybrali formę spółdzielni, gdyż dawała im ona relatywnie dużą swobodę, a przy tym, w 1986 r., nie budziła takiego zainteresowania władz, jak inne formy działalności. Przy jej założeniu było wymagane tylko poparcie Polskiej Zjednoczonej Partii Robotniczej, które – jak wspomina Paweł Falicki – całkiem łatwo uzyskali, przygotowując gotowe pismo i prosząc w Komitecie Dzielnicowym o przybicie na nim pieczętki. Spółdzielcy mieli sporo pracy, a działalność pozwalała im zarabiać na swoje utrzymanie. Wielu spośród dawnych członków spółdzielni Inel zdecydowało się później na prowadzenie własnej działalności w obszarze usług informatycznych. Te pierwsze doświadczenia we własnej działalności, choć prowadzonej w ramach gospodarki, która daleka była od rynkowej, wpłynęły na Pawła Falickiego i na jego podejście do biznesu.

Przygoda ze spółdzielnią nie trwała jednak długo, w 1988 r. przedsiębiorca postanowił, wraz z rodziną, opuścić Polskę i wyemigrować do Holandii. Początki na emigracji nie były łatwe, przez krótko mieszkali u znajomych, cały czas szukając pracy. Niestety, znalezienie pracy okazało się niełatwym zadaniem i Paweł Falicki, pozostając bez pracy i dochodów, musiał przez pewien okres korzystać z pomocy holenderskiego państwa. To tylko utwierdziło go w przekonaniu, że aby „stać na nogi”, musi postawić na własny biznes. Okazało się, że w Holandii założenie firmy było rzeczą niezmiernie łatwą – formalności, po umówieniu się na spotkanie w urzędzie, trwały kilkanaście minut, a potem przedsiębiorca mógł rozpocząć działalność. Początkowo skoncentrował się na tym, co potrafił robić najlepiej, i w czym miał już wyniesione z Polski doświadczenie – usługach, związanych z informatyką i komputeryzacją. Holandia przełomu lat 80. i 90. minionego stulecia jednak bardzo różniła się od Polski końca lat 80. Firm działających na rynku komputerowym było znacznie więcej, przedsiębiorstwa już wtedy znacznie częściej korzystały ze sprzętu i programów komputerowych. Rynek, który znał z Polski, w Holandii właściwie nie istniał. Reguły, według których działał w Polsce przedtransformacyjnej – nie sprawdzały się w Holandii, kraju o ugruntowanych doświadczeniach gospodarki ryn-

kowej. Aby przetrwać na rynku, musiał zatem przejść przyspieszoną lekcję kapitalizmu. Ponadto, przyjeżdżając do Holandii przedsiębiorca nie znał holenderskiego, co, jak sam stwierdza, bardzo przeszkadzało mu w rozpoczynaniu działalności gospodarczej. Pomimo początkowych trudności, przedsiębiorca był przekonany o możliwości powodzenia swojego biznesu i nie miał zamiaru rezygnować z prowadzenia działalności. Wierzył, że uda mu się przetrwać i rozwinąć działalność. W przetrwaniu na rynku pomogło mu wiele spotkanych na biznesowej drodze osób, które uwierzyły w niego, i niejednokrotnie doradzały mu w kwestii prowadzenia i rozwoju biznesu.

Za podstawowe czynniki, pomagające w prowadzeniu działalności gospodarczej, Paweł Falicki uznał otwartość Holendrów oraz życzliwość ze strony aparatu państwowego. Ta życzliwość wiązała się nie tylko ze względnie krótkimi i nieucięźliwymi procedurami, ale także, a może przede wszystkim, z opartym na zaufaniu podejściem urzędników. Przez lata prowadzenia działalności w firmie pojawiła się tylko jedna kontrola z administracji podatkowej, która została wcześniej zapowiedziana. Była ona spowodowana tym, że przefaksowany do urzędu wniosek o zwrot VAT-u był niewyraźny, i wynikało z niego, że firma Falickiego ubiega się o zwrot VAT-u w gigantycznej kwocie, wielokrotnie przekraczającej tę, o którą firma typowo występowała. Na kontrolę przyjechał na rowerze jeden urzędnik i w przyjaznej atmosferze wyjaśniał wszystkie nieporozumienia. Podczas kontroli okazało się np., że przedsiębiorca niewłaściwie zaliczał niektóre swoje wydatki do kosztów firmy, co sprawiało, że *de facto* płacił niższe podatki i uzyskiwał wyższe niż należne zwroty VAT-u. Nie dostał za to żadnej kary, został jedynie poproszony o korektę bieżącego zeznania i urzędnik pouczył go, jak ma postępować w przyszłości, by płacić podatki w odpowiedniej wysokości. Tę historię Paweł Falicki opowiada przy okazji każdej z licznych kontroli, które są przeprowadzane przez urzędników w prowadzonej obecnie w Świdniku firmie. Kontrolujący polscy urzędnicy najczęściej rozkładają ręce i twierdzą, że muszą stosować się do przepisów, a te są jednoznaczne i nie pozostawiają im miejsca na własne działania.

Otwartość Holendrów spowodowała, że relatywnie szybko, jako imigrant, mógł znaleźć sobie miejsce w społeczności nowego kraju zamieszkania. Zdaniem Falickiego, Holendrzy starają się respektować odmiennosć, podchodzą do niej z życzliwą ciekawością. Dzieci w szkole uczą się o innych kulturach, poznają je, poznają też niektóre zwyczaje panujące w innych krajach, a także podstawowe wyrażenia w innych językach.

*Holendrzy są otwarci, ciekawi świata. Mam wrażenie, że Holandia spośród tych europejskich krajów jest najbardziej otwarta [...] na zagranicę. Holendrzy są ciekawi świata. Oni chętnie wyruszają w morze, mają masę w języku takich nawet wyrażen związanych z morzem [...] no właśnie wyruszyć w morze z kimś. „Czy możesz ze mną wyruszyć w morze” to jest czy możesz zaufać, zaufać po prostu. [PF]*

Jeśli chodzi o otwartość Holendrów to, jak podkreśla przedsiębiorca, do dziś jest ona dla niego inspiracją w prowadzeniu biznesu.

Dość szybko własna działalność gospodarza pozwoliła przedsiębiorcy zarabiać na utrzymanie swoje i rodziny, a wkrótce także – kupić dom w Holandii. Był on jednak coraz mniej przekonany do profilu prowadzonego biznesu dostrzegając, że duża konkurencja rynkowa ogranicza możliwości rozwoju przedsiębiorstwa, które działa na niewielką skalę. Firma Falickiego wyspecjalizowała się w handlu sprzętem, takim jak płyty główne czy zasilacze, otrzymywał zamówienia na sprzęt także z Polski, w tym obszarze konkurencja była również coraz bardziej intensywna, co odbijało się na zyskach. Działalność w obszarze sprzętu komputerowego niewątpliwie była dla przedsiębiorcy źródłem nowej wiedzy, kontaktów i inspiracji. Jedno z większych zleceń w tym czasie dotyczyło sprowadzenia z Tajwanu i wysłania do Polski partii zasilaczy komputerowych. Ta transakcja zaowocowała kontaktami z Tajwanem – przedstawiciele tajwańskiego dostawcy pojawili się w Holandii w celu nawiązania trwalszych relacji handlowych z Pawłem Falickim, zaproponowali mu dystrybuowanie swoich produktów. Z długookresowej współpracy jednak nic nie wyszło, ale tajwańscy przedsiębiorcy nauczyli, będącego wciąż na początku drogi biznesowej w realiach gospodarki rynkowej, imigranta podejścia do sprzedaży i zarabiania pieniędzy. Paweł Falicki podkreśla, że zawdzięcza im bardzo wiele, i to m.in. dzięki nim zdołał przetrwać i rozwinąć się w biznesie: *dopiero zaczynałem czuć skąd się biorą pieniądze*. [PF]

Przetrwanie i rozwój przedsiębiorstwa na rynku sprzętu komputerowego i części komputerowych wymagałoby zmian i dużych inwestycji. Z tego sceptycyzmu wobec własnej przyszłości w branży komputerowej zrodziła się chęć poszukiwania nowych obszarów działania.

Na przebranzowienie miała wpływ obserwacja rynku oraz rozmowy z kolegą, który we Wrocławiu prowadził hurtownię narzędzi.

*Mam takiego kolegę, teraz konkurenta, ale ciągle kolegę, jeszcze z podziemia, który ma podobną hurtownię we Wrocławiu i to on mnie tak naprawdę zaczął przekonywać, żeby zacząć handlować śrubokrętami i młotkami, a niekoniecznie płytami głównymi do komputerów*. [PF]

W ten sposób przedsiębiorca zainteresował się narzędziami ręcznymi, które można było sprowadzać z krajów azjatyckich i z powodzeniem (i zyskiem) sprzedawać w wielu krajach Europy. Informatyk z wykształcenia zajął się więc handlem narzędziami. Po pewnym czasie zdecydował się wynająć biuro w centrum Rotterdamu i wyprowadzić swoją firmę z domu, w którym funkcjonowała od momentu jej powstania. Z perspektywy czasu Paweł Felicki ocenia tę decyzję jako błędną, gdyż taka prestiżowa lokalizacja nie była firmie potrzebna, a generowała dość wysokie

koszty. Już wcześniej miał wynajęty magazyn, który był niezbędny do przechowywania i konfekcjonowania narzędzi przed ich wysyłką do klientów. Początkowo towar kupował w Holandii, z czasem jednak, gdy zaczął działać na większą skalę, zaczął go sprowadzać z Azji, gdzie był w stanie pozyskać narzędzia dobrej jakości po relatywnie niskich cenach. Nigdy nie zatrudniał wielu osób, nie były one potrzebne do obsługi klientów, którzy w większości zamawiali duże partie towaru. Wkrótce Paweł Falicki zaczął również szukać nowych możliwości, coraz bardziej myśląc o pełnym umiędzynarodowieniu działalności. W tym celu, aby ułatwić sobie ekspansję, uprościć operacje transgraniczne i zmniejszyć obciążenia podatkowe, zaczął zakładać firmy w innych krajach, głównie na obszarze byłego Związku Radzieckiego, a więc tam, gdzie miał najwięcej klientów. W krótkim czasie stał się ważnym dostawcą narzędzi na te rynki. Pod koniec lat 90. zauważył jednak, że obroty na kluczowych dla niego rynkach, takich jak: Łotwa, Litwa, Ukraina i Czechy, zaczęły spadać.

*Ja doszedłem do wniosku takiego, że ci klienci z Kijowa czy z Kowna nie chcą już przyjeżdżać aż do Rotterdamu, żeby załadować parę ton młotków, bo mogą załadować je w Warszawie u moich konkurentów, we Wrocławiu u moich konkurentów. Jest bliżej, szybciej. [PF]*

Europa zachodnia była znacznie trudniejszym rynkiem, konkurencja była tam większa, trudniej było się przebić z ofertą. Odbiorcy w centralnej i wschodniej Europie byli tymi, na których przedsiębiorca chciał skoncentrować swoją działalność. Tym bardziej że tych klientów pozyskiwał dzięki znajomości mentalności, a także języka polskiego i rosyjskiego.

W przedsiębiorcy powoli dojrzewiała świadomość konieczności kolejnych zmian.

*Coś trzeba było zrobić, żeby podtrzymać obrót, podtrzymać zyski. No i wtedy podjąłem decyzję, na przełomie 98. i 99., żeby przejechać do Polski i to do wschodniej Polski, mimo że jestem z zachodniej, z Wrocławia. I to do Wschodniej, żeby odciąć te strumyczki klientów, żeby oni tutaj załadowali ten towar. [PF]*

Zanim podjął decyzję o otwarciu przedsiębiorstwa we wschodniej Polsce, rozważał też inne lokalizacje. Najbardziej realną alternatywą była Litwa, gdzie jeden z klientów dysponował magazynami, które można było wykorzystać do uruchomienia biznesu. Po namyśle Paweł Falicki wybrał jednak Polskę. Aby zminimalizować ryzyko związane z rozpoczęciem działalności i uruchomieniem całkiem nowej inwestycji, przedsiębiorca postanowił poszukać partnerów. Skierował swoją ofertę do trzech wiodących hurtowników holenderskich zajmujących się handlem narzędzia-



mi. Dwie z tych firm wyraziły zainteresowanie propozycją, przy czym jedna zaoferowała znacznie korzystniejsze warunki – środki na inwestycję, 49% udziałów spółce z ograniczoną odpowiedzialnością dla polskiego partnera, zatowarowanie magazynów na start i funkcję prezesa dla Pawła Falickiego. W ten sposób przedsiębiorca podjął decyzję o przeniesieniu firmy i zarazem przeprowadzce do Polski, do obecnej siedziby przedsiębiorstwa w Świdniku.

## Beast – Tools that Work

Obecnie Paweł Falicki jest jedynym udziałowcem przedsiębiorstwa, po pięciu latach funkcjonowania w spółce wykupił udziały swoich holenderskich partnerów. Firma, zgodnie z kryteriami formalnymi, należy do kategorii małych przedsiębiorstw, zatrudnia kilkanaście osób. Składa się z trzech głównych działów: handlowego, logistycznego i biura. Księgowość prowadzi firma zewnętrzna. Beast GTC sp. z o.o. zlokalizowana jest niedaleko głównej drogi ekspresowej, prowadzącej do Lublina, część administracyjna mieści się w bezpośrednim sąsiedztwie magazynów. Do niedawna Paweł Falicki jednoosobowo kierował spółką, obecnie został powołany trzyosobowy zarząd, którego jest on prezesem. Jak podkreśla właściciel – przyczyniły się do tego względy praktyczne, chęć zapewnienia sprawnego podejmowania decyzji w razie nieobecności czy niedyspozycji prezesa.

Domeną działalności przedsiębiorstwa jest, podobnie jak w przypadku holenderskiego poprzednika, handel narzędziami ręcznymi. Firma Beast Global Tool Company importuje narzędzia z zagranicy (lub pozyskuje od polskich producentów), a następnie, pod własną marką, rozprowadza je do ponad 30 krajów świata. Większość odbiorców zlokalizowanych jest w Europie, zaś około 70% obrotów generują odbiorcy zagraniczni. Największymi z nich są Niemcy (około 20% obrotu), następnie Włochy, Grecja, Rumunia. W Europie jest zaledwie kilka krajów, do których Beast nie eksportuje narzędzi, są to: Watykan, Andora, Portugalia, Albania, Norwegia i Luksemburg. We wszystkich pozostałych krajach firma jest, na mniejszą lub większą skalę, obecna. W Polsce przedsiębiorstwo rozprowadza swoje towary w mniejszych sklepach – rynek supermarketów budowlanych od wielu lat opanowany jest przez kilka niedrogich marek, z tego względu jest więc trudno osiągalny i mniej opłacalny.

Katalog sprzedawanych narzędzi – młotków, wkrętaaków, imadeł, pilników, wiertel, pił, nożyc, akcesoriów malarskich, miarek czy zestawów – liczy około tysiąca pozycji. Narzędzia te pochodzą z różnych miejsc, przeważnie z Azji. Przybywają do Polski głównie z Chin i Tajwanu. Najlepsze wkrętaki produkują Chińczycy, a klucze płaskie – Hindusi. Niestety dla firmy, przedsiębiorstwa funkcjonujące na wybrzeżu Chin stają się coraz droższe, co zmniejsza opłacalność importu. Towar trzeba sprowadzać z głębi Chin (co wydłuża proces i generuje koszty związane z transportem)



lub też z innych miejsc, w których producenci są w stanie wytwarzać dobrej jakości narzędzia po przystępnych cenach. Z roku na rok udział polskich produktów w ofercie spółki Beast zwiększa się.

Poza głównym obszarem działalności spółka prowadzi także skład celny, mając na to odpowiednie zezwolenia i certyfikaty. W przeszłości była to niezwykle opłacalna część działalności, pozwalająca na umieszczenie towaru w firmie bez płacenia cła. Wtedy cała firma, wszystkie magazyny były składem celnym, co pozwalało na uzyskanie dużych oszczędności. Po wejściu Polski do Unii Europejskiej skład celny stracił na znaczeniu – wolny przepływ towarów sprawił, że przedsiębiorcy w większości nie muszą korzystać z takich składów. Obecnie skład to niewielka część magazynów firmy. Wciąż są takie towary, które są obłożone relatywnie wysokim cłem, w związku z tym Beast oferuje usługi ich przechowywania w swoim składzie. W składzie pojawiają się również towary, których nie dopuszczono do obrotu, np. z powodu braku właściwych oznaczeń. Te towary trzeba na ogół przepakować, oznaczyć, dodać ulotki informacyjne. Na takich usługach – przechowywania cudzego towaru – firma także zarabia.

Przedsiębiorca podkreśla, że sposób, w jaki zarządza swoją firmą jest spuścizną po tym, czego nauczył się mieszkając i prowadząc działalność w Holandii. Chciałby przeszczepić na polski grunt niektóre spośród tamtejszych praktyk, zwłaszcza te dotyczące relacji międzyludzkich, otwartości i zaufania, a także bardziej partnerskich relacji z administracją. Co do możliwości implementacji tej ostatniej praktyki przedsiębiorca jest sceptyczny podkreślając, że nie jest to tylko kwestia niezyczliwości administracji, jak zauważa:

*Jakie społeczeństwo, taka administracja. My jesteśmy jako Polacy szczególnie uzdolnieni do negowania wszystkich decyzji państwowych, wszystko jedno kto rządzi, to zawsze jest źle, zawsze jest nie tak. [PF]*

Paweł Falicki podkreśla także, że jako społeczeństwu wciąż brakuje nam takiej otwartości, jaka cechuje Holendrów. Pokutuje w Polsce zarówno poprzedni ustrój, jak i mające znacznie głębsze korzenie, sięgające co najmniej zaborów, różnice kulturowe pomiędzy poszczególnymi regionami Polski. Jako osoba pochodząca z Wrocławia, przedsiębiorca uważa, że wciąż wyraźne są różnice w podejściu do władzy i gospodarki pomiędzy zachodnią a wschodnią częścią Polski. Jemu samemu czasem trudno się odnaleźć w innej społecznej rzeczywistości z jaką, jak wskazuje, ma do czynienia w miejscu swojego obecnego zamieszkania, a więc we wschodniej Polsce. Niezależnie jednak od przeszkód natury kulturowej, właściciel Beast GTC stara się implementować zasady otwartości na małą skalę, w ramach prowadzonej przez siebie firmy.

W szczególności sposób dotyczy to relacji, jakie buduje z zatrudnianym przez siebie zespołem. Wszyscy pracownicy pracują w jednej lokalizacji – w biurze i przylegają-

cym do niego magazynie. W części biurowej wszystkie pokoje mają podobny standard. Pokój, w którym pracuje właściciel – prezes, nie różni się od tych, w których pracują jego podwładni. Właściciel dzieli zresztą pokój z jednym ze swoich współpracowników.

W firmie bardzo ważne jest, by wszystkie zatrudnione osoby miały motywację do pracy, chciały angażować się w to, co dzieje się w przedsiębiorstwie. Przedsiębiorca stara się to weryfikować już na etapie przygotowywania ogłoszeń o pracę i pozyskiwania pracowników.

Piotr Falicki podkreśla, że zależy mu na długookresowym zaangażowaniu pracowników, więc stara się znaleźć osoby, które mają motywację i którym nie przeszkadza niewielka możliwość awansu w ramach niezbyt rozbudowanej struktury. Stara się nie korzystać z tak powszechnego w małych firmach mechanizmu poleceń, na każdy wakat czy nowe stanowisko przygotowywane jest ogłoszenie.

*Już na etapie tego ogłoszenia eliminuję ludzi, którzy nie mają motywacji, dużo daje odpowiednie sformułowanie. Ostatnie ogłoszenie miało tytuł „Szukam czarodzieja handlowego”. [PF]*

W grudniu 2015 r. na stronach internetowych firmy zawieszono ogłoszenie o poszukiwaniu „szamana ekspedienta”, którego zadaniem będzie obsługa klientów sklepu internetowego.

Tak sformułowane ogłoszenia mają jednak jedną wadę – na ogół nie przyciągają wielkiej grupy osób. Zawsze jednak są tacy, których zainteresuje niestandardowe sformułowanie i uznają, że taka praca może stanowić interesujące wyzwanie. Dla przedsiębiorcy znacznie ważniejszy od składanego przez kandydatów do pracy życiorysu jest list motywacyjny, który nie musi być długi i mieć formalną postać. Czasem wystarczy kilka zdań, napisanych w e-mailu, by ocenić motywację kandydata i stwierdzić, czy jest to osoba, która przynajmniej potencjalnie będzie chciała się zaangażować w pracę. Jak wspomina Falicki, kiedyś zatrudnił kandydata, który napisał w liście po prostu: „chcę pracować w tej firmie, bo ludzie lubią mnie, a ja lubię ludzi”.

Jak już wspomniałam, przedsiębiorcy zależy na budowaniu stabilnego zespołu, co w dużej mierze się udaje. Większość pracowników jest związana z Beast od kilku czy nawet kilkunastu lat. W relacjach z personelem przedsiębiorca wykorzystuje metody, które podpatrzył w Holandii. Dobrym przykładem jest przygotowywanie zindywidualizowanych umów o pracę. Umowy takie zawierają wszystkie wymagane polskim prawem elementy, ale mają też wiele zapisów, które nie są konieczne. Do takich zapisów należy wolny Dzień Królowej (30 kwietnia), który jest pozostałością, gdy firma była prowadzona z holenderskimi partnerami. Innym korzystnym dla pracowników rozwiązaniem jest krótsza praca w piątek – dzień kończy się pół godziny wcześniej

(o 16:30), zaś ostatnie pół godziny tej krótszej pracy (16:00 – 16:30) to wspólna rozmowa w pokoju socjalnym przy kawie, czasem posiłku.

Dla przedsiębiorcy ważne jest utrzymanie pozytywnego nastawienia ludzi do pracy, które jego zdaniem przekłada się na wyniki i sposób, w jaki ludzie rozmawiają z klientami. Przykładowo, Paweł Falicki dba o to, żeby ludzie uśmiechali się nawet podczas rozmów telefonicznych, podczas których klient nie może ich przecież widzieć. Ale może usłyszeć to, jaki jest nastrój osoby „po drugiej stronie” linii telefonicznej. W celu wywołania i utrzymania takiego pozytywnego nastawienia zastosował interesujący zabieg, który jego zdaniem jest bardzo skuteczny:

*U mnie pracownicy, którzy mają kontakt z klientem, przez telefon głównie, mają na biurkach lusterka, żeby się widzieć, jak, jak oni wyglądają, jak mówią przez telefon. To bardzo pomaga, od razu prościej siedzą, witają się. [PF]*

Z motywacją personelu nie ma w firmie większych problemów. Paweł Falicki zna wszystkich swoich pracowników, wie o nich stosunkowo dużo, choć podkreśla, że oddzielenie życia prywatnego i zawodowego jest dla niego ważne. Ludzie powinni dobrze współpracować, lubić się w pracy, ale muszą mieć swoją prywatność i nie mogą spędzać razem całego czasu wolnego.

Przedsiębiorca zauważa, że jego celem nie jest rozwój rozumiany jako zwiększenie rozmiarów firmy i zatrudnienie wielu pracowników. Nie chce przekształcić firmy w dużą korporację. Chce, żeby to była dobrze zarządzana firma, zatrudniająca stosunkowo niewiele osób, ale mająca stabilną i coraz lepszą pozycję rynkową.

Dobre relacje interpersonalne i utrzymana płynność finansowa nie oznaczają jednak, że działalność rozwija się bez przeszkód i w pełni satysfakcjonuje przedsiębiorcę. Kilka lat temu nastąpił spadek obrotów, mniej towaru kupują też klienci ze Wschodu, z krajów byłego ZSRR. Na te problemy właściciel musiał jakoś zareagować, by zapewnić firmie przetrwanie i możliwości dalszego rozwoju. Reakcja była dwutorowa: z jednej strony zaczęto poszukiwać nowych rynków zbytu i nowych klientów na narzędzia; z drugiej strony postawiono na dywersyfikację.

Inspiracją do dywersyfikacji była konstatacja, że przez wiele lat spółka Beast wyłącznie sprowadza towary z Azji, w dużej mierze z Chin, w ogóle nie myśląc o tym, żeby do Azji eksportować. Tymczasem zamożność chińskiej społeczności rośnie, coraz więcej osób poszukuje nowych towarów, a te, które pochodzą z Europy cieszą się dobrą renomą. Ponadto, w wymianie z Chinami pomaga też funkcjonujące połączenie kolejowe – transport jest znacznie tańszy niż w przypadku samolotu i znacznie krótszy niż transport morski. W 2014 r. Paweł Falicki postanowił rozpocząć eksport towarów do Chin, wykorzystując możliwości logistyczne i modę na Europę. Zdecydował się, w ramach stworzonej nowej działalności o nazwie Deli, na eksport żyw-

ności – ciastek, wafli i innych drobnych towarów. Logo jest z założenia egzotyczne (z punktu widzenia klienta) – przedstawia talerz, a obok niego nóż i widelec. Ta działalność powoli się rozwija i zdaniem przedsiębiorcy jest bardzo przyszłościowa, być może nawet bardziej niż narzędzia, którymi Beast zajmuje się od tak wielu lat.

## Rozwój – perspektywa teoretyczna

Opisany powyżej przypadek przedsiębiorcy, Pawła Falickiego, pokazuje różnorakie uwarunkowania i strategie rozwoju, z jakich w praktyce mogą korzystać przedsiębiorcy. Patrząc na problematykę rozwoju od strony teoretycznej, można wskazać, że tak jak różnią się cele, priorytety i motywy przedsiębiorców, tak bardzo różne są także ich podejścia do rozwoju. Wśród najpopularniejszych podejść do rozwoju i budowania przyszłości przedsiębiorstwa można zidentyfikować (Glinka, Pasieczny 2015):

- dążenie do rozwoju utożsamianego ze wzrostem, przejawiające się zwiększaniem liczby klientów, wartości transakcji, wzrostem liczby pracowników, wzrostem udziału w rynku itd.;
- dążenie do rozwoju utożsamianego z jakościową stroną funkcjonowania, przejawiające się doskonaleniem produktów, obsługi klientów, budowaniem zaufania i długofalowych relacji;
- dążenie do wdrożenia zidentyfikowanej szansy, osiągnięcia wstępnej stabilizacji (lub wykonania prototypu), a następnie – zyskowej sprzedaży stworzonego przedsięwzięcia;
- skupianie się na zapewnianiu przetrwania i utrzymywaniu przyjętej skali i formy działalności.

Ponadto, każde przedsiębiorstwo – niezależnie czy rośnie, czy nie – zmienia się w czasie, takie zmiany są naturalne i wiążą się z tzw. cyklem życia organizacji. Przykładowo, S. Spinelli i R. Adams (2012) wyróżnili 5 podstawowych faz rozwoju przedsiębiorstwa.

- ▶ Faza badań i rozwoju (lub faza przedstartupowa) – dopiero jest dopracowywany pomysł na biznes, a przedsiębiorstwo często jeszcze nie zostało formalnie założone.
- ▶ Faza startupu, w której jest wdrażany model biznesowy, przedsiębiorstwo zdobywa pozycję rynkową, testuje swoje założenia i przygotowuje się do ekspansji. Na ogół trwa ona około 2–3 lata.
- ▶ Faza szybkiego wzrostu – przedsiębiorstwo charakteryzuje się dużym tempem wzrostu w rozmaitych wymiarach – liczby pracowników, udziału w rynku, przychodów, liczby klientów itd. Ta faza przeciętnie trwa 5–7 lat.
- ▶ Faza dojrzałości – przedsiębiorstwo nie musi już walczyć o przetrwanie, charakteryzuje się stabilnym wzrostem i pewnymi przychodami. Najczęściej faza ta na-

stępuje po około 10 latach działalności (choć w praktyce konkretny czas zależy od wielu czynników, związanych z firmą i obszarem jej działania).

- ▶ Faza stabilizacji – przedsiębiorstwo ma ustabilizowaną pozycję rynkową, ale nie rośnie już tak dynamicznie, jak w poprzedzających etapach. To, w jaki sposób przebiega rozwój konkretnego przedsiębiorstwa, zależy od czynników wewnętrznych i zewnętrznych.
  - ▶ Czynniki wewnętrzne, są związane z przedsiębiorcą, kompetencjami przedsiębiorczymi, przyjmowanymi sposobami zarządzania organizacją, projektem organizacji/realizowanym modelem biznesowym. Te czynniki pozostają pod bezpośrednim wpływem przedsiębiorcy, który na bieżąco zarządza swoją firmą, reaguje na momenty przełomowe, zatrudnia odpowiednich ludzi i odpowiednio ich motywuje do realizacji celów.
  - ▶ Czynniki zewnętrzne są związane z branżą, w której działa przedsiębiorstwo, klientami, a także z ogólnymi uwarunkowaniami prowadzenia biznesu, takimi jak: regulacje prawne, instytucje otoczenia biznesu, system finansowy gospodarki, kondycja gospodarki, warunki społeczno-kulturowe. Na te czynniki przedsiębiorca ma tylko pośredni wpływ, jednak właśnie na zewnątrz będzie poszukiwać szans i nowych możliwości rozwoju. Kluczowa jest zatem umiejętność dostrzegania i analizy czynników zewnętrznych.

### Pytania do dyskusji

1. Przeanalizuj rozwój działalności Pawła Falickiego. Jakie były momenty krytyczne – pozytywne i negatywne – w tej działalności? Jakie główne czynniki wpływały na decyzję przedsiębiorcy? Dla każdego z momentów krytycznych nakreśl alternatywne opcje działania.
2. Oceń rolę doświadczeń holenderskich dla prowadzenia przedsiębiorstwa w Polsce.
3. Odwołując się do koncepcji Stefana Kwiatkowskiego (zob. dodatkowe źródła) oceń, czy Paweł Falicki może być uznany za przedsiębiorcę intelektualnego. Jakie jest znaczenie wiedzy w przypadku przedsięwzięć prowadzonych przez Pawła Falickiego?
4. Na podstawie zawartych w opisie informacji przedstaw zarys modelu biznesowego przedsiębiorstwa Beast. Jaka jest, w Twojej opinii, propozycja wartości?
5. Przy założeniu, że przedsiębiorca chce rozwijać swoją działalność zaproponuj możliwe kierunki rozwoju. Jakich decyzji wymaga rozwinięcie działań we wskazanych przez Ciebie kierunkach? Wykorzystaj koncepcje zaproponowane w dodatkowych źródłach (Glinka, Pasieczny 2015, rozdz. 6 – Rozwój działalności).

## Bibliografia

- Glinka, B., Pasieczny, J. (2015). *Tworzenie przedsiębiorstwa. Szanse, realizacja, rozwój*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego.
- Kwiatkowski, S. (2000). *Przedsiębiorczość intelektualna*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Spinelli, S. Adams, R. (2012). *New Venture Creation. Entrepreneurship for the 21st Century*. Boston: Irwin McGraw-Hill.

Ogólne informacje o przedsiębiorstwie i rodzajach prowadzonej działalności. Pozyskano z: <http://globtc.com/content/pl/pl-main.html>

# Absolwent na rynku pracy Wybór formy zarobkowania jako zachowanie przedsiębiorcze

---

## Wprowadzenie

Podjęcie i wykonywanie pracy oraz działalności gospodarczej w każdym kraju odbywa się w ramach określonego porządku instytucjonalnego, który tworzą regulacje prawne, organy administracyjne i sądy (Glinka, Gudkova, 2011). Prawo determinuje zatem działania przedsiębiorcze jako instytucjonalny punkt odniesienia, tworząc ramy dla funkcjonowania gospodarki i społeczeństwa. Prawo nie tylko określa ogólne warunki do podejmowania działalności gospodarczej, lecz także reguluje inne dziedziny życia społecznego, które mogą mieć wpływ na te warunki. Przedsiębiorca w swojej działalności musi brać pod uwagę nie tylko normy, odnoszące się bezpośrednio do prowadzonej przez niego działalności, lecz także normy, wynikające z: prawa ochrony środowiska, prawa budowlanego, prawa pracy i ubezpieczeń społecznych, prawa podatkowego itd. Prawo określa również formy, w których zachowania przedsiębiorcze są dokonywane, tj. umowy i formy prowadzenia działalności gospodarczej.

Podstawowym aktem prawnym, odnoszącym się do warunków prowadzenia działalności gospodarczej w Polsce jest Konstytucja RP, która stanowi, że jednym z filarów (obok własności prywatnej oraz solidarności, dialogu i współpracy partnerów społecznych) naszego ustroju gospodarczego (społecznej gospodarki rynkowej) jest swoboda działalności gospodarczej (art. 20 Konstytucji RP). Swoboda ta, zwana również wolnością gospodarczą, oznacza, że każda osoba w Polsce może podejmować i prowadzić działalność gospodarczą. Ograniczenie tej swobody jest jednak możliwe, przy spełnieniu dwóch warunków, tj. na podstawie ustawy i tylko ze względu na ważny interes publiczny (art. 22). Rolą ustaw jest zatem określać, w jakich sytuacjach i na jakich warunkach swoboda działalności gospodarczej może być ograniczana (Gajewski 2011). Przykładowo, przedsiębiorca ma wolny wybór formy



prowadzenia działalności gospodarczej, ale tylko spośród form określonych przez ustawy. Przedsiębiorca ma także wolność wyboru rodzaju działalności gospodarczej, ale tylko wtedy, gdy spełnia określone przez ustawy warunki do prowadzenia określonego rodzaju działalności.

Prowadzenie każdego rodzaju działalności jest regulowane przez szereg różnego rodzaju aktów prawnych, zwłaszcza ustaw. Odnosząc się do przedstawionego w niniejszym tekście przypadku, także zachowania (decyzje) przedsiębiorcze absolwenta są determinowane przez wiele ustaw. Co więcej, decyzja dotycząca wyboru formy zarobkowania jest determinowana przez ustawy zaliczane do różnych dziedzin prawa.

Absolwent musi rozstrzygnąć, czy decyduje się na umowy cywilnoprawne, regulowane przez Kodeks cywilny (czyli ustawę z dziedziny prawa cywilnego), czy na umowę o pracę, regulowaną przez prawo pracy (Kodeks pracy), czy może wreszcie na podjęcie własnej działalności gospodarczej, co podlega regulacji ustawy o swobodzie działalności gospodarczej, czyli regulacji z zakresu prawa gospodarczego publicznego. Podejmując takie decyzje absolwent musi wziąć pod uwagę wynikające z ustaw podatkowych reguły opodatkowania poszczególnych form zarobkowania. Wreszcie, w zakresie dotyczącym warunków odprowadzania składek na ubezpieczenia społeczne i ubezpieczenie zdrowotne, absolwent musi odnieść się do odpowiednich regulacji z zakresu prawa o ubezpieczeniach społecznych. Staje on zatem przed niezwykle trudnym zadaniem.

Zdobycie wiedzy z zakresu wszystkich tych dziedzin, przy tradycyjnym podejściu, polegającym na analizie przepisów prawnych, jest trudnym zadaniem. Dlatego, przystępnym i zrozumiałym sposobem na zdobycie tego rodzaju wiedzy, jest analiza przypadku (case study).

Tradycyjnie rozumiana przedsiębiorczość kojarzy się jednoznacznie z prowadzeniem działalności gospodarczej. Definicje przedsiębiorczości odnoszą się do szans czy okazji, jakie przedsiębiorca powinien identyfikować, oceniać i wykorzystywać (Timmons, 1999; Shane, Venkataraman, 2000). Zachowania przedsiębiorcze nie muszą jednak odnosić się wyłącznie do przedsiębiorców. Oczekuje się ich od absolwentów wkraczających na rynek pracy, który w ostatnich latach uległ istotnym przeobrażeniom. Umowa o pracę, która była podstawowym tytułem zarobkowania, obecnie jest dobrem rzadkim, pożądanym przez absolwentów, którym jako podstawę zarobkowania częściej proponuje się umowy cywilnoprawne czy przejście na własną działalność gospodarczą. Oznacza to, że nawet absolwenci, którzy nie zamierzają być przedsiębiorcami, są niejako zmuszani przez potencjalnych pracodawców do samozatrudnienia, czyli prowadzenia własnej działalności gospodarczej, polegającej *de facto* na tym samym, czym jest świadczenie pracy na rzecz konkretnego pracodawcy. Odpowiedni wybór formy



zarobkowania jest decyzją, wymagającą zachowań przedsiębiorczych. Absolwent powinien przy jej podejmowaniu brać pod uwagę wiele uwarunkowań, szans i obciążeń, związanych z każdą z tych form.

## Opis przypadku

W trakcie studiów na Wydziale Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego Jan rozpoczął staż w korporacji. Trwał on trzy miesiące i był bezpłatny. Po ukończeniu stażu Janowi zaproponowano dalszą współpracę na podstawie umowy zlecenia. Ta forma współpracy była korzystna dla obydwu stron, ponieważ studenci do ukończenia 26 lat nie muszą odprowadzać składek na ubezpieczenia społeczne i ubezpieczenie zdrowotne. Jan był zadowolony z pracy w korporacji, dużo się uczył, a jego zarobki stopniowo rosły. Na Wydziale Zarządzania Jan zdał już wszystkie egzaminy i uzyskał absolutorium, jednak nie śpieszył się z obroną pracy magisterskiej. Założył, że zrobi to tuż przed ukończeniem 26 roku życia, aby do tego czasu korzystać z przywileju nieodprowadzania składek. Tak też uczynił i po obronie pracy magisterskiej stanął przed dylematem, co do formy dalszej współpracy z korporacją. Jan cieszył się dobrą opinią w korporacji, dlatego dostał do rozważenia trzy propozycje:

- umowę o pracę na czas nieoznaczony i pensję w wysokości 4000 zł brutto miesięcznie,
- umowę zlecenia i pensję w wysokości 4500 zł brutto miesięcznie,
- przejścia na własną działalność gospodarczą i współpracę z korporacją jako przedsiębiorca na podstawie stałej umowy z wynagrodzeniem 5000 zł brutto miesięcznie.

Bez względu na formę współpracy Jana z korporacją, przedmiotem jego działań na rzecz korporacji miało być doradztwo w zakresie księgowości, rachunkowości i podatków.

W międzyczasie doszło do istotnych zmian w życiu prywatnym Jana. Wziął on ślub z Marysią, a w ich rozmowach zaczął pojawiać się temat dziecka. Ponadto, Jan i Marysia, którzy dotychczas wynajmowali kawalerkę, postanowili wziąć kredyt hipoteczny na zakup własnego, większego mieszkania.

Marysia na razie pracuje na podstawie umów zlecenia jako tłumacz języka angielskiego. Zlecenia te nie mają charakteru stałego. Po urodzeniu dziecka Marysia zamierza przede wszystkim zająć się opieką nad dzieckiem, a w miarę możliwości nadal realizować umowy zlecenia na tłumaczenia tekstów. Pojawił się dylemat, którą z form współpracy z korporacją powinien wybrać Jan, zważywszy na trzy podstawowe kwestie:

- wybór formy opodatkowania,
- obciążenie składkami na ubezpieczenia społeczne,
- sytuację rodzinną Jana.

### **Analiza dylematu z punktu widzenia wyboru formy opodatkowania i sytuacji rodzinnej Jana**

Rozstrzygając dylemat należy odpowiedzieć na następujące pytania:

1. Jakie formy opodatkowania podatkiem dochodowym przy każdej z możliwych form zarobkowania Jan może wybrać?
2. Która z możliwych form opodatkowania, mając na uwadze formę zarobkowania oraz sytuację rodzinną Jana, będzie dla niego najkorzystniejsza z punktu widzenia:
  - wysokości realnej stawki opodatkowania,
  - możliwych do odliczenia od przychodów kosztów ich uzyskania,
  - możliwych ulg i zwolnień podatkowych.

**Rozwiązanie.** Przy wyborze umowy o pracę i umowy zlecenia podatnik jest opodatkowany podatkiem dochodowym od osób fizycznych na zasadach ogólnych, czyli według skali podatkowej.

Przy wyborze własnej działalności gospodarczej przedsiębiorca, jako osoba fizyczna, może mieć do wyboru, w zależności od tego czy spełnia warunki, opodatkowanie:

- podatkiem dochodowym od osób fizycznych na zasadach ogólnych,
- podatkiem dochodowym liniowym o stawce 19%,
- podatkiem ryczałtowym od przychodów ewidencjonowanych,
- karta podatkową.

Decydując się na opodatkowanie na zasadach ogólnych podstawą wymiaru podatku będzie przy każdej z form dochód osiągnięty przez Jana w roku podatkowym. Podatek na zasadach ogólnych jest podatkiem progresywnym, czyli wysokość jego stawki zależy od wysokości rocznych dochodów podatnika. Podatnik, którego roczny dochód wynosi nie więcej niż 85 528 zł płaci podatek według 18% stawki; podatnik, którego roczny dochód przekracza tę kwotę płaci podatek według stawki 32%. Ponadto należy zaznaczyć, że roczny dochód niepodlegający opodatkowaniu wynosi 3091 zł, co oznacza, że podatek dochodowy płaci się dopiero od dochodu przekraczającego tę kwotę w skali roku.

Dochody Jana, nawet przy tych samych przychodach z każdej z tych form, mogą różnić się od siebie, ze względu na wysokość możliwych do odliczenia od przychodu kosztów uzyskania przychodu. Obecnie, przy umowie o pracę koszty te wynoszą 111,25 zł miesięcznie i 1335 zł rocznie; przy umowie zlecenia można odliczyć ryczałtowo od przychodów 20% kosztów ich uzyskania; przy działalności gospodarczej do

kosztów uzyskania przychodów zalicza się wydatki, służące do uzyskania przychodu lub utrzymania (zabezpieczenia) jego źródła.

W opisaney sytuacji Jana i Marysi opodatkowanie na zasadach ogólnych może być korzystne z uwagi na możliwość wspólnego opodatkowania małżonków oraz ulgi na dziecko. Rozwiązania te nie mogą być stosowane przy pozostałych rodzajach podatków możliwych dla przedsiębiorców.

Wspólne opodatkowanie małżonków polega na tym, że dochody małżonków należy najpierw dodać (po uprzednim dokonaniu odpowiednich odliczeń od dochodu przez każdego z małżonków). Następnie łączny dochód należy podzielić na pół i obliczyć podatek od tak uzyskanej kwoty według skali podatkowej. Ostatecznie tak obliczony podatek trzeba pomnożyć przez dwa, ponieważ płacą go obydwójce małżonkowie.

Wspólne opodatkowanie małżonków przynosi korzyści w przypadku, gdy roczne dochody jednego z małżonków nie przekraczają kwoty 85 528 zł, czyli są opodatkowane według stawki 18%, a dochody roczne drugiego małżonka przekraczają tę kwotę, czyli są opodatkowane stawką 32%. Z taką sytuacją możemy mieć do czynienia w przypadku Jana i Marysi, zakładając, że Jan będzie zarabiał coraz więcej, a Marysia w większym stopniu poświęci się wychowaniu dziecka. Wspólne opodatkowanie pozwoliłoby w tej sytuacji Janowi uniknąć zapłacenia podatku w wysokości wyższej niż 18% jego dochodu.

Ulga na dziecko polega na możliwości odliczenia od podatku 1112,04 zł rocznie na pierwsze i drugie dziecko, na trzecie dziecko 2000,04 zł, a na czwarte i każde kolejne dziecko 2700 zł.

Przedsiębiorca jako osoba fizyczna, jak wskazano powyżej, może mieć do wyboru, w zależności od tego czy spełnia warunki, oprócz podatku na zasadach ogólnych, także podatek liniowy, podatek ryczałtowy i kartę podatkową. W sytuacji Jana wybór nie byłby jednak aż tak szeroki.

Jan jako przedsiębiorca (osoba fizyczna) mógłby skorzystać z podatku liniowego, którego istotą jest liniowa 19% stawka opodatkowania wszystkich dochodów podatnika, bez względu na ich wysokość, przy kwocie wolnej od podatku wynoszącej 3091 zł. Przy podatku liniowym podatnik nie może jednak korzystać z ulg, które są dostępne przy opodatkowaniu na zasadach ogólnych, w szczególności ze wspólnego opodatkowania z małżonkiem oraz z ulgi na dzieci. W sytuacji Jana i Marysi ulgi mogą mieć istotne znaczenie. Jan powinien rozważyć podatek liniowy dopiero przy znaczącym wzroście swoich dochodów, kiedy korzyści z 19% stawki opodatkowania zaczynałyby przeważać nad korzyściami z ulg, przewidzianych przy opodatkowaniu na zasadach ogólnych.

Co do możliwości wyboru podatku ryczałtowego przez Jana, opodatkowani tym podatkiem mogą być co do zasady przedsiębiorcy osoby fizyczne, jednak z wyłączeniem podatników:

- rozpoczynających działalność samodzielnie, jeżeli podatnik przed rozpoczęciem działalności w roku podatkowym lub w roku poprzedzającym rok podatkowy, wykonywał w ramach stosunku pracy czynności wchodzące w zakres działalności podatnika;
- osiągających w całości lub w części przychody z tytułu świadczenia usług określonych w załączniku do ustawy o podatku ryczałtowym<sup>1</sup>.

Jan nie pozostawał w stosunku pracy z korporacją, lecz świadczył na jej rzecz na podstawie umowy zlecenia. Nie jest więc objęty pierwszym ze wskazanych wyłączeń. Załącznik do ustawy wymienia jednak usługi prawne, rachunkowo-księgowo i doradztwa podatkowego jako wyłączone z możliwości opodatkowania podatkiem ryczałtowym. Jan nie może więc skorzystać z tego podatku.

Jan nie może również skorzystać z karty podatkowej. Podatek w tej formie mogą płacić bowiem podatnicy prowadzący działalność usługową lub wytwórczo-usługową, określoną w załączniku do ustawy o podatku ryczałtowym, który nie wymienia usług doradztwa w zakresie księgowo-rachunkowym i podatkowym.

### **Analiza dylematu z punktu widzenia obciążenia składkami na ubezpieczenia społeczne i sytuacji rodzinnej Jana**

Przy rozstrzygnięciu dylematu Jana z punktu widzenia obciążenia składkami na ubezpieczenia społeczne należy wziąć pod uwagę następujące kwestie:

- wysokość opłacanych składek, na co ma wpływ przede wszystkim podstawa ich wymiaru, czyli kwota, od której są odprowadzane składki z każdego z zaproponowanych Janowi tytułów (podstaw zarobkowania);
- fakt, że Jan i Marysia planują dziecko, co oznacza, że Marysia nie będzie przez jakiś czas pracowała albo pracowała dużo mniej, w związku z czym dla Jana i Marysi może być istotne, aby Marysia była objęta zasiłkiem macierzyńskim z ZUS-u w odpowiedniej wysokości;
- fakt, że odprowadzana składka emerytalna ma stanowić podstawę dla świadczeń emerytalnych Jana, ponadto Jan i Marysia powinni też pomyśleć o zabezpieczeniu emerytalnym Marysi.

W przypadku wszystkich trzech form zarobkowania zaproponowanych Janowi składki na ubezpieczenia społeczne są obowiązkowe, z wyjątkiem składki na ubezpieczenie chorobowe, która w przypadku umowy zlecenia i własnej działalności go-

<sup>1</sup> Ustawa z 20 listopada 1998 r. o zryczałtowanym podatku dochodowym od niektórych przychodów osiąganych przez osoby fizyczne, Dz.U. z 1998 r., nr 144, poz. 930 z późn. zm.

spodarczej jest dobrowolna. Jan chce jednak opłacać składkę na ubezpieczenie chorobowe, ponieważ chce być zabezpieczony na wypadek choroby, czyli mieć prawo do zasiłku chorobowego z ZUS-u. Mając powyższe na uwadze, rozstrzygając dylemat należy odpowiedzieć na następujące pytania:

- Jaka byłaby podstawa wymiaru i wysokość odprowadzanych składek przy każdej z zaproponowanych Janowi form zarobkowania?
- Jaką formę zarobkowania wybrać, aby Jan odprowadzał możliwie najniższe składki na ubezpieczenia społeczne?
- Jaką formę zarobkowania wybrać, aby Marysia otrzymywała możliwie jak najwyższy zasiłek macierzyński?

**Rozwiązanie.** Podstawę wymiaru składek na ubezpieczenia społeczne stanowi:

- dla pracowników – przychód z tytułu zatrudnienia w ramach stosunku pracy;
- dla zleceniobiorców, jeżeli w umowie zlecenia określono odpłatność za jej wykonywanie kwotowo – przychód z tytułu zlecenia;
- dla osób, prowadzących pozarolniczą działalność gospodarczą i osób z nimi współpracujących – kwota zadeklarowana, ale nie niższa niż 60% przeciętnego prognozowanego miesięcznego wynagrodzenia na dany rok (w 2016 r. – 4055 zł);
- dla osób rozpoczynających prowadzenie działalności gospodarczej – kwota zadeklarowana, nie niższa niż 30% kwoty minimalnego wynagrodzenia (w 2016 r. jest to kwota 555 zł, czyli 30% z 1850 zł).

Rozpoczynający działalność gospodarczą jest uprawniony do ulgi, jeżeli w okresie pierwszych 24 miesięcy kalendarzowych od dnia rozpoczęcia wykonywania działalności gospodarczej:

- nie prowadził lub w okresie ostatnich 60 miesięcy kalendarzowych przed dniem rozpoczęcia wykonywania działalności gospodarczej nie prowadził tego rodzaju działalności;
- nie wykonuje działalności gospodarczej na rzecz byłego pracodawcy, na rzecz którego przed dniem rozpoczęcia działalności gospodarczej w bieżącym lub poprzednim roku kalendarzowym wykonywał w ramach stosunku pracy czynności, wchodzące w zakres wykonywanej działalności gospodarczej.

Mając na względzie powyższe reguły, Jan opłacałby składki od następujących podstaw wymiaru:

- od umowy o pracę – od kwoty 4000 zł, czyli od kwoty zaproponowanego wynagrodzenia brutto;
- od umowy zlecenia – od kwoty 4500 zł, czyli od kwoty zaproponowanego wynagrodzenia brutto;

- przy własnej działalności gospodarczej:
  - od kwoty 60% prognozowanego przeciętnego wynagrodzenia miesięcznego w danym roku, jeżeli Jan nie zdecyduje się na skorzystanie przez pierwsze 24 miesiące z możliwości niższej podstawy wymiaru,
  - od kwoty 30% kwoty minimalnego wynagrodzenia, jeżeli Jan zdecyduje się na skorzystanie z możliwości obniżonej podstawy wymiaru przez pierwsze 24 miesiące prowadzenia działalności.

Z punktu widzenia wysokości zarobków, które otrzymywałby Jan po odprowadzeniu składek na ubezpieczenia społeczne, najkorzystniejszym rozwiązaniem byłaby własna działalność gospodarcza. Ponadto, przez pierwsze dwa lata działalności Jan mógłby płacić składkę w bardzo niskiej wysokości. Trzeba jednak zdawać sobie sprawę, że bardzo niskie składki oznaczają bardzo niskie świadczenia z poszczególnych ubezpieczeń, tj. chodzi tu w szczególności o emeryturę, rentę, zasiłek chorobowy. Dla Jana, jako człowieka młodego i zdrowego, ten argument nie musi być jednak istotny.

Jan przy wyborze formy zarobkowania powinien wziąć pod uwagę także sytuację składkową Marysi, która na razie odprowadza stosunkowo niskie składki na ubezpieczenia społeczne, zarabiając tylko na podstawie nieregularnych umów zlecenia. Uwzględniając fakt, że Jan i Marysia zamierzają mieć dziecko, decyzja Jana może mieć znaczenie dla uprawnienia do zasiłku macierzyńskiego Marysi, który przysługuje tylko osobom ubezpieczonym ubezpieczeniem chorobowym.

Prawo do zasiłku macierzyńskiego uzyskuje się od pierwszego dnia ubezpieczenia, czyli po opłaceniu jednej składki. Zasiłek, przy urodzeniu jednego dziecka, może przysługiwać przez okres do 52 tygodni (20 tygodnia podstawowego urlopu macierzyńskiego, 6 tygodni dodatkowego urlopu macierzyńskiego i 26 tygodni urlopu rodzicielskiego). Wysokość zasiłku macierzyńskiego za okres urlopu macierzyńskiego, okres dodatkowego urlopu macierzyńskiego (czyli 26 tygodni) wynosi 100% podstawy wymiaru. Natomiast wysokość zasiłku za okres ustalony jako okres urlopu rodzicielskiego (26 tygodni) wynosi 60% podstawy wymiaru zasiłku. Jeśli w terminie do 14 dni po porodzie zostanie złożony pisemny wniosek o udzielenie, bezpośrednio po urlopie macierzyńskim, dodatkowego urlopu macierzyńskiego, a bezpośrednio po takim urlopie – urlopu rodzicielskiego, zasiłek za cały okres, czyli za 52 tygodnie, wynosi 80% podstawy.

Marysia na razie odprowadza od umów zlecenia tylko obowiązkowe składki emerytalne i rentowe. Jeżeli Marysia chciałaby otrzymywać zasiłek chorobowy, musiałaby odprowadzać także dobrowolną składkę na ubezpieczenie chorobowe. Wysokość tej składki wynosi 2,45% od podstawy wymiaru, czyli od przychodu (wynagrodzenia brutto) z umowy zlecenia. Dobrowolną składkę chorobową można odprowadzać tylko od tych umów, od których odprowadza się obowiązkowo składki na ubezpieczenie

emerytalne i rentowe. Od 2016 r., osoba wykonująca umowy zlecenia, ma obowiązek odprowadzania składek emerytalnych i rentowych od:

- wszystkich umów zlecenia, jeżeli suma wynagrodzenia brutto z tych umów jest niższa od kwoty minimalnego wynagrodzenia za pracę;
- jednej bądź kilku umów zlecenia, jeżeli suma wynagrodzenia z tych umów jest przynajmniej równa kwocie minimalnego wynagrodzenia za pracę – w takim przypadku składki muszą być odprowadzane od tyłu umów, żeby w sumie składki były odprowadzane przynajmniej od kwoty minimalnego wynagrodzenia za pracę.

Umowy zlecenia, na podstawie których zarabia Marysia, nie są regularne, w związku z czym trudno jej zakładać, od jakiej kwoty (podstawy wymiaru) będzie odprowadzać składki, a co za tym idzie, w jakiej wysokości będzie otrzymywać zasiłek. Prawo do zasiłku macierzyńskiego przy umowie zlecenia Marysia uzyskałaby już po opłaceniu składki za jeden pełny miesiąc. Zasiłek wynosiłby co do zasady 80% podstawy wymiaru (powyżej opisano szczegółowe reguły w tym zakresie), czyli wynagrodzenia brutto z umowy (umów zlecenia), od których odprowadzałyby składkę.

Marysia może być objęta ubezpieczeniami społecznymi także jako osoba współpracująca z Janem, w przypadku, gdyby ten prowadził działalność gospodarczą. Za osobę współpracującą z osobami prowadzącymi działalność gospodarczą uważa się najbliższych członków rodziny, w tym małżonka, jeżeli pozostają z nimi we wspólnym gospodarstwie domowym i współpracują przy prowadzeniu tej działalności. Osobę współpracującą zgłasza do ubezpieczenia przedsiębiorca i opłaca za nią składki na ubezpieczenia społeczne od kwoty zadeklarowanej, mieszczącej się w przedziale od 60% do 250% przeciętnego prognozowanego wynagrodzenia miesięcznego na dany rok. Wysokość zasiłku zależy od tego, od jakiej kwoty zadeklarowanej opłaca się składkę. Co do zasady, Zakład Ubezpieczeń Społecznych bierze pod uwagę średnią odprowadzonych składek z 12 miesięcy. Oznacza to, że im większą składkę się płaci, tym większy zasiłek macierzyński się otrzymuje.

W roku 2016 maksymalna podstawa wymiaru składki na dobrowolne ubezpieczenie chorobowe nie może być wyższa niż 10 137,50 zł (250% przeciętnego miesięcznego wynagrodzenia prognozowanego na dany rok). Przy takiej podstawie wymiaru składki na wszystkie ubezpieczenia społeczne oraz obowiązkowy Fundusz Pracy wynoszą w sumie 3469,06 zł. Po 12 miesiącach opłacania składek w tej wysokości uzyskiwałoby się prawo do zasiłku macierzyńskiego przez okres 52 tygodni w wysokości średnio (w zależności od liczby dni w miesiącu) 5738,46 zł.

Opłata maksymalnych składek za Marysię nie obligowałaby Jana do opłaty składek w tej samej wysokości. Jan w takim przypadku mógłby nadal opłacać składki od 60% przeciętnego prognozowanego miesięcznego wynagrodzenia na dany rok, albo



według stawki preferencyjnej dla rozpoczynających działalność gospodarczą w wysokości 30% minimalnego wynagrodzenia.

\*\*\*\*\*

Na koniec należy zaznaczyć, że powyższa analiza poszczególnych opcji zarobkowania zaproponowanych Janowi nie obejmuje wszystkich aspektów, które w praktyce mogą być istotne.

Przede wszystkim, należałoby wziąć pod uwagę uprawnienia, które przewiduje dla zatrudnionego na podstawie umowy o pracę Kodeks pracy. Uprawnień takich nie mają osoby zarabiające na podstawie umowy zlecenia oraz przedsiębiorcy. Chodzi tu w szczególności o:

- terminy wypowiedzenia umowy o pracę,
- odprawę, w przypadku rozwiązania stosunku pracy z przyczyn nie dotyczących pracownika,
- prawo do urlopu chorobowego,
- prawo do urlopu macierzyńskiego.

Poza uprawnieniami przewidzianymi przez Kodeks pracy, Jan, który zamierza zaciągnąć kredyt hipoteczny na zakup mieszkania, powinien wziąć pod uwagę także warunki udzielania takich kredytów przez banki. W praktyce w Polsce banki chętniej udzielają kredytów osobom zatrudnionym na podstawie umowy o pracę na czas nieoznaczony niż osobom na czasowych umowach o pracę, umowach cywilnoprawnych czy osobom samozatrudnionym.

W analizie przeprowadzonej w przykładzie nie wzięto również pod uwagę kwestii składki na ubezpieczenie zdrowotne, ponieważ składka ta jest obowiązkowa z każdego tytułu. Należy jednak zaznaczyć, że przy każdej z form zarobkowania składka ta mogłaby mieć różną wysokość, ze względu na różne podstawy jej wymiaru. Jan w swojej analizie mógłby zatem wziąć także tę kwestię pod uwagę. Ponadto, jeżeli Marysia po urodzeniu dziecka w ogóle by nie pracowała i nie odprowadzała składki zdrowotnej, Jan jako osoba ubezpieczona obowiązkowo mógłby zgłosić Marysię do ubezpieczenia zdrowotnego. W takim przypadku ani Jan, ani Marysia nie musieliby płacić dodatkowej składki zdrowotnej.

### **Wskazówki praktyczne dla rozwiązania dylematu**

Rozwiązanie dylematu nie jest jednoznaczne. Przy jego rozstrzygnięciu, w tym odpowiedzi na pytania, należy dokonać analizy przepisów następujących aktów prawnych:



- ▶ ustawy z dnia 26 lipca 1991 r. o podatku dochodowym od osób fizycznych. Dz. U. z 1991 r., nr 80, poz. 350 z późn. zm.;
- ▶ ustawy z dnia 20 listopada 1998 r. o zryczałtowanym podatku dochodowym od niektórych przychodów osiąganych przez osoby fizyczne. Dz.U. z 1998 r., nr 144, poz. 930 z późn. zm.;
- ▶ ustawy z dnia 13 października 1998 r. o systemie ubezpieczeń społecznych. Dz.U. z 1998 r., nr 137, poz. 887 z późn. zm.;
- ▶ ustawy z dnia 25 czerwca 1999 r. o świadczeniach pieniężnych z ubezpieczenia społecznego w razie choroby i macierzyństwa. Dz.U. z 1999 r., nr 60, poz. 636 z późn. zm.

Student pracuje indywidualnie. Dopuszczalne jest korzystanie ze źródeł internetowych, przy założeniu, że odzwierciedlają one aktualny stan prawny.

## Bibliografia

- Gajewski, M. (2011). Konstytucyjne podstawy prowadzenie działalności gospodarczej. W: S. Piątek, I. Postuła (red.). *Podstawy prawa w gospodarce*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego.
- Glinka, B., Gudkova, S. (2011). *Przedsiębiorczość*. Warszawa: Wolters Kluwer Polska Sp. z o.o.
- Konstytucja Rzeczypospolitej Polskiej*. Dz.U. z 1997 r., nr 78, poz. 483 z późn. zm.
- Shane, S., Venkataraman, S. (2000). The Promise of Entrepreneurship as a Field of Research. *Academy of Management Review*, 25(1), s. 217–226.
- Timmons, J.A. (1999). *New Venture Creation: Entrepreneurship for the 21st Century*. Boston: Irwin McGraw-Hill.
- Ustawa z dnia 20 listopada 1998 r. o zryczałtowanym podatku dochodowym od niektórych przychodów osiąganych przez osoby fizyczne, Dz.U. z 1998 r., nr 144, poz. 930 z późn. zm.



Agnieszka Postuła

## Łączenie pasji i biznesu – Historia powstania marki odzieżowej Kosmal Label

---

### Wprowadzenie

Budowanie świadomości marki polega na kreowaniu i utrwalaniu wśród klientów istnienia i pozytywnego wizerunku konkretnej marki. Skuteczna sprzedaż własnych produktów czy usług wymaga odpowiedniego przekazu reklamowego, który musi być spójny i skierowany do określonej grupy docelowej. Przekaz taki jest częścią branding, czyli budowania świadomości marki, który polega na kreowaniu i utrzymaniu pozytywnego wizerunku konkretnej marki w umysłach konsumentów. Aby marka była kojarzoną z dobrą jakością musi mieć dobrą opinię i wierną grupę stałych klientów. Najczęściej stosowane metody budowania świadomości marki to: dobór odpowiedniej nazwy, logo, hasła reklamowego, adresu strony internetowej, ogólnego wzoru wyglądu oraz przekazu materiałów reklamowych. Wszystkie te warianty muszą być ze sobą powiązane, powinny stanowić spójną całość przekazu marketingowego oraz być skierowane do określonej grupy docelowej. Świadomość marki jest jednym z najważniejszych parametrów zarządzania marką. Odzwierciedla ona jej stan w świadomości klientów. Pokazuje gotowość i chęć klienta do zakupu produktu konkretnej marki. Najważniejszymi czynnikami do zbudowania sukcesu marki jest kreatywność i oryginalność (Keller, 2011).

Marka to kombinacja kilku elementów: nazwy, logo, opakowania, sloganu, dzینگła, postaci, opracowanych w celu oznaczenia danego produktu (Kall i in., 2103, s. 11). Źródłem siły marki są efekty komunikacyjne (świadomość, wizerunek) i behawioralne (zachowania, składające się na lojalność wobec marki). Wartość marki to jej zdolność do przyszłego zarabiania pieniędzy. Siła marki jest środkiem, pozwalającym stworzyć jej wartość. Podstawę siły marki stanowią efekty komunikacyjne, czyli skojarzenia w umysłach nabywców. Skojarzenia powstają, gdy marka jest wprowadzana na rynek, wpływają one na jej percepcję oraz na zachowania zakupowe nabywców.

Współczesny rynek umożliwia szybkie kopiowanie niemal każdego produktu, pojawiającego się na rynku. Jest to szczególnie groźne dla projektantów, którzy poszukują własnego unikalnego stylu. O ile łatwo jest naśladować cechy samego produktu, o tyle ciężiej jest imitować siłę marki. Dlatego to właśnie ona może przyczynić się do budowania i umacniania trwałej przewagi konkurencyjnej (Skorek, 2013).

## Powstanie marki odzieżowej

Bohaterka zaprezentowanego poniżej studium potrzebuje odpowiedzi na następujące pytania: jakie działania podjąć, żeby marka była silna na rynku (dostrzegana i doceniana przez nabywców) oraz co można zrobić, aby zwiększyć wartość marki (zwiększyć zdolność do długoterminowego generowania gotówki).

Ewelina Kosmal, założycielka i właścicielka marki odzieżowej Kosmal Label, pochodzi z małej miejscowości w województwie świętokrzyskim, gdzie obecnie projektuje własne kolekcje. Pomysł Eweliny na życie zawodowe – i w tej branży również w dużej części prywatne – to marka Kosmal Label. Firma do tej pory jest rozpoznawana głównie w Polsce, a w dalszej perspektywie predestynuje do budowania i umacniania marki na całym świecie. Kosmal Label została założona w 2010 r. Znakiem rozpoznawczym jej kolekcji jest futurystyczny wygląd i klasyczne, proste formy. Atutem ubrań są materiały wysokiej jakości, takie jak: jedwab, wełna, skóra, bawełna, nylon. Kolekcje Eweliny Kosmal są drobiazgowo dopracowane w szczegółach, doskonale wykończone i skrojone. Ubrania są skierowane do silnych, niezależnych, aktywnych i pewnych siebie kobiet, mieszkających w mieście, jednocześnie pragnących świetnie wyglądać i czuć się komfortowo w każdej sytuacji. Motto marki to uniwersalne, proste formy z nutą futuryzmu.

Ewelina Kosmal jest absolwentką Instytutu Nauk Politycznych Uniwersytetu Warszawskiego. Po ukończeniu studiów postanowiła podążyć za marzeniami, a nie dołączyć do „wyścigu szczurów” rówieśników, walczących na rynku pracy. Poczuli zew, który nosiła w genach. Wychowywała się w rodzinie, w której wszyscy w jakimś kierunku byli utalentowani i zajmowali się działalnością twórczą. Mama Eweliny jest plastykiem, siostra projektuje meble i zajmuje się szeroko pojętym wzornictwem, a dziadek i pradziadek byli rzeźbiarzami.

Początki nie były łatwe i dość długo trwało przejście od absolwenta o specyficznym profilu do początków projektowania. Zainteresowanie bohaterki światem mody zaowocowało rozpoczęciem pracy w roli asystenta-stylisty jeszcze przed obroną pracy magisterskiej. Po półtora roku poznawania tajników tej branży, Ewelina mogła już rozpocząć pracę jako samodzielny stylistka.

Tak mówi o sobie:

*Wtedy dopiero zrozumiałam, że moje umiejętności nie są czymś, co ma każdy, że mam coś wyjątkowego. Od tego momentu zaczęłam myśleć o projekcie waniu i o własnej marce. Zdecydowałam się pójść na odpowiednie studia i na drugim roku tych studiów założyłam swoją markę – Kosmal.*

Stylista to ciężki zawód. Z jednej strony wymaga sporej siły fizycznej (noszenie ubrań, obuwia i dodatków w dużych ilościach), dyspozycyjności (czasem sesje trwają po kilkanaście godzin dziennie) i cierpliwości (nie każda gwiazda/stylizowana osoba jest tak samo przyjemna w kontakcie), a z drugiej strony kreatywności i pomysłowości na tworzenie kolejnych stylizacji.

*Rozwijałam się dosyć szybko i też dosyć szybko robiłam karierę i wtedy stwierdziłam, że po co być didżejem, jak można być muzykiem. Zastanawiałam się co dalej, czułam dobrze już ten temat. Chodziłam po tych sesjach z wielkimi siatami.*

W pewnym momencie Ewelina poczuła, że jest za bardzo obciążona tą pracą i postanowiła pójść o krok dalej. Dotąd dobrze radziła sobie w tej trudnej branży, ponieważ była to jej pasja. Jak mówi: *zawsze mnie do tego ciągnęło*. Szukała ubrań, których nie było można znaleźć w „sieciówkach”, więc często musiała je sama zaprojektować i uszyć. W ten sposób zrodził się pomysł, że skoro tak dobrze sprawdza się w stylizacji i do tego ma mnóstwo projektów, podejmie próbę przejścia do kolejnej profesji tej branży – projektantki.

## Rola wiedzy w realizacji pomysłu

Pierwszym krokiem w realizacji pomysłu było rozpoczęcie nauki w krakowskiej Szkole Artystycznego Projektowania Ubioru (SAPU), gdyż politologiczne wykształcenie nie dawało Ewelinie wystarczającej pewności siebie w branży modowej. Należy jednak wspomnieć, że projektantka nie bagatelizuje roli, jaką odegrały w jej życiu studia analityczne, całkowicie odmienne od kierunków artystycznych.

*Musieliśmy ciągle analizować i jakby ta myśl, że to każdy ruch, cokolwiek przynosi jakiś skutek. No i zastanawiasz się, ile tych skutków może być. Może być tysiące. I zastanawiasz się nad pięcioma najbardziej prawdopodobnymi. Ja w ten sposób nauczyłam się myśleć, ale też w ten sposób przez to, że miałam psychologię jestem w stanie ocenić, wiem w co uderzyć, żeby dokładnie taki efekt wywołało. Ludzie są do siebie podobni, mają podobną konstrukcję myślową i takie schematy. [...] Przez duży przypadek cała wiedza, którą ja*

*zdobywałam przez całe życie, okazało się, że jest bardzo przydatna. Nawet nie wiedziałam, kiedy po prostu udało się, że wcześniej zdobyłam tę wiedzę i miałam tak, że mogłam to wszystko połączyć. Takie totalnie różne światy.*

W Polsce w szkołach typu SAPU, który wybrała projektantka, często oferuje się studentom podejście artystyczne – w przeciwieństwie do narzędziowego, dającego konkretne wskazówki działania – co było przez Ewelinę szczególnie docenione. Potrzebowała potwierdzenia swoich umiejętności i rozwinięcia skrzydeł, a nie wtajemniczenia w wiedzę o branży, którą już wcześniej zdobyła w działaniu. Jak sama mówi, dla niej jest to „niesamowity kierunek”, na którym ciągle powtarzano, że trzeba być sobą, nie można się do nikogo przystosowywać, i zarazem fantastyczny okres w życiu. Dzięki takiemu podejściu szkoła promuje indywidualności. Jest dużo pracy, ale przyjemnej i kreatywnej: rysowanie, malowanie, konstruowanie, wymyślanie.

*Szkoły w Polsce są nastawione na kierunek artystyczny, czyli „pozbadźcie się ram, przestańcie myśleć, że bluzka to jest właśnie bluzka, bo to wy określacie, co to jest i musicie sięgnąć głęboko do siebie”. Więc jak to masz w środku, to sięgniesz i wymyślisz, a jak nie, to zrobisz coś, z czegoś co już było. Są różne drogi tego, jak wyrażać siebie.*

Obecnie studiowanie na kierunkach artystycznych, zwłaszcza związanych z modą, stało się bardzo popularne. Studenci poszukują różnego rodzaju wiedzy w obszarze szeroko pojętej sztuki. Jedni, tak jak Ewelina, potrzebują pracy z wyobraźnią, drudzy, oczekują poznania podstaw w tym zakresie. Krakowska szkoła zdawała się satysfakcjonować obie grupy. Było sporo zajęć z projektowania, na których studenci uczyli się rysować sylwetkę w odpowiednich proporcjach, następnie dopasowywali do niej ubrania, które wymyślali w kolejnych etapach. Były także ćwiczenia ułatwiające przekładanie wizji stworzonych w umysłach na rysunek. Polegało to na tym, żeby wybrać dowolne zdjęcie i przynieść je na zajęcia.

*Ja lubię industrial, lubię jak jest przestrzeń, perspektywa, struktury – mam bardzo określoną estetykę, w której się poruszam i to mi jako projektantowi z jednej strony ułatwia sprawę, a z drugiej utrudnia, bo trzyma w ramach, bo nawet jeśli zacznę coś innego, to mnie z powrotem ściągnie w kosmos. Ale co robić, tak jest i tyle, takim jestem projektantem.*

Ewelina wybrała zdjęcie zrobione przy wejściu do metra w Londynie, gdzie znajduje się bryła złożona ze specyficznych trójkątów. To zdjęcie należało przyłożyć do sylwetki i tak ułożyć, powoli przekreślając, aby odrysować je na ciełe. Takie wprawki uczą

myślenia abstrakcyjnego i odrywają od typowych, szablonowych wzorców. Nakłaniają również projektanta do eksperymentowania z formą. Jest to, zdaniem Eweliny, świetny początek obcowania ze sztuką i poznawania sposobów na poszukiwanie inspiracji oraz przekładanie ich na konkretne ubrania w dalszych etapach rozwoju.

*Było wiele różnych ćwiczeń, a to zapamiętałam najlepiej, bo ono do mnie przemówiło, a przy tym dostałam pierwszą szóstkę! To było w ogóle na początku studiów, na pierwszym roku. Zajęcia były przeróżne, musieliśmy bardzo dużo rysować, malarstwo, kompozycja, dużo przedmiotów się zapomina, ale na pewno były też zajęcia artystyczne, oderwane od projektowania ubioru.*

Ewelina pamiętała to ćwiczenie bardzo dobrze, gdyż była to dla niej historia wiehłowatkowa. Oprócz wiedzy i umiejętności wyniesionych z tego ćwiczenia, otrzymała inspirację pomysłu na konkurs organizowany przez Lexusa. Nadesłała swoje prace spontanicznie, w ostatnim momencie, ale bez wiary w powodzenie przedsięwzięcia. Jednocześnie zaplanowała daleką podróż w celu oderwania się od codzienności, która, jak się miało później okazać, nieco oddaliła realizację jej marzeń.

*Weszłam do finału, niestety zrobiłam błąd, że w momencie, kiedy był finał to myślałam, że się nie dostanę i pojechałam gdzie indziej. Dostałam maila, że się dostałam i jest spotkanie, więc niestety nie wyszło, a pewnie bym przeszła i wygrała.*

## Wejście na rynek początkującej projektantki

Konkurs, o którym mówiła Ewelina mógł być pierwszym krokiem do spełnienia jej marzeń, ponieważ finalista otrzymywał refinansowanie kolekcji. Jednak tak się stało i Ewelina weszła na salony inną drogą. Jeszcze na studiach, pracując jako stylistka, Ewelina współpracowała z wieloma aktorami i poszczególnymi gwiazdami. Któregoś dnia zadzwoniła do niej Magdalena Walach, z którą się wcześniej poznały, z prośbą o wystylizowanie na galę wręczania nagród Telekamer, do których aktorka była nominowana. Ewelina bez wahania przyjęła tę propozycję. Mimo że początkowo prośba dotyczyła wyłącznie stylizacji, Ewelina zaproponowała zaprojektowanie stroju na tę wyjątkową okazję. Dla aktorki przyjęcie specjalnie wymyślonego i przygotowanego stroju od nieznannej projektantki było dużym ryzykiem, ale też ogromnym wyzwaniem. Dla obu pań ten eksperyment okazał się sukcesem. Aktorka otrzymała dobre opinie i była chwalona za swoją stylizację, a nazwisko początkującej projektantki pojawiło się w prasie. Dzięki temu do Eweliny zaczęły zgłaszać się osoby, które były zainteresowane tego typu ubraniami. Dla projektantki był to więc udany debiut branżowy.

## Kolekcje projektantki

Sukienka uszyta na specjalne zamówienie aktorki cieszyła się powodzeniem w artystycznym otoczeniu. Spodobała się też samej projektantce na tyle, że postanowiła wykorzystać pomysł na pierwszą kolekcję ubrań „The future is now” w 2011 r. Była to nieduża kolekcja wzorów, szyta w jednej „rozmiarówce”, w której Ewelina wykorzystwała swoje futurystyczne upodobania. Najpierw znalazła odpowiednie tkaniny, później zajęła się szczegółami. Zdjęcia kolekcji zostały rozesłane do czasopism modowych, głównie internetowych, na portale life stylowe i inne. Był to czas, kiedy nie było jeszcze dużo bloggerów w sieci, więc skuteczność dotarcia do potencjalnych odbiorców była dość niska. Poza tym świadomość marketingowa Eweliny była nikła, a ona nie zabiegała o wzrost sprzedaży, a raczej koncentrowała się na zwiększeniu rozpoznawalności nazwiska i kojarzeniu jej ubrań w branży. Pojedyncze osoby kupiły ubrania, ale przeważnie dlatego, że same odnajdywały Ewelinę (głównie w sieci lub dzięki aktorce). Ponadto, Ewelina zrobiła sesję wizerunkową tej kolekcji, która została opublikowana w hiszpańskim magazynie UMNO (włącznie z okładką), co było ogromnym wyróżnieniem i sukcesem dla projektantki. Powoli zwiększała się rozpoznawalność marki Kosmal w branży modowej.

Pozytywny odzew pierwszej dość spontanicznej kolekcji i rosnąca pewność siebie Eweliny zaowocowały kolejnym pomysłem projektantki. Była nim kolekcja „Rój”, wypuszczona w 2012 r. jako praca dyplomowa. Ewelina kończyła szkołę, czuła się już silna ze swoimi pomysłami i chciała się pokazać artystycznie. Jednocześnie projektantka przeżywała silne emocje na innych polach niż projektowanie, stąd jej kolekcja miała mocny przekaz, była artystycznym wyrazem jej ówczesnego stanu duszy i umysłu. Kolekcja „Rój” inspirowana kosmosem, owadami i bytami organicznymi była w tym czasie ujściem dla negatywnych emocji projektantki, które dość niespodziewanie pojawiły się w jej życiu.

*Tak, dla projektanta moim zdaniem najważniejsze jest, jak szukasz inspiracji, ale inspiracji pod tytułem czy coś Ci się [...] nurt w sztuce, jakieś takie abstrakcyjne nieraz rzeczy, ale przede wszystkim musisz czerpać z siebie. Jakby każda z tych kolekcji to nawet nie trochę, to po prostu jestem ja do końca. [...] Ja po prostu trochę sprzedaję siebie. Wiem, że na przykład będę w tym dobrze wyglądać, wiem co to oznacza, wiem jaką reakcję wzbudzi, jak to można nosić. To jestem ja. Nie sprzedaję tylko siebie, ale swoją estetykę, swoją myśl, ale ona jest taka totalnie moja jako identyfikacja mnie samej.*

Kolekcja dyplomowa okazała się dużym sukcesem. Ewelina otrzymała nagrodę dla najlepszego projektanta od Galerii Kazimierz. Projektantka nie zamierzała sprze-



dawać tej kolekcji jako bardzo artystycznej, z którą była silnie emocjonalnie związana. Zgłosiła się jednak do konkursu Fashion Week, aby kolekcja została szerzej zauważona. Ponieważ Ewelina nie bywała na spotkaniach i „eventach”, gdzie mogłaby zawierać znajomości, wspierające jej działalność, jej kolekcja nie została przyjęta. Ewelina wierzyła, że ma dobrą kolekcję, na światowym poziomie, która jest w stanie obronić się sama (a nie znajomościami) i wysłała prace na konkurs Off Fashion Project, w którym ostatecznie zajęła drugie miejsce. Dzięki temu wydarzeniu otrzymała dofinansowanie i zyskała promocję.

Ewelina Kosmal nie poprzestała na nagrodzie. Zrobiła również profesjonalną sesję zdjęciową swojej kolekcji z udziałem zaprzyjaźnionego fotografa Michała Grega, którego poznała w dzieciństwie, a z którym podjęła pierwszą współpracę jako stylistka (i pracuje z nim nadal). Zdaniem Eweliny, dobry fotograf przede wszystkim musi mieć talent i wiedzę techniczną. Oprócz tego, ważne jest, aby projektant miał z nim dobrą nić porozumienia. Dla Eweliny jest to bardzo istotny element jej zawodu, ponieważ – jak sama mówi, faktycznie: *reklamuje się zdjęciami*. Zdjęcia kolekcji „Rój”, zrobione przez Michała Grega, ostatecznie trafiły do magazynu Vogue i były ogromnym krokiem w jej karierze.

Kolejną kolekcją Eweliny była „The Guardians”, która została zaprezentowana w 2013 r. podczas targów Mercedes Benz Fashion Week w Berlinie. Po tym wydarzeniu odezwali się do Eweliny ludzie ze sklepu internetowego Mostrami.pl i zaproponowali jej współpracę. Wtedy Ewelina pomyślała o poważnym rozpoczęciu produkcji, żeby mieć ubrania, które można wstawiać do sklepu.

W kolejnych latach powstały nowe kolekcje, które przynosiły jej coraz większe sukcesy i coraz większą rozpoznawalność.

**Tabela 1.** Kolekcje marki Kosmal Label

Rok	Kolekcje
2011	The future is now
2012	Rój/Swarm
2013	The Guardians
2013 (zima)	Superior
2014	Cosmos Holidays
2015	(art project) Brave New World
2016	Lucky Me

Źródło: opracowanie własne.

## Współpraca/kontrahenci

Propozycja współpracy z Mostrami.pl stworzyła Ewelinie możliwość poszerzenia działalności na nowy wymiar, który wcześniej nie był dla niej dostępny. Projektantka poważnie zaczęła myśleć o uruchomieniu szwalni, która będzie realizować większe niż dotychczasowe zamówienia. Do tej pory Ewelina miała szczęście (lub intuicję), również i tym razem uruchomiła szwalnię i zatrudniła szwaczki, rozpoczynając współpracę ze sklepem internetowym. Zwiększyła dzięki temu produkcję, co niestety w dalszej perspektywie nie wyszło na korzyść projektantce. Bez dobrych, sprawdzonych kanałów dystrybucji Ewelina nie mogła sprzedać wszystkiego, co uszyła.

*[...] szwalnie duże mają minimalne zamówienie. Minimalne zamówienie to jest po prostu 30–50 sztuk z modelu, w jednym kolorze. I ja akurat dysponowałam wtedy takimi możliwościami, żeby to wyprodukować [...] część z nich się bardzo dobrze sprzedała, część była zbyt odważna, jak na polski rynek, no i to nie wyszło. I się zatkałam, plus moje osobiste sprawy spowodowały, że musiałam sobie zrobić przerwę.*

Był to moment, kiedy Ewelina przeszła na kontraktację, czyli szycie ubrań pod konkretne zamówienie. Taki system ma tę zaletę, że z góry znana jest wartość sprzedaży. Trudno jest jednak w ten sposób pokazać ubrania w nowych miejscach. Do tego należy wykorzystać inne kanały, typu targi mody.

Oprócz sprawdzonej szwalni potrzebny jest dobry konstruktor – osoba, która pomaga przy nadaniu ubraniom odpowiedniej formy. Często konstruktora (wykonawcę ubrania) myli się z projektantem. Efekt końcowy stroju w ogromnej mierze zależy od efektywności ich współpracy.

*Jeśli sam nie jesteś super konstruktorem, a zazwyczaj tak jest, bo szkoły nie uczą, jest konstrukcja, ale jest jej za mało, musiałbyś przez oddzielne ileś lat studiować i to robić w praktyce.*

Do osiągnięcia wyniku końcowego niezbędny jest też fotograf, którego rola w procesie projektowania została już wspomniana wcześniej. Bez niego nie można dobrze zaprezentować wykonanych ubrań i prowadzić skutecznej sprzedaży.

*Ważny jest konstruktor i ważna jest dobra szwalnia. Bardzo ważne jest później, żeby mieć naprawdę dobre zdjęcia, dobrej jakości, dobrze uchwycone, z pomysłem. Potem ktoś to musi opublikować, nawet jak są najpiękniejsze ubrania to piękniejsze są zdjęcia, nie ubrania. Taka jest prawda. Tylko mi*

*się wydaje, że teraz to już projektanci to wszystko wiedzą, o tym się mówi głośno. Oni są też jakby bardziej świadomi też, nie są takimi laikami, jak my byliśmy. Ja to wiedziałam przez to, że po prostu siedziałam w branży, bo sama się tym zajmowałam, bo sama oceniałam, jak się wysyłało jakieś zdjęcia i w ogóle. Bo już trochę liznęłam od tej strony branży. A farta miałam o tyle, że fotograf, z którym współpracuję, jest moim kumplem z dzieciństwa, po prostu poszedł w tę stronę i dzięki Bogu jest bardzo zdolny.*

W czasie, kiedy wychodziła kolekcja „The Guardians” wreszcie zaczęła powstawać strona internetowa Kosmal Label, dzięki której znacznie zwiększyła się komunikacja z otoczeniem. Ewelina mogła ogłaszać swoje osiągnięcia i najświeższe wydarzenia, z czasem także zacząć sprzedawać kolekcje. Obecny wygląd strony internetowej to zasługa profesjonalnego grafika oraz wynik doświadczeń Eweliny w branży modowej.

Ostatnią ważną osobą, bez której nie może się obejść projektant, któremu zależy na zdobywaniu nowych klientów i nowych rynków, jest dobry menedżer. W tym obszarze projektantka też musiała uczyć się na własnych błędach, gdyż wiedzy w zakresie tej współpracy nikt jej wcześniej nie przekazał. Pierwsza osoba, z którą współpracowała Ewelina okazała się być mało efektywna. W zasadzie popularność marki zwiększały głównie działania Eweliny (konkursy, wystawy, targi, projektowanie nowych kolekcji), a nie skuteczność menedżerki. Po dość krótkiej i mało owocnej współpracy musiały się więc rozstać. W tej chwili sprawami menedżerskimi w dużej mierze Ewelina zajmuje się sama, ale to zabiera jej czas, który mogłaby poświęcić na projektowanie. Ma osobę do pomocy, ale jak sama mówi, przydałaby się jej bardziej aktywna i zaangażowana pomoc, głównie w poszukiwaniu nowych kanałów sprzedaży.

*Jej zadaniem jest jakby konstruować notki prasowe, jakie rozsyłki robić, jak informować [...] jak wypuszczam nową kolekcję, dajmy na to promujące też kolekcje. Może to być sesja, nowa kolekcja. To może być wiele różnych rzeczy. Tutaj zadaniem PR-owca często jest wymyślanie, co to może być i jak to napisać, jak to zaprezentować, gdzie to wysłać i doprowadzić do publikacji. Czyli ona ogarnia media, trochę wizerunek, trochę historię.*

Poszukiwanie nowych rynków oraz zdobywanie finansów na nowe kolekcje są najświeższymi wyzwaniem Eweliny. Pieniądze są potrzebne na opłacenie showroomu, na działania marketingowe, na promocję. W Polsce nie ma wypracowanych dobrych praktyk w tym zakresie, a jeśli już ktoś sam odkryje sposób na dotarcie do klienta, to z oczywistych względów zatrzymuje tę informację dla siebie. Dlatego niezbędna jest współpraca z inwestorem/sponsorem, który przeznaczy określoną pulę środków finansowych na realizację kolekcji. Jedyną marką z polskiego rynku,

której udało się wypłynąć „na szerokie wody” jest – według Eweliny – Lamania. Dostęp do finansowania, znajomości w branży modowej oraz otwarte kanały dystrybucji pozwoliły marce na szybki sukces, nie tylko na polskim rynku.

Marzeniem Eweliny jest podobne zdobycie rynków najpierw polskiego, a w dalszej perspektywie światowego. Ogromnym przedsięwzięciem w tym kierunku był udział w 2015 r. w konkursie World of Wearable Art w Nowej Zelandii, na który Ewelina zdecydowała się dosłać własnego projektu strój. W konkursie uczestniczyli projektanci z całego świata, m.in.: ze Stanów Zjednoczonych, Australii, Chin, Nowej Zelandii, Wielkiej Brytanii, Danii, Niemiec, Japonii, Kataru, Holandii, Indii, Malezji, Kanady i Polski. Całe przedsięwzięcie zdawało się być szalone, ale pasja i zaangażowanie projektantki, pozwoliły na zakwalifikowanie jej pracy do grona 128 finalistów (spośród 30 000 zgłoszeń!) i zaproszenie na finał do Nowej Zelandii. Kiedy Ewelina cieszyła się sukcesem z wyłonienia jej pracy z tak szerokiej puli zgłoszeń, jej strój zdobywał pierwszą nagrodę w kategorii First Time Entrant Awards 2015.

To wydarzenie było jednym z najważniejszych w dotychczasowej karierze projektantki. Konkurs i pierwsze miejsce otworzyły jej liczne nowe możliwości współpracy. Jak skutecznie uda się Ewelinie je wykorzystać, okaże się w niedalekiej przyszłości.

### Pytania do dyskusji

1. Jakie znane Ci sposoby budowania marki można wykorzystać w branży modowej? Jakimi narzędziami starałbyś się zwiększyć rozpoznawalność marki Kosmal Label (Skorek, 2013; Keller, 2011; Witek-Hajduk, 2011; Kotler, Pfoertsch, 2008; Ollins, 2004)?
2. Jakie kanały dystrybucji mogłaby wykorzystać projektantka dla swojej marki Kosmal Label? W jaką strategię rozwoju to się wpisuje? Spróbuj opracować zestaw działań strategicznych i taktycznych dla nowej marki (Skorek, 2013; Obłój, 2007; Campbell i in., 2002).
3. Przeprowadź analizę SWOT dla firmy Eweliny Kosmal. Zwróć szczególną uwagę na ograniczenia i bariery rozwoju. Omów poszczególne elementy (Obłój, 2007).
4. Zidentyfikuj kluczowe czynniki sukcesu marki. Odnieś te czynniki do strategii rozwoju firmy (Obłój, 2007; Gierszewska, Romanowska, 2002).
5. Jaka Twoim zdaniem jest rola profesjonalnej wiedzy w zawodzie projektanta (Postuła, rozdz. 5.4.2, 2010; Jemieliński, 2008)?
6. Według jakiego modelu biznesowego powinna funkcjonować firma Eweliny Kosmal, aby zapewnić jej długoterminowy rozwój (Osterwalder, Pigneur, 2012)?
7. Postaraj się zidentyfikować punkty zwrotne w karierze Eweliny? Jakiego rodzaju są to czynniki? Jaką rolę pełnią w dalszym rozwoju jej firmy?

## Słowniczek

**Lookbook** – zbiór fotografii, zebranych w katalogu w celu pokazania: prac modela, fotografa, stylu lub stylisty bądź linii odzieżowej. Zazwyczaj na ich podstawie blogerzy będą promować modny wygląd w danym miesiącu lub roku. To daje oglądającemu wizję, jak projektować stroje, lub pokazuje najnowsze fasony. Dla projektanta jest to środek do zaprezentowania najnowszej kolekcji bądź całego portfolio (Wikipedia, 2015).

**Packshot** – termin z branży reklamowej, określający przedstawienie produktu za pomocą statycznego lub ruchomego obrazu (Wikipedia, 2015). W branży modowej jest to zaprezentowanie ubrań w formie płaskiej, bez udziału modela.

**Sesja wizerunkowa** – sesja zdjęciowa, która jest elementem marketingu i ma na celu budowanie wizerunku marki.

**Showroom** – polski salon wystawowy, czyli przestrzeń, na której wystawia się produkty do sprzedaży, takie jak: samochody, meble, sprzęt, odzież. Przeważnie przy showroomie działa sklep detaliczny, w którym są sprzedawane produkty danej marki lub firmy. W jednym showroomie może funkcjonować wiele różnych marek.

## Bibliografia

- Campbell, D., Stonehouse, G., Houston, B. (2002). *Business Strategy. An Introduction*. Oxford: Butterworth-Heinemann.
- Gierszewska, G., Romanowska, M. (2002). *Analiza strategiczna przedsiębiorstwa*. Warszawa: PWE.
- Jemieliński, D. (2008). *Praca oparta na wiedzy*. Warszawa: WAiP.
- Kall, J., Kłeczek, R. i Sagan, A. (2013). *Zarządzanie marką*. Warszawa: Wolters Kluwer.
- Keller, K.L. (2011). *Strategiczne zarządzanie marką. Kapitał marki – budowanie, mierzenie i zarządzanie*. Warszawa: Wolters Kluwer business.
- Kotler, P., Pfoertsch, W. (2008). *Zarządzanie marką w segmencie B2B*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Obłój, K. (2007). *Strategia organizacji*. Warszawa: PWE.
- Olins, W. (2004). *O marce*. Warszawa: Instytut Marki Polskiej.
- Osterwalder, A., Pigneur, Y. (2012). *Tworzenie modeli biznesowych. Podręcznik wizjonera*. Gliwice: Wydawnictwo Onepress.
- Postuła, A. (2010). *Informatycy i organizacje*. Warszawa: WAiP.
- Skorek, M. (2013). *Marka we współczesnym przedsiębiorstwie*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego.
- Witek-Hajduk, M.K. (2011). *Zarządzanie silną marką*. Warszawa: Wolters Kluwer business.
- Wikipedia 2015.



## Własna firma – Na przykładzie firmy Brodowski Owoce Etapy powstawania przedsiębiorstwa

---

### Wprowadzenie

Artur Brodowski od zawsze marzył, aby być przedsiębiorcą i mieć swoją firmę. Nie miał wprawdzie konkretnego pomysłu, ale wiedział, że praca w czyjejs firmie niekoniecznie będzie go satysfakcjonować. Żeby to jednak wiedzieć na pewno, musiał spróbować pracy dla kogoś. Dlatego będąc na studiach postanowił zatrudnić się na etacie. Zaczął pracować w jednej z warszawskich firm. Praca bardzo mu odpowiadała, poznał dużo ciekawych ludzi, pensja wpływała co miesiąc na konto, pojawiały się możliwości awansu, jednak cały czas Artur myślał o posiadaniu własnej firmy, kierowania nią i rozwijania. Jak sam stwierdził, nie satysfakcjonowałoby go nawet bycie dyrektorem, tu chodziło o coś zupełnie innego. Potrzeba wdrażania własnych pomysłów, kierowania swoimi działaniami oraz podążania za marzeniami i ich realizowanie było zbyt silne. Trzeba dodać, że podczas studiów poznał swoją przyszłą żonę – Monikę. Po jakimś czasie pobrali się i już jako małżeństwo zdecydowali się wrócić do rodzinnych stron i zamieszkać w Komorowie. Tam też mieli zamiar rozpocząć prowadzenie własnej działalności gospodarczej. Były to ciężkie decyzje, ponieważ wiązały się ze zmianami właściwie w większości obszarów ich życia: przeprowadzka i nowy sposób pracy. Posiadany etat był satysfakcjonujący, praca ciekawa i w dobrej atmosferze, dlatego tym trudniej było się z nią rozstawać. Wiele osób nie mogło uwierzyć, że właśnie taką decyzję podjął Artur. Jednocześnie Artur miał wsparcie wielu osób, m.in. jego przełożony zapowiedział nawet, że jeśli nie będzie się spełniał jako przedsiębiorca, to zawsze może myśleć o powrocie do firmy, znajdzie się dla niego miejsce. Dawało to w pewnym sensie poczucie bezpieczeństwa, że jakby się nie udało, to zawsze jest jakaś alternatywa, na dodatek znajoma i lubiana alternatywa dla bycia przedsiębiorcą. Jednak Artur Brodowski już podjął decyzję i czuł, że zaczęła się przygoda jego życia i nie myślał o powrocie na etat.

## Powstanie firmy

*Skąd pojawił się pomysł na firmę związaną z dystrybucją suszonych i świeżych owoców oraz świeżych soków?*

Otóż rodzice Artura od wielu lat uprawiali ziemię, a zebrane plony sprzedawali na rynkach hurtowych, na eksport lub do przetwórnicy. Jednak młodych nie satysfakcjonował taki typ działalności i stwierdzili, że sprzedaż, jaką prezentowali rodzice nie jest przyszłościową na polskim rynku, a ponadto nie sprawia im przyjemności. Zaplecze w postaci owoców i ziemi już posiadali, ponieważ rodzice z zadowoleniem przyjęli od Artura i Moniki informację, że chcą się zaangażować w gospodarstwo, choć na własnych warunkach. Młodzi postanowili podejść do problemu sprzedaży plonów w inny sposób niż rodzice i zdecydowali się na wejście w branżę przetwórstwa. Pytanie brzmiało jednak: jak chcą przetwarzać i co ma być produktem końcowym? Pomysły się mnożyły, ale żaden nie satysfakcjonował na tyle przedsiębiorców, aby się nim poważnie zająć. Aż do czasu... W wyniku politycznych potyczek między państwami, Rosja nałożyła embargo m.in. na polskie jabłka<sup>1</sup>. W gospodarstwie Brodowskich, jak i w wielu innych, pozostała ogromna partia jabłek, z którą nie wiadomo było co zrobić, gdyż jabłka przestały być atrakcyjnym towarem, a należy dodać, że przez długi czas Polska była jednym z największych eksporterów jabłek w Europie. Niestety, zmieniło się to właśnie przez rosyjskie embargo<sup>2</sup>. Dotychczas aż 70% jabłek produkowanych w naszym kraju było eksportowanych właśnie do Rosji<sup>3</sup>.

Pojawił się więc kłopot, który szybko należało rozwiązać, gdyż owoce nie należą do towarów, które mogą czekać latami. Sytuacja wyglądała dramatycznie, bardzo dużo rolników sprzedało jabłka po 0,3 pln/kg (opłacalność to około 0,8–1 pln/kg). Brodowscy poszukiwali zbytu i zastanawiali się co zrobić, żeby w momencie cen po 0,3 pln/kg uniknąć strat. Jednocześnie Polacy rozpoczęli akcję „Postaw się Putinowi – zjedz jabłka”. Spożywanie jabłek w jakiegokolwiek postaci czy to całych owoców, czy cydru itp. stało się pewnego rodzaju manifestem przeciwko rosyjskiemu embargu<sup>4</sup>. Modne było w tym czasie tłoczenie soków NFC<sup>5</sup> z jabłek, przerabianie owoców na

<sup>1</sup> Od 1 sierpnia 2014 r. ogłoszono czasowe ograniczenie wwozu warzyw i owoców z Polski do Rosji. Zakaz dotyczył m.in.: świeżych jabłek, gruszek, wiśni, czereśni, nektaryn, śliwek i wszystkich odmian kapusty oraz kalafiorów. Pobrano z: <http://www.forbes.pl/rosja-zakazala-importu-wiekszosci-polskich-warzyw-i-owocow,artykuly,180830,1,1.html> (15.11.2015).

<sup>2</sup> <http://www.rp.pl/rolnictwo/312059927-polska-nie-jest-juz-najwiekszym-eksporterem-jablek.html> (15.11.2015).

<sup>3</sup> Wielu rolników, którzy bazowali głównie na eksporcie owoców do Rosji oczekiwało rekompensaty ze strony Ministerstwa Spraw Zagranicznych. Pobrano z: <http://www.polityka.pl/tygodnikpolityka/rynek/1587733,1,moskwa-naklada-embargo-na-polskie-jablka.read> (15.11.2015).

<sup>4</sup> Opisywana akcja była szeroko propagowana w mediach. Pobrano z: <http://www.forbes.pl/zagraniczne-media-zaintrygowane-jablkowym-protestem,artykuly,181011,1,1.html> (15.11.2015).

<sup>5</sup> Z ang. Not From Concentrate – nie z koncentratu.



cydr lub koncentrat, co ostatecznie często w takiej formie trafiało do Rosji<sup>6</sup>. Picie soków, cydru i jedzenie jabłek miało być wyrazem buntu wobec nałożonych sankcji przez Rosję i sposobem na wyjście z trudnej sytuacji.

Małżeństwo nie chciało jednak powielać ścieżek, którymi poszła większość sadowników i gdzie konkurencja zaczęła być duża. Zastanawiali się nad alternatywną opcją. Ponadto, szkoda było marnować tak dobrej jakości jabłek na przetwory. Podczas jednych z tysiąca prowadzonych rozmów, wpadli na pomysł produkcji czipsów z owoców. Miały to być cienkie plastry owoców (nie tylko jabłek), krojone w poprzek owocu, zachowując jego przekrój. Następnie owoce miały zostać poddane procesowi suszenia. Skoro wpadli na pomysł, należało zacząć działać. Zaczęli szukać odpowiedniej suszarni. Skontaktowali się z najbliższymi, ale żadna suszarnia w pobliskiej okolicy nie chciała się podjąć wykonania zaprojektowanych przez nich plastrów. Artur i Monika byli jednak wytrwali i po wielu nieudanych próbach, znaleźli miejsce, w którym suszono jabłka za pomocą starej metody. Suszarnia zgodziła się kroić owoce w sposób przez nich zaproponowany. Dzięki zastosowanej metodzie jakość produktu jest bardzo wysoka. Ponadto, susz wykonywany jest z jabłek jakości eksportowej, a nie przemysłowej, czyli lepszej jakości<sup>7</sup>. Owoce suszone są w specjalnej komorze, a cała konstrukcja została zaprojektowana wiele lat temu, przez polskich inżynierów. Obecnie działa już niewiele takich suszarni, gdyż stosowany w nich proces wytwórczy wymaga dużego nakładu pracy. Mimo iż koszty związane z logistyką były wyższe niż w pozostałych miejscach, które sprawdzali, to ponieważ zależało im na jakości i staranności wykonania, więc wspomniana suszarnia wygrała. Pierwsza wykonana partia była partią próbną. Na początku trzeba było sprawdzić, jaki dokładnie produkt będzie otrzymany. Każdy rodzaj jabłka inaczej reaguje na suszenie, dlatego że różni się ilością wody, cukru itd. Wykonali więc kilka partii suszenia i dopiero wtedy zdecydowali, która była najlepsza. Nadszedł czas na kolejne decyzje. Nie mieli jeszcze wtedy ani sieci sprzedaży, ani marki, a ich produkt nie był znany na rynku, zaś koszty planowanego marketingu znacznie przewyższały ich budżet.

*Pojawiły się następujące pytania: co dalej? jakie podjąć kroki? jak działać?*

Właściciele mieli już susz, a więc zaczęli myśleć, co z nim robić. Poszukiwali opinii na temat produktu wśród najbliższych. Częstoowali owocami znajomych i rodzinę, konfrontując również z nimi swoje opinie na temat suszu. W końcu jeden z kuzynów polecił im, aby pojechali do Warszawy i wystawili swój susz na targach śniadani-

<sup>6</sup> Zakaz w końcu dotyczył świeżych owoców a nie przetworów. <https://www.zaimo.pl/content/jak-rosyjskie-embargo-na-jablka-wplynelo-na-zycie-polakow> (15.11.2015).

<sup>7</sup> [http://metrocafe.pl/metrocafe/1,145523,16540236,Polska\\_jest\\_potega\\_w\\_produkcyj\\_jablek\\_ale\\_90\\_proc\\_.html](http://metrocafe.pl/metrocafe/1,145523,16540236,Polska_jest_potega_w_produkcyj_jablek_ale_90_proc_.html) (15.11.2015).

wych, które stawały się coraz bardziej popularne w stolicy. Wydawało się to dobrym pomysłem, na dodatek nie wymagającym dużego budżetu, a tylko czasu i zaangażowania. Zależli więc najbliższy targ i pojechali zaprezentować swój susz. Stoisko było przygotowane bardzo profesjonalnie i przyciągało uwagę wielu odwiedzających. Jednak dzień na sprzedaż nie był najlepszy, gdyż na targi przyszło mało osób. Mimo wszystko zdecydowali się kontynuować taką formę sprzedaży i od tego czasu stali się regularnymi wystawcami targów śniadaniowych. Okazało się, że jabłka cieszą się uznaniem klientów, a osoby, które raz je u nich kupiły, wracały po kolejne partie suszu. Po pierwszym sezonie okazało się, że istnieje rynek na tego typu produkty i warto się rozwijać w tym kierunku. Zauważyli, że klienci mają pewne wymagania, co do sposobu krojenia owoców, czy co do samych odmian, z których powstają jabłka. Dostrzegając popyt, zaczęli testować różne odmiany jabłek oraz różne metody ich suszenia z różną zawartością wody. Wybrali te, które sprzedawały się najlepiej i po roku zdecydowali się używać tylko wybranych odmian. Współpraca z targami była dobra, ale właściciele potrzebowali „skali” i postanowili poszerzyć obszar działania. W tym celu musieli trochę zmienić sposób działania.

Kolejne pomysły powstawały w wyniku rozmów prowadzonych z klientami, którzy przychodzili na targi, a także z doświadczeń wystawców, z którymi właściciele rozmawiali podczas targów. Okazało się, że na targi przychodzą również osoby, które poszukują partnerów do współpracy. Wybierali oni taki sposób poszukiwania partnerów, gdyż uważali, że podczas targów mogą zobaczyć wystawiane produkty, przetestować je, a także zaobserwować zachowania wystawców, bez ujawniania swoich zamiarów, co ułatwiało im podjęcie decyzji o współpracy.

## Poszukiwanie nowych pomysłów na rozwój firmy

Ostatecznie, po wielu rozmowach, wyklarował się plan, aby produkować susz z owoców na rynek polski, a nawet być może również zagraniczny, gdyż kilka firm spoza kraju jest zainteresowanych suszonymi owocami. Jak wspomniano wcześniej, owoce są jakości eksportowej, a więc i możliwości eksportu jawią się duże.

Równocześnie z pomysłami pojawiły się nowe problemy. Właściciele do tej pory pracowali w dwójkę. Wymagało to od nich wiele pracy, ale ograniczając się tylko do obsługi targów śniadaniowych i niedużych zamówień, dokonywanych przez klientów poprzez on-line, było to logistycznie możliwe. Do ich zadań należało m.in. dowóz owoców do suszarni, następnie ich odbiór i dystrybucja na targach oraz zaprzyżnionych sklepach. Wraz z nowymi strategiami pojawił się problem braku wystarczającej liczby osób do pracy. Firmowa strona internetowa zawierała niewiele informacji. Tak samo strona zamieszczona na portalu społecznościowym – Facebook nie przyciągała dostatecznie klientów. To wszystko jednak kosztuje. Dotychczas bardzo

trudno było znaleźć osobę czy firmę, która podjęłaby się wypromowania marki, ale z opcją zapłaty po osiągnięciu zakładanego celu marketingowego. Większość firm chciała zapłatę niezależnie od efektów swojej pracy, dlatego też do tej pory strona nie była poprawnie prowadzona. Marketing raczej bazował na kontaktach osobistych, zawieranych podczas targów, oraz przez Facebook, gdzie budowała się już pewna społeczność stałych klientów firmy. Sytuacja była trudna. Właściciele całe weekendy spędzali na targach, jeden dzień w tygodniu na przygotowanie paczek na dostawy do domu, natomiast pozostałe dni na obsługę portalu Facebook i skrzynki mailowej. Artur i Monika zaczęli poszukiwać nowych pomysłów na rozwój firmy, były to m.in.:

- nawiązanie współpracy z firmami produkującymi batony owocowe;
- wejście do szkół z produktami we własnych opakowaniach i własnym logo;
- wstawianie produktów do sklepów ekologicznych;
- sprzedaż jabłek w paczkach do firm;
- produkcję soków tłoczonych;
- dodanie innych suszonych owoców;
- dodanie nowych produktów.

Właścicielom udało się podjąć współpracę z producentem batonów owocowych „Baton Warszawski”. W tym samym czasie również inna firma, produkująca batony owocowe, widząc dobrą jakość produktu i zaangażowanie przedsiębiorców, zgłosiła się z propozycją współpracy. Próbkę owoców zostały wysłane i aktualnie przedsiębiorcy wyprodukowali partię testową, a w planach jest regularna produkcja.

Artur stwierdził również, że część produktów mogłaby być wystawiana w sklepach ze zdrową żywnością. Plusem takiego rozwiązania jest ich sprzedaż przez inne osoby, dzięki czemu właściciele nie musieliby być fizycznie w sklepie tak, jak w przypadku wystawiania ich na targach.

Powstała już nowa wersja strony internetowej wraz ze sklepem internetowym. Nawiązana została również współpraca z firmą marketingową.

W ofercie pojawiło się wiele produktów, które są nowością na polskim rynku, a konsumenci wystawiają im wysokie oceny. Nadal istnieje „głód skali” i „głód kontaktów”. Firma cały czas stara się tak pokierować swoją działalnością, aby zostawać zauważona przez szerszą grupę konsumentów.

Sukces firmy często wiąże się z jej wynikami ekonomicznymi, wzrostem jej wartości rynkowej lub ekspansji na inne rynki. Może jednak wiązać się z poprawą wizerunku marki, czy też z długim czasem egzystencji firmy na rynku. Trudno wyjaśnić jednoznacznie czym dokładnie jest sukces firmy. W najbardziej znanych firmach, a więc i często tych ogromnych, wyróżniono następujące czynniki sukcesu: innowacyjność, jakość zarządzania, odpowiedzialność społeczna i indywidualna, zdolność przyciągania i rozwoju utalentowanych pracowników oraz jakość produktów i usług (Skalik, 2002). Analizując mniejsze przedsiębiorstwa zauważono, że sam zysk nie jest postrzegany jako sukces. Przedsiębiorcy raczej skupiają się na utrzymaniu kontroli nad firmą oraz zarobieniu wystarczającej ilości pieniędzy do utrzymania firmy (Piasecki, 2001). Rozważając determinanty rozwoju firm można wyróżnić czynniki wewnętrzne oraz zewnętrzne (Nogalski i in., 2007). Kondycja przedsiębiorstw zależy od uwarunkowań zewnętrznych, które można dzielić na dalsze otoczenie, m.in.: uwarunkowania prawne, polityczne, ekonomiczne, technologiczne oraz bliższe otoczenie, związane z bezpośrednimi relacjami z innymi uczestnikami gospodarki. Czynniki wewnętrzne będą związane bezpośrednio z firmą m.in.: majątkiem jakim dysponuje firma, umiejętnością zarządzania, jakością produktów, powiązań z innymi podmiotami, płynnością finansową, kompetencjami pracowników. W przypadku MSP kluczową rolę w osiągnięciu sukcesu, zwłaszcza w początkowym etapie funkcjonowania firmy, który nazywany jest fazą startową (Wasilczuk, 2005), ma osoba przedsiębiorcy i kapitał intelektualny firmy.

Sukces w firmach typu MSP może przybierać jedną z trzech form: ekspansję rynkową, utrzymanie ciągłości i stabilności firmy oraz wyprowadzenie firmy z kryzysu dzięki zastosowaniu różnorodnych działań restrukturyzacyjnych (Zawadka, Hoffman, 2012).

Małym przedsiębiorstwom pomaga osiągnąć sukces m.in.:

- sieć kontaktów (Gudkova, 2008);
- wykorzystanie doświadczenia pracowników i menedżerów;
- koncentracja na zasobach strategicznych i umiejętne ich wykorzystanie;
- rozwój kapitału ludzkiego;
- dążenie do innowacyjności;
- rozwijanie systemu zarządzania;
- korzystanie z pozakapitałowego źródła wzrostu (Lachiewicz, 2013).

Jednak warto zauważyć, że niektórzy autorzy zwracają uwagę, że czynniki decydujące o sukcesie firmy, które pojawiają się niezależnie od fazy jej rozwoju, to: zasoby finansowe, zasoby osobowe, zasoby biznesowe, motywacja, zdolność do działania, zdolności menedżerskie oraz zdolności strategiczne (Churchil, Lewis, 1983).

### Pytania do dyskusji

1. Masz produkt, jakim są suszone jabłka. Koszt produkcji jest dość wysoki, a więc cena jest wyższa od suszu dostępnego w dużych ilościach w supermarketach. Do dyspozycji masz dwie osoby i samochód. Firma znajduje się 70 km od Warszawy. Posiadasz niewielki budżet, który możesz jeszcze wykorzystać. Zbuduj strategię działania oraz model biznesowy.
2. Oceń pomysły biznesowe przedsiębiorców. Uargumentuj, które mają szanse powodzenia, a które mogą być zbyt ryzykowne. Na jakie działania firma powinna położyć wyjątkowy nacisk?
3. Wymień kluczowe momenty w rozwoju firmy. Oceń decyzje podejmowane przez właścicieli i ich wpływ na rozwój firmy.

### Bibliografia

- Brixy, U., Hessels, J. (2010). Human Capital and Start-up Success of Nascent Entrepreneurs. Scientific Analysis of Entrepreneurship and SMEs. *EIM Research Report*.
- Churchil, N., Lewis, V. (1983). The Five Stages of Small Business Growth. *Harvard Business Review*.
- Gudkova, S. (2008). *Rozwój małych przedsiębiorstw*. Warszawa: Wydawnictwo Akademickie i Profesjonalne.
- [http://metrocafe.pl/metrocafe/1,145523,16540236,Polska\\_jest\\_potega\\_w\\_produkcji\\_jablek\\_\\_ale\\_90\\_proc\\_.html](http://metrocafe.pl/metrocafe/1,145523,16540236,Polska_jest_potega_w_produkcji_jablek__ale_90_proc_.html) (15.11.2015).
- <http://www.forbes.pl/rosja-zakazala-importu-wiekszosci-polskich-warzyw-i-owocow,artykuly,180830,1,1.html> (15.11.2015).
- <http://www.forbes.pl/zagraniczne-media-zaintrygowane-jablkowym-protestem,artykuly,181011,1,1.html> (15.11.2015).
- <http://www.polityka.pl/tygodnikpolityka/rynek/1587733,1,moskwa-naklada-embargo-na-polskie-jablka.read> (15.11.2015).
- <http://www.rp.pl/rolnictwo/312059927-polska-nie-jest-juz-najwiekszym-eksporterem-jablek.html> (15.11.2015).
- <http://www.zaimo.pl/content/jak-rosyjskie-embargo-na-jablka-wplynelo-na-zycie-polakow> (15.11.2015).
- Lachiewicz, S. (2013). Formy i uwarunkowania sukcesu w małym biznesie. *Zarządzanie i Finanse*, 4(1), s. 149–161.

- Nogalski, B., Rutka, R. i Wójcik-Karpacz, A. (2007). Czynniki dynamizujące rozwój małych przedsiębiorstw. W: B. Nogalski, J. Rybicki (red.). *Kształtowanie konkurencyjności małych i średnich przedsiębiorstw na rynkach Unii Europejskiej*. Gdańsk: Fundacja Rozwoju Uniwersytetu Gdańskiego.
- Piasecki, B. (2001). Mała firma w teoriach ekonomicznych. W: B. Piasecki (red.). *Ekonomia i zarządzanie małą firmą*. Warszawa–Łódź: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Skalik, J. (2002). Bariery osiągnięcia sukcesu przez firmy rodzinne. W: K. Jaremczuk, J. Połuszny (red.). *Uwarunkowania sukcesu przedsiębiorstwa*. Przemysł: Wyższa Szkoła Administracji i Zarządzania w Przemysłu.
- Wasilczuk, J.E. (2005). *Wzrost małych i średnich przedsiębiorstw. Aspekty teoretyczne i badania empiryczne*. Gdańsk: Politechnika Gdańska.
- Zawadka, M., Hoffman, U. (2012). *Moja historia, moja firma. Portrety polskich przedsiębiorców rodzinnych*. Warszawa: Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości.

Urszula Starakiewicz

## PilkaNaHali.pl – Analiza modelu biznesowego innowacyjnej firmy sportowej\*

### Wprowadzenie

PilkaNaHali.pl jest portalem, skierowanym do miłośników sportów drużynowych i osób aktywnych fizycznie. Ideą, która przyświecała założycielowi serwisu była chęć ułatwienia życia wszystkim adeptom sportu rekreacyjnego, którzy napotykają problemy związane ze znalezieniem miejsca do wspólnej gry ze znajomymi. Portal zajmuje się kompleksową organizacją treningów w pięciu dyscyplinach: siatkówce, koszykówce, piłce nożnej, piłce ręcznej i badmintonie. Klient może wybrać najbardziej dogodną dla niego lokalizację i zapisać się na zajęcia w dowolnym momencie, bez konieczności zakupu stałego abonamentu. Gracz na trening może zapisywać się kilka razy w tygodniu, ale również może uczestniczyć w zajęciach raz w miesiącu. Opłaca wyłącznie zajęcia, na które danego dnia się wybiera. Niektóre zajęcia są prowadzone przez instruktorów, a inne są po prostu wspólną grą.

### Powstanie i rozwój firmy

Jakub Buga bardzo długo szukał pomysłu na prowadzenie działalności biznesowej. Gdy już podjął decyzję, czym się chce zająć, okazało się, że ma trudności ze skompletowaniem osób chętnych do gry w jego ulubione sporty drużynowe w pobliżu miejsca zamieszkania. Wtedy postanowił wziąć sprawę w swoje ręce. Początkowo projekt nie miał charakteru biznesowego, chodziło raczej o stworzenie prostego narzędzia, które umożliwiałoby zebranie chętnych do wspólnej gry. Pomysłodawca projektu, wbrew negatywnym opiniom najbliższego otoczenia, po-

\* Opracowano na podstawie pracy magisterskiej Dominiki Maciejewskiej – wykorzystano za zgodą i wiedzą autorki.

stanowił w 2011 r. wynajmując halę sportową przy ulicy Umińskiego 12 w Warszawie w godzinach popołudniowych cztery razy w tygodniu. O możliwości skorzystania z wynajętej hali informował poprzez ogłoszenia na portalach informacyjnych i lokalnych. Początkowo zapisy na zajęcia były prowadzone przez skrzynkę mailową. Chętne osoby wysyłały wiadomość drogą mailową, a Jakub dopasowywał ich preferencje i deklarowany poziom umiejętności do odpowiednich terminów. W ten sposób powstała pierwsza baza użytkowników.

Taki sposób prowadzenia komunikacji z chętnymi graczami okazał się jednak niezwykle pracochłonny. Do Jakuba dołączył więc Michał Lech, który do dziś jest członkiem zarządu PilkaNaHali.pl. Wspólnicy zamiennie obsługiwali skrzynkę mailową i prowadzili zapisy na zajęcia. Po zaledwie tygodniu, aż sto osób skorzystało z pośrednictwa firmy. Tak duże zainteresowanie zachęciło założycieli do sformalizowania działalności i zwiększenia zasięgu działania.

Wspólnicy założyli firmę w ramach Akademickich Inkubatorów Przedsiębiorczości. Z powodu uczestniczenia w spotkaniach Biznes Miksera AIP – inicjatywy kojarzącej Aniołów Biznesu i młodych przedsiębiorców, stosunkowo szybko znaleźli się inwestorzy, którzy dostrzegli potencjał rozwojowy pomysłu. W 2013 r. firma przekształciła się w spółkę z ograniczoną odpowiedzialnością i do udziałowców dołączyło dwóch doświadczonych biznesmenów – Szymon Kosiński i Jan Wus. Dzięki wiedzy, kontaktom i zainwestowanym środkom nowych wspólników, powstał portal PilkaNaHali.pl. Umożliwił on przede wszystkim automatyzację zapisów na zajęcia oraz zwiększył przejrzystość oferty firmy. Zainteresowanie usługami firmy zaczęło lawinowo rosnąć. Do czasu powstania nowego portalu (2,5 roku), firma dysponowała bazą 2200 graczy. W pierwszym miesiącu po jego uruchomieniu na zajęcia zapisało się aż 327 nowych użytkowników. W połowie 2015 r. zarejestrowanych było już prawie 4500 użytkowników. Z danych firmowych wynika, że miesięcznie średnio przybywa około 260 nowych użytkowników.

Obecnie PilkaNaHali.pl jest największą tego typu firmą na terenie Polski, gromadzącą ponad 4500 użytkowników. Konkurenci mogą poszczycić się maksymalnie liczbą 1000 użytkowników. Aby utrzymać i przyciągnąć nowych użytkowników zespół działa w różnych obszarach: dba o jak najlepszą obsługę klienta, prowadzi intensywne działania promocyjne, rozszerza ofertę o kolejne lokalizacje i sporty oraz rozwija propozycje dla klientów instytucjonalnych (prowadzenie treningów firmowych, imprez oraz organizowanie kampanii promocyjnych poprzez sport).



## Model biznesowy

Korzystając z kanwy modelu biznesowego, zaproponowanej przez Osterwaldera i Pigneur (2012), opisano poniżej poszczególne elementy modelu biznesowego PilkaNaHali.pl (PnH). Schemat modelu jest zamieszczony na końcu opracowania.

### ► Propozycja wartości

Podstawowa oferta firmy polega na organizowaniu miejsc do regularnego uprawiania wybranych sportów i na udostępnianiu darmowej, prostej w obsłudze aplikacji internetowej, która umożliwi wyszukiwanie i zapisywanie się na wybrane zajęcia. Ponadto, PilkaNaHali.pl ma ofertę dla klientów biznesowych. Proponuje zarówno obsługę treningów firmowych, jak i organizowanie komercyjnych imprez sportowych. Firma jest otwarta również na podejmowanie nietypowych projektów w obszarze sportu.

### ► Grupy docelowe

PilkaNaHali.pl ma dwie główne grupy docelowe – klientów indywidualnych i biznesowych. Obecnie jest ich około 4500 (stan na czerwiec 2015 r.). Klienci indywidualni to głównie osoby z przedziału 24–40 lat. Z przeprowadzonego badania firmowego wynika, że korzystają z usług firmy, ponieważ chcą się spotkać ze znajomymi, aktywnie zagospodarować swój wolny czas, szukają rozrywki lub realizują swoje hobby. Klienci zwrócili też uwagę na modę na aktywny i zdrowy tryb życia i konieczność troski o sylwetkę. Osoby po 30 roku życia wskazywały ponadto na chęć zmiany otoczenia po wyczerpującej pracy i dążenie do utrzymania sprawności fizycznej.

Klienci biznesowi to przede wszystkim drużyny firmowe, które za pośrednictwem firmy wynajmują obiekty do wspólnej gry. Pracodawcy czasami też proszą o zorganizowanie sportowej imprezy integracyjnej. Klienci firmowi stanowią obecnie 39% użytkowników portalu. Grupa ta generuje dodatkowy przychód z tytułu organizacji imprez. Od czasu do czasu PilkaNaHali.pl jest zapraszana do współorganizowania największych wydarzeń sportowych w stolicy.

### ► Relacje z klientami

Zapisy na zajęcia są w pełni zautomatyzowane. Firmie zależy jednak na utrzymaniu bliskich kontaktów z klientami. Klienci mają możliwość nawiązania bezpośredniego kontaktu poprzez skrzynkę mailową bądź w trakcie rozmowy telefonicznej

podczas rejestracji w serwisie, czy zapisu na trening. Przed każdymi zajęciami, pracownik PNH wysyła wiadomość sms-em, potwierdzającą trening bądź informującą o jego odwołaniu.

Profile klientów są na bieżąco analizowane. Zbierane są informacje o tym, jak często dana osoba gra, jakie godziny wybiera, jakie dni preferuje i którą dyscyplinę uprawia najczęściej. Mając takie informacje, firma wysyła klientowi spersonalizowane wiadomości i newslettery informujące o wydarzeniach, którymi gracz może być zainteresowany. PilkaNaHali.pl stara się również budować bliższe relacje ze społecznością swoich klientów.

Odbywa się to głównie za pomocą mediów społecznościowych. Oprócz profilu na Facebooku, na którym są publikowane najistotniejsze informacje, organizacja założyła 14 grup dla poszczególnych dyscyplin i lokalizacji, w których są zamieszczone informacje o treningach. W ramach grupy klienci mogą się ze sobą komunikować, poznawać, umawiać na treningi oraz komentować ofertę firmy. Od czasu do czasu firma organizuje wydarzenia integracyjne dla wszystkich klientów.

#### ► Kanały sprzedaży

PilkaNaHali.pl sprzedaje swoje usługi za pomocą bezpośrednich kanałów, takich jak: strona internetowa, profile na portalach społecznościowych, mailingi oraz aktywność na różnorodnych forach. Drugim kanałem jest kontakt pośredni poprzez firmy partnerskie, z którymi organizacja współpracuje przez dłuższy okres (stałe umowy) oraz pojedyncze akcje.

#### ► Strumienie przychodów

Największym źródłem przychodu są opłaty online za cyklicznie organizowane treningi, na które gracz zapisuje się przez stronę internetową. Kolejnym znaczącym zyskiem jest organizacja eventów przy użyciu innowacyjnego produktu, jakim jest bubble football oraz innych wydarzeń sportowych. Wynajem obiektów partnerom biznesowym generuje mniejszy, ale ciągle istotny przychód. Reszta działań przynosi marginalny przychód.

#### ► Kluczowe zasoby

Do najważniejszych zasobów spółki należy: rozległa baza klientów (4500 użytkowników), portal internetowy, marka PilkaNaHali.pl, długoterminowe umowy na wynajem obiektów, sprawdzony zespół współpracowników (6 osób) oraz doświadczenie i kontakty biznesowe inwestorów.

**Tabela 1.** Źródła przychodów firmy\*

Rodzaj przychodu	Średnia kwota
DOTPAY – klienci indywidualni	13 000
BUBBLE FOOTBALL	9 000
Inne	7 000
Klienci komercyjni (wynajem hal i zajęcia dla firm)	6 000
Grupy zorganizowane (wynajem hal i zajęcia dla grup prywatnych)	1 000
OK SYSTEM	200
<b>SUMA:</b>	<b>36 200</b>

\*Kwoty podane w tabeli 1 są uśrednionym miesięcznym przychodem firmy. Przeciętnie firma generuje przychód wielkości 36 000 zł.

Źródło: opracowanie własne.

► Kluczowe działania

Za główne działania zostały uznane: organizacja treningów sportowych dla amatorów, organizacja dodatkowych wydarzeń, marketing, tworzenie społeczności wokół produktu, poszukiwanie nowych partnerów i utrzymywanie relacji ze starymi, utrzymywanie i rozwijanie portalu.

► Partnerzy

Za najważniejszych partnerów organizacji firma uważa zarządców obiektów sportowych oraz organizatorów dużych wydarzeń sportowych w kraju.

► Strumienie kosztów

W około połowie miesiący w roku cały przychód firmy jest przeznaczany na pokrycie kosztów bieżących. Dotyczy to przede wszystkim miesięcy zimowych, gdy firma nie bierze udziału i nie organizuje większych wydarzeń sportowych. Okres wakacyjny często przynosi dodatkowy zysk, ale jest on trudny do wcześniejszego zaplanowania. W tabeli 2 znajdują się uśrednione koszty miesięcznej działalności w podziale na najważniejsze pozycje.

**Tabela 2.** Uśrednione koszty miesięcznej działalności firmy

Rodzaj kosztów	Średnia kwota
Obiekty sportowe	13 500
Pensje pracowników	12 000
Księgowość	1 800
Biuro	1 700
Inne	1 700
Reklama	1 500
Transport	800
Koszt spotkań biznesowych	500
Zakup sprzętu sportowego	500
Udział w konferencjach, szkoleniach itp.	400
<b>SUMA:</b>	<b>34 400</b>

Źródło: opracowanie własne.

Jak wynika z tabeli 2, dwa największe strumienie kosztów generuje wynajem obiektów sportowych oraz pensje pracowników. Warto zwrócić uwagę, że przychód z organizacji zajęć dla klientów indywidualnych nie pokrywa nawet kosztów wynajęcia obiektów sportowych.

Wszystkie powyższe informacje są przedstawione na schemacie 1.

Schemat 1. Model biznesowy firmy PilkaNaHali.pl

<b>Kluczowi partnerzy</b>  Zarządcy obiektów sportowych; organizatorzy dużych wydarzeń sportowych.	<b>Kluczowe działania</b> Organizowanie treningów, utrzymywanie portalu, dbanie o społeczność, utrzymywanie relacji z zarządcami obiektów.	<b>Propozycja wartości</b>  Organizowanie treningów dla amatorów oraz udostępnianie aplikacji do zapisów i płatności online;  Organizowanie imprez firmowych;	<b>Relacje z klientami</b> Obsługa automatyczna, telefoniczna i mailowa obsługa klienta, budowanie społeczności na FB, imprezy integracyjne dla klientów.	<b>Segmenty klientów</b>  Klienci indywidualni zainteresowani grami drużynowymi;  Klienci biznesowi
	<b>Kluczowe zasoby</b> Baza klientów; Portal i marka PilkaNaHali.pl; Umowy z obiektami sportowymi, zespół, kontakty biznesowe		<b>Kanały</b>  PilkaNaHali.pl, FB i inne media społecznościowe, fora, mailing.	
<b>Struktura kosztów</b>  Wynajem obiektów sportowych i trenerów; Koszty osobowe; Utrzymywanie portalu; Zakup sprzętu sportowego; Marketing.		<b>Strumienie przychodów</b>  Opłaty za zajęcia; Organizowanie eventów specjalnych (w tym Bubble Football); Drużyny firmowe i prywatne; Współpraca z partnerami (OK System)		

Źródło: opracowanie własne.

### Pytania do dyskusji

1. Przeanalizuj model biznesowy PilkaNaHali.pl. Wypisz silne i słabe strony organizacji. Co jest największym atutem, a co największą bolączką firmy? Uzasadnij.
2. Przeanalizuj sytuację finansową PNH. Czy obecny model biznesowy gwarantuje stabilność funkcjonowania?
3. Opracuj analizę PEST<sup>1</sup> dla PnH. Na jej podstawie oceń dalsze perspektywy firmy i wskaż możliwe kierunki rozwoju.
4. Na podstawie wcześniejszych analiz, zaproponuj zmiany w modelu biznesowym PNH, które mogłyby poprawić funkcjonowanie firmy. Narysuj nowy schemat modelu i na jego podstawie przygotuj prezentację.

<sup>1</sup> Analiza PEST służy do określenia stopnia przyjazności otoczenia dalszego organizacji. Pod uwagę bierze się kluczowe czynniki i trendy w czterech głównych obszarach: polityczno-prawnym, ekonomicznym, społecznym i technologicznym. Pierwsze litery poszczególnych obszarów tworzą akronim PEST. Więcej o tej analizie znajdziesz w podręczniku do podstaw zarządzania.

## Bibliografia

Osterwalder, A., Pigneur, Y. (2012). *Tworzenie modeli biznesowych. Podręcznik wizjonaera*. Warszawa: Onepress.

Paweł Kłobukowski

# ZnanyLekarz.pl

## – Rozwój firmy metodami lean startup

### Poszukiwanie właściwego modelu biznesowego i testowanie hipotez

---

## Wprowadzenie

ZnanyLekarz.pl to polski market place (miejsce, gdzie spotykają się kupujący i sprzedający jakąś usługę), oferujący możliwość umówienia się na wizytę u lekarza przez Internet, po zapoznaniu się z opiniami o nim wśród pozostałych użytkowników serwisu. Ta funkcja pozwoliła firmie stać się jednym z najbardziej udanych polskich startupów. W ZnanegoLekarza.pl zainwestowały już takie instytucje, jak: Fabrice Grinda, Point Nine Capital, Piton Capital i RTA ventures, dzięki czemu zebrał on ponad 52 mln zł we wszystkich turach finansowania<sup>1</sup>. Obecnie ZnanyLekarz.pl działa w 25 krajach i zatrudnia ponad 200 pracowników na całym świecie i znany jest jako DocPlanner. Firma ta jest liderem branży na kilku rynkach, w tym m.in. w Polsce i Turcji. Na jej czele stoi Mariusz Gralewski. W tekście odwołano się do definicji S. Blanka i B. Dorfa (2013), określającej startup jako: „tymczasowa organizacja stworzona w celu znalezienia powtarzalnego i skalowalnego modelu biznesowego” (s. 648). Podstawowym ujęciem koncepcji modeli biznesowych wykorzystanym w studium przypadku jest przedstawione przez A. Osterwaldera i Y. Pigneura (2012) w książce pt. *Tworzenie modeli biznesowych. Podręcznik wizjonera*: „Model biznesowy opisuje przesłanki stojące za sposobem, w jaki organizacja tworzy wartość oraz zapewnia i czerpie zyski z tej wytworzonej wartości” (s. 18).

<sup>1</sup> Zob. [http://wyborcza.biz/Giedy/1,132329,17921386,ZnanyLekarz\\_pl\\_pozyskal\\_40 mln\\_zl\\_w\\_trzeciej\\_rundzie.html?disableRedirects=true](http://wyborcza.biz/Giedy/1,132329,17921386,ZnanyLekarz_pl_pozyskal_40 mln_zl_w_trzeciej_rundzie.html?disableRedirects=true)

## Przejęcie strony internetowej przez firmę Znanylekarz.pl

Strona internetowa Znanylekarz.pl została kupiona przez grupę osób, które wcześniej pracowały w serwisie goldenline.pl. Głównym argumentem przemawiającym za zakupem domeny było duże zainteresowanie internautów (duży ruch na stronie). Pierwsze testy, badające poziom zainteresowania tego typu tematyką, wykonano za pomocą prostego wyszukiwania w Google. Pierwotna wersja strony była skupiona głównie na rankingach lekarzy w odniesieniu do konkretnego regionu. Zarabiała na displayach (reklamach graficznych), różnego rodzaju topach czy partnerach sekcji. Model biznesowy takiej strony był bardzo skomplikowany. Wielorakie źródła zarobku skutkowały zbyt wolnym uruchamianiem się strony oraz utrudniały skalowanie. Ówczesna wersja była niezbyt czytelna i niezrozumiała dla klientów. W związku z tym podjęto decyzję o wyborze jednego produktu, na którym skupiałyby się wszystkie działania firmy. Wybór jednego, głównego produktu miał ułatwić fonetyzację i wspomnianie wcześniej skalowanie. Kolejnym ważnym aspektem było generowanie wartości dla pacjentów i lekarzy, w taki sposób, aby obie strony to wyraźnie rozumiały i zaakceptowały. Duża wieloaspektowość działań pierwszego właściciela przełożyła się także na brak czasu na kontrolę treści, pojawiających się w komentarzach pod profilami poszczególnych lekarzy. To nie podobało się niektórym lekarzom i dlatego jednym z ważniejszych działań nowego zespołu stało się uporządkowanie i weryfikacja opinii pacjentów. Wprowadzono zasadę, że kiedy zachodziła wątpliwość co do tego, czy pacjent, który wystawił komentarz, faktycznie był u lekarza na wizycie, wtedy przedstawiciel startupu dzwonił do danej osoby i weryfikował opinię. Jeśli okazało się, że pacjent na wizycie nie był, to opinia zostawała usunięta, natomiast gdy dana osoba rzeczywiście była u danego lekarza, to opinia, choćby była nieprzychylna, pozostawała. Takie działania zdecydowanie podniosły wiarygodność firmy. Najważniejszą kwestią w następnym okresie działalności firmy było poinformowanie lekarzy o zmianie właściciela serwisu i jego nowej formie.

## Wybór jednego produktu

Kluczowym problemem w pewnym momencie stał się wybór głównego produktu i przetestowanie go. Zdecydowano się na stworzenie kalendarza, dzięki któremu pacjenci będą mogli umawiać się na wizyty do specjalistów. Było to rozwiązanie dobrze dostosowane do polskiego rynku, gdzie jest wiele małych prywatnych gabinetów lekarskich (to one stały się pierwszymi klientami), a niepubliczna ochrona zdrowia jest rozbudowana i wzrasta jej udział w rynku. Kalendarz jako produkt miał pokazać lekarzom, że to Znanylekarz.pl jest źródłem ruchu i to on generuje znaczny procent wizyt. Do momentu wprowadzenia wspomnianego kalendarza lekarze nie wierzyli, że tak



dużo pacjentów przychodzi do nich na wizyty po uprzedniej „wizycie” na portalu. Jak jednak przetestować nowy produkt? Zdecydowano się na budowę MVP typu concierge (część funkcjonalności, zamiast przez program, było obsługiwanych przez pracownika). MVP, czyli minimalnie satysfakcjonujący produkt, to według definicji S. Blanka i B. Dorfa (2013): „Najmniejszy zestaw cech, umożliwiający pozyskanie informacji zwrotnej od klienta. Na początek minimalnie satysfakcjonującym produktem może być coś tak prostego, jak prezentacja w PowerPoint, materiału wideo lub demonstracyjna wersja produktu” (s. 644). Początkowa wersja produktu dotyczyła niewielkiej, wybranej grupy lekarzy. Zamiast tworzyć funkcjonalność w całości za pomocą kodu, zdecydowano się na powierzenie częściowej obsługi jednemu z pracowników. Był on pomysłodawcą produktu, co jest bardzo ważne z punktu widzenia metodologii lean startup („Model łączący proces Customer Development z metodologią zwinnego zarządzania projektami”, spopularyzowany przez E. Risa [zob. Blank, Dorf, 2013, s. 642]), gdyż pozwoliło mu to zestawić własne hipotezy z realiami rynku. Początkowo, głównym kryterium, decydującym o kontynuowaniu testów był wzrost liczby klientów, korzystających z kalendarza. Dość szybko uwidoczniło się bardzo pozytywne nastawienie pacjentów do produktu (zauważalne były nieustanne wzrosty liczby użytkowników). Pierwsze funkcjonalności kalendarza wskazywali sami lekarze. Jako zaletę w tej fazie rozwoju produktu, jego twórcy wskazywali brak wiedzy o rynku, co zapobiegało rozbudowaniu nadmiernych funkcjonalności i skupieniu się tylko na tych ważnych. Problemem okazali się lekarze, którzy początkowo nie chcieli uzupełniać grafików. Najczęściej zlecano to recepcjonistkom, które zazwyczaj tego nie czyniły. Firma jako market place, łącząca ze sobą lekarzy i pacjentów, stanęła przed dylematem, w jaki sposób zareagować na sprzeczne reakcje tych dwóch stron – zadowolonych klientów i niechętnych lekarzy. Zdecydowano się na strategię, mającą na celu przekonanie lekarzy i recepcjonistek do aktywnej współpracy. Stworzono własne call center z dużym doświadczeniem w sprzedaży produktów. To ono stało się kluczowym elementem w relacji z recepcjonistkami. Znanylekarz.pl zdecydował się na bardzo surową strategię postępowania wobec lekarzy niewypełniających kalendarza: kończono z nimi współpracę, nawet jeśli byli to klienci płatni. Taka decyzja pozwoliła zachować wiarygodność wśród pacjentów i zapewnić innym lekarzom większą liczbę klientów. Jakie są główne korzyści dla lekarzy z korzystania z usługi? Nie tylko zwiększona liczba pacjentów, ale dzięki kalendarzowi i jego systemowi przypomnień o terminie spotkania z lekarzem, mniejsza liczba osób zapomniała o wizycie. To także przełożyło się na większe zyski dla lekarzy.

Dla firmy wprowadzenie kalendarza stało się momentem przełomowym. Produkt był możliwy do skalowania i sprzedaży w cyklu miesięcznym. Możliwe stało się więc wprowadzenie opłaty abonamentowej i przejście na model biznesowy, zbliżony do SaaS-owego (Software as a Service). Nastąpiła więc ewolucja sposobu rozliczania się z klientem.

Dla serwisu ważne stało się również dbanie o jakość i powrót klientów, dlatego tak istotne było usuwanie lekarzy nieuzupełniających kalendarza. Zdaniem jednego z założycieli firmy, produkt wypełnił lukę między ruchem a dobrą sprzedażą. Głównymi klientami ZnanegoLekarza.pl stali się starsi lekarze z doświadczeniem, dbający o marketing oraz młodszy, którzy chcieli się wybić na rynku. Startup osiągnął stabilną pozycję na rynku i ma dobry produkt. Narodziło się kolejne wyzwanie: w jaki sposób przekonać innych lekarzy, by zaczęli korzystać z serwisu?

## Reklama w telewizji

Aby przyciągnąć uwagę kolejnych potencjalnych klientów startup zdecydował się na zainwestowanie w reklamę telewizyjną, którą zaadresowano do lekarzy. Ta forma marketingu miała potwierdzić pozycję lidera wśród tego typu market place'ów oraz zbudować wiarygodny wizerunek wśród lekarzy. Była więc głównie adresowana do jednej ze stron market place'u, czyli do lekarzy. Reklama w formie filmiku z przedstawiającymi się sobie lekarzami słowem „doktor”, kończy się sloganem: „znani lekarze teraz pod jednym adresem” (<https://www.youtube.com/watch?v=NXGjXGoZdYM>). Reklama telewizyjna odegrała olbrzymią rolę w rozwoju firmy i zwiększeniu jej rozpoznawalności. Jej jedynym minusem był duży koszt.

## Rola Google

Jak pokazuje strona [www.similarweb.com](http://www.similarweb.com), olbrzymią rolę dla budowy ruchu na stronie ZnanegoLekarza.pl pełni Google. Blisko 80% osób, które weszły na stronę znajduje ją poprzez wyszukiwarkę. Jak powiedział jeden z rozmówców, fraza użyta podczas wyszukiwania lekarza przykładowo wygląda tak: „dobry laryngolog Szczecin”. I wtedy pierwsze miejsca na liście wyników wyszukiwania zajmują podstrony: ZnanegoLekarza.pl. Świadczy to o dobrej pracy zespołu SEO (*Search Engine Optimization* – Optymalizacja dla wyszukiwarek internetowych). Równocześnie stanowi to ważny argument do rozmów z lekarzami i ułatwia zdobywanie klientów. Pytaniem pozostaje, czy około 12% ruchu generowanego bezpośrednio oraz tylko 2,5% ruchu generowanego za pomocą e-maili nie jest wartością zbyt niską? Na duże znaczenie mailingu w procesie zdobywania klientów wskazywali A. Croll i B. Yoskovitz (2014).

## Podsumowanie

ZnanegoLekarza.pl to przykład bardzo udanego polskiego market place'u. Zespół założycielski startupu poradził sobie, działając na trudnym rynku, łącząc lekarzy i pacjentów. Podczas tworzenia firmy widoczne było wykorzystanie metodologii lean

startup. Powstało MVP, zespół dużo eksperymentuje i jest nastawiony elastycznie do klienta. Przeobraża się również sam model biznesowy. Aktualnie pozwala on uzyskać dochody dzięki wizytom pacjentów oraz abonamentowi od lekarzy. Problemem dla firmy są duże sieci, które na razie nie korzystają z jej usług. Ale może uda się to zmienić w przyszłości?

### Pytania do dyskusji

1. Jakie korzyści i jakie wady miało przejęcie strony od innego właściciela?
2. Jakie działania podjął zarząd startup, by zwiększyć skalowalność produktu?
3. Jakie działania zostałyby podjęte przez Pana/Panią w celu zmiany struktury ruchu, aby więcej klientów zdobywać z pominięciem wyszukiwarki Google?
4. O jakiego typu usługi można rozszerzyć model biznesowy ZnanyLekarz.pl?
5. Jakie działania zostały podjęte przez startup, by budować wysoki wskaźnik utrzymania klienta? Co można jeszcze zrobić, by te wyniki poprawić?

### Bibliografia

- Blank, S., Dorf, B. (2013). *Podręcznik Startupu. Budowa wielkiej firmy krok po kroku*. Gliwice: Wydawnictwo Helion.
- Croll, A., Yoskovitz, B. (2014). *Zbuduj sukces startupu w oparciu o analizę danych*. Gliwice: Wydawnictwo Helion.
- [http://wyborcza.biz/Giedy/1,132329,17921386,ZnanyLekarz\\_pl\\_pozyskal\\_40 mln\\_zl\\_w\\_trzeciej\\_rundzie.html?disableRedirects=true](http://wyborcza.biz/Giedy/1,132329,17921386,ZnanyLekarz_pl_pozyskal_40 mln_zl_w_trzeciej_rundzie.html?disableRedirects=true)
- <https://www.youtube.com/watch?v=NXGjXGoZdYM>
- Osterwalder, A., Pigneur, Y. (2012). *Tworzenie modeli biznesowych. Podręcznik wizjonera*. Gliwice: Wydawnictwo Helion.
- [www.similarweb.com](http://www.similarweb.com)



Magdalena Marczevska, Marcin Darecki

## „Made in China” – Ważna decyzja polskiego przedsiębiorcy Wybrane aspekty podejmowania decyzji w firmach

---

### Wprowadzenie

Podjęcie decyzji w organizacjach, niezależnie od tego czy dotyczą one kwestii prostych, łatwych do zmierzenia i porównania, czy też skomplikowanych i wymagających więcej niż tylko analiz ilościowych, jest zawsze pewnym wyzwaniem. Każdy problem, niezależnie od jego specyfiki, należy rozwiązywać zgodnie z określoną, standardową sekwencją, rozpoczynając się najczęściej od sformułowania celu podejmowanej decyzji, po którym następuje określenie kryterium dokonywanego wyboru, określenie wariantów decyzji, analiza i ocena potencjalnych skutków realizacji poszczególnych wariantów oraz wybór najlepszego, z punktu widzenia okoliczności i dokonanych analiz, wariantu (Ramus, Szczepanowski, 2000). Często, przy bardziej złożonych problemach i decyzjach, nie wystarcza zastosowanie standardowej sekwencji. W takiej sytuacji ważny jest również dobór odpowiedniej metody, czy też techniki podejmowania decyzji. Wśród, licznych dostępnych technik i narzędzi można wymienić m.in.: drzewa decyzyjne, mapy myśli, macierze wypłat, diagram ości-ryby/Ishikawy, burzę mózgów, technikę porównań parami, technikę porównań binarnych, mierniki oceny projektów inwestycyjnych, w tym: okres zwrotu nakładów inwestycyjnych, stopę zwrotu, wartość bieżącą netto, wewnętrzną stopę zwrotu (por. Robbins, DeCenzo, 2002; Kowalczyk, 2013).

W przypadku podejmowania decyzji prostych często wystarcza wykorzystanie jednej, wybranej techniki. Gdy celem jest rozwiązanie bardziej skomplikowanego problemu, dobrą praktyką jest wykorzystanie różnych metod, co skutkuje podjęciem najbardziej optymalnej w danych warunkach decyzji. W zależności od rodzaju problemu można stosować techniki ogólne, lub dedykowane szczególnym przypadkom, takie jak: programowanie liniowe, teoria kolejek, ekonomiczna wielkość partii (Robbins, DeCenzo, 2002).

Od wielu lat przedsiębiorstwa stają przed dylematem: produkować we własnym zakresie, czy kupować od dostawców (ang. *make or buy*). Grupa tego typu decyzji nie jest jednak ograniczona tylko i wyłącznie do aspektu produkcyjnego firmy. Dylematy w tym zakresie mogą także dotyczyć, m.in.: zatrudnienia, logistyki, czy też obsługi przedsiębiorstwa (np. księgowości). Niejednokrotnie są to fundamentalne decyzje, które mają zasadniczy wpływ na dalszy rozwój i funkcjonowanie firmy (Ford, Farmer, 1986). Na przestrzeni lat w literaturze przedmiotu wykształciły się dwa główne podejścia do tego dylematu (Cánez, Platts, Probert, 2000). Z jednej strony tego typu decyzje można podjąć, skupiając się głównie na analizie aspektów kosztowych, uwzględniając w szczególności koszty transakcyjne. Z drugiej zaś, można przyjąć perspektywę bardziej ogólną i oprócz analizy kosztowej rozważyć inne, pozakosztowe uwarunkowania. Niezależnie od przyjętej perspektywy, bardzo istotne jest to, aby analizowanym danym zapewnić porównywalność, a decyzję podejmować w sposób sekwencyjny, starannie analizując okoliczności funkcjonowania przedsiębiorstwa oraz jego przyszłe perspektywy.

## Opis przypadku

Niniejsze studium przypadku dotyczy decyzji przedsiębiorstwa, obejmującej określenie najlepszego sposobu przygotowania i dostarczenia nowego produktu na rynek. Właściciele firmy w obliczu zmieniającej się sytuacji gospodarczej zastanawiają się nad dwiema opcjami wprowadzenia nowego produktu: produkcją we własnych zakładach albo zleceniem produkcji firmie zewnętrznej z siedzibą w Chinach. Problem, przed którym stają właściciele przedsiębiorstwa, jest wielowątkowy i wymaga nie tylko kalkulacji kosztów, ale również odpowiedniej oceny potencjalnych korzyści z podjętej decyzji oraz związanego z nią ryzyka. Ostateczna decyzja podjęta przez przedsiębiorstwo powinna wynikać z wcześniejszych jego doświadczeń, pojawiających się szans rynkowych, starannej oceny ryzyka oraz analizy rynku i otoczenia firmy. Ponadto, powinna stwarzać przedsiębiorstwu szansę na osiągnięcie zysku zarówno w krótkim, jak i długim okresie.

## Powstanie przedsiębiorstwa House Hardware

Polskie przedsiębiorstwo House Hardware, założone w 1995 r. przez absolwenta matematyki, Piotra Kędzierskiego, zajmuje się produkcją i sprzedażą urządzeń peryferyjnych do komputerów osobistych. Asortyment firmy w początkach jej działalności był dość ubogi i obejmował tylko klawiatury i myszy. Choć początkowo wiele osób nie wierzyło w powodzenie nowo powstałej firmy, skuteczne decyzje dotyczące jej funkcjonowania i rozwoju okazały się kluczem do jej sukcesu. Firma już od pierwszego roku działalności zaczęła przynosić zyski, które z biegiem czasu stały się coraz większe. Wraz

z początkiem XXI wieku nastąpił prawdziwy rozkwit przedsiębiorstwa House Hardware, które zaczęło poszerzać swój asortyment produktowy. Poza sprzedawanymi dotychczas myszami komputerowymi i klawiaturami, firma rozpoczęła produkcję i sprzedaż drukarek, skanerów oraz urządzeń wielofunkcyjnych. Nowy asortyment okazał się pożądanym przez klientów, co pozytywnie wpłynęło na dochody firmy. Właściciele firmy napełnieni duchem sukcesu zdecydowali się ponownie podjąć decyzję o wprowadzeniu nowych produktów. Z czasem rozpoczęto również produkcję monitorów. Ten krok okazał się jednak chybiony, nie ze względu na brak zainteresowania tym produktem, ale z powodu stosunkowo wysokich kosztów produkcji. Dlatego też firma po raz pierwszy skorzystała z możliwości zakupu produktów gotowych, które ostatecznie sprzedawała pod własną marką. Poszukiwanie odpowiedniego dostawcy, dla początkującej w tej materii firmy, okazało się dość trudne. Wymagało bardzo dobrego rozpoznania rynku, nawiązania kontaktu i czasochłonnej negocjacji z ewentualnymi dostawcami oraz podpisania odpowiednich umów. Ostatecznie po wielu tygodniach zawarto transakcję z jednym z chińskich producentów.

W następstwie rozwoju technologicznego, zmian preferencji konsumentów i odchodzenia użytkowników od standardowych komputerów stacjonarnych, firma zaczęła odnotowywać spadki sprzedaży swoich podstawowych produktów – myszy komputerowych i klawiatur. Ponadto, działalność konkurencji na rynku powoli zaczęła przyczyniać się do spadku sprzedaży dwóch kolejnych rodzajów produktów – skanerów i monitorów. Spadki były na tyle znaczące, iż spowodowały wycofanie się firmy z produkcji i sprzedaży tych urządzeń. Oznaczało to jednocześnie zakończenie bieżącej współpracy z dostawcą z Chin.

W obliczu zmieniających się warunków panujących na rynku, związanych z technologiami informacyjnymi, właściciele firmy stanęli przed ważną decyzją dotyczącą przyszłości przedsiębiorstwa. Musieli zastanowić się i odpowiedzieć sobie na następujące pytanie: czy warto podjąć ryzyko dalszej inwestycji w firmę czy lepiej zrezygnować z działalności? Właściciele postanowili rozpoznać plusy i minusy obydwu decyzji, aby następnie na podstawie zdobytych informacji i przeprowadzonych analiz zdecydować się na jedną z dwóch wskazanych ścieżek postępowania. Pierwszym poczynionym przez właścicieli krokiem była szczegółowa analiza rynku, której celem było zidentyfikowanie kierunku, w którym przedsiębiorstwo mogłoby dalej się rozwijać. Dzięki podjętym działaniom zauważono stale wzrastającą popularność urządzeń mobilnych i konsol do gier. Zachęcenie nowymi możliwościami właściciele nie zdecydowali się jednak na pochopne podjęcie decyzji o pozostaniu na rynku i inwestowaniu w dalszy rozwój przedsiębiorstwa. Po dokonaniu niezbędnych kalkulacji kosztów, postanowili podjąć wyzwanie oraz postawić na dalszy rozwój firmy. W związku ze specyfiką dotychczasowej działalności przedsiębiorstwa – produkcją i sprzedażą urządzeń peryferyjnych – dobrym rozwiązaniem wydawała się dalsza

inwestycja w przedsiębiorstwo, związana z wprowadzeniem nowych produktów. W związku z tym, House Hardware zaplanowało powiększenie dotychczasowego asortymentu produktowego o kontrolery do konsol i komputerów. Oceniono, że ugruntowana pozycja firmy na rynku oraz rozpoznawalność marki może pozwolić firmie na osiąganie zysku ze sprzedaży innych niż dotychczas produktów. Ponadto uznano, że koszty zmian i dostosowania maszyn do wytwarzania nowych produktów będą zdecydowanie niższe w przypadku produkcji produktów podobnych do dotychczasowych niż w przypadku zmiany branży. Na tej podstawie właściciele firmy podjęli wstępną decyzję o wejściu na rynek konsol do gier ze sprzedażą kontrolerów. Jednocześnie postanowili, że w przypadku, gdy przychody firmy osiągną zadowalający poziom, firma rozpocznie prace nad autorskim, innowacyjnym kontrolerem, który będzie można wykorzystywać do gier na urządzeniach mobilnych.

Przed przystąpieniem do inwestycji, właściciele postanowili jednak przeanalizować bardziej szczegółowo warunki rynkowe oraz zweryfikować we wstępnym badaniu preferencje zakupowe użytkowników konsol i komputerów pod względem zainteresowania planowanym produktem. Wyniki wskazywały, iż inwestycja w nowy produkt, jakim są kontrolery do gier, to dobry pomysł. Dodatkowo postanowiono przeprowadzić dokładną analizę rynku pod kątem dostępnych urządzeń stosowanych na różnych platformach. Po analizie określono potencjalnie preferowane kształty urządzeń i rozmieszczenie przycisków. Następnie przygotowano kilka modeli nowych urządzeń i przeprowadzono badania na konsumentach pod kątem wygody użytkowania kontrolerów (ich ergonomii), określono także, jakie dodatkowe oczekiwania mają konsumenci. Po zakończeniu przygotowań, stworzono pierwszy prototyp urządzenia i poddano go testom. W procesie tym dokonano jeszcze kilku drobnych modyfikacji i uznano, iż urządzenie jest gotowe do produkcji i wprowadzenia na rynek.

I wtedy właściciele przedsiębiorstwa stanęli przed prawdziwym dylematem. Posiadane doświadczenie zdobywane od czasu założenia firmy, dyktuje im dwa możliwe scenariusze dalszego postępowania, tj. własną produkcję kontrolera do gier lub zakup produktów gotowych, sprzedawanych później pod własną marką. W związku z tym właściciele zastanawiali się, czy warto podjąć w firmie produkcję nowego asortymentu, jak to miało miejsce dotychczas w przypadku myszy komputerowych, klawiatur, drukarek oraz skanerów, czy może bardziej opłacalne okazałoby się zakupienie gotowych kontrolerów, wyprodukowanych przez zewnętrzną firmę w oparciu o licencję House Hardware i ich sprzedaży, jak to miało miejsce w przypadku monitorów. Po dłuższej debacie, właściciele firmy, aby rozwiązać wątpliwości, które sprowadzały się do decyzji „produkować czy kupić produkt”, zdecydowali się na zlecenie zewnętrznej firmie przygotowanie stosownej ekspertyzy. Decyzja ta, była także podyktowana nienajlepszymi doświadczeniami



z poprzedniej współpracy z dostawcą monitorów. Wtedy w podpisanych kontraktach nie uwzględniono wszystkich możliwych kosztów, czego skutkiem były mniejsze zyski niż pierwotnie zakładano.

Firma House Hardware, mimo iż zajmuje się produkcją urządzeń peryferyjnych do komputerów osobistych, nie posiada obecnie niestety ani wystarczająco nowego sprzętu, ani pracowników specjalizujących się w obsłudze nowoczesnych maszyn do produkcji kontrolerów do gier. Przyczyną tej sytuacji były m.in. cięcia kosztów, sprzedaż niektórych maszyn i zwolnienia, związane z pogarszającą się sytuacją finansową firmy. Obliczono, że inwestycja w nowoczesny park maszynowy nie jest kosztowna i jednorazowo wynosi zaledwie 100 000 zł. Co więcej, firma ma możliwość zapłacić tę kwotę z własnych oszczędności (stawka amortyzacji – 20%). Sama inwestycja w urządzenia jednak nie wystarczy, ponieważ należy także nauczyć pracowników ich odpowiedniej obsługi. To przyczynia się do konieczności przeprowadzenia dodatkowych szkoleń, których koszt oszacowano na 10 000 zł. Ponadto, nowoczesne maszyny wymagają corocznego serwisowania, a koszt takiej usługi to 6 000 zł (serwis realizowany jest na miesiąc przed zakończeniem każdego roku użytkowania maszyny). Jednak nie były to jedyne koszty związane z inwestycją. Po weryfikacji możliwości rozstawienia urządzeń stwierdzono, iż niezbędna będzie także rozbudowa niektórych pomieszczeń fabryki, której koszty oszacowano na 25 000 zł. W związku z dobrymi stosunkami z dostawcami urządzeń, firmami remontowo-budowlanymi i szkoleniowymi, wszelkie płatności mogą być dokonywane dopiero po upływie pierwszego miesiąca od uruchomienia produkcji.

Specjaliści z House Hardware obliczyli także koszty, które musieliby ponieść w związku z własną produkcją kontrolerów. Zużycie prądu przez maszyny produkcyjne, niezależnie od skali produkcji to kwota 80 000 zł rocznie. Miesięczne magazynowanie nowego asortymentu to 1000 zł (licząc miesiąc od pierwszego pełnego dnia dostarczenia wyprodukowanych produktów). Jednostkowy koszt materiałów, złożenia sprzętu oraz opakowania to odpowiednio: 7 zł, 8 zł oraz 1 zł. Przyjęto założenie, że dzienne możliwości produkcyjne firmy to 700 sztuk, które realizowane byłyby przez 313 dni w roku. Zgodnie z analizami, taka liczba produktów, znalazłaby swoich odbiorców, zarówno na rynku polskim, jak i rynkach zagranicznych. Pierwsze uruchomienie parku maszynowego miałoby miejsce w czasie około czterech miesięcy, natomiast pierwszy pełen cykl produkcji, zakończony byłby za pięć miesięcy.

Równoległe z podjęciem nowej inwestycji w firmie, właściciele przedsiębiorstwa rozważali zakup produktów gotowych, przygotowanych na licencji House Hardware, ponownie od chińskich dostawców. Takie rozwiązanie również generuje pewne koszty. Okazuje się, że mimo zdalnego załatwienia wszelkich formalności, konieczny będzie lot do Chin na podpisanie kontraktu, co wiązałoby się z łącznym

kosztem 2200 zł (płatność za przelot, pozostałe koszty pokrywa kontrahent). Dodatkowo, chińscy dostawcy zastrzegają sobie możliwość zmiany pewnych warunków umowy podczas osobistego spotkania. Taka sytuacja miała już miejsce w ramach poprzedniego kontraktu, gdzie ostatecznie ustalono inne warunki (mniej korzystne) dotyczące dostaw monitorów. Wstępne ustalenia to umowa na rok, obejmująca dostarczanie gotowych produktów w cenie 9 zł za sztukę. Dostawy zaplanowano raz na dwa miesiące do opisanej w umowie siedziby zamawiającego (ostateczna wielkość dostaw ma zostać określona wraz z podpisaniem umowy), począwszy od podpisania umowy, której zawarcie zgodnie z planem nastąpi w ciągu trzech miesięcy. Ponadto uznano, że istnieje konieczność wysyłania pracownika z przedsiębiorstwa House Hardware do Chin na dni wysyłki w celu kontroli poprawności realizacji kontraktu (zakładany pobyt pracownika to 3–5 dni, koszt przelotu w obie strony dla jednego pracownika to 2200 zł, a koszt pobytu, obejmujący hotel, jedzenie oraz transport miejski, to średnio 800 zł dziennie). Ustalono też obowiązek przyjęcia w siedzibie zamawiającego 3-osobowej delegacji gości z Chin raz na kwartał. Oszacowano, że spełnienie tego warunku będzie kosztowało 5000 zł za siedmiodniowy pobyt jednej osoby. Koszty biletów lotniczych delegacja pokrywałaby we własnym zakresie. Dodatkowo, właściciele firmy House Hardware oszacowali koszty magazynowania zakupionego towaru na 2000 zł miesięcznie oraz ustalili jednorazowy koszt transportu na 15 000 zł za 2000 sztuk (transport morski – czas dostarczenia to około 5 tygodni).

W celu usystematyzowania zebranych danych, właściciele firmy House Hardware przygotowali prostą tabelę, porównującą podstawowe koszty związane bezpośrednio z produkcją kontrolerów we własnej fabryce oraz te, związane z zakupem przygotowanych produktów przez dostawcę z Chin (tabela 1).

**Tabela 1.** Porównanie podstawowych kosztów

Produkcja		Zakup	
Materiały	7 zł	Cena jednostkowa	9 zł
Montaż	8 zł		
Opakowanie	1 zł		

Źródło: opracowanie własne.

Wszelkie pozostałe koszty (transakcyjne) w związku z planowanymi działaniami – inwestycją w produkcję własną lub zakupem gotowych kontrolerów do gier – zostały osobno przedstawione firmie doradczej, która ma wskazać, które z rozwiązań powinno przynieść więcej korzyści. W przypadku poprzedniego kontraktu (zakup

monitorów), nie wszystkie elementy zostały uwzględnione, co spowodowało niewłaściwą ocenę współpracy i w efekcie wpłynęło na powstanie mniejszego zysku niż pierwotnie zakładano.

### **Zadania**

1. Jesteś ekspertem w firmie doradczej, która podjęła się przygotowania ekspertyzy służącej właścicielom przedsiębiorstwa HouseHardware do podjęcia decyzji „produkować czy kupić produkt”. Przedstaw i porównaj szacowane koszty produkcji w firmie HouseHardware oraz koszty zakupu u chińskiego dostawcy kontrolera do gier komputerowych i wideo (wartości pieniężne sprowadź do ceny jednej sztuki).
2. Oceń i wybierz Twoim zdaniem lepsze rozwiązanie inwestycyjne dla przedsiębiorstwa. Oprócz porównania wartości liczbowych uwzględnij inne kryteria, które są Twoim zdaniem niezbędne do podjęcia tego typu decyzji.
3. Uzasadnij podjętą decyzję.

### **Instrukcje do pracy z wykorzystaniem studium przypadku**

1. Minimalny czas na rozwiązanie studium przypadku: 60 minut.
2. Studium przypadku może być zarówno rozwiązywane w grupach jak i indywidualnie.

### **Rozwiązanie**

Aby poprawnie rozwiązać studium przypadku, należy przede wszystkim przyjąć następujące założenia:

1. Czas oraz poziom produkcji powinien zostać sprowadzony do wspólnego mianownika.
2. Obliczenia powinny być dokonane z uwzględnieniem najgorszej (najbardziej kosztownej) z punktu widzenia przedsiębiorstwa sytuacji.
3. Inwestycja powinna zostać policzona zarówno dla pierwszego jak i drugiego roku.

**Obliczenia:**

PRODUKCJA			ZAKUP		
Pozycja	Koszt	Obliczenia	Pozycja	Koszt	Obliczenia
Maszyny	100 000,00 zł		Lot do Chin	15 400,00 zł	7 x 2200
Odpis amortyzacja	- 20 000,00 zł		Pobyty w Chinach	24 000,00 zł	800 x 5 x 6
Fabryka – zmiany	25 000,00 zł		Goście	60 000,00 zł	5000 x 3 x 4
Szkolenie	10 000,00 zł		Magazyn	24 000,00 zł	2000 x 12
Serwis	6 000,00 zł				
Magazynowanie	12 000,00 zł	12 x 1000			
Energia	80 000,00 zł				
Suma rocznie	213 000,00 zł		Suma rocznie	123 400,00 zł	
Dziennie	680,51 zł	213000/313	Dziennie	394,25 zł	123 400/313
Na pada	0,97 zł	680,51/700	Na pada	0,56 zł	394,25/700
Pad – koszty jednostkowe			Pad – koszty jednostkowe		
Części	7,00 zł		Zakup	9,00 zł	
Składanie	8,00 zł		Transport (jednostka)	7,50 zł	
Pudełko	1,00 zł				
Suma pad	16,00 zł		Suma pad	16,50 zł	
Koszt na sztukę	16,97 zł	16 + 1,00	Koszt na sztukę	17,06 zł	16,50 + 0,56

\*\*\*\*\*

Z punktu widzenia przedsiębiorstwa House Hardware, mniej ryzykownym i w dłuższej perspektywie tańszym rozwiązaniem byłoby produkowanie urządzeń w kraju. Taka decyzja jest podyktowana, m.in. następującymi argumentami:

- koszty związane z inwestycją wpłyną na cenę produktów tylko w pierwszym roku produkcji, nie będą wpływały na cenę produktów w następnych latach;
- kontrahent z Chin zastrzega sobie możliwość podniesienia ceny, co może nastąpić już podczas podpisywania kontraktu (lub po roku itp.);
- kontrahent może także przywłaszczyć sobie technologię, po roku zakończyć współpracę z firmą, rozpoczynając własną sprzedaż.

## Bibliografia

- Cánez, L.E., Platts, K.W., Probert, D.R. (2000). Developing a Framework for Make-or-buy Decisions. *International Journal of Operations & Production Management*, 20(11), s. 1313–1330.
- Ford, D., Farmer, D. (1986). Make or Buy-a Key Strategic Issue. *Long Range Planning*, 19(5), s. 54–62.
- Huth, C., Kieckhäfer, K., Spengler, T.S. (2015). Make-or-buy Strategies for Electric Vehicle Batteries-a Simulation-based Analysis. *Technological Forecasting and Social Change*, 99, s. 22–34.
- Kowalczyk, J. (2013). Efektywność ekonomiczna decyzji podejmowanych w organizacji. W: J. Bogdanienko, W. Piotrowski (red.). *Zarządzanie. Tradycja i nowoczesność*. Warszawa: PWE, s. 234–259.
- Leiblein, M.J., Reuer, J.J., Dalsace, F. (2002). Do Make or Buy Decisions Matter? The Influence of Organizational Governance on Technological Performance. *Strategic Management Journal*, (23), s. 817–833.
- Ramus, M.J., Szczepanowski, P. (2000). Podejmowanie decyzji w organizacji. W: A. Koźmiński, W. Piotrowski (red.). *Zarządzanie. Teoria i praktyka*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN, s. 85–123.
- Robbins, S.P., DeCenzo, D.A. (2002). *Podstawy zarządzania*. Warszawa: PWE
- Veugelers, R., Cassiman, B. (1999). Make and Buy in Innovation Strategies: Evidence from Belgian Manufacturing Firms. *Research Policy*, 28(1), s. 63–80.

## Lektury polecane

- Cánez, L.E., Platts, K.W., Probert, D.R. (2000). Developing a Framework for Make-or-buy Decisions. *International Journal of Operations & Production Management*, 20(11), s. 1313–1330.
- Ford, D., Farmer, D. (1986). Make or Buy-a Key Strategic Issue. *Long Range Planning*, 19(5), s. 54–62.
- Leiblein, M.J., Reuer, J.J., Dalsace, F. (2002). Do Make or Buy Decisions Matter? The Influence of Organizational Governance on Technological Performance. *Strategic Management Journal*, (23), s. 817–833.
- Veugelers, R., Cassiman, B. (1999). Make and Buy in Innovation Strategies: Evidence from Belgian Manufacturing Firms. *Research Policy*, 28(1), s. 63–80.

## Przypadek przedsiębiorstwa społecznego – O jednej spółdzielni socjalnej i jej prezesie<sup>\*</sup> Kluczowe wymiary analityczne: cel, governance, sieci powiązań

---

### Wprowadzenie

W 1944 r. Karl Polanyi pisał o wielkiej transformacji, ukazując jak na przestrzeni wieków przedsiębiorstwa stopniowo „odrywały” się od lokalnych środowisk. Wskazywał, że dzieje się to z powodu zwiększania skali i zakresu działalności firm, produkujących na masowe i anonimowe rynki, przy coraz większej mobilności kapitału (Polanyi, 2010). Tym samym malało zrozumienie potrzeb społeczności, z których firmy pochodziły, tracąc w nich zakorzenienie. Współcześnie, głos zarówno praktyków, jak i naukowców, coraz mocniej zwraca uwagę na odradzanie się przedsiębiorczości społecznej, wracającej do problemów społecznych, ulegających pogłębieniu i zwiększeniu ich skali, pomimo rozwoju wielu gospodarek. Istnieje wiele definicji i sposobów rozumienia przedsiębiorczości społecznej i przedsiębiorstw społecznych. Część definicji akcentuje, że jest to każda działalność, której dochody są przeznaczane na realizację celów społecznych (Dees, Anderson, 2006). Podejście to rozwinęło się w Stanach Zjednoczonych, gdy firmy doradcze doradzały organizacjom non-profit w poszukiwaniu źródeł utrzymania. Następnie było upowszechniane ono w latach 90. XX wieku przez Social Enterprise Alliance. Ujęcie przedsiębiorstwa społecznego przez perspektywę dochodową pozwala włączyć do niej przedsięwzięcia komercyjne, realizujące cele społeczne. Inne ujęcia wskazują na innowacyjne rozwiązania, postrzegające problemy społeczne jako cechę wyróżniającą przedsiębiorczość społeczną. Szczególnie charakterystycznym jest podkreślanie roli innowatorów – agentów zmian

<sup>\*</sup> Projekt został sfinansowany ze środków Narodowego Centrum Nauki, przyznanych na podstawie decyzji numer DEC-2011/03/D/HS4/04326. Dane, mogące pozwolić na identyfikację analizowanego przypadku spółdzielni socjalnej i osób z nią związanych, zostały zmienione.

społecznych, promowane przez międzynarodową fundację Ashoka (Drayton 2009; Dees, Anderson 2006). Trzecim ujęciem definicyjnym jest propozycja międzynarodowej sieci badawczej EMES (Defourny, Nyssens, 2013), której kryteria są przedmiotem analizy w niniejszym rozdziale. Bezdyskusyjnie jednak tym, co łączy wszystkie przedsiębiorstwa społeczne jest realizacja celów społecznych. Oznacza to rozwiązywanie problemów społecznych poszczególnych jednostek czy grup, chociaż również może dotyczyć oddziaływania na znacznie większą skalę. Przypadkiem zaprezentowanym w niniejszym rozdziale jest spółdzielnia socjalna. Korzenie spółdzielczości sięgają pierwszej połowy XIX wieku, kiedy wśród rolników i robotników wykształciły się silne tradycje samopomocy i wzajemnego wsparcia. Po II wojnie światowej, zwłaszcza od początku lat 90. minionego stulecia, tradycyjne spółdzielnie straciły na znaczeniu ekonomicznym i społecznym. W Polsce spółdzielnie jako przedsięwzięcia społeczne, pojawiły się w 2007 r., gdy wprowadzono odpowiednią ustawę, ułatwiającą ich działalność (Ustawa, 2006). Do 2013 r. ich liczba zwiększyła się o ponad 1200%. Można wytłumaczyć to przede wszystkim powstaniem licznych możliwości, ułatwiających otrzymanie dofinansowania na tworzenie nowych stanowisk pracy z krajowych i europejskich środków publicznych (Fundusz Pracy, Programy Operacyjne), a także z powodu przyznawanych ulg w składkach na ubezpieczenia społeczne w nowo powstających spółdzielniach. Spółdzielnie socjalne są najbardziej zbliżone do idealnego modelu przedsiębiorstwa społecznego, zaproponowanego przez europejską sieć badawczą EMES (Herbst, 2008; Ciepielewska i in., 2015).

## Powstanie Spółdzielni Socjalnej Olszynka

*Wszystko ja [...] będę brał coraz wyżej takie osoby.*

Spółdzielnia socjalna Olszynka ma swoją siedzibę w Olechnowie, małej miejscowości zamieszkałej przez około 50 tys. osób, zlokalizowanej w odległości ponad 120 km od aglomeracji poznańskiej. Występuje tam bardzo wysoka stopa bezrobocia, jej poziom w latach 2013–2014 wynosił około 18%. Znaczna część mieszkańców dojeżdża do pracy do Poznania i w jego okolice, a także do sąsiednich miejscowości. Z punktu widzenia aktywności gospodarczej, ale także społecznych inicjatyw niewiele dzieje się w Olechnowie.

Spółdzielnia została założona w 2010 r. przez Macieja Słowikowskiego (52 lata). Składa się z 15 członków, pracujących na tzw. spółdzielczą umowę o pracę, oprócz nich zatrudnionych jest w niej ponad 80 osób, w tym ponad 65 osób na umowę o pracę. Są wśród nich osoby niepełnosprawne, również te, które przed zatrudnieniem w spółdzielni miały status długotrwale bezrobotnych. Inspiracja do za-



łożenia spółdzielni pojawiła się ze strony znajomego starosty, który, widząc jak Maciej angażuje się w sprawy osób niepełnosprawnych i jak dobre kontakty ma w świecie biznesu, uznał, że będzie właściwą osobą do zainicjowania tego typu przedsięwzięcia.

*Inicjatywa utworzenia była, można powiedzieć, starostwa i Urzędu Marszałkowskiego. Czyli tam Pani S. [urzędnik z Urzędu] i Pani B. nas namawiały do utworzenia spółdzielni socjalnej. Na początku złożyłem wnioszek, żeby powstał ZAZ dla osób niepełnosprawnych, jakieś nowe miejsca pracy. No, ale nie otrzymaliśmy [środków na założenie]. I urząd mówi: „może spółdzielnia socjalna?”. No, ja pracowałem tu i tam, [...] można powiedzieć, że wyprowadziłem niektóre z długów, ale mam niemiłe wspomnienia.*

Prezes Maciej został inicjatorem tego przedsięwzięcia. Mając przygotowanie prawne, znając doskonale przepisy dotyczące działalności spółdzielni, zaczął od rekrutacji członków spółdzielni socjalnej:

*No, i [...] ja się podjąłem tego utworzenia, napisałem statut, rekrutacja była [...] robiona, taka giełda w Urzędzie Pracy i był pracownik z Powiatowego Urzędu Pracy, łącznie ze mną, i było zapytanie, czy jest zainteresowany pracą [chętny do przystąpienia do spółdzielni]. I głównie brane były osoby niepełnosprawne. I wszystkie, ja patrzyłem [...] czy ktoś był zainteresowany. I wtedy była ze mną rozmowa. Na samym początku było 50 osób chętnych [...] starosta też się [z nimi] spotkał. Ale jak już przyszło do konkretów, czyli każdy miał znaleźć żyranta, bo wiadomo dostali środki na utworzenie spółdzielni, 12 tysięcy, ale musieli mieć poręczyciela. To chyba dla dwóch osób Urząd Pracy chciał. No i z 50 się chyba 11 czy 12 chętnych zrobiło. Jak usłyszeli, że ktoś tam ma poręczać, bezrobotnemu [...] zazwyczaj to matka poręczała [...]. Później, jak ta trzynastka została, to ja im wytłumaczyłem, że się nie muszą bać, że ta spółdzielnia padnie. Im wszystko wytłumaczyłem, harmonogram pokazałem. O, byli tacy, można powiedzieć [...] spokojni.*

Celem spółdzielni socjalnych jest reintegracja zawodowa i społeczna jej członków, którymi mogą być osoby zagrożone wykluczeniem społecznym, bezrobociem albo osoby o małych szansach zatrudnienia na rynku pracy (Ustawa, 2006). Spółdzielnie, prowadząc działalność gospodarczą, realizują misję społeczną poprzez działania reintegracyjne. Warto zwrócić uwagę, że prezes spółdzielni ze szczególną dbałością podchodził do tego typu problemów, ponieważ zależało mu na awansowaniu pracowników, jeśli zaistnieją takie możliwości.

*Tutaj niedawno zatrudniłem osobę, nawet nie wiedziałem, że – sprzątała. Patrzę, że dokumenty, że jest po liceum, maturę ma, no to zaraz mówię, na dwa miesiące, bo to zastępstwo było, ja ściągnąłem ją tutaj i naprawdę zadowolony jestem, bo nawet pracuje, no i też ma ze wzrokiem problem, i jest super pracownikiem. I zostawię ją na stałe, będę brał coraz wyżej takie osoby.*

Kiedy pytałam prezesa Macieja o misję spółdzielni, mówił, że jest wyraźnie sformułowana:

*Mi chodzi o to, żeby oni, chodzi o oderwanie od rzeczywistości, że ja to specjalnie robię dla nich. Bo wiem jedną rzecz, że osoby, które tu u mnie wszystkie pracują, to nigdzie wcześniej nie miały tak. Rodzice ich nie wypuszczą, tylko pieniądze każą oddawać, oni tych pieniędzy nie mają. A ja mówię, kto chce, jedzie na turnus, za darmo. Kto by nie chciał jechać. Teraz chcą częściej jeździć na różne turnusy, a w przyszłym roku zabieram ich do Hiszpanii. Ja im środki załatwiam, wszystko ja.*

Członkowie spółdzielni raz w roku mogą jeździć na turnus rehabilitacyjny albo wypoczynkowy, który spółdzielnia im całkowicie finansuje. Praca jest dla nich zmianą otoczenia, stwarza pewną sferę niezależności. Wypowiedź prezesa sprawia wrażenie, że jest ich opiekunem.

Prezes Maciej prowadził w przeszłości dwie własne firmy. Pracował również jako prezes spółdzielni mieszkaniowej, prezes spółdzielni inwalidów, był także radnym w powiecie. Ma więc doświadczenie pracy w różnych sektorach gospodarki, co przynosi duże korzyści dla obecnej spółdzielni, ponieważ dysponuje odpowiednią wiedzą na temat możliwości dofinansowania. O swojej wcześniejszej pracy mówi:

*Pracowałem w spółdzielni inwalidów, i starosta wiedział, że pracowałem, bo w tamtym czasie byłem jeszcze radnym. Byłem znaną osobą i prosił mnie, czy nie zająłbym się tym, bo wiedział, że jakieś tam mam doświadczenie. Byłem doradcą zawodowym osób niepełnosprawnych, zrobiłem kurs POPON [Polska Organizacja Pracodawców Osób Niepełnosprawnych]. Jak pracowałem w poprzedniej firmie [...] No to znałem, wie Pani, skąd można pozyskać środki, gdzie, co i ten [...] Bo to jest bardzo ważne.*

W spółdzielni Olszynka działalność gospodarcza jest prowadzona w wielu branżach. Spółdzielnia produkuje znicze i świece dla jednej z największych instytucji charytatywnych w Polsce, prowadzi konfekcjonowanie i pakowanie drobnych elementów dla kilku producentów z województwa, działa jako pośrednik w sprzeda-

ży nowych części samochodowych w dwóch punktach w regionie, świadczy usługi sprzątające i ochroniarskie dla spółdzielni mieszkaniowych i deweloperów, a także usługi ślusarskie dla zakładów produkcyjnych w okolicy. Najważniejszym i zarazem największym źródłem przychodów spółdzielni jest produkcja i sprzedaż zniczy, ale jest to działalność sezonowa. Dla zwiększenia zysków utworzono sklep z częściami samochodowymi, w którym też świadczone drobne usługi naprawcze. Skala działalności usług ochroniarskich i sprzątających wychodzi daleko poza obszar Olechnowa. Część działalności spółdzielni, wraz z biurem, mieści się w hali, wybudowanej na terenie, który lokalna parafia przekazała w bezpłatne użytkowanie spółdzielni.

*Mówię, jak już się zapoznałem z tą ustawą [o spółdzielniach socjalnych], gdzie można było środki zdobyć, to było mi łatwiej. Dużą stawkę dostaliśmy dotacji, bo ten budynek [...] z Urzędu Marszałkowskiego dostaliśmy [dotacje na sfinansowanie stanowisk pracy], z PFRON-u, a 50% dało starostwo na ten budynek. No, a teren to nam proboszcz użycza, bo widzi, co my tu dobrego robimy.*

*[...] W Środzie Wielkopolskiej tam mam 20 osób. [...] tam na południu kraju, to 30 na produkcji robi, są też ludzie w Kościanie i teraz już sprzątają też inni w Warszawie, Lubinie. Tam też przejmuję całą jedną firmę. Ochronę ze sprzątnaniem.*

Z rozmowy z prezesem Słowikowskim wynika, że zatrudnieni są tam pracownicy spółdzielni, którzy nie są jej członkami. Z dużą swobodą i zaangażowaniem wymienia całą listę miejsc, gdzie jego ludzie są zatrudnieni w Polsce:

*Pani to miała szczęście, bo mnie ciągle nie ma, dwa dni temu byłem w Warszawie, Piotrkowie i Łodzi. Wszystko to w jednym dniu tak opanowałem, musiałem spraw dopilnować.*

## **System rządzenia i wartości w spółdzielni**

*W zarządzie jestem tylko ja, ja jedyny, Maciej.*

Prezes Maciej kontynuuje opowieść o początkach spółdzielni:

*No, ale wzięłem ustawę [o spółdzielniach socjalnych], czytałem, sam napisałem statut, żeby po prostu, no później, było jakieś tam pewne zabezpieczenie, żeby później, ja coś utworzę, a za chwilę ktoś tam będzie próbował mnie odwołać [...] Wszystko można zrobić, wie Pani [...]. Się zgadają dwie-trzy oso-*

*by i podbuntując, i wie Pani. Buntowników, jak to mówią, nie brakuje zawsze. Zawsze ktoś [...] może się znaleźć.*

Skąd ten brak zaufania? Z opowieści prezesa wyłaniają się negatywne doświadczenia funkcjonowania spółdzielni w Polsce, a mianowicie:

*Byłem prezesem tam w kilku spółdzielniach, ale mam niemiłe wspomnienia [...], bo to jest jednak tam, jest taki twór, że każdy tam rządzi. Niby jest 80 członków, czy jest 100 członków i wtedy wszyscy chcą być zarządcą, o [...] cokolwiek chciałem zrobić, to była blokada. Blokada, blokada.*

Obecnie spółdzielnie przeżywają liczne kryzysy, związane z kojarzeniem ich z minionymi czasami, kiedy po II wojnie światowej były narzędziem realizacji polityki gospodarczej przez system. Prezes opowiada również o niemiłych doświadczeniach z okresu, gdy prowadził własny biznes:

*Wie Pani, pół roku siedziałem, jak nie jedna to druga kontrola. To trzecia. No chwila, ja nie będę siedział i tylko w firmie na kontrole odpowiadał [...] to Urząd Skarbowy, to tamto. Tam oczywiście nic nie było [nie było żadnych nieprawidłowości], ale wie Pani ja też byłem radnym, no to, co chwilę mi podsyłali. Przez to, że byłem radnym opozycyjnym, to wiadomo, że trzeba mu nastać kontrolę.*

Intrygujące od początku w opowieści Macieja Słowikowskiego jest to, że mówiąc o spółdzielni, posługuje się on zwrotami: *moja firma, ja [...] to, ja sam*. W jego narracji nie istnieją zwroty świadczące o wspólnotowym, spółdzielczym charakterze funkcjonowania. Dlatego w tym studium przypadku, wykorzystuję funkcję Macieja w spółdzielni, tytułując go prezesem Maciejem. Prezes Maciej opowiada o „swojej firmie”, mimo że jest to spółdzielnia socjalna. Wobec tego uznałam, że warto się przyjrzeć, jak wygląda system rządzenia (*governance*) w spółdzielni. Pytam prezesa Macieja:

*A kto wchodzi w skład zarządu i w jaki sposób są podejmowane decyzje?*

Prezes Maciej:

*W zarządzie to jestem ja, ja sam. Jakby jedyny, Maciej. Później dodaje: Jest tu Rada Nadzorcza, w składzie trzy osoby. Jest tu Pani E., akurat nie ma jej, jest Pani A, która ma bardzo ważne sprawy, bo ja tam ją wysłałem, żeby*

*konta założyła. Ja wziąłem sobie zaufane osoby, bo nie chciałbym, tak jak mówiłem, buntowników wziąć. Jest Pani J., która przyjeżdża, jest tutaj trzecią osobą [w radzie nadzorczej]. Wybrałem ludzi, którym ufam, ponieważ nie chcę tu żadnych buntów. Dyskutuję tutaj jedynie z Panią E i Panią A., tak dyskutujemy czasami. To z nimi rozmawiam. Mi jest ogólnie, to wszystko, tak wszystko można powiedzieć, na moich barkach [...] plecach. Bo to, że mam sam decydować [...] wolę samemu decydować.*

W mniemaniu prezesa Macieja element systemu rządzenia w spółdzielni dotyczący wymiaru nadzoru, stanowią dyskusje z innymi członkiniami spółdzielni. Jedynym organem zarządczym jest natomiast on sam. W tym „prezesowaniu”, bezsprzecznie uosabia się też rola lidera, jako osoby, która zainicjowała i zarządza biznesem i przedsięwzięciem społecznym.

Założenie co do demokratycznej formy oraz kontroli członków wewnątrz spółdzielni socjalnej, tworzy bariery dla wprowadzania osób z zewnątrz do struktur rządzących spółdzielnią. Jest to typowe dla światowego modelu spółdzielni. W konsekwencji menedżerowie i osoby zarządzające spółdzielnią, są wybierani spośród członków. Każdy z pięciu obszarów biznesowych analizowanej spółdzielni ma swoich kierowników – sprawdzonych pracowników-członków spółdzielni. Nie sposób jednak stwierdzić, że w spółdzielni panuje duch wspólnotowy, że działa kolektyw.

*Cały czas dbam o swoje podwórko. [...] I mówię, oni są zadowoleni, nie mogę powiedzieć [...]. Bo tu nie ma, wie Pani, takiego rygoru, że jakieś tam, jak u prywatniarza jest, że na gwizdek wszystko mają. Ulgi [...] no, ale ja tam przysmykam oko, to są czasem starsze osoby i niepełnosprawne. Ale staram się ich zmobilizować [...] zmotywować.*

*No, jestem tu właścicielem, można powiedzieć współwłaścicielem urządzeń, tego wszystkiego [...] ale jak ja będę dobrze zarządzał tą firmą, to będzie się cały czas kręcić [...] ja to traktuję, jakby to było moje prywatne. Przecież sami wiemy, że to jest tak traktowane, bo ja tak robię, i widzą, że staram się i że oni mają tę pracę. Oni [...] mają do mnie pełne zaufanie. Bo gdyby nie mieli zaufania, to by były zgrzyty. Oni wiedzą, że ja ich gdzieś w maliny nie wyprowadzę, sam nawet nie chcę, bo media to, to tamto. No i patrzą mi na ręce. Wolę tak robić, wszystko zgodnie z literą prawa i dlatego mówię, że jest księgowość na zewnątrz, ja mówię, żeby tu żadnych przewalek nie było. Żeby tu wszystko było zgodnie.*

W rozmowie, zapytałam prezesa również o realizację założeń spółdzielczości w Olszynie.

Prowadząca wywiad:

*No, ale jak to jest z tą spółdzielczością u was. Z kolektywem?*

Prezes Maciej:

*No, to powiem jest temat trudny, i ja byłem, szczerze, przeciwny spółdzielni. Bo jest ciężko się dogadać. Znaleźć tam 10 czy 15-osobową grupę, łatwiej się współpracuje z 3–4 osobami, a nie z dwudziestoma. To chyba każdy zna doskonale. Tu jest dobrze, że tu się nikt nie wywyższa. To oni o tym muszą wiedzieć. Że im się nie należy, tylko że za wykonaną pracę. Bo w spółdzielniach mówią, mi się to należy. W spółdzielniach inwalidów to było, związki zawodowe. U mnie to związkowców nie ma. Jest przedstawiciel załogi i tutaj my. [...] Ja powiedziałem, że jak kto chce na to czy tamto lekarstwo, dostanie pieniądze, bo mamy środki.*

System rządzenia *governance* może być analizowany jako struktury i działania organów zarządczych i nadzorczych, w obszarze odpowiedzialności wobec członków czy właścicieli. Ponieważ przedsiębiorstwa społeczne pełnią ważną misję, więc przyciągają uwagę swojego otoczenia. Ich egzystencja jest uwarunkowana współpracą z różnymi aktorami, nazywanych w literaturze *governance* interesariuszami. Problem systemu rządzenia w przedsiębiorstwach społecznych, a zwłaszcza wobec kogo są te podmioty odpowiedzialne, znajduje odzwierciedlenie w dyskusji dwóch szkół myślenia o *governance*. Jedna szkoła zakłada, że celem przedsięwzięcia jest maksymalizacja wartości przedsiębiorstwa, w przypadku przedsiębiorstw prywatnych – wartości dla udziałowców. Druga szkoła uznaje za istotne koncentrowanie się na interesach wszystkich podmiotów w otoczeniu przedsięwzięcia, tzw. interesariuszy (Postuła, 2012; Starnawska, 2016).

Prezes Maciej zdaje sobie sprawę, że realizacja celów społecznych i zdanie się na różnorodną pomoc wielu aktorów w otoczeniu, rodzi konieczność większej przejrzystości działań, i odpowiedzialności wobec otoczenia:

*Tutaj jest jakby działalność pożytku publicznego, no i łatwiej można pozyskać środki, zwłaszcza jak się zatrudnia niepełnosprawnych i jak się jest spółdzielnią. Prywatnie już nie tyle. Bo to od razu moje nazwisko, bo to, że już jakieś układy, układziki. A jeszcze byłem radnym. Jak by ludzie na to patrzyli? A mi się tak wydaje, że spółdzielnią jest łatwiej się przebić.*

## Poprzez sieć kontaktów przedsiębiorcy budowanie zaufania i legitymizację w lokalnym środowisku

*No i oni mnie zawsze wspominają [...] Trzeba budować dobre relacje, no nie?*

Każde przedsięwzięcie biznesowe niesie ze sobą sieć relacji społecznych przedsiębiorcy, jest w nich bowiem zakorzenione. W przypadku przedsiębiorczości społecznej ma to szczególne znaczenie, jako że sieci stają się nośnikami nie tylko zasobów społecznych, lecz także zasobów fizycznych, co umożliwia budowanie zaufania i legitymizację w lokalnym środowisku.

Chcę się dowiedzieć czegoś na temat sieci osobistych kontaktów prezesa i ich roli nie tylko w procesie funkcjonowania spółdzielni Olszynka, lecz także na etapie jej zakładania. Przeprowadzająca wywiad:

*A czy w procesie zakładania, była czy jest jakaś osoba, z którą Pan szczególnie dużo współpracował, która bardzo Panu pomagała?*

Prezes Maciej:

*Wszystko samodzielnie, wszystko samodzielnie. Ja posiadałem całą wiedzę na temat tworzenia spółdzielni, znałem ustawę o rehabilitacji zawodowej osób niepełnosprawnych, znałem prawo spółdzielcze i dlatego mi było, jak to mówią, łatwiej się poruszać. Bo wiedziałem, gdzie można zasięgnąć, gdzie zaczerpnąć informacji. Bo gro ludzi nie wie. Dużo ludzi by chciało na przykład zatrudnić ludzi niepełnosprawnych, ale nie mają żadnej wiedzy na ten temat. Więc naprawdę [...] jakby to jest zamknięte. To jest, jak z prawnikami w kraju, to jest zamknięte i że tam nikt nic nie wie, tylko oni mogą wiedzieć. Tam jest tak uszczelnione, że nikt nigdzie nie ma [...] taka tajemna wiedza.*

Przeprowadzająca wywiad:

*Tajemna wiedza?*

Prezes Maciej:

*Tajemna wiedza. A bardzo, bardzo, bardzo droga jest. Żeby się dowiedzieć [o ulgach, zwolnieniach, związanych z zatrudnianiem niepełnosprawnych], to kosztuje naprawdę duże pieniądze. To nie jest tak prosto, ja mam swoich znajomych, do dzisiaj pracuję z firmami, naprawdę potężnymi firmami,*



*które mają swoje zakłady pracy i oni mi też tutaj pomagają. Do dziś z nimi współpracuję. Wie Pani, ja mam. No i oni mnie zawsze wspominają, że jak byłem w poprzedniej firmie, że współpraca była super ze mną i dlatego oni się wszyscy trzymają. Na przykład tutaj współpracuję z 10 większymi firmami i wszyscy się tutaj ze mną trzymają, bo mają jakieś tam zyski [korzyści] u mnie. Ja wystawiam im ulgę na PFRON, przyciągam tym, że mają korzyści.*

Główni kontrahenci spółdzielni Olszynka, to przedsiębiorstwa i spółdzielnie, które zlecają im swoje usługi, determinujące tak naprawdę jej profil działalności. Spółdzielnia jest prężnie działającym przedsiębiorstwem, odbywa się to dużym wysiłkiem prezesa, a osiągnięcia te mają swoje źródło w jego dobrych kontaktach biznesowych. Zaprzyżyczeniu z nim przedsiębiorcy współpracują ze spółdzielnią socjalną Olszynka, odnosząc korzyści związane ze zwolnieniami od składek na Państwowy Fundusz Rehabilitacji Osób Niepełnosprawnych (PFRON). Olszynka posiada bowiem status Zakładu Pracy Chronionej, który daje takie możliwości partnerom biznesowym. Spółdzielnia należy też do Polskiego Związku Pracodawców Osób Niepełnosprawnych, prezes jeździ co roku na spotkania i szkolenia, jeśli pozwala mu na to czas:

*Wie Pani, ciągle zmienia się ustawa, a ja mam na bieżąco informację, jak coś się zmienia. Np. artykuł się zmienia i są interpretacje Ministerstwa, i do każdego podpunktu jest interpretacja. Normalnie to człowieka głowa boli [...] No, nie powiem, że to jest prosta sprawa. A są Taaaakie kary. Jak się z PFRON-u popełni błąd, to człowiek może zbankrutować w ciągu minuty – i opowiada dalej o innych związkach. My jesteśmy w krajowym rejestrze spółdzielni socjalnych (KRS). Jak się będzie robić lustrację, to się wystąpi do związku o przeprowadzenie lustracji, no i ja jeszcze jestem w związku rewizyjnym (OZRSS) [Ogólnopolski Związek Rewizyjny Spółdzielni Socjalnych]. Jesteśmy. W zasadzie to, co my z tego mamy, no jest parę osób wyszkolonych. Ta lustracja to jest obowiązkowe, ustawowe, co trzy lata.*

Mimo że prezes nie wydaje się doceniać uczestnictwa w drugiej organizacji (OZRSS), jest to miejsce, w którym poznał osoby najbardziej zaangażowane w rozwój spółdzielni socjalnych i ekonomii społecznej w Polsce. Kontakty takie nawiązał również, realizując studia podyplomowe z ekonomii społecznej w Krakowie:

*No, ja czekam za tym, jak już będzie ta ustawa o przedsiębiorstwie społecznym wprowadzona. Jeszcze jest tam Pani Doktor ta z Uniwersytetu [...] też jest w tym no to, [...] w każdym razie będę miał od nich informację, że jak coś wyskoczy, to to, oni zresztą wiedzą, mnie znają, i mają mi dać cynk.*



Prezes jest na bieżąco informowany o nowinkach legislacyjnych i kolejnych ulgach oraz o możliwościach dofinansowania, jakie mogą otrzymywać spółdzielnie socjalne czy przedsiębiorstwa społeczne. W trakcie naszej rozmowy, do biura wchodzi starszy pan z teczką. Prezes staje jakby na baczność, robi się małe poruszenie:

Prezes Maciej: *Dzień dobry Panie Doktorze, dobrze, że Pan już jest, to co kawa? Ciasteczko?*

Następnie prezes przeprasza mnie i przechodzą razem do pomieszczenia obok. Mam wrażenie, że człowiek jest witany z pełnymi honorami. Okazuje się, że to lekarz, który przyjechał zatwierdzić dokumentację do programu rehabilitacyjnego dla dwóch osób. Spędzają tam razem jakieś 20 minut, pada kilka żartów, kawa pachnie wszędzie. Po wyjściu lekarza, prezes uśmiecha się mówiąc:

*Trzeba budować dobre relacje no nie? [...] Gdyby nie Pan Doktor, to by to wszystko tygodniami leżało na biurku. A tak idzie całkiem sprawnie, co nie?*

### Pytania do dyskusji

1. Zapoznaj się z kryteriami analitycznymi przedsiębiorstwa społecznego, zaproponowanymi przez EMES (Defourny, Nyssens 2013) i przeanalizuj podmiot, jakim jest spółdzielnia socjalna w świetle tych kryteriów. Dlaczego spółdzielnie socjalne można nazwać przedsiębiorstwami społecznymi? Przedyskutuj, czy spółdzielnia socjalna może być przykładem przedsiębiorczości?
2. Zapoznając się z ustawą o spółdzielniach socjalnych, przedstaw warunki zakładania spółdzielni socjalnych w Polsce (liczba i rodzaj członków, organy zarządcze) Określ, jakie cele społeczne realizują spółdzielnie socjalne (Ustawa, 2006).
3. Jak sformułowałbyś misję omawianej spółdzielni socjalnej Olszynka? Badania przedsiębiorstw społecznych w Polsce, wskazują, że realizują one cele „wsobne”, skierowane na pomoc grupom, zakładającym dane przedsięwzięcie (Bogacz-Wojtanowska, Przybysz i Lendzion, 2014). Jak jest w przypadku spółdzielni socjalnych?
4. Jakie można wyróżnić elementy systemu rządzenia (governance) w spółdzielni socjalnej? (Wykorzystaj treść Ustawy o spółdzielniach socjalnych oraz opis przypadku spółdzielni).
5. Zapoznaj się z pracą I. Postuły, gdzie wskazano różne ujęcia teoretyczne governance. Jaka perspektywa teoretyczna jest najbliższa systemowi rządzenia w spółdzielni socjalnej?

6. Kim są udziałowcy spółdzielni socjalnej? Kim są interesariusze dla spółdzielni socjalnej? Wobec kogo analizowana spółdzielnia jest odpowiedzialna? Narysuj mapę interesariuszy – aktorów z otoczenia spółdzielni socjalnej Olszynka. Czy przedsiębiorstwa społeczne potrzebują nadzoru ze strony środowiska, uzasadnij swoją odpowiedź. W jaki sposób rozmiar spółdzielni socjalnej może wpływać na system rządzenia?
7. Zapoznaj się z wartościami, promowanymi przez ruch spółdzielczy ICA (Co-operative identity, 2013). Niech każdy członek waszej grupy wybierze jedną–dwie wartości. Które z tych wartości są w waszej ocenie wyznawane w spółdzielni Olszynka?
8. Zapoznaj się z pracą M. Starnawskiej (2015), przywołującą strategię zachowań spółdzielni socjalnych. Którą z tych strategii realizuje prezes Maciej w spółdzielni Olszynka?
9. Zapoznaj się z publikacją B. Glinki i S. Gudkovej (2011). Zidentyfikuj sieć osobistych kontaktów prezesa Macieja i przedyskutuj, jaką rolę odgrywa ona w funkcjonowaniu spółdzielni Olszynka?
10. Jakie formalne zrzeszenia dla spółdzielni występują w opisywanym przypadku. Wejdź na stronę internetową tych organizacji, dowiedz się, jakie korzyści mogą mieć jej członkowie. Jakie korzyści ma z przynależności do tej sieci/zrzeszenia spółdzielnia Olszynka? Jakie znaczenie mają takie organizacje dla przedsiębiorców i przedsiębiorstw?

### Zadanie końcowe

Pracując nad tym przypadkiem, dowiedziałeś się, czym są przedsiębiorstwa społeczne, jakie są założenia dotyczące funkcjonowania spółdzielni socjalnych. Prezes Maciej wybudował domek, w którym ustala własne zasady działania, prowadzi dobrze funkcjonujący biznes i realizuje określone cele społeczne. Podejmij w grupie dyskusję czy analizowany przypadek można uznać za egzemplifikację przedsiębiorczości społecznej oraz czy może być dobrym przykładem spółdzielni socjalnej.

## Bibliografia

- Bogacz-Wojtanowska, E., Przybysz, I. i Lendzion, M. (2014). *Sukces i trwałość ekonomii społecznej w warunkach polskich*. Warszawa: Instytut Spraw Publicznych.
- Brzozowska, J. (2012). *Dylematy spółdzielczości*. Pozyskano z: <http://www.ekonomiaspoleczna.pl/wiadomosc/752600.html> (10.12.2013).
- Ciepielewska-Kowalik, A., Pielniński, B., Starnawska, M. i Szymańska, A. (2015). Social Enterprise in Poland: Institutional and Historical Context. *ICSEM Working Papers*, 11. Liege: The International Comparative Social Enterprise Models (ICSEM) Project. Pozyskano z: <http://www.iap-socent.be/sites/default/files/Poland%20-%20Ciepielewska-Kowalik%20et%20al.pdf>
- Cooperative identity, values and principles* (2013). Pozyskano z: <http://ica.coop/en/what-co-op/co-operative-identity-values-principles> (12.09.2013).
- Dees, J.G., Anderson, B.B. (2006). Framing a Theory of Social Entrepreneurship: Building on Two Schools of Practice and Thought. *Research on Social Entrepreneurship, ARNOVA Occasional Paper Series*, 1(3), s. 39–66.
- Defourny, J., Nyssens, M. (2013). The EMES Approach of Social Enterprise in a Comparative Perspective. *Working Paper*, 12. EMES European Research Network. Pozyskano z: [http://emes.net/content/uploads/publications/EMES-WP-12-03\\_Defourny-Nyssens.pdf](http://emes.net/content/uploads/publications/EMES-WP-12-03_Defourny-Nyssens.pdf)
- Drayton, B. (2009). *Jak zmieniać świat? Przedsiębiorcy społeczni – wizjonerzy naszych czasów*. Gdańsk: AnWero Wydawnictwo.
- Glinka, B., Gudkova, S. (2011). *Przedsiębiorczość*. Warszawa: Oficyna Wolters Kluwer business, s. 169–178.
- Herbst, J. (2008). Polski Trzeci Sektor w świetle teorii przedsiębiorstwa społecznego. W: *Od trzeciego sektora do przedsiębiorczości społecznej – wyniki badań ekonomii społecznej w Polsce*. Warszawa: Stowarzyszenie Klon/Jawor.
- Polanyi, K. (2010). *Wielka transformacja*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Postuła, I. (2012). Wykorzystanie teorii corporate governance w korporacjach. W: B. Glinka, M. Kostera (red.). *Nowe kierunki w organizacji i zarządzaniu*. Warszawa: Oficyna Wolters Kluwer business, s. 138–152.
- Starnawska, M. (2015). Zachowanie poprzez sieciowanie w przedsiębiorczości społecznej w odpowiedzi na trudne otoczenie instytucjonalne – przypadek 5 spółdzielni socjalnych. *Problemy Zarządzania*, 4(48), s. 97–116.
- Starnawska, M. (2016). Od wspólnoty do biznesu – system rządzenia w przedsiębiorstwach społecznych – studium przypadku 7 spółdzielni socjalnych w Polsce. *Przeгляд Organizacji*, 912(1), s. 28–36.
- Ustawa z dnia 27 kwietnia 2006 roku o spółdzielniach socjalnych. Dz.U. nr 94, poz. 651 z późn. zm).



Urszula Starakiewicz, Agnieszka Brzozowska

## Nie wystarczy czynić dobrze – Trzeba to robić we właściwy sposób O przypadkach przedsiębiorczości społecznej i problemach z nią związanych

---

### Wprowadzenie

Fundacja Robinson Crusoe<sup>1</sup> zajmuje się usamodzielnianiem i wszechstronnym wspieraniem młodzieży objętej opieką zastępczą (domy dziecka, rodziny zastępcze, rodzinne domy dziecka), zagrożonej wykluczeniem społecznym.

„Robinsonowie” (tak nazywani są podopieczni) potrzebują wsparcia zarówno w nabieraniu umiejętności społecznych, jak i w opanowaniu emocji. Z powodu braku wiary w siebie, oparcia w rodzinie i bliskich oraz lęku przed kolejnym niepowodzeniem, często wycofują się z sytuacji wymagających wytrwałości i rezygnują z szans, mogących odmienić ich los. Pracownicy fundacji uczą Robinsonów, jak zyskać samodzielność ekonomiczną, społeczną i emocjonalną oraz jak przerwać zaklęty krąg bezradności, przełamywać bariery, jak samodzielnie walczyć o swoje miejsce w świecie i społeczeństwie.

### Część 1. Fundacja Robinson Crusoe

Przez ponad 12 lat działalności, fundacja wypracowała autorskie praktyczne programy usamodzielniania, które pozwalają młodzieży z poszczególnych placówek zaistnieć w lokalnej społeczności w konstruktywny sposób i własną aktywnością przeciwdziałać stygmatyzacji. Fundacja działa na terenie całego kraju. Zakłada lokalne centra usamodzielniania, tzw. Wehikuly Usamodzielnienia dla młodzieży powyżej 16 roku życia. Wieloletnie doświadczenie pokazuje, że najlepsze efekty w pracy z tą młodzieżą przynosi wspieranie ich w podejmowaniu wyzwań i podnoszenie ich kompetencji oraz budowanie pewności siebie, m.in. na rynku pracy. Natomiast najgorzej

<sup>1</sup> Pozyskano z: <http://www.fundacjarobinson.org.pl/strona/kim-jestesmy> (listopad 2015).

sprawdza się bezpośrednia pomoc materialna. Jak mówi jeden z pracowników: *Lepiej dawać wędkę niż rybę.*

## Geneza pomysłu Food 4 Good

Jednym z projektów usamodzielniających były warsztaty z przedsiębiorczości dla wybranych osób, które wkrótce miały rozpocząć karierę zawodową. Celem warsztatów było zdobycie podstawowych kompetencji do założenia i prowadzenia firmy, a najlepsze projekty przygotowane przez Robinsonów otrzymały od sponsora, firmy SAP Polska, finansowanie na start. Jednak nie wszystkie osoby miały predyspozycje do prowadzenia własnej działalności i pomysły, w który warto byłoby inwestować. Lepiej sprawdziłyby się pracując w zespole i mając merytoryczne wsparcie. Dlatego ich opiekunowie wpadli na pomysł stworzenia firmy przy fundacji, która bazowałaby na pracy Robinsonów, w ten sposób socjalizując ich na rynku pracy. Kluczowym założeniem było wypracowanie takiego modelu firmy, który byłby ekonomicznie uzasadniony, a jednocześnie dawałby realne możliwości zdobywania pierwszych doświadczeń zawodowych i przedsiębiorczych Robinsonom. Firma miała powstać w ramach przedsiębiorczości społecznej, która definiuje się jako: „proces angażujący innowacyjne wykorzystanie i kombinację zasobów, aby realizować okazje, mające na celu zmianę społeczną i/lub odpowiadające na potrzeby społeczne” (Mair, Mairiti, 2006, s. 37). Pytaniem otwartym było, czym mogłaby się zajmować taka firma. Postanowiliśmy zrobić inwentaryzację zasobów i wypisać podstawowe zasoby i ograniczenia.

**Tabela 1.** Podstawowe zasoby i ograniczenia przy zakładaniu firmy

<p><b>Zasoby</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– znana marka Fundacji Robinson Crusoe w branży,</li> <li>– rozbudowana sieć partnerów i sponsorów fundacji otwartych na nowe projekty,</li> <li>– prywatna sieć kontaktów współpracowników fundacji i samych Robinsonów,</li> <li>– siła robocza Robinsonów,</li> <li>– możliwość pozyskania niewielkiego finansowania na początek działalności,</li> <li>– wiedza i umiejętności współpracowników fundacji,</li> <li>– możliwość prowadzenia działalności gospodarczej w ramach obecnej formy prawnej fundacji;</li> </ul>
----------------------	---

Ograniczenia	<ul style="list-style-type: none"> <li>– finansowe fundacji – brak funduszy na regularne wspieranie nowej działalności,</li> <li>– czasowe Robinsonów – osoby uczące się, dojeżdżające do Warszawy, niemieszkające w jednym mieście,</li> <li>– kompetencyjne Robinsonów – podstawowa wiedza o świecie i mechanizmach rynkowych,</li> <li>– brak doświadczenia zawodowego,</li> <li>– specyfika Robinsonów, wynikająca z braku prawidłowej socjalizacji w rodzinie: brak sumienności, wytrwałości, wiary w siebie, fatalizm, bojaźliwość, słaba antycypacja skutków własnych działań;</li> </ul>
Wyjściowe założenia	<ul style="list-style-type: none"> <li>– projekt niskonakładowy i tani operacyjnie,</li> <li>– projekt oparty na pracy Robinsonów, a z czasem prowadzony przez nich,</li> <li>– działalność niewymagająca wysokich kwalifikacji wśród pracowników,</li> <li>– bezpieczne miejsce na zdobywanie pierwszych doświadczeń zawodowych,</li> <li>– firma musi móc się sama utrzymać bez wsparcia sponsorów.</li> </ul>

Źródło: opracowanie własne.

## Część 2. Projekt Food 4 Good

Po przeprowadzeniu burzy mózgów wśród współpracowników i wybranych partnerów fundacji powstał pomysł założenia firmy, zajmującej się wyrobem i dystrybucją kanapek obiadowych w biurach. Projekt został nazwany Food 4 Good.

Pomysł bazował na wykorzystaniu byłych i obecnych partnerów fundacji do rozwinięcia podstawowej sieci dystrybucji. Prowadzący przedsiębiorstwo społeczne wykorzystują zasoby, które „angażują interesariuszy przedsiębiorstwa społecznego poprzez akcentowanie wartości społecznej, jaka jest osiągnięta przy rozwiązywaniu problemów społecznych” (Starnawska, s. 177). Partnerami były przede wszystkim duże firmy, mające biura w zagłębiach biurowych w Warszawie, stwarzało to możliwość pozyskania w dość prosty sposób sporej liczby potencjalnych klientów. Po wstępnych rozmowach część firm zadeklarowała się, że jest gotowa wprowadzić do biur Food 4 Good jako głównego dostawcę kanapek. Zakładano, że produkty muszą być bardzo wysokiej jakości, z dobrych jakościowo składników, ładnie zapakowane, aby trafić w gusta grupy docelowej, jaką mieli być pracownicy warszawskich korporacji.

Kolejnym krokiem było zastanowienie się, w jaki sposób będą przygotowywane kanapki. Potrzebne było miejsce, które spełni wszystkie wymogi sanepidu.

Organizatorzy wpadli na pomysł, że dobrze byłoby podnająć od kogoś kuchnię. Zaczęto poszukiwania lokalu, na szczęście nie trwało to długo.

Jedna z bardziej cenionych warszawskich restauracji zgodziła się udostępnić do produkcji kanapek swoją kuchnię w godzinach od 6.00 do 8.00 rano, czyli przed rozpoczęciem ich dnia pracy. Składało się idealnie, ponieważ kanapki powinny być przygotowane rano, aby w porze śniadaniowo-obiadowej mogły zostać rozwieszane do firm. Pomieszczenie kuchenne byłoby więc świetnie wykorzystane, a właściciele restauracji zaoferowali się także, że pomogą opracować receptury kanapek i przeszkolą pracowników z zakresu przygotowywania posiłków, a także ustawią proces produkcyjny. Po krótkich negocjacjach właściciele restauracji z przedstawicielami fundacji udało się też ustalić sposób rozliczania, który polegał na tym, że dochód ze sprzedaży kanapek był dzielony pomiędzy fundację i restaurację. Zdobyte środki fundacja miała przeznaczać na dalsze doskonalenie zawodowe Robinsonów i ich rozwój. Ostateczna decyzja o rozdysponowaniu nadwyżki miała być podejmowana po konsultacjach z młodzieżą. Ustalono również, że przy logo firmy kanapkowej, której nadano nazwę Food 4 Good, na opakowaniu kanapki miało widnieć także logo restauracji, która z powodu dystrybucji kanapek, otrzymała możliwość kolportażu materiałów promocyjnych. Dzięki takiemu rozwiązaniu fundacja nie musiała inwestować w lokal i drogie wyposażenie profesjonalnej kuchni oraz spełnienie wymagań sanitarnych. Natomiast dla restauracji była to możliwość wypromowania marki w kontekście działalności społecznej w ich bezpośredniej grupie docelowej. Jednym słowem było to dla wszystkich rozwiązanie wygrany – wygrany. Pracownicy fundacji poczuli się uspokojeni, gdyż wyglądało na to, że młodzież będzie w profesjonalnych rękach i wszystko zmierza w dobrym kierunku.

Do tego znajoma firma graficzna zgodziła się na bezpłatne opracowanie identyfikacji wizualnej firmy wraz z opracowaniem opakowania na kanapki. Były także prowadzone rozmowy z dilerem jednej z samochodowych marek w sprawie udostępnienia pojazdu oraz z producentem opakowań na temat możliwości lepszych warunków zakupu. Większość zapytań kończyła się jednak fiaskiem, ale opracowane założenia budżetowe wskazywały, że nawet bez uzyskania znaczących zniżek prowadzenie takiej firmy jest opłacalne ekonomicznie. Poniżej przedstawiono model biznesowy przedsięwzięcia.



Tabela 2. Model biznesowy przedsięwzięcia

Kluczowi partnerzy	Kluczowe działania	Propozycja wartości	Relacje z klientami	Segmenty klientów
Restauracja, która użycza kuchni;  Zaprzyjaźnione firmy, które mogą wspomóc F4G na różnym etapie funkcjonowania.	Codzienna produkcja i dystrybucja kanapek, marketing i nawiązywanie nowych relacji z firmami, szkolenie i motywowanie Robinsonów.	Produkcja oraz dystrybucja wysokiej jakości kanapek obiadowych;  Produkty odpowiedzialne społecznie;	Bezpośrednie (w momencie sprzedaży), budowanie społeczności.	Pracownicy firm;  Firmy odpowiedzialne społecznie;  Reklamodawcy zainteresowani segmentem klientów pracowników korporacji.
	<b>Kluczowe zasoby</b> Marka Fundacji Robinson Crusoe; sieć kontaktów, Robinsonowie w roli pracowników (sens projektu).	Oferta powierzchni reklamowej na opakowaniach produktów.	<b>Kanały</b>  FB, www, docelowo aplikacja na telefon.	
<b>Struktura kosztów</b> Koszty osobowe; Koszty użytkowania kuchni; Koszty produktów i opakowań; Koszty dystrybucji; Koszty marketingu oraz aktywności w mediach społecznościowych.			<b>Strumienie przychodów</b> Sprzedaż kanapek; Reklamy na opakowaniach, ulotkach czy na FB.	

Źródło: opracowanie własne.

Wydawało się, że nic nie jest w stanie powstrzymać otworzenia firmy i jej późniejszych sukcesów. A jednak, mimo nawiązanej współpracy z restauracją, sponсорami i spełnieniu wszystkich formalnych wymogów, opracowania identyfikacji wizualnej, pozyskania potencjalnych klientów – działalność nigdy nie została podjęta. Przyczyniły się do tego następujące problemy:

1. Robinsonowie, mimo pierwotnych zapewnień chęci wzięcia udziału w projekcie i pracowania w firmie, to podczas rekrutacji zgłosiła się tylko garstka osób. Okazało się, że wczesne godziny pracy poważnie ograniczały możliwości pracy osobom dojeżdżającym do Warszawy i uczącym się, ponieważ lekcje odbywają się przede wszystkim w godzinach przedpołudniowych, czyli wtedy, kiedy można przygotować i sprzedawać produkty. Ponadto wiele osób, słysząc o konieczności wczesnego wstawania i ciężkiej pracy w kuchni, a później przy dystrybucji kanapek, z pracy zrezygnowała. Niestety, jak później się okazało, nawet z tej garstki osób, które miały nadal chęć do pracy, po szkoleniu w restauracji nie wszyscy otrzymali pozytywną rekomendację od kucharzy. Głównymi zarzutami był brak: punktualności, zaangażowania, inicjatywy własnej oraz brak pokory. Oczywiście były też wyjątki. Ostatecznie pozostała grupa była zbyt mała, żeby zapewnić stabilność grafiku, a tym samym regularnych dostaw do klientów.

2. Fundacja – Praca w trzecim sektorze<sup>2</sup> opiera się przede wszystkim na wolontariacie. Oznacza to, że osoby prowadzące fundację mają ograniczony zasób czasu, a bieżący kontakt z nimi jest ograniczony. Taki system współpracy spowalnia znacząco podejmowanie jakichkolwiek decyzji i ogranicza dynamikę procesu tworzenia firmy. Szczególnie, że kluczowy partner, czyli restauracja działała szybko i oczekiwała tego samego po fundacji. Ponieważ zakładanie firmy rozciągnęło się w czasie (m.in. z powodu okresu wakacyjnego), restauracja straciła pierwotne zaangażowanie i entuzjazm do projektu.
3. Partnerzy – decyzje firm partnerskich o wsparciu projektów społecznych podejmowane są najczęściej na wysokich szczeblach w hierarchii firmowej. Tymczasem prace wynikające z tych zobowiązań mają wykonać szeregowi pracownicy, co często oznacza dla nich wykonywanie pracy w godzinach nadliczbowych, bez dodatkowego wynagrodzenia. A więc wolontariat może być na nich wymuszany, a niekoniecznie być ich własną decyzją. W efekcie zdarza się, że pracownicy firm partnerskich nie pracują terminowo zgodnie z ustalonym harmonogramem prac oraz należnym zaangażowaniem. Z drugiej strony ciężko egzekwować od nich dokończenie zadań, gdyż jest to praca dobrowolna, wykraczająca poza formalne obowiązki, wynikające z umowy zawieranej z pracodawcą. Trzeba zatem stosować specyficzne techniki motywacyjne.

Podsumowując, koordynatorka projektu odpowiedzialna za budowę firmy zmierzyła się z wieloma problemami. Musiała podtrzymywać entuzjazm do projektu wśród Robinsonów, fundacji i partnerów. Ostatecznie proces rozpoczęcia działania Food 4 Good przerwało wycofanie się restauracji ze współpracy. W związku z tym współpracownicy musieli zdecydować o dalszym losie Food 4 Good i jej kształcie. Stwierdzono, że przyjęty model biznesowy nie jest odpowiednio dopasowany do możliwości i chęci Robinsonów. Postanowiono zawiesić dotychczasowe działania i przemyśleć raz jeszcze projekt.

### Część 3. Nowy model biznesowy Food 4 Good

Zarząd Fundacji Robinson Crusoe nie zaniechał pracy nad podjętym wcześniej pomysłem prowadzenia firmy, opartym na pracy Robinsonów. Po pół roku powrócono do prac nad wcześniejszym pomysłem i postanowiono zmodyfikować model. Tym razem fundacja postanowiła za kluczowe uznać ograniczenia czasowe Robinsonów

<sup>2</sup> Trzeci sektor to zbiorcza nazwa organizacji pozarządowych. Określenie pochodzi z języka angielskiego i nawiązuje do podziału aktywności społeczno-gospodarczej nowoczesnych państw demokratycznych na trzy sektory. Według tej typologii pierwszy sektor to administracja publiczna, określana też niekiedy jako sektor państwowy. Drugi sektor to sfera biznesu, czyli wszelkie instytucje i organizacje, których działalność jest nastawiona na zysk, nazywane też sektorem prywatnym. Trzeci sektor to ogół prywatnych organizacji, działających społecznie i nie dla zysku, czyli organizacje pozarządowe (organizacje non-profit). Pozyskano z: [www.pozYTEK.gov.pl](http://www.pozYTEK.gov.pl).

oraz brak stabilności ich zaangażowania w projekt. Doszli do wniosku, że dystrybucja towaru nie może wymagać codziennej pracy i musi być odporna na dużą rotację w zespole projektowym. Wytwarzane produkty muszą być na tyle proste, żeby proces szkolenia był krótki. Produkty miały być również trwalsze i mieć długą datę przydatności do spożycia. Dzięki temu dystrybucja byłaby bardziej elastyczna i odporna na ewentualne drobne zmiany popytowe oraz braki w kadrach. Ponadto, produkcję można byłoby organizować w dogodnym dla Robinsonów terminie, łatwiej wtedy byłoby ją zaplanować i zarządzać. W wyniku intensywnych dyskusji wypracowano nowy model.

Food 4 Good w nowym wydaniu miało produkować piernikowe ciastka jako gadżety firmowe lub przekąski na spotkaniach partnerskich firm. Produkcja wyrobów miała się odbywać w soboty w salach wynajmowanych od jednej ze szkół gastronomicznych. Recepturę na ciastka opracowała wybitna cukiernia, uwzględniając oryginalność, łatwość, koszty produkcji oraz termin przydatności.

Powstało dwudzielne ciasteczko o dwóch smakach pikantnym i słodkim, którym łatwo się podzielić z inną osobą. Pomysł był oryginalny i łączył ideę projektu dzielenia się dobrem, a jednocześnie był wysokiej jakości.

Znaleziono firmę graficzną, która opracowała identyfikację wizualną i opakowania na ciastka. Projekt zaczęła koordynować nowa osoba, która była odpowiedzialna za sprzedaż produktów oraz zapewnienie zapasów składników potrzebnych do pieczenia ciastek. W weekendy Robinsonowie spotykali się w pomieszczeniu wynajętym w szkole gastronomicznej i tam piekli ciastka. Każda z osób była odpowiedzialna za konkretny proces produkcji i co jakiś czas zmieniali się rolami. Dodatkowo do koordynacji pracy podczas weekendów zatrudniono mentorkę – nauczycielkę ze szkoły gastronomicznej.

Początkowo wszystko przebiegało doskonale, niestety z czasem poziom produkcji spadł, co wynikało przede wszystkim z braku dobrej organizacji pracy i skutecznego lidera produkcji. Mentorka, która była odpowiedzialna za koordynację musiała ograniczyć swoją obecność na sesjach, więc nie zawsze na nich była.

Aby zmotywować podopiecznych do pracy zaproponowano im podwyżkę. Na krótko zachęciło to ich do pracy. Kłopoty po pewnym czasie znów wróciły, objawiając się konfliktami młodzieży z liderami młodzieżowymi. W centrali fundacji nie wychwycono tego problemu na czas i nie zapewniono odpowiedniego tutoringu młodzieży.

W międzyczasie okazało się, że sprzedaż pierników również spadła. A produkcja i stan magazynowy rosły. Energia kadry fundacji była skierowana na stworzenie systemu produkcji zakładając, że sprzedaż będzie łatwa ze względu na CSR-owy charakter produktu i grono firm partnerskich. Jednak pierniki były kupowane chętniej przede wszystkim w czasie zimowym i świątecznym, natomiast wiosną klienci byli tym produktem mniej zainteresowani.

Ponadto, opiekunowie przyzwyczajeni do dobrej pracy Robinsonów przestali

kontrolować cały proces produkcji, co skutkowało spadkiem jakości ciasteczek, co z kolei mogło wiązać się ze spadkiem sprzedaży. Postanowiono jednak nie informować Robinsonów o tych problemach, aby ich nie demotywować.

Nadszedł czas wakacji. Na ten okres przerwano produkcję ciasteczek i rozwiązywanie problemów firmowych odsunęło się w czasie. Dotychczasowa koordynatorka zrezygnowała z pracy. Nowa osoba zatrudniona na to stanowisko na starcie musiała się zmierzyć z przeszłymi problemami i ponownie zająć się szeregiem problemów, gdzie kluczowym problemem był brak sprzedaży i duży stan magazynowy.

Mniejsze problemy to:

- brak motywacji Robinsonów do pracy,
- po wakacjach niesprzedane pierniki nie nadawały się do spożycia;
- brak wiedzy o dotychczasowym procesie produkcji, ponieważ poprzednia koordynatorka, odchodząc z pracy, nie pozostawiła wielu informacji,
- straty finansowe,
- brak znajomości specyfiki pracy z Robinsonami.

### Pytania do dyskusji

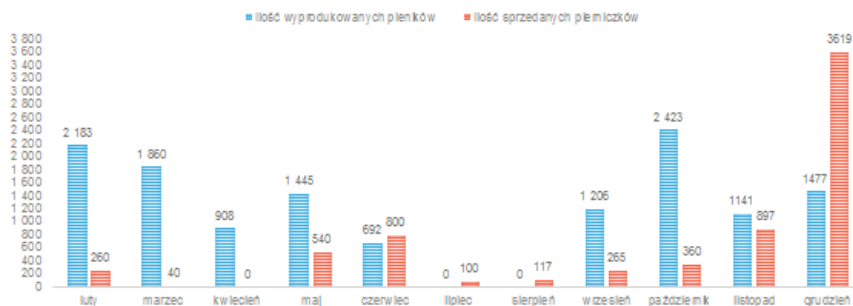
1. Na podstawie wiadomości zawartych w części 1 rozdziału zaproponuj w grupach 3–4-osobowych możliwy profil działalności firmy. Weź koniecznie pod uwagę zasoby, ograniczenia i założenia projektu.
2. Zaproponuj w grupach 3–4-osobowych modyfikację modelu działania, uwzględniając specyfikę pracy z Robinsonami i opisane w części 2 doświadczenia.
3. Na podstawie opisu w części 3 przedstaw nowy model biznesowy Food 4 Good. Wskaż jego mocne i słabe strony.
4. Jak sądzisz, co powinna zrobić koordynatorka? Zdiagnozuj problemy, które się pojawiły. Zaprojektuj plan działania.
5. Poniżej jest przedstawiona diagnoza przygotowana przez Fundację Robinson Crusoe oraz założenia na kolejny rok. Przeczytaj je i oceń szanse powodzenia planu. Przygotuj argumenty „za” i „przeciw”.

## Diagnoza przygotowana przez Fundację Robinson Crusoe

## i założenia na kolejny rok

## Schemat 1. Produkcja i sprzedaż pierników ilościowo w 2015 roku

## Produkcja i sprzedaż pierników ilościowo w 2015



Źródło: Dane Fundacji Robinson Crusoe.

## Analiza projektu F4G w roku 2015 – diagnoza

## Co do zmiany:

- Walka o wskaźniki produkcji i sprzedaży bez zadbania o edukację i wsparcie młodzieży
- Koncentracja na produkcji bez zadbania o sprzedaż i analizę rynku (pierwsza połowa roku 2015)
- Utrata jakości produktu – kryzys na produkcji (druga połowa roku 2015)
- Założenie produkcji całorocznej jako generowanie ryzyka ( nadmierny zapas + termin ważności = strata)
- Oparcie projektu na jednej osobie w 3 rolach (sprzedaż, koordynacja produkcji, zarządzanie całością)
- Kosztowny start drugiej lokalizacji (Wrocławia) w sytuacji słabej kondycji projektu
- Przegranie kluczowego przetargu w listopadzie bez dywersyfikacji (Pekao SA)



Źródło: Diagnoza przygotowana przez Fundację Robinson Crusoe.

## Analiza projektu F4G w roku 2015 – diagnoza

### Co się udało:

- Odrobiliśmy straty finansowe w projekcie
- Utrzymaliśmy wysoką motywację młodzieży ( satysfakcja z projektu na poziomie 8/10)
- Dopracowaliśmy model działania przedsiębiorstwa (manual, procedury jakości)
- Otworzyliśmy drugą lokalizację z wysokim potencjałem - Wrocław
- Nauczyliśmy się dzięki mentoringowi strategii sprzedaży
- Stworzyliśmy bazę klientów - również jako potencjał na rok 2016



Źródło: Diagnoza przygotowana przez Fundację Robinson Crusoe.

## Założenia nowego modelu na rok 2016

- Realizacja celów statutowych Fundacji –usamodzielnienie młodzieży jako cel nadrzędny
- Realizacja celów biznesowych w powiązaniu z realizacją celów związanych z usamodzielnianiem młodzieży
- Redukowanie ryzyka na rzecz pracy edukacyjnej
- Sezonowość: projekt świąteczny w terminie IX-XI 2016 oraz formy równoległe komplementarne
- Podział i odrębność ról w projekcie
- Częściowe dofinansowanie (tutoring, pre sales) projektu
- Rentowność z dni produkcyjnych projektu



Źródło: Diagnoza przygotowana przez Fundację Robinson Crusoe.

\*\*\*\*\*

Przedsiębiorczość społeczna jest definiowana jako działania innowacyjne ukie-

runkowane społecznie, które powstają zarówno w organizacjach komercyjnych, jak i pozarządowych (Chell i in. 2010, s. 485), lub działania, mające na celu odkrycie, zdefiniowanie i wykorzystanie szans rynkowych, które powinny zwiększyć bogactwo społeczeństwa poprzez tworzenie nowych przedsięwzięć i zarządzanie istniejącymi organizacjami w innowacyjny sposób (Zahara i in. 2009, s. 519).

Przedsiębiorstwa społeczne działają najczęściej w trzech obszarach dotyczących:

- reintegracji społeczno-zawodowej dla grup dotkniętych wykluczeniem społecznym,
- usług społecznych,
- rozwoju lokalnego (Leś, 2008).

Charakteryzują się specyficznym sposobem zarządzania ludźmi, polegającym na tym, że pracownicy mogą liczyć na:

- dużą autonomię,
- partycypację w decyzjach i zarządzaniu,
- respektowanie praw innych ludzi i ich oczekiwań,
- balans między efektywnością a misją społeczną,
- uwagę skierowaną na klientów i ich społeczne potrzeby,
- poczucie bycia twórcą/właścicielem organizacji,
- emocjonalne i techniczne przywództwo,
- spełnianie prywatnych oczekiwań i pragnień (Borzaga, Solari, 2001).

Przedsiębiorczość społeczna nie jest prostym konceptem. Jest przede wszystkim ogromnym wyzwaniem dla ją prowadzących, dlatego czynniki warunkujące sukces oraz porażki przedsiębiorstw społecznych są częstym tematem badań (Foster, Bradach, 2005; Seedco, 2007; Cohen, Khol, Van, 2008), na bazie których powstają nowe koncepcje modeli biznesowych, które mają doprowadzić przedsięwzięcie do osiągnięcia wymarzonego sukcesu (Zott, Amit i Massa, 2010; Seelos, 2010).

Przedsiębiorstwo społeczne, aby dobrze funkcjonować musi być zbudowane na solidnej i zintegrowanej sieci połączeń, z której można czerpać zarówno pojedynczo, jak i w całości (ecosystem). Może również polegać na współpracy w miejscu pracy, a także na intensyfikacji kontaktów z interesariuszami (*hivemind*). Ponadto, przedsiębiorstwo musi być czułe na dynamikę i częstotliwość informacji o zmianach na rynku, które wysyłają klienci (*dynamic signal*). I przede wszystkim przedsiębiorstwa społeczne muszą odbierać owe sygnały, przetwarzać je w taki sposób, aby prowadziło to do wymaganego działania (*metafiltr*).

Budując przedsiębiorstwo społeczne należy pamiętać, że:

- jest ono misją społeczną,
- wytwór firmy ma służyć społeczeństwu,
- w centrum muszą znajdować się działania przedsiębiorcze,



– osiąga konkurencyjność na rynku, dzięki efektywnemu planowaniu i zarządzaniu (Grassel, 2012).

Jak widać kierowanie przedsiębiorstwem społecznym nie jest łatwym zadaniem. Łączy ze sobą zarówno charakter biznesowy, jak i społeczny. Połączenie tych dwóch obszarów jest wyzwaniem, które jednak podejmuje wiele osób. Przykładem takiego działania jest zaprezentowana wyżej firma Food 4 Good, stworzona przez Fundację Robinson Crusoe.

## Bibliografia

- Austin, J., Stevenson, H. i Wei-Skillern, J. (2006). Social and Commercial Entrepreneurship: Same, Different, or Both? *Entrepreneurship Theory and Practice*, (30), s. 1–22.
- Borzaga, C., Solari, L. (2001). Management Challenges for Social Enterprises. W: C. Borzaga, J. Defourny (red.). *The Emergence of Social Enterprise*. London: Routledge.
- Boschee, J. (2008). Migracja od innowacyjności do przedsiębiorczości. W: J. Wygnański (red.). *Antologia kluczowych tekstów. Przedsiębiorstwo społeczne*. Warszawa: Fise, s. 209–244.
- Chell, E., Nicolopoulou, K. i Karatas-Ozkan, M. (2010). Social Entrepreneurship and Enterprise: International and Innovation Perspectives. *Entrepreneurship & Regional Development*, (22).
- Cohen, S.D., Kohl, H.Y., Van, A.A. (2008). Social Sector Business Ventures: The Critical Factors that Maximize Success. The Hauser Center for Nonprofit Organizations, Harvard University. *Working Paper Series*, (43).
- Foster, W., Bradach, J. (2005). Should Nonprofits Seek Profits? *Harvard Business Review*, February.
- Grassel, W. (2012). *Business Models of Social Enterprise: a Design Approach to Hybridity*. Pozyskano z: [www.acrn.eu/resources/.../JoE012012/Grassl\\_SE-Hybridity.pdf](http://www.acrn.eu/resources/.../JoE012012/Grassl_SE-Hybridity.pdf)
- Hausner, J. (red.) (2008). *Przedsiębiorstwa społeczne w Polsce. Teoria i praktyka*. Kraków: Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie.
- <http://www.fundacjarobinson.org.pl/strona/kim-jestesmy> (listopad 2015).
- Leś, E. (2008). Koncepcje gospodarki społecznej w rozwoju lokalnym i nowej polityce społecznej. W: E. Leś, M. Ołdak (red.). *Podstawy kształcenia w zakresie przedsiębiorczości społecznej. Pakiet edukacyjny*. Warszawa: Wydawnictwa Uniwersytetu Warszawskiego.
- Mair, J., Marti, I. (2006). Social Entrepreneurship Research: A Source of Explanation, Prediction and Delight. *Journal of World Business*, 41(1), s. 36–44.



- Nowak, A., Praszquier, R. (2012). *Przedsiębiorczość społeczna: Teoria i Praktyka*. Warszawa: Wolters Kluwer business.
- Seelos, C. (2010). Theorizing and Strategizing with Models: Generative Models of Business Models. *IESE Business School Working Paper*, 857.
- Seedco Policy Center (2007). *The Limits of Social Enterprise: A Field Study and Case Analysis*.
- Starnawska, M. (2014). Zachowanie poprzez sieciowanie w przedsiębiorczości społecznej w odpowiedzi na trudne otoczenie instytucjonalne – przypadek pięciu spółdzielni socjalnych. *Problemy Zarządzania*, 12(4), s. 97–116.
- Starnawska, M. (2015). Wykorzystywanie zasobów przez majsterkowanie w przedsiębiorczości społecznej – konieczność czy alternatywa. *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego nr 849, Studia i Prace Wydziału Nauk Ekonomicznych i Zarządzania*, 39(3), s. 169–181.
- Zahara, S.E., Gedajlovic, E., Neubaum, D.O. i Shulman, J.M. (2009). A Typology of Social Entrepreneurs: Motives, Search Processes and Ethical Challenges. *Journal of Business Venturing*, 24(5).
- Zott, C., Amit, R. i Massa, L. (2010). The Business Model: Theoretical Roots, Recent Developments, and Future Research. IESE, WP-862.



Grzegorz Karasiewicz

## Piwo marki EB – Sposoby budowania marki w momencie wchodzenia na rynek

---

### Wprowadzenie

Legendarne piwo EB<sup>1</sup> – symbol lat 90. minionego stulecia wraca do sprzedaży na rynku polskim. Grupa Żywiec ponownie wprowadziła na rynek polski markę EB pod koniec kwietnia 2015 r. Piwo ma prawie identyczne opakowanie, jak przed laty, i zostało wprowadzone w dwóch wersjach asortymentowych: butelka 0,5 l i puszka 0,5 l. Sprzedaż marki jest wsparta kampanią reklamową w stacjach telewizyjnych TVN i TVP oraz w wybranych kanałach tematycznych. Komunikacja marketingowa jest również prowadzona w Internecie, mediach społecznościowych i punktach sprzedaży detalicznej. Poślanie wykorzystywane w kampanii także nawiązuje do legendarnego apelu marki EB: „Wraca czas na EB”<sup>2</sup>.

Twórcami oryginalnego spotu reklamowego oraz emitowanej obecnie 30-sekundowej wersji jest agencja JUST, która odpowiada za działania ATL i BTL dla marki EB. Za produkcję spotu odpowiada dom produkcyjny Opusfilm. Działania digital realizuje agencja GONG, komunikację PR – agencja ROOTS PR. Obsługę mediową zaplanował i zakupił dom mediowy MediaVest<sup>3</sup>.

### Piwo EB wraca na rynek

Dyrektor marketingu Grupy Żywiec Małgorzata Lubelska tłumaczy powrót na rynek piwa EB następująco:

<sup>1</sup> Studium przypadku zostało przygotowane do dyskusji na zajęciach i nie stanowi ilustracji efektywnych i nieefektywnych działań przedsiębiorstw na rynku. Opiera się ono na danych wtórnych. Przypadek został opracowany w sierpniu 2015 r.

<sup>2</sup> Pozyskano z: <http://www.grupazywiec.pl/wraca-czas-na-eb-legendarne-piwo-powraca-na-polski-rynek> (14.07.2015).

<sup>3</sup> Ibidem.

*Decyzja o przywróceniu na polski rynek piwa EB jest podyktowana oczekiwaniami konsumentów. Przez ostatnie lata nieustannie otrzymywaliśmy pytania o to, czy i kiedy przywrócimy markę na rynek krajowy. Nie bez znaczenia jest fakt, że wraca moda na retro, a konsumenci coraz częściej z sentymentem sięgają po to, co znają z przeszłości<sup>4</sup>.*

Powrót marki EB na rynek polski dla starszego pokolenia to okazja, by przypomnieć sobie lata młodości. Natomiast osoby, które urodziły się w latach 90. XX wieku będą miały okazję, by spróbować piwa, popularnego w czasach młodości ich rodziców<sup>5</sup>. Reakcje internatów na powrót marki EB na rynek były zróżnicowane:

- *W sumie nie chodzi tutaj o smak, ale o wspomnienia największej grupy wyżu demograficznego lat 80. [...] Ja na ich miejscu [marketingowców] znów zaangażowałbym Jeana Reno do reklamy.*
- *Za małolata zbierałem podkładki pod piwo i o dziwo, znalazłem kilka po latach, wśród nich oczywiście EB.*
- *Kolejny jasny bezsmakowy lager pojawia się na rynku – nie ma się czym podniecać. Mam lekki sentyment do marki, ale na pewno nie kupię ani jednego.*
- *Ja, jak ujrzę EB to na pewno kupię. W celach poznawczych, dla zasady, do archiwum oraz bo jest tanie. Pewnie uczynię to tylko raz.*
- *Ja też obowiązkowo EB kupię, choćby dla kapsla. Ale i też dla samego spróbowania, bo na „stare” EB byłem za młody.*
- *Czy kupię? Na 100%. Żeby przetestować, zobaczyć, czy w ogóle był sens dla tego powrotu.*

Roczniki 1973–1979, pokolenie dorastające w latach 90. XX wieku wchodziło w kryzys wieku średniego. I zaczyna pojawiać się nostalgia. A na nostalgii można zbić kasiorkę. Stąd też coraz więcej „kultowych” reaktywacji.

- *Przecież to jest takie samo gó..., jak każdy koncernowy sikacz. One się niczym nie różnią, oprócz etykiety.*
- *To nie to samo piwo. Skuszony reklamą i podobną stylistycznie puszką kupiłem swoje ulubione piwo EB. Całkowita porażka. Nic wspólnego poza nazwą. Zdecydowanie nie polecam.*
- *Znów „Król EB” wrócił do nas.*
- *Pilem wczoraj EB, ale kiedyś smakowało lepiej.*

<sup>4</sup> Ibidem.

<sup>5</sup> Pozyskano z: <http://natemat.pl> (14.07.2015).

## Historia marki piwa EB

Piwowarskie tradycje Elbląga sięgają XIV wieku, ale pierwszy przemysłowy browar został uruchomiony w 1872 r. (zob. Załącznik 1). Zakład został założony przez firmę Elbinger Aktien-Brauerei (Towarzystwo Akcyjne Browar Elbląski). W 1880 r. browar został przejęty przez spółkę Brauerei English Brunnen (Browar Angielski Zdrój), która pod tą nazwą produkowała piwo w Elblągu do 1945 r. W okresie poprzedzającym I wojnę światową browar stał się na tyle znaczącym producentem w Niemczech, że od 1900 r. był oficjalnym dostawcą piwa na dwór cesarza Wilhelma II Hohenzollerna<sup>6</sup>. Po II wojnie światowej browar w Elblągu należał do Elbląskich Zakładów Piwowarskich (razem z browarem w Braniewie) i był przedsiębiorstwem państwowym. W 1991 r. został sprywatyzowany. Powstała spółka Elbrewery Company Limited, której głównym udziałowcem była australijska firma Brewpole Pty Ltd<sup>7</sup>.

Firma Brewpole została zarejestrowana w 1991 r. w Holandii przez inwestorów z Australii, mających przede wszystkim doświadczenie w branży budowlanej. Jednym z najważniejszych udziałowców w tej spółce był Tony Oates, który ze względu na oskarżenia o udział w aferze finansowej, związanej z funduszem Bond Cooperation, musiał opuścić Australię. Oates miał spore doświadczenie biznesowe, związane z branżą piwowarską, gdyż brał udział w restrukturyzacji australijskiego browaru Swan<sup>8</sup>.

Przedsiębiorstwo Elbrewery z małego regionalnego browaru przekształciło się na początku lat 90. XX wieku w największego dostawcę piwa na rynek polski, z udziałem w rynku wynoszącym 17,0% (3191 tys. hl) w 1997 r. (zob. Załącznik 2). W wyniku przejęć przez Elbrewery browarów w Gdańsku, Warce i Leżajsku – udział w rynku w 1998 r. został zwiększony do 24,3%. Elbrewery oparło swoją działalność rynkową na marce EB Special Pils, inne marki miały zdecydowanie mniejsze udziały w rynku i wsparcie marketingowe. Marka EB w 1997 r. miała 10,3% udziału w rynku polskim (1930 tys. hl) i była marką numer jeden na rynku piwa w Polsce. Wzmocnienie pozycji konkurencyjnej i rynkowej Elbrewery wynikało ze sprzyjającej sytuacji konkurencyjnej. Większość browarów polskich na początku lat 90. XX wieku została sprywatyzowana, ale dominującą część stanowiły spółki pracownicze. Tylko browar w Żywcu, po wejściu na Warszawską Giełdę Papierów Wartościowych w 1991 r., został przejęty w 1994 r. przez potentata światowego Heinekena (zakup większościowego pakietu akcji). Kompania Piwowarska (Lech Browary Wielkopolskie i Tyskie Browary Książęce) powstała w 1999 r., z głównym udziałowcem południowoafrykańskim, koncernem piwowarskim South African Breweries (jako niezależne podmioty kontrolowa-

<sup>6</sup> Pozyskano z: [https://pl.wikipedia.org/wiki/Browar\\_w\\_Elblągu](https://pl.wikipedia.org/wiki/Browar_w_Elblągu) (14.07.2015).

<sup>7</sup> Ibidem.

<sup>8</sup> Pozyskano z: <http://biznes.interia.pl/news/strategie-upadle-anioly-wsrod-marek> (15.07.2015).

ne przez SAB funkcjonowały od 1996 r.). Natomiast trzeci kluczowy dostawca piwa w Polsce Browar Okocim został przejęty przez Carlsberg w 1996 r.

Piwo EB Special Pils zostało wprowadzone na rynek w 1993 r. Strategia marki była oparta na następujących założeniach:

- Segment docelowy: młodzi (18–25 lat) mężczyźni, mieszkańcy miast, aspirujący do lepszego życia;
- Pozycjonowanie: twoje piwo polskie o dobrej relacji wartości do ceny, ale takie same jak zachodnie (europejskie);
- Produkt: zawartość ekstraktu 11,5% wag. Zawartość alkoholu: 5,2% obj. Kolor: jasny słomkowy, klarowny. Piana: wysoka, ale szybko znikająca. Zapach: mało wyrazisty, słodowo-kukurydziany, lekko wyczuwalny alkohol. Smak: słodowy. Nasycenie: wysokie, gazowane, szybko likwidujące pianę;
- Dostosowane do preferencji konsumentów docelowych: słomkowy kolor, dużo gazu, niski stopień goryczki;
- Opakowanie: butelka ½ litra, puszka ½ litra. Etykieta: w kolorach biało-czerwonych.
- Cena: środkowa półka (w pobliżu przeciętnej ceny rynkowej krajowego piwa jasnego pełnego). Tańsze od marki Żywiec Full Light, ale droższe od marek lokalnych;
- Wsparcie promocyjne: reklama w telewizji i zewnątrz, przedstawiająca zgodnie z ówczesnymi przepisami piwo bezalkoholowe oraz liczne promocje sprzedaży. Wysoki poziom wsparcia (w tamtych latach tylko marka Żywiec Full Light miała porównywalny budżet promocyjny). Kampanie reklamowe przygotowała agencja reklamowa Leo Burnett. Podstawowym hasłem reklamowym było „Czas na EB”;
- Dystrybucja. Cztery kanały dystrybucyjne: 1 kanał: przedstawiciele handlowi – centra dystrybucyjne (15 niezależnych hurtowników, działających w poszczególnych regionach Polski) – małe hurtownie – małe punkty sprzedaży detalicznej; 2 kanał: przedstawiciele handlowi – centra dystrybucyjne (15 niezależnych hurtowników, działających w poszczególnych regionach Polski) – sieci handlowe; 3 kanał: przedstawiciele handlowi – centra dystrybucyjne (15 niezależnych hurtowników, działających w poszczególnych regionach Polski) – punkty gastronomiczne (firmowe); 4 kanał: przedstawiciele handlowi – centra dystrybucyjne (15 niezależnych hurtowników, działających w poszczególnych regionach Polski) – małe hurtownie – punkty gastronomiczne (pozostałe). Wysoki poziom intensywności w Polsce zarówno w detalu, jak i gastronomii (porównywalny tylko z marką Żywiec Full Light).

Na zmniejszenie popytu na markę EB na rynku polskim wpłynęło przejście Elbrowery przez Heinekera (Grupa Żywiec) pod koniec 1998 r. Do podstawowych przyczyn wycofania marki EB z rynku polskiego w 2002 r. można zaliczyć:

- optymalizację portfela marek w Grupie Żywiec (koncentracja: na markach globalnych: Heineken, Desperados; na markach ogólnopolskich: Żywiec, Tatra, Warka i Strong oraz markach regionalnych: Specjal, Leżajsk, Królewskie, Brackie);
- wejście na rynek ogólnopolski marki Tyskie (Kompania Piwowarska), jako bezpośredniego konkurenta dla marki EB, z kampanią reklamową – „babiczka, która pochazi z Chrzanowa”;
- rynek docelowy piwa EB zestarzał się i minęła moda na tę markę;
- nieskuteczną kampanię reklamową piwa EB (spot reklamowy z Jeanem Reno), kosztującą około 50 mln złotych (jeden z większych budżetów reklamowych w ówczesnych czasach).

Przez następne lata, aż do 2015 r., piwo EB było produkowane tylko na rynki eksportowe. Sprzedawano je w krajach, w których istnieją duże skupiska polonijne: USA, Kanada, Wielka Brytania, Niemcy.

## Rynek piwa w Polsce

Rynek piwa w Polsce w ostatnich 24 latach zwiększył swoją wielkość z poziomu 11, 6 mln hl (w 1990 r.) do 37,5 mln hl (w 2013 r.) (zob. Załącznik 3). Polski rynek w tym okresie zwiększył swoje rozmiary w wymiarze ilościowym ponad 3-krotnie. W ostatnich latach można zaobserwować znacznie mniejsze tempo wzrostu polskiego rynku piwa (zob. Załącznik 4). Średnioroczne tempo wzrostu w latach 2009–2014 kształtowało się na poziomie 3%, natomiast prognozuje się, że w okresie 2015–2019 średnioroczne tempo wzrostu będzie wynosiło 2% (co pozwoli osiągnąć poziom sprzedaży w branży 42 mln hl w 2019 r.). Polski rynek piwa znajduje się w fazie dojrzałości<sup>9</sup>.

Produkcja krajowa ciągle dominuje w całkowitej konsumpcji, gdyż jej udział w analizowanym okresie stanowi około 98% konsumpcji (sprzedaży branży). Wymiana zagraniczna (import i eksport) mają znikomy wpływ na funkcjonowanie branży piwowarskiej w Polsce (zob. Załącznik 3).

Struktura konsumpcji piwa (sprzedaży branży) z punktu widzenia jego rodzajów, przedstawia się następująco (zob. Załącznik 5):

- dominują piwa jasne pełne i mocne (tzw. lager), mają one ponad 90% całkowitej sprzedaży ilościowej. Wśród nich największy udział mają piwa ze „średniej półki” – ponad 60%. Piwa importowane, należące do tego rodzaju, stanowią jedynie 1,5% całości wolumenu sprzedaży piwa w Polsce;

<sup>9</sup> Beer in Poland. Euromonitor International, July 2015, s. 1. Pozyskano z: <https://www.portal.euromonitor.com> (21.07.2015).

- pozostałe rodzaje piw mają zdecydowanie mniejszy udział w konsumpcji, ale charakteryzują się wysoką, pozytywną dynamiką wzrostu ich konsumpcji. Wskazuje to, że konsumenci poszukują nowych rodzajów piwa.

Ceny piwa na rynku polskim od wielu lat są stabilne, z obserwowanym w niektórych latach niewielkim spadkiem, np. w 2014 r. przeciętne ceny piwa spadły o 1%. Tendencje cenowe na rynku piwa są związane z rosnącą intensywnością konkurencji i rosnącą przewagą pośredników handlowych w systemie rynkowym. Również struktura asortymentowa oferowanego piwa ma wpływ na tendencję obniżki przeciętnej jego ceny. W segmentach piwa lager (jasne pełne i mocne) – ekonomicznym i środkowym, mających największy udział w całkowitej sprzedaży piwa w Polsce – kluczowym kryterium wyboru jest przede wszystkim cena oraz relacja ceny do zawartości alkoholu (w segmencie ekonomicznym piw jasnych pełnych większą rolę odgrywają marki, mające wyższą zawartość alkoholu: Żubr – 6%, Tatra – 6% i Harnaś – 6% niż typowe piwa jasne pełne). Tylko w segmentach piw typu premium (krajowych i importowanych), specjalnych, smakowych i bezalkoholowych cena nie jest kluczową determinantą wyboru. Konsument wówczas opiera się w większym stopniu na postrzeganej jakości i unikalnych atrybutach piwa<sup>10</sup>.

Z punktu widzenia opakowań, piwo w Polsce jest oferowane przede wszystkim w dwóch typach – butelki szklane i puszki, o typowej pojemności 0,5 litra. Udział w sprzedaży ilościowej obu typów opakowań jest porównywalny. Opakowania typu Pet (plastikowe) stanowią ciągle marginalny udział w sprzedaży. W tych opakowaniach są oferowane przede wszystkim piwa, występujące pod markami pośredników handlowych (wyjątek stanowi marka Warka Jasna Pełna, należąca do grupy Żywiec)<sup>11</sup>.

Struktura sprzedaży ze względu na miejsce konsumpcji, wskazuje na dominację konsumpcji domowej (i plenerowej) – tzw. kanał „of trade” stanowi aż 83% całości sprzedaży ilościowej piwa w Polsce. Mniejszy udział konsumpcji w punktach gastronomicznych wynika z tradycji i relatywnie wyższych cen piwa (zob. Załącznik 6).

Struktura sprzedaży piwa z punktu widzenia kanałów dystrybucji wskazuje na dominację małych, niezależnych sklepów (prawie 50%, ale można zaobserwować tendencję malejącą). Drugą pozycję ma kanał dystrybucji, związany ze sklepami dyskontowymi (np. Biedronka, Lidl), z udziałem 15% i najwyższym tempem wzrostu w latach 2009–2014. Trzecią pozycję mają supermarkety (z udziałem 14%), a czwartą sieci hipermarketów (z udziałem 12%). Sklepy specjalistyczne utrzymywały swój udział w okresie 2009–2014 na stabilnym poziomie (około 4%). Handel elektroniczny (wysyłkowy) na tym rynku produktowym odgrywa marginalną rolę (zob. Załącznik 7).

<sup>10</sup> Ibidem, s. 1.

<sup>11</sup> Ibidem, s. 2.



Polska znajduje się na liście 5 krajów na świecie, mających największą konsumpcję piwa *per capita*. W ostatnich 24 latach poziom konsumpcji piwa *per capita* w Polsce zwiększył się z poziomu 30 l w 1990 r. do prawie 100 l w 2013 r. (zob. Załącznik 3). Szacuje się, że 90% dorosłych mieszkańców Polski piło piwo, co najmniej raz w roku, a 80% więcej niż jeden raz. Dominującą grupą konsumentów są mężczyźni, w grupie wiekowej 18–39 lat<sup>12</sup>. Poziom konsumpcji i jego zmiany są determinowane przez następujące trendy w otoczeniu:

- starzejące się społeczeństwo (i tym samym malejąca liczba mężczyzn w kluczowej grupie wiekowej);
- zmiana roli kobiet w społeczeństwie, powoduje, że piwo przestaje być napojem tylko dla mężczyzn;
- rosnące zróżnicowane dochodowe, z jednej strony powoduje wzrost zainteresowania tanimi piwami (np. piwa markowane dostarczane przez pośredników handlowych), a z drugiej strony poszukiwanie oryginalnych, tradycyjnie produkowanych piw lub/i piw importowanych przy akceptacji wyższych cen;
- rosnąca rola substytutów, w przypadku biedniejszych konsumentów – wódki, natomiast wśród bogatszych – wina i whisky;
- w bogatszej i lepiej wykształconej części społeczeństwa można zaobserwować trzy dodatkowe trendy: (1) poszukiwanie autentyczności (związane jest to z negatywnym wizerunkiem piw, należących do kluczowych dostawców, a preferowaniem produktów oferowanych przez lokalne browary); (2) upowszechnianie myślenia prozdrowotnego, prowadzącego do ograniczenia konsumpcji napojów alkoholowych (w tym piwa) oraz stworzeniem możliwości rozwoju dla piw smakowych o mniejszej zawartości alkoholu; (3) wzrost znaczenia zakupów rozważanych (tzw. smart shopping), co prowadzi do poszukiwań ofert, mających najlepszą relację ceny do wartości.

## Sytuacja konkurencyjna na rynku piwa w Polsce

Liczba browarów w Polsce w ostatnich pięciu latach (2008–2014) znacznie wzrosła. W 2009 r. funkcjonowało 67 browarów, a w 2014 r. aż 103 browary (zob. Załącznik 8). Nowo otwarte browary zostały uruchomione w oparciu o rewitalizację zamkniętych browarów lub stanowią nowe inwestycje.

Przedsiębiorstwa, działające na polskim rynku piwa, można uporządkować w sześć grup strategicznych:

- oddziały zagraniczne globalnych koncernów piwowarskich (Kompania Piwowarska, Grupa Żywiec i Okocim);

<sup>12</sup> Ibidem.

- pretendenci (Van Pur, Perła Browary Lubelskie, Browary Regionalne Jakubiak, Browar Fortuna, Browar Namysłów);
- polskie browary regionalne (np.: Browar Amber, Browar Cornelius, Browar Fuhrmann, Browar Krajan, Browar Witnica, Browar Czarnków, Browar w Głubczycach, Browar Grybów);
- browary rzemieślnicze (mini browary);
- browary restauracyjne (np. Spiż we Wrocławiu);
- sieci handlowe, zlecające produkcję piwa zewnętrznym dostawcom.

**Pierwszą grupę strategiczną stanowią trzy podmioty rynkowe: Kompania Piwowarska (SABMiller), Grupa Żywiec (Heineken) i Okocim (Carlsberg).** Ich łączny udział w rynku (ilościowy) – wynosił w 2005 r. 83,70%, 2010 r. 83,90%, a w 2014 r. 81,90% (zob. Załącznik 9). Zajmują one odpowiednio drugą pozycję na rynku światowym – SABMiller z udziałem w rynku 9,7% (2014 r.), trzecią – Heineken z udziałem w rynku 9,1% (w 2014 r.) i czwartą – Carlsberg z udziałem w rynku 6,1% (w 2014 r.). Oznacza to, że polski rynek został zdominowany przez globalne przedsiębiorstwa piwowarskie. Jedynie lider światowego rynku piwa Anheuser-Busch InBev NV nie jest obecny na rynku polskim (zob. Załącznik 10). W pierwszej dziesiątce, mających najlepsze wyniki sprzedażowe, znajdują się trzy marki należące do Kompanii Piwowarskiej (Żubr 13,1%, Tyskie 12,6% i Lech 5,5%), cztery do Grupy Żywiec (Tatra 7,2%, Żywiec 5,2%, Specjal 4,3% i Warka 3,4%) i dwie do Okocimia (Harnaś 7,6% i Kasztelan 2,5%). Pierwsza marka nienależąca do „wielkiej trójki” Łomża zajmuje dopiero 13 pozycję z udziałem w rynku 1,8% (zob. Załącznik 10). Wskazuje to także na wysoki stopień koncentracji w branży piwowarskiej.

Globalne przedsiębiorstwa, działające na rynku polskim, prowadzą operacje, oparte na nowoczesnych browarach (jednostki produkcyjne) i wysokiej skali produkcji. Kompania Piwowarska produkuje piwo w trzech browarach: Lech Browar Wielkopolski w Poznaniu, Browar Książęcy w Tychach i Browar Dojlidy w Białymstoku. Grupa Żywiec prowadzi działalność produkcyjną w browarach w: Żywcu, Leżajsku, Warce, Elblągu i Cieszynie. Okocim (Carlsberg) skoncentrował produkcję w piwa w Browarze Okocim w Brzesku, Browarze Kasztelan w Sierpcu i Browarze Bosman w Szczecinie.

Najwięksi dostawcy na rynku piwa w Polsce swoje udziały w tym rynku budują przede wszystkim w obszarach rywalizacji, mających największe udziały w całym rynku piwa – piwo typu lager (segment premium, środkowy i ekonomiczny).

Kluczowe marki tych podmiotów rynkowych mają znaczne wsparcie promocyjne, bazujące na reklamie telewizyjnej i internetowej. Oferta produktowa tych podmiotów rynkowych jest dostosowana do oferty rynkowej konkurentów w poszczególnych obszarach rywalizacji. Dotyczy to przede wszystkim najważniejszych obszarów, związanych z piwem jasnym pełnym (zob. Załącznik 11 i 12).

Z kształtowaniem asortymentu rynkowego są związane innowacje rynkowe. W 2014 r. główni dostawcy plasowali nowe produkty przede wszystkim w dwóch kategoriach produktowych:

- piwa smakowe: najbardziej aktywny Okocim wprowadził: Okocim Radler, Carlsberg Citrus i nowe wersje asortymentowe piwa Somersby i Karmi; Kompania Piwowarska rozszerzyła markę Lech na Lech Ice Shady, a Grupa Żywiec wprowadziła Warkę Radler;
- piwa specjalne: każdy z kluczowych podmiotów rynkowych wprowadził na rynek piwa specjalne z działaniami marketingowymi, ukierunkowanymi na budowanie ich autentyczności i oryginalności: Kompania Piwowarska wprowadziła markę Książęce (Złote Pszeniczne, Ciemne Łagodne, Czerwony Lager, Jasne Ryżowe); Grupa Żywiec rozszerzyła marki Żywiec (Marcowe, Białe, Bock), a Okocim rozszerzył marki Okocim (Świętojańskie, Wielkanocne, Dożynkowe, Święteczne).

Największe różnice w działaniach marketingowych trzech największych przedsiębiorstw piwowskich są związane z wyborami kanałów dystrybucji. Kompania Piwowarska opiera swoje działania dystrybucyjne na niezależnych hurtownikach, którzy docierają do niewielkich punktów sprzedaży detalicznych. Grupa Żywiec prowadzi działalność opartą na własnych hurtowniach (Żywiec Trade) oraz na hurtownikach niezależnych. Okocim postawił na ekspansję w sieciach sklepów dyskontowych (przede wszystkim Biedronka). Wszyscy czołowi dostawcy są dostępni w największych sieciach hipermarketów, supermarketów i sklepów wygodnych.

**Druga grupa strategiczna składa się z polskich browarów, które w ostatnim okresie szybko się rozwijają i zwiększają swoje udziały w rynku.** Są to browary wielozakładowe. Można zaliczyć do nich:

- ▶ Van Pur
  - oferujący takie marki, jak: Łomża, Brok, Van Pur, Strzelec;
  - prowadzący działalność w pięciu browarach – Browary Górnośląskie w Zabrze, Browar Jędrzejów, Browar Brok w Koszalinie, Browar Łomża, Browar Van Pur, o łącznych zdolnościach produkcyjnych 45,2 tys hl.
- ▶ Perła Browary Lubelskie
  - mające w ofercie następujące marki: Perła Chmielowa, Zwierzyniec;
  - produkujące piwo w dwóch browarach: Browar nr 1 w Lublinie i Browar w Zwierzyńcu, mających w sumie moce produkcyjne w wysokości 17,4 tys. hl.
- ▶ Browar Namysłów
  - sprzedający marki Namysłów i Braniewo;
  - prowadzący działalność opartą na browarach: Namysłów i Braniewo – prze-

jęty i rewitalizowany w 2014 r., mających zdolności produkcyjne w wysokości około 20 tys. hl.

- ▶ Browary Regionalne Jakubiak
  - oferujące marki Ciechan, Bojan, Lwówek;
  - prowadzące produkcję w sześciu browarach: Browar Ciechan w Ciechanowie, Browar Lwówek, Browar Bojanów, Browar Tenczynek, Browar Biskupiec i nowo otwarty minibrowar w DarłóWKu, o łącznych zdolnościach produkcyjnych powyżej 3 tys. hl.
- ▶ Browar Fortuna
  - mający w ofercie marki: Miłosław, Fortuna i Komes;
  - działający w trzech browarach: Miłosławiu, Grodzisku Wielkopolskim i Trzemesznie.

Powyższe przedsiębiorstwa działają na rynku ogólnopolskim (są dostępne w sieciach hipermarketów i supermarketów oraz w sklepach specjalistycznych); niektóre z oferowanych marek mają wsparcie reklamowe wykorzystujące media masowe (np. Łomża, Perła Chmielowa). Strategia pozycjonowania tych marek opiera się na unikalnym procesie produkcyjnym (np. otwarta fermentacja), odwoływanie się do tradycji piwowarskich w Polsce. Działania marketingowe Van Pura i Perły Browary Lubelskie są zbliżone do działań trzech największych dostawców na rynku polskim. Browary Regionalne Jakubiak i Browar Fortuna w większym stopniu wykorzystują buzz marketing.

**Polskie browary regionalne stanowią trzecią grupę strategiczną.** Grupa ta nie jest jednorodna, składa się z podmiotów o zróżnicowanych wielkościach zdolności produkcyjnych. Można do nich zaliczyć większe browary, mające zdolności produkcyjne powyżej 1 tys. hl, należą do nich m.in.: Browar Amber (BielkóWko), Browar Cornelius (Piotrków Trybunalski), Browar Fuhrmann (Połczyn Zdrój), Browar Krajan (Trzeciewnica). Działają one przede wszystkim na rynku regionalnym, niektóre z marek są dostępne w sieciach ogólnopolskich i sklepach specjalistycznych i mają niewielkie wsparcie marketingowe. Część zdolności produkcyjnych tych browarów jest wykorzystywana do produkcji piwa, oferowanego pod markami pośredników handlowych. W trzeciej grupie strategicznej można wyróżnić mniejsze browary, mające zdolności produkcyjne mniejsze niż 1 tys hl. Do tej grupy zaliczają się: Browar Czarnków, Browar Głubczyce, Browar Grybów, Browar Kormoran (Olsztyn), Browar w Łodzi, Browar Witnica. Ich działania marketingowe są skoncentrowane w regionie. Niektóre z tych marek są dostępne w innych regionach, w sklepach specjalistycznych i sieciach handlowych. Wsparcie marketingowe jest realizowane przy niskim budżecie i skoncentrowane na aktywnościach sprzedażowych.

**Browary rzemieślnicze (mini browary) stanowią czwartą grupę strategiczną.** Produkują one piwo w sposób tradycyjny, opierając się na niewielkich zakładach produkcyjnych. Strategia pozycjonowania jest skoncentrowana na budowaniu autentyczności i wysokiej jakości oferowanego produktu. Pozwala to na sprzedaż piwa po wyższych cenach. Kluczowym kanałem dystrybucji są sklepy specjalistyczne. Marketing w przypadku tych browarów opiera się na promocji szeptanej i kwestionowaniu jakości piwa produkowanego w skali masowej.

Browary restauracyjne są obecne jedynie w segmencie gastronomicznym (on-trade). Stanowią one konkurencję dla potentatów na rynku polskim w segmencie gastronomicznym. Pierwszym browarem restauracyjnym był Mini Browar Restauracja Spiż we Wrocławiu, założony w 1992 r. Impulsem rozwoju tej grupy strategicznej było powstanie sieci browarów restauracyjnych Bierhalle. W Polsce działa ponad 60 browarów gastronomicznych.

**Ostatnią grupę strategiczną stanowią marki własne pośredników handlowych.** Ich udział w całkowitej sprzedaży piwa jest relatywnie wysoki: 6,8% w 2014 r. i wykazuje tendencję rosnącą. Kluczową rolę w tej grupie strategicznej odgrywają marki: Biedronka (3,5% w 2014 r.), Carrefour (1,5% w 2014 r.) i Tesco (1% w 2014 r.). Strategia marketingowa tych marek opiera się na niskiej cenie.

### **Grupa Żywiec**

Grupa Żywiec S.A. powstała w grudniu 1998 r. w wyniku przejęcia przez Heineken firmę Brewpole BV. Spółka jest notowana na Warszawskiej Giełdzie Papierów Wartościowych. Dominującym udziałowcem w spółce jest Heineken International BV, posiadający pakiet 70% akcji spółki. W 2004 r. Grupa Żywiec przejęła od przedsiębiorstwa Brau Union Polska dwa browary: Kujawiak z Bydgoszczy i Browary Warszawskie Królewskie, co było efektem międzynarodowego przejęcia przez Heinekena austriackiego przedsiębiorstwa Brau Union. Obecnie Grupa Żywiec produkuje piwo w pięciu browarach<sup>13</sup>:

- Browar Żywiecki (Żywiec) moce produkcyjne 55 tys hl (marki Żywiec, Desperados);
- Browar Warka (Warka) moce produkcyjne 35 tys. hl (marki Warka, Strong, Heineken, Kujawniak, Królewskie);
- Browar Leżajsk (Stare Miasto) moce produkcyjne 30 tys. hl (marki Leżajsk, Tatra);
- Browar Elbląg (Elbląg) moce produkcyjne 30 tys. hl (marki (Specjal, Kaper, EB);
- Browar Bracki (Cieszyn) moce produkcyjne 1,6 tys. hl (Brackie, Żywiec Porter).

<sup>13</sup> Pozyskano z: [https://pl.wikipedia.org/wiki/Browary\\_w\\_Polsce](https://pl.wikipedia.org/wiki/Browary_w_Polsce) (18.08.2015).

Działalność produkcyjna w innych browarach przejętych przez Heinekena została zawieszona (zlikwidowana)<sup>14</sup>:

- w 1996 r. w Browarze w Bielsku-Białej;
- w 2001 r. w Browarze w Łańcucie;
- w 2001 r. w Browarze w Braniewie (który został w 2003 r. sprzedany firmie Dr Witt, obecnie produkcję piwa w tym browarze uruchomił Namysłów);
- w 2001 r. w Browarze Hevelius (Gdańsk);
- w 2002 r. w Browarze Saskim (Radom);
- w 2004 r. w Warszawskim Browarze Królewskim;
- w 2006 r. w Kujawiak Browary Bydgoskie.

Kluczowym i największym zakładem produkcyjnym Grupy Żywiec jest Browar Żywiecki. Stanowi on o sile rynkowej całego przedsiębiorstwa. Browar Żywiecki jest związany z marką Żywiec, która pomimo szóstej pozycji na rynku piwa w Polsce (z udziałem 5,2%) jest powszechnie znaną marką, o wizerunku marki premium wśród konsumentów piwa. Wizerunek marki Żywiec jest powiązany z historią Browaru Żywieckiego. Browar w Żywcu został założony w 1856 r. przez arcyksięcia Albrechta Fryderyka Habsburga (zob. Załącznik 13).

Grupa Żywiec ma 6% udział w sprzedaży piwa, 4% udział w przychodach, 1% udział w zysku z działalności operacyjnej i 2% udział w zysku netto w całkowitych wynikach korporacji transnarodowej Heineken<sup>15</sup>.

Sytuacja finansowa Grupy Żywiec w 2014 r. w porównaniu z 2013 r. uległa pogorszeniu (zob. Załącznik 14). W celu poprawienia sytuacji finansowej podjęto decyzję o koncentracji działalności na produkcji piwa i tym samym została wydzielona działalność związana z dystrybucją bezpośrednią (Distribev), jako oddzielna jednostka biznesowa. Ponadto zostały podjęte działania, prowadzące do obniżenia kosztów pośrednich. W celu poprawienia strony przychodowej w 2014 r. zostały podjęte działania, związane z utrzymaniem wydatków marketingowych dotyczących kluczowych marek, wprowadzono innowacje rynkowe: Tatra niepasteryzowana i specjalne piwa sprzedawane pod marką Żywiec. Nowe produkty przyniosły wyniki lepsze od oczekiwanych<sup>16</sup>.

Kluczową działalność dla Grupy Żywiec stanowi produkcja i sprzedaż piwa własnego (produkowanego w Polsce) – 10 656 tys. hl (2014 r.), czyli 97% całości wolumenu produkcji. Pozostałe grupy asortymentowe mają znaczenie marginalne: piwa obce 3 tys. hl oraz napoje alkoholowe i bezalkoholowe 328 tys. hl (zob. Za-

<sup>14</sup> Pozyskano z: [https://pl.wikipedia.org/wiki/Grupa\\_Żywiec](https://pl.wikipedia.org/wiki/Grupa_Żywiec) (18.08.2015).

<sup>15</sup> Heineken Fact Sheet. Pozyskano z: <https://www.heineken.org.com> (18.08.2015).

<sup>16</sup> Pismo Prezesa Zarządu Grupy Żywiec z 2014 r. Pozyskano z: <http://www.grupazywiec.pl/inwestorzy/raporty-rocne> (18.08.2015).



łącznik 15). Grupa Żywiec jest skoncentrowana na działalności na rynku polskim, gdyż sprzedaż krajowa stanowi aż 98% całkowitych przychodów ze sprzedaży (zob. Załącznik 16).

Grupa Żywiec zajmuje drugą pozycję rynkową po Kompanii Piwowarskiej. Jej udział w rynku wykazuje tendencję malejącą. Udział w rynku (ilościowy) w 2005 r. wynosił 34%, w 2014 r. – 29%. W analogicznym okresie główni konkurenci, tj. Kompania Piwowarska i Okocim, zwiększyli swoje udziały w rynku (zob. Załącznik 9).

### Asortyment oferowanych produktów i segmentacja rynku w Grupie Żywiec

Grupa Żywiec S.A. oferuje na rynku polskim:

- własne marki globalne (Heineken, Desperados);
- licencjonowane marki globalne (Paulaner, Guinness, Murphy's, Affligem);
- marki ogólnopolskie (Żywiec, Warka, Tatra, Strong, Kaper);
- marki regionalne (Specjal, Królewskie, Leżajsk, Brackie).

Największe udziały w rynku mają następujące marki Grupy Żywiec: Tatra (7,2% – trzecia pozycja w obszarze rywalizacji: piwa jasne pełne – marki masowe), Żywiec (5,2% – druga pozycja w obszarze rywalizacji: piwa jasne pełne – polskie marki premium), Specjal (4,3% – numer jeden w Polsce północno-wschodniej), Warka (3,4% – druga pozycja w obszarze rywalizacji: piwa jasne pełne – ceny przeciętne), Desperados (1,9% – marka, mająca największą sprzedaż w obszarze rywalizacji – piwa smakowe), Strong (1,4 – marka numer jeden w obszarze piw mocnych), Królewskie (1,2% – z silną pozycją na rynku warszawskim), Leżajsk (1,1% – z mocną pozycją w Polsce południowo-wschodniej), Heineken (1,0% – marka, mająca drugą pozycję w obszarze piw jasnych-pełnych importowanych), Paulaner (0,6% – z silną pozycją rynkową w obszarze rywalizacji: piwa pszeniczne), Brackie (0,5% – lokalne piwo w regionie żywieckim). Pozostałe marki mają śladowe udziały w rynku.

Segmentacja rynku, opierająca się na kryterium demograficznym (płeć, wiek), dochodowym oraz okazji konsumpcyjnej, pozwala wyróżnić 36 segmentów rynku (zob. Załącznik 17). Marki oferowane przez Grupę Żywiec są oferowane dla następujących segmentów docelowych:

- Żywiec: mężczyzna, powyżej 34 lat, wysokie dochody, wszystkie okazje z wyjątkiem klubów (koncentracja na okazjach: po pracy, spotkanie męskie, gastronomia);
- Tatra: mężczyzna, niskie dochody, wszystkie okazje z wyjątkiem klubów (koncentracja na okazjach: po pracy, spotkanie męskie);
- Strong: mężczyzna, spotkanie męskie i gastronomia – wyjątek wysokie dochody, powyżej 34 lat (koncentracja na spotkaniach męskich);

- Marki lokalne (Specjal, Królewskie, Leżajsk, Brackie): mężczyzna, niskie dochody, wszystkie okazje z wyjątkiem klubów (w przypadku gastronomii rozszerzone na grupę mężczyzn o wysokich dochodach);
- Warka: mężczyzna, wysokie dochody, wszystkie okazje z wyjątkiem klubów (koncentracja na okazjach: po pracy, spotkanie męskie, gastronomia);
- Desperados: 18–34 lat, wysokie dochody, kluby, gastronomia oraz spotkania mieszane (koncentracja na klubach);
- Heineken: mężczyzna, wysokie dochody, okazje: po pracy, spotkania męskie, gastronomia i kluby (koncentracja na klubach i spotkaniach męskich);
- Paulaner: mężczyzna, powyżej 34 lat, wysokie dochody, okazje: po pracy, gastronomia i kluby (koncentracja na okazjach po pracy).

### Strategie rynku docelowego dla marki EB

Dla marki EB zostały wyróżnione następujące opcje strategii rynku docelowego:

- Segment nostalgiczny: konsumenci, pamiętający piwo EB z lat 90. XX wieku (mężczyzna, powyżej 34 lat, wysokie dochody, wszystkie okazje z wyjątkiem klubów);
- Segment pierwotny: piwo oferowane dla młodych (mężczyzna, 18–34 lat, wysokie dochody, wszystkie okazje z wyjątkiem klubów);
- Segment kobiecy: piwo oferowane dla kobiet (kobieta, wysokie dochody, wszystkie okazje z wyjątkiem klubów).

#### Pytania do dyskusji

1. Czy Grupa Żywiec powinna ponownie wprowadzić markę EB na rynek polski i dlaczego?
2. Proszę wybrać strategię rynku docelowego dla marki EB i przedstawić uzasadnienie dokonanego wyboru (mocne i słabe strony wybranej strategii)?
3. Proszę przedstawić koncepcję działań marketingowych dla marki EB adekwatnych dla wybranej strategii rynku docelowego?



## Bibliografia

- Beer in Poland (2015). Euromonitor International, July 2015, s. 1. Pozyskano z: <https://www.portal.euromonitor.com> (21.07.2015).
- Garbarski, L. (2011). Wybór rynku docelowego. W: L. Garbarski (red.). *Marketing. Koncepcja skutecznych działań*. Warszawa: PWE, s. 173–181.
- Głowacki, R., Karasiewicz, G. (2010). Marketing. W: J. Bogdanienko (red.). *Organizacja i zarządzanie w zarysie*. Warszawa: Wydawnictwa Naukowe Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego, s. 156–202.
- Heineken Fact Sheet. Pozyskano z: <https://www.heineken.org.com> (18.08.2015).
- <http://biznes.interia.pl/news/strategie-upadle-anioly-wsrod-marek> (15.07.2015).
- <http://natemat.pl> (14.07.2015).
- <http://www.grupazywiec.pl/wraca-czas-na-eb-legendarne-piwo-powraca-na-polski-rynek> (14.07.2015).
- [https://pl.wikipedia.org/wiki/Browar\\_w\\_Elblągu](https://pl.wikipedia.org/wiki/Browar_w_Elblągu) (14.07.2015).
- [https://pl.wikipedia.org/wiki/Browary\\_w\\_Polsce](https://pl.wikipedia.org/wiki/Browary_w_Polsce) (18.08.2015).
- [https://pl.wikipedia.org/wiki/Grupa\\_Żywiec](https://pl.wikipedia.org/wiki/Grupa_Żywiec) (18.08.2015).
- Kotler, P., Keller, K.L. (2012). *Marketing*. Poznań: Wydawnictwo Rebis.
- Pismo Prezesa Zarządu Grupy Żywiec z 2014 r. Pozyskano z: <http://www.grupazywiec.pl/inwestorzy/raporty-roczne> (18.08.2015).
- Podstawka, K. (2008). *Marketing menedżerski*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego.
- Smith, W.R. (1956). Product Differentiation and Market Segmentation as Alternative Marketing Strategies. *Journal of Marketing*, 21(1), s. 3–8.

## Załączniki

### Załącznik 1. Historia Browaru w Elblągu i piwa EB

1309	Początki warzenia piwa w Elblągu.
1872	Początek przemysłowej produkcji piwa w Elblągu w browarze Elbinger Aktien-Brauerei ( <i>Towarzystwo Akcyjne Browar Elbląski</i> ).
1880	Browar w Elblągu został przejęty przez spółkę Brauerei English Brunnen ( <i>Browar Angielski Zdrój</i> ).
1900	Elbląski browar – oficjalnym dostawcą cesarskiego dworu w Niemczech.
1946-1991	Funkcjonowanie państwowego przedsiębiorstwa Elbląskich Zakładów Piwowarskich (browar w Elblągu i Braniewie).
1991	Prywatyzacja Elbląskich Zakładów Piwowarskich i powstanie Elbrewery Company Limited (główny udziałowiec australijska firma Brewpole Pty Ltd).
1993	Wprowadzenie na rynek polski piwa EB.
1996	Przejęcie Browaru w Gdańsku przez Elbrewery.
1997	Przejęcie Browarów w Warce i Leżajsku przez Elbrewery.
1998	Przejęcie Elbrewery przez Heinekena. Powstanie Grupy Żywiec.
2002	Wycofanie marki EB z rynku polskiego. Sprzedaż piwa EB w latach 2002–2015 jest prowadzona tylko na rynkach eksportowych.
2004	Nowa nazwa browaru, która odtąd brzmi: Grupa Żywiec SA Browar w Elblągu.
2015	Powtórne wprowadzenie na rynek polski piwa EB.

Źródło: opracowanie własne na podstawie: <http://www.grupazywiec.pl/browary/browar-w-elblagu> (17.07.2015).

**Załącznik 2.** Dostawcy. Sprzedaż piwa, udziały w rynku, dynamika sprzedaży w 1997 roku

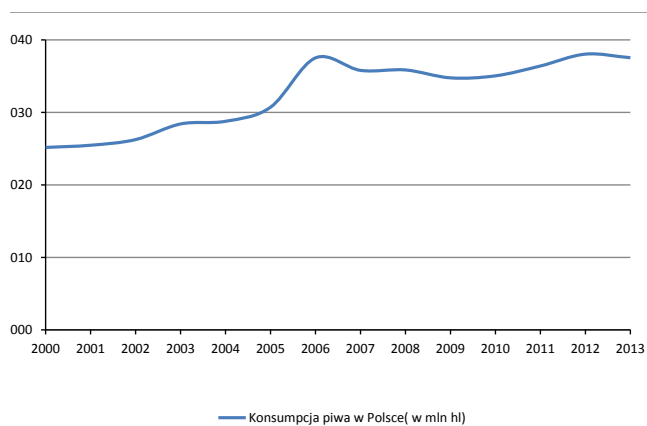
Lp.	Przedsiębiorstwa	Wielkość sprzedaży (w tys. hl) w 1997 r.	Wielkość sprzedaży (w tys. hl) w 1996 r.	Udział w rynku (w %) w 1997 r.	Dynamika sprzedaży (w %)
1.	Elbrewery	3191	2999	17,0	106,4
2.	Żywiec	2143	1717	11,4	124,8
3.	Browary Tyskie	1990	1830	10,6	108,7
4.	Okocim	1830	1368	9,7	133,7
5.	Lech BW	1829	1505	9,7	121,5
6.	Warka	885	471	4,7	187,8
7.	Browary Warszawskie	615	619	3,3	99,3
8.	Piast	606	692	3,2	87,6
9.	Browar Górnoślaski w Zabrze	500	650	2,7	76,9
10.	ZP w Sierpcu	495	416	2,6	118,9
11.	Brok	486	425	2,6	114,2
12.	Leżajsk	484	447	2,6	108,4
13.	Browar Szczecin	477	331	2,5	144,0
14.	Dojlidy Białystok	443	300	2,4	148,0
15.	ZP w Lublinie	406	449	2,2	90,3
16.	Browary Bydgoskie	393	419	2,1	93,9
17.	Peepes w Łomży	374	323	2,0	115,8
18.	Van Pur	342	309	1,8	110,7
19.	Browar Namysłów	334	306	1,8	109,3
20.	Browary Łódzkie	283	265	1,5	106,8
21.	Browar Strzelec	107	93	0,6	115,3
22.	Browar Północny w Suwałkach	100	77	0,5	129,6
23.	Browar Witnica	51	62	0,3	82,6
24.	Browar Kętrzyn	44	48	0,2	92,4
25.	Browar w Czarnkowie	43	49	0,2	87,7
26.	Browar Zachodni Lubusz	40	60	0,2	66,6
27.	Browar Grybów	7	16	0,0	46,8
28.	Pozostałe łącznie	191	165	1,0	115,3
	Razem	18805	16529	100,00	113,8

Źródło: Raport o polskich browarach, *Rzeczpospolita* z 28 lipca 1998 r.

**Załącznik 3.** Bilans podaży piwa w Polsce

Lata	Produkcja (w mln hl)	Import (w mln hl)	Eksport (w mln hl)	Kon- sumpcja (w mln hl)	Udział produkcji w kon- sumpcji (w %)	Udział importu w kon- sumpcji (w %)	Kon- sumpcja <i>per capita</i> (w l)
1990	11,41	0,23	0,02	11,62	98,04	2,00	30,4
1995	15,16	0,50	0,15	15,50	96,78	3,30	39,0
2000	24,89	0,41	0,14	25,17	98,37	1,63	65,7
2005	31,40	0,20	0,89	30,71	99,34	0,66	80,5
2010	36,80	0,34	2,10	35,04	99,02	0,98	91,0
2013	39,56	0,53	2,56	37,54	98,58	1,42	97,5

Źródło: opracowanie własne na podstawie: danych z GUS, Piwochmiel i Euromonitor.

**Załącznik 4.** Konsumpcja piwa(sprzedaż branży) w Polsce po 2000 roku

Źródło: <https://www.portal.euromonitor.com> (wejście 21.07.2015).

**Załącznik 5.** Konsumpcja piwa (sprzedaż piwa) według rodzajów w Polsce w 2014 r.

Lager	Lager – importowane	Lager krajowy – segment premium	Lager krajowy – segment środkowy	Lager krajowy – segment ekonomiczny	Smakowe	Specjalne	Bezalkoholowe
93,4	1,2	18,7	61,2	12,4	4,7	1,2	0,6
93,1	1,2	16,8	62,3	12,8	5,1	1,3	0,6
92,6	1,3	15,5	62,5	13,3	5,5	1,3	0,6
91,7	1,4	14,9	62,2	13,3	6,2	1,4	0,6
91,1	1,5	15,0	61,0	13,7	6,5	1,8	0,6
90,7	1,5	14,9	60,6	13,7	6,7	2,0	0,7

Uwaga 1: piwo lager – piwo jasne pełne i mocne.

Uwaga 2: segment premium w cenie powyżej 6,7 zł za 1 l.; segment środkowy cena w przedziale 6,7–5,7 zł za 1 l.; segment ekonomiczny cena poniżej 5,7 za 1 l.

Źródło: Beer in Poland. Euromonitor International, July 2015, s. 7. Pozyskano z: <https://www.portal.euromonitor.com> (21.07.2015).

**Załącznik 6.** Konsumpcja piwa (sprzedaż piwa) według miejsca konsumpcji w Polsce w latach 2009–2014

Lata	Off-trade (handel detaliczny) (w %)	On-trade (gastromonia) (w %)
2009	80,7	19,3
2010	81,5	18,5
2011	82,5	17,5
2012	82,9	17,1
2013	82,9	17,1
2014	82,9	17,1

Źródło: <https://www.portal.euromonitor.com> (21.07.2015).

**Załącznik 7.** Konsumpcja piwa (sprzedaż piwa) według kanałów dystrybucji (punktów sprzedaży detalicznej) w Polsce w latach 2009–2014

Typ sklepów (udział w %)	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Sklepy specjalistyczne	4,0	3,8	3,6	3,4	3,5	3,7
Hipermarkety	14,0	13,5	13,0	12,5	12,0	11,5
Supermarkety	10,9	11,9	12,5	13,3	13,6	13,9
Sklepy dyskontowe	9,0	10,0	11,5	13,0	14,3	15,4
Sklepy wygodne	4,5	4,7	4,9	5,1	5,4	5,8
Niezależne małe sklepy	56,0	55,3	54,0	52,3	50,9	49,3
Inne sklepy	1,5	0,7	0,4	0,3	0,2	0,2
Internet	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1

Źródło: <https://www.portal.euromonitor.com> (21.07.2015).

**Załącznik 8.** Liczba browarów w Polsce w latach 2009–2014

Lata	Liczba browarów	Tempo wzrostu w % (rok poprzedni = 100%)	Tempo wzrostu w % (2009 r. = 100%)
2009	67		
2010	63	94,0	94,0
2011	73	115,9	109,0
2012	80	109,6	119,4
2013	97	121,3	144,8
2014	103	106,2	153,7

Źródło: Beer in Poland. *Euromonitor International*, July 2015, s. 6–7. Pozyskano z: <https://www.portal.euromonitor.com> (21.07.2015).

**Załącznik 9.** Udział przedsiębiorstw w polskim rynku piwa (ilościowy)

Przedsiębiorstwa (w %)	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Kompania Piwowarska	35,7	38,9	41,3	41,2	40,7	39,9	38,1	37,7	37,6	37,6
Grupa Żywiec	33,6	33,3	33,1	33,5	32,6	30,3	29,7	29,0	29,3	28,6
Okocim	14,4	13,3	13,6	12,7	11,7	13,7	14,6	15,2	15,3	15,7
Van Pur Sp. z o.o.	1,8	1,6	1,5	1,4	2,7	2,5	4,1	4,1	3,8	3,4
Perła Browary Lubelskie S.A.	–	–	–	–	1,2	1,4	1,4	1,3	1,4	1,6
Royal Unibrew	3,1	3,0	2,9	2,7	1,4	1,4	0,2	0,1	0,1	0,1
Browary Regionalne Jakubiak	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,1	0,1	0,1
Grolsch, Koninklijke NV	0,1	0,1	0,1	–	–	–	–	–	–	–
Palm NV, Brouwerij	1,9	1,8	–	–	–	–	–	–	–	–
InBev NV SA	0,1	0,1	–	–	–	–	–	–	–	–
Marki własne	5,5	5,4	5,2	5,2	5,9	5,6	6,0	6,3	6,6	6,8
Inni	3,8	2,5	2,3	3,3	3,8	5,2	5,9	6,2	5,8	6,1
Razem	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

Źródło: <https://www.portal.euromonitor.com> (21.07.2015).

**Załącznik 10.** Udział przedsiębiorstw w rynku globalnym piwa (ilościowy)

Przedsiębiorstwa (w %)	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Anheuser-Busch InBev NV	18,70	18,50	18,20	18,10	19,90	20,80
SABMiller Plc	8,90	9,20	9,80	9,60	9,60	9,70
Heineken NV	6,60	8,50	8,60	9,10	9,00	9,10
Carlsberg A/S	5,90	5,80	5,60	5,60	6,30	6,10
China Resources Enterprise Ltd	4,50	4,90	5,30	5,40	6,20	6,00
Tsingtao Brewery Co Ltd	3,20	3,40	3,70	4,00	4,40	4,70
Molson Coors Brewing Co	2,70	2,70	2,70	3,30	3,20	3,20
Beijing Yanjing Brewery Co Ltd	2,50	2,70	2,90	2,70	2,90	2,80
Kirin Holdings Co Ltd	1,90	1,80	2,60	2,50	2,40	2,30
Asahi Group Holdings Ltd	–	–	1,40	1,30	1,20	1,20

Źródło: <https://www.portal.euromonitor.com> (21.07.2015).

**Załącznik 11.** Udział marek w polskim rynku piwa (ilościowy)

Pozycja	Marka	Firma	2011	2012	2013	2014
1.	Żubr	Kompania Piwowarska	13,0	12,6	12,6	13,1
2.	Tyskie	Kompania Piwowarska	13,0	13,3	13,3	12,6
3.	Harnaś	Okocim	6,9	7,4	7,5	7,6
4.	Tatra	Grupa Żywiec	8,1	7,8	7,6	7,2
5.	Lech	Kompania Piwowarska	5,2	5,2	5,4	5,5
6.	Żywiec	Grupa Żywiec	4,9	4,8	5,2	5,2
7.	Specjal	Grupa Żywiec	5,0	4,7	4,4	4,3
8.	Biedronka	Marka własna	2,4	2,8	3,1	3,5
9.	Warka	Grupa Żywiec	3,2	3,4	3,5	3,4
10.	Kasztelan	Okocim	2,1	2,1	2,4	2,5
11.	Redd's	Kompania Piwowarska	2,6	2,3	2,3	2,2
12.	Desperados	Grupa Żywiec	1,9	1,9	1,9	1,9
13.	Łomża	Van Pur Sp. z o.o.	1,6	1,6	1,7	1,8
14.	Carlsberg	Okocim	1,3	1,3	1,4	1,5
15.	Carrefour	Marka własna	1,3	1,3	1,3	1,5
16.	Strong	Grupa Żywiec	1,4	1,5	1,4	1,4
17.	Królewskie	Grupa Żywiec	1,2	1,2	1,3	1,2
18.	Leżajsk	Grupa Żywiec	1,2	1,1	1,1	1,1
19.	Wojak	Kompania Piwowarska	1,1	1,0	1,1	1,1
20.	Heineken	Grupa Żywiec	1,1	1,0	1,0	1,0



21.	Tesco	Marka własna	0,9	0,9	0,9	1,0
22.	Okocim	Okocim	1,0	0,8	0,9	0,9
23.	Dębowe Mocne	Kompania Piwowarska	1,2	1,1	0,9	0,9
24.	Książ	Okocim	0,9	0,8	0,9	0,9
25.	Grolsch	Kompania Piwowarska	0,6	0,7	0,9	0,9
26.	Real	Marka własna	1,4	1,3	1,3	0,9
27.	Bosman	Okocim	0,8	0,8	0,8	0,8
28.	Żywiec Porter	Grupa Żywiec	0,7	0,7	0,7	0,7
29.	Perła	Perła Browary Lubelskie SA	0,7	0,6	0,7	0,7
30.	Piast	Okocim	1,1	1,0	0,7	0,6
31.	Paulaner	Grupa Żywiec	0,2	0,3	0,5	0,6
32.	Karmi	Okocim	0,6	0,6	0,6	0,6
33.	Brackie	Grupa Żywiec	0,5	0,5	0,5	0,5
34.	Van Pur	Van Pur Sp. z o.o.	1,2	1,3	0,9	0,5
35.	Somersby	Okocim	–	0,2	0,3	0,3
36.	Strzelec	Van Pur	0,6	0,6	0,4	0,3
37.	Brok	Van Pur	0,2	0,2	0,2	0,2
38.	Gingers	Kompania Piwowarska	0,3	0,3	0,3	0,2
39.	Ciechan Miodowe	Jakubiak	0,0	0,1	0,1	0,1
40.	Pilsner Urquell	Kompania Piwowarska	0,2	0,2	0,2	0,1
41.	Inni		8,4	8,7	7,8	8,7
	Razem		100,0	100,0	100,0	100,0

Źródło: <https://www.portal.euromonitor.com> (21.07.2015).

**Załącznik 12.** Asortyment rynkowy (marki) trzech największych przedsiębiorstw piwowarskich w 2014 roku

	Kompania Piwowarska	Grupa Żywiec	Okocim
Piwo jasne pełne – marki globalne	Grolsch Pilsner Urquell Peroni	Heineken	Carlsberg Grimbergen
Piwo jasne pełne – marki prestiżowe	Lech	Żywiec	NA
Piwo jasne pełne – marki przeciętne	Tyskie	Warka	Okocim
Piwo jasne pełne – marki masowe	Żubr Wojak	Tatra	Harnaś
Piwo – marki lokalne	Lech Pils	Specjal (Jasne Pełne, Mocne) Królewskie Leżajsk (Pełne, Pszeniczne, Mocne) Brackie (Jasne Pełne, Mastne, Kozłak Dubeltowe, Pale Ale)	Książ (Specjał, Czarny Specjał) Kasztelan (Jasne Pełne, Mocne) Piaś (Wrocławski, Mocne)
Piwo jasne pełne – niepasteryzowane	Żubr (niepasteryzowane)	Tatra (niepasteryzowane)	Kasztelan (niepasteryzowane)
Piwo jasne mocne	Dębowe Żubr (Ciemny Mocny)	Strong (Warka) Tatra (Mocne) Kaper Affligem	Okocim (Mocne) Grimbergen (Bouble)
Piwa specjalne	Książęce (Złote Pszeniczne, Ciemne Łagodne, Czerwony Lager, Jasne Ryzowe)	Żywiec (Porter, Marcowe, Białe, Bock) Paulaner (licencja) Guinness (licencja) Murphy's (licencja)	Okocim (Pszeniczne, Porter, Świętojańskie, Wielkanocne, Dożynkowe, Święteczne) Grimbergen (Blanche)

Piwa smakowe	Redd's Lech (Ice Shandy) Gingers Wojak (Radler)	Desperados Warka (Radler)	Karmi Somersby Okocim (Radler) Carlsberg Citrus
Piwa bezalkoholowe	Lech (Free)	Żywiec (Niskoalkoholowe) Warka (Radler)	NA

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych ze stron internetowych przedsiębiorstw (pod koniec 2014 r.).

### Załącznik 13. Historia Browaru Żywieckiego

<b>1856</b>
Budowa browaru w Żywcu z inicjatyw księcia cieszyńskiego i właściciela tzw. państwa żywieckiego arcyksięcia Albrechta Fryderyka Habsburga.
<b>1856–1880</b>
Arcyksiążęcy Browar na Pawlusi. Główne marki: Cesarskie, Eksportowe, Marcowe, Lagrowe, Bock.
<b>1980–1934</b>
Arcyksiążęcy Browar w Żywcu Główne marki: Cesarskie, Eksportowe, Marcowe, Lagrowe, Bock, Porter, Ale. W 1895 r. po śmierci Albrechta Fryderyka Habsburga browar przejął jego bratanek arcyksiążę Karol Stefan Habsburg.
<b>1934–1939</b>
Arcyksiążęcy Browar w Żywcu. W 1934 r. po śmierci arcyksięcia Karola Stefana Habsburga browar przejął jego syn arcyksiążę Karol Olbracht Habsburg. Podstawowe marki: Zdrój Żywiecki (piwo jasne 10,5 st. Błg. – najbardziej popularne piwo jasne, Leżak (piwa jasne 11,0 st. Błg. – tanie piwo), Marcowe (piwo ciemne 15,0 st. Błg. – tradycyjne, galicyjskie piwo słodowe), Ale (piwo jasne 22,0 st. Błg. – mocne piwo górnej fermentacji), Porter (piwo ciemne 22,0 st. Błg.), okazjonalnie warzono również inne piwa, np. Słodowe i Leżak Ciemny.
<b>1939–1945</b>
Beskidenbrauerei Saybusch. Podstawowe marki: Saybuscher Quell (zbliżony składem do Zdroju Żywieckiego), Beskiden-Gold (piwo jasne), Porter, Ale i Export Dunk. Piwa te były głównie produkowane dla potrzeb niemieckiego wojska.

<b>1945</b>
Arcyksiążęcy Browar w Żywcu pod Zarządem Państwowym.
<b>1946</b>
Państwowe Nieruchomości Ziemskie. Browar Żywiec.
<b>1946</b>
Państwowe Zakłady Przemysłowe i Browar „Żywiec” w Żywcu.
<b>1947–1949</b>
Państwowy Browar w Żywcu pod Zarządem Państwowym.
<b>1949–1956</b>
Zakłady Piwowarsko-Słodownicze w Żywcu.
<b>1956–1971</b>
Żywieckie Zakłady Piwowarsko-Słodownicze w Żywcu.
<b>1971–1974</b>
Żywieckie Zakłady Piwowarskie w Żywcu.
<b>1974–1990</b>
Zakłady Piwowarskie w Żywcu. Główne produkty: W latach 1945–1956: lekki Zdrój, pełny Zdrój Żywiecki, Porter, Marcowe, Słodowe. W latach 1956–1980: piwo jasne pełne, Beskidzki Zdrój, Krzepkie, Full Light Żywiec Beer, Krakus, Porter, Beskidzkie Specjalne, Karmelowe, Specjal Zdrój, Piast, Krakus. W latach 1981–1990: Full Light, Piast, Krakus, Porter i Marcowe. W 1955 r. browar w Żywcu został połączony z browarami w Cieszynie i Bielsku-Białej. W 1956 r. powstała klasyczna marka Full Light Żywiec Beer („tańcząca para w strojach krakowskich”), oferowana tylko na rynki eksportowe i w sklepach wolnocłowych. W 1975 r. powstała następna marka, ukierunkowana na rynki eksportowe – Krakus.
<b>1990–1999</b>
Zakłady Piwowarskie w Żywcu S.A. (spółka giełdowa z inwestorem strategicznym Heineken). Kluczowe marki: Żywiec Full Light, Żywiec Porter, Krakus.
<b>Od 1999 r.</b>
Browary Żywiec S.A. należące do grupy Żywiec (główny udziałowiec Heineken). Kluczowe marki: Żywiec Full Light, Żywiec Porter, Żywiec Marcowe, Żywiec Białe, Żywiec Bock.

Źródło: opracowanie własne na podstawie: <http://www.grupazywiec.pl/browary/browar-w-zywcu> (17.07.2015).

**Załącznik 14.** Skonsolidowany rachunek zysków i strat Grupy Żywiec

Wyszczególnienie	2014	2013
Przychody ze sprzedaży produktów, towarów i materiałów	3 093 169	3 457 360
Koszty sprzedanych produktów, towarów i materiałów	1 827 979	2 011 624
<b>Zysk brutto</b>	<b>1 265 190</b>	<b>1 445 736</b>
Koszty sprzedaży	940 786	981 705
Koszty ogólnego zarządu	203 609	211 508
Pozostałe przychody	2 205	4 611
Pozostałe zyski netto	18 371	16 137
<b>Zysk z działalności operacyjnej</b>	<b>141 371</b>	<b>273 271</b>
Przychody odsetkowe	1 106	2 306
Koszty odsetkowe	31 825	38 718
Pozostałe (koszty) finansowe netto	(4 248)	(580)
Udział w (stratach) netto jednostek stowarzyszonych rozliczanych metoda praw własności	(10)	(27)
<b>Zysk przed opodatkowaniem</b>	<b>106 394</b>	<b>236 252</b>
Podatek dochodowy	(52 980)	(35 108)
<b>Zysk netto za okres</b>	<b>159 374</b>	<b>271 360</b>

Źródło: Skonsolidowane sprawozdanie finansowe Grupy Żywiec za 2014 r., s. 4. Pozyskano z: <http://www.grupazywiec.pl/inwestorzy/raporty-rocne> (10.08.2015).

**Załącznik 15.** Struktura sprzedaży Grupy Żywiec według grup asortymentowych (w tys. hl)

	2014	2013
Piwo własne	10 656	11 089
Piwo obce	3	11
Napoje alkoholowe i bezalkoholowe	328	636
Razem	10 987	11 736

Źródło: Sprawozdanie Zarządu z działalności Grupy Żywiec za 2014 r., s. 5. Pozyskano z: <http://www.grupazywiec.pl/inwestorzy/raporty-rocne> (10.08.2015).

**Załącznik 16.** Struktura sprzedaży Grupy Żywiec według rynków geograficznych (w tys. zł)

Kraje	2014	2013
Polska	3 018 370	3 372 195
Pozostałe kraje	74 799	85 165
Razem	3 093 169	3 457 36

Źródło: Skonsolidowane sprawozdanie finansowe Grupy Żywiec za 2014 r., s. 5. Pozyskano z: <http://www.grupazywiec.pl/inwestorzy/raporty-rocne> (10.08.2015).

## Załącznik 17. Segmentacja rynku i rynki docelowe dla marek Grupy Żywiec

	Po pracy	Spotkanie męskie	Spotkanie mieszkane	Spotkanie rodzinne	Gastronomia	Kluby
Mężczyzna 18–34 lat Niskie dochody	<b>Tatra</b> Marki lokalne	<b>Tatra</b> <b>Strong</b> Marki lokalne	Tatra Marki lokalne	Tatra Marki lokalne	Tatra Strong Marki lokalne	
Mężczyzna Powyżej 34 lat Niskie dochody	<b>Tatra</b> Marki lokalne	<b>Tatra</b> <b>Strong</b> Marki lokalne	Tatra Marki lokalne	Tatra Marki lokalne	Tatra Strong Marki lokalne	
Mężczyzna 18–34 lat Wysokie dochody	<b>Warka</b> Heineken	<b>Warka</b> <b>Strong</b> <b>Heineken</b>	Warka Desperados	Warka	<b>Warka</b> Strong Heineken Desperados Marki lokalne	<b>Desperados</b> <b>Heineken</b>
Mężczyzna Powyżej 34 lat Wysokie dochody	<b>Żywiec</b> Heineken <b>Paulaner</b>	<b>Żywiec</b> <b>Heineken</b>	Żywiec Heineken	Żywiec	Żywiec Heineken Paulaner Marki lokalne	<b>Heineken</b> Paulaner
Kobieta Niskie dochody						
Kobieta Wysokie do- chody			Desperados		Desperados	<b>Desperados</b>

Uwaga 1: zostały pominięte marki z mniejszym udziałem w rynku.

Uwaga 2: kluczowe segmenty dla marek zostały oznaczone ich pogrubieniem (bold).

Źródło: Opracowanie własne.

## Wybór rynku docelowego (teoria studium przypadku Piwo EB)

Punktem wyjścia do koncepcji marketingu docelowego są modele konkurencji niedoskonałej (monopolistycznej), opracowane przez J. Robinson i E. Chamberlina w latach 30. XX wieku. Modele konkurencji niedoskonałej opierają się na założeniu, że przedsiębiorstwa oferują na rynku różnicowane (heterogeniczne) produkty, w odpowiedzi na istniejący różnicowany popyt na rynku. Różnicowanie produktu (i innych elementów marketingu-mix) pozwala przedsiębiorstwu zwiększyć atrakcyjność produktu (oferty rynkowej) dla określonego rynku docelowego (Smith, 1956).

Koncepcja marketingu docelowego opiera się na tym, że przedsiębiorstwo przygotowuje swój produkt oraz pozostałe elementy marketingu-mix do konkretnych (wcześniej zdefiniowanych) segmentów rynku. Zgodnie z tą koncepcją, każdy rynek składa się z grup nabywców (segmentów rynków), charakteryzujących się innym zestawem potrzeb i preferencji. Zadaniem marketera jest określenie segmentów, dokonanie wyboru najbardziej atrakcyjnych segmentów dla przedsiębiorstwa i przygotowanie oferty rynkowej, która w największym stopniu będzie dostosowana do oczekiwań docelowych nabywców i pozwoli skuteczniej konkurować z innymi dostawcami na rynku. Ponadto, w każdym segmencie rynku, wybranym do obsługi przez przedsiębiorstwo, powinno ono rozwijać własną, specyficzną pozycję, związaną z różnicowaniem oferty i kształtowaniem przewagi konkurencyjnej. To działanie wynika z bardzo ważnej przesłanki: przedstawienia nabywcom oferty przedsiębiorstwa inaczej niż to robią aktualni i potencjalni konkurenci, ponieważ nie ma nic gorszego dla przedsiębiorstwa, jak jednorodny produkt, postrzegany przez nabywców jako taki sam, jak produkt konkurentów (Głowacki, Karasiewicz, 2010, s. 164, 165).

Wybór rynku docelowego stanowi jedną z istotnych decyzji w ramach koncepcji marketingu docelowego. Decyzja ta jest związana z oceną atrakcyjności wyodrębnionych segmentów rynku. Procedura oceny atrakcyjności segmentów składa się z następujących części:

1. identyfikacji kryteriów oceny atrakcyjności;
2. określenia skali odnoszących się kryteriów: wag oraz ocen;
3. zebrania informacji związanych z kryteriami;
4. wyznaczenia wag poszczególnych kryteriów;
5. kalkulacji oceny atrakcyjności segmentów rynku.

Ad 1. Identyfikacja i wybór kryteriów, służących do oceny atrakcyjności rynku, powinien uwzględnić specyfikę rynku produktowego i danego podmiotu rynkowe-



go. Do listy przykładowych kryteriów można zaliczyć<sup>17</sup>: aktualną wielkość popytu, tempo wzrostu popytu, intensywność konkutowania, siłę przetargową klientów, zagrożenie wejścia nowych dostawców, zagrożenie ze strony substytutów, stopień podobieństwa segmentów rynku, pozycję rynkową przedsiębiorstw (marki), koszty obsługi, zgodność z mocnymi stronami przedsiębiorstwa, efekt kanibalizacji (wewnętrzna konkurencja marek danego przedsiębiorstwa).

Ad 2. Następną czynnością jest ustalenie skali dla wag, określających znaczenie kryteriów oraz ocen segmentów rynku. W przypadku wag najlepszym sposobem jest przyjąć rozwiązanie, polegające na rozpisaniu 100% na poszczególne kryteria określające atrakcyjność rynku. Natomiast w przypadku ocen poszczególnych segmentów rynku z punktu widzenia pojedynczych kryteriów, można zastosować skalę: bardzo nieatrakcyjne = 0, nieatrakcyjne = 20, nieznacznie nieatrakcyjne = 40, nieznacznie atrakcyjne = 60, atrakcyjne = 80, bardzo atrakcyjne = 100.

Ad 3. Komórki analityczne przedsiębiorstwa powinny przygotować potrzebne informacje do dokonania oceny atrakcyjności segmentów rynku. Informacje te powinny pochodzić z różnorodnych źródeł: danych wtórnych wewnętrznych (np. dane o sprzedaży w rozbiciu na poszczególne segmenty rynku, marki), dane wtórne zewnętrzne (np. dane GUS), dane syndykatowe (np. dane panelu punktów sprzedaży detalicznej Nielsena) czy też dane z własnych badań empirycznych (jakościowych i ilościowych).

Ad 4. Ocena jest dokonywana przez zespół pracowników przedsiębiorstwa na podstawie zebranych informacji rynkowych, tam, gdzie jest to możliwe ocena powinna bazować na „twardych” informacjach (liczbach, ocenach klientów itd.). Przykładowa ocena atrakcyjności segmentów rynku dla przedsiębiorstwa działającego na rynku książek dotyczących zarządzania (podręcznik z marketingu wydany przez PWE) znajduje się w tabeli 1.

<sup>17</sup> Opracowanie własne na podstawie: Kotler, Keller, 2012, s. 252–254; Garbarski 2011, s. 175, 176; Podstawka, 2008, s. 95, 96.

**Tabela 1.** Przykładowa ocena atrakcyjności segmentów rynku – podręcznik z marketingu PWE

Kryterium oceny atrakcyjności	Waga w %	Segment naukowców		Segment wykładowców		Segment studentów		Segment praktyków	
		Ocena	Ocena ważona	Ocena	Ocena ważona	Ocena	Ocena ważona	Ocena	Ocena ważona
Aktualna wielkość popytu	15	0	0	20	3	100	15	60	9
Tempo wzrostu popytu	5	0	0	20	1	60	3	80	4
Intensywność konkurowania	15	0	0	20	3	0	0	20	3
Siła przetargowa klientów	5	60	3	60	3	60	3	40	2
Zagrożenie wejścia nowych dostawców	5	40	2	60	3	60	3	20	1
Zagrożenie ze strony substytutów	5	20	1	80	4	80	4	40	2
Stopień podobieństwa	10	20	2	80	8	80	8	40	4
Pozycja rynkowa	10	60	6	80	8	80	8	20	2
Koszty obsługi	10	0	0	0	0	20	2	40	4
Zgodność	15	60	9	100	15	80	12	20	3
Efekt kanibalizacji	5	40	2	20	1	20	1	80	4
Ocena atrakcyjności segmentów rynku	100		25		49		59		38

Źródło: opracowanie własne.

## Pozycjonowanie marki Frugo – Jednolitość wizerunku w czasie podstawą sukcesu rynkowego

---

### Wprowadzenie

Przedsiębiorcze i skuteczne rynkowo działanie, niezależnie w jakiej skali jest prowadzone – czy w skali mikroprzedsiębiorstwa, czy dużej korporacji – wymaga jasnego komunikowania się z odbiorcami i tworzenia w ich percepcji spójnego obrazu sprzedawanej marki. Konsumenci muszą mieć wyraźny wizerunek marki, muszą wiedzieć, jakie prezentuje ona wartości, do kogo jest kierowana, jakie oferuje korzyści, czym wyróżnia się na tle innych marek.

Marka nie może wysyłać konsumentom różnych, sprzecznych ze sobą sygnałów. Można ująć to potocznie, mówiąc: „jeśli nie chcesz zniszczyć marki, nie mąć klientom w głowach, mówiąc na jej temat różne rzeczy, czym marka jest i z czym ma się kojarzyć”.

### Pozycjonowanie – kluczowe elementy i decyzje

Strategia marketingowa w tradycyjnym ujęciu oznacza konieczność podjęcia kilku kluczowych decyzji, którymi są: wyznaczenie celów marketingowych przedsiębiorstwa na określonym rynku produktowym, dokonanie segmentacji nabywców i wyboru grup(y) docelowych(wej), określenie pozycjonowania oferty na rynku docelowym, skonstruowanie mieszanki marketingowej i sfinansowanie całości działań za pomocą odpowiedniego budżetu (Głowacki, Karasiewicz, 1995; Garbarski i in., 2011). Istotą pozycjonowania jest kształtowanie odpowiednich wyobrażeń o danej marce czy produkcie wśród nabywców, stanowiących grupę docelową. Jest to tworzenie postrzegania marek i produktów przez kupujących. Dlatego mówi się, że pozycjonowanie jest działaniem, związanym nie tyle z samym produktem, ile z percepcją odbiorców tego produktu (Ries, Trout, 1981). Pozycjonowanie jest umieszczaniem marki czy produktu w percepcji nabywców na tle marek czy

produktów konkurencyjnych, w oparciu o określone kryteria porównania (Pogorzelski, 2008; Dibb, Simkin, Pride, Ferrell, 2012). Pozycjonowanie jest to zatem całokształt działań marketingowych, służących wyróżnieniu własnej marki czy produktu na tle konkurentów i spowodowaniu, aby określone wyróżniki zostały trwale ulokowane w pamięci nabywców.

Wyróżniki marki czy produktu mogą być różne (Kotler, 1999; Burrow, 2009; Mruk, Pilarczyk, Sławińska, 2012), a mianowicie:

- charakterystyka produktu (m.in.: cechy produktu, parametry użytkowe, trwałość, niezawodność, stylistyka, składniki, jakość wykonania, opakowanie, liczba funkcji i ich zastosowanie, stopień zindywidualizowania);
- charakterystyka producenta (m.in.: kraj pochodzenia, specyfika regionu, historia i tradycja);
- charakterystyka usług (m.in.: usługi dodatkowe, dostawa, instalacja, szkolenia, doradztwo, serwis);
- charakterystyka personelu i obsługi (m.in.: kompetencje, uprzejmość, procedura obsługi, szybkość i terminowość, bezpieczeństwo);
- charakterystyka użytkownika (m.in.: młodość, bunt, popularność dla wybranych);
- charakterystyka cenowa (m.in.: niższa cena, wyższa cena, dobra relacja ceny do jakości);
- charakterystyka wizerunku (m.in.: prestiż, nowoczesność, dziedzictwo, symbol, atmosfera, wydarzenia).

Powyższy zestaw wyróżniających cech nie jest pełny. Przedsiębiorstwo poszukujące swojego miejsca w percepcji nabywców może sięgnąć po mniej oczywiste wyróżniki. Kluczowe jest bowiem znajdowanie miejsc niezajętych do tej pory przez żadnego z konkurentów, a poprzez to tworzenie unikatowej propozycji dla klientów (Lamb, Hair, McDaniel, 2013).

Cechy, które zostaną wybrane do wyróżnienia się na tle konkurentów muszą spełniać wiele warunków (Armstrong, Kotler, 2012). Przede wszystkim, cechy te muszą być ważne dla nabywców z grupy docelowej, muszą nieść istotne dla niej korzyści. Pod ich względem dana marka musi wyraźnie przeważać nad konkurentami. Musi również istnieć możliwość jasnego zakomunikowania tej różnicy nabywcom, a sama różnica musi być dostępna finansowo dla nabywców, przy jednoczesnej opłacalności dla dostawcy. Wreszcie, zdobycie i utrzymanie danej różnicy powinno być względnie trwałe, czyli trudne do skopiowania dla konkurentów.

Pozycjonowanie powinno się odbywać według schematu decyzyjnego, który narzuca określoną logikę postępowania (Ferrel, Hartline, 2011), czyli:

- wybór konkurentów, którzy stanowią punkt odniesienia dla danej marki czy produktu. Decyzja ta wymaga dowiedzenia się, z kim, z czym nabywcy porównują pozycjonowaną markę;
- określenie cech, którymi nabywcy kierują się dokonując wyboru. Istotą jest tutaj poznanie preferencji grupy docelowej;
- rzeczywiste porównanie własnego produktu z produktami konkurentów i określenie faktycznych różnic między nimi;
- wybór różnic, które stanowią przewagi danej marki nad konkurentami i sprawdzenie, jak pod ich względem nabywcy postrzegają poszczególne marki (stworzenie tzw. map percepcji);
- określenie docelowego miejsca na mapie percepcji nabywców dla danej marki czy produktu.

Jedną z ważniejszych decyzji dotyczących pozycjonowania marki czy produktu jest określenie liczby cech, w oparciu o które ta marka czy produkt ma być wyróżniana, czyli określenie liczby wyróżników do pozycjonowania. Są w tym zakresie trzy podstawowe rozwiązania. Wyróżnienie marki może odbywać się w oparciu o:

- jeden wyróżnik – tzw. pozycjonowanie jednowymiarowe,
- dwa wyróżniki – pozycjonowanie dwuwymiarowe,
- trzy wyróżniki – pozycjonowanie trójwymiarowe.

Pierwsze rozwiązanie jest najłatwiejsze do zakomunikowania nabywcom. Z uwagi na to, że jest prezentowana tylko jedna kluczowa cecha marki, relatywnie najbardziej skuteczne jest jej zachowanie w pamięci odbiorców. Z drugiej strony, wyróżnianie się na tle konkurentów w oparciu tylko o jedną cechę, może być bardzo ryzykowne. Jakiś konkurent może zakomunikować nabywcom, że on także ma bardzo dobrze rozwiniętą tę właśnie cechę, a do tego ponadto proponuje jeszcze inny atut. Wyróżnienie dwuwymiarowe może dostarczyć zatem więcej korzyści nabywcom i w ten sposób przebić ofertę pozycjonowaną jednowymiarowo. Idąc dalej tym tokiem myślenia, można wybrać pozycjonowanie trójwymiarowe. Jednak w tym przypadku, istnieje inny kłopot, polegający na tym, że bardzo trudno jest skutecznie ulokować w pamięci nabywców aż trzy wyróżniające cechy marki, a do tego jeszcze przekonać odbiorców co do prawdziwości tego wyróżnienia. W praktyce relatywnie najbardziej popularnym rozwiązaniem jest pozycjonowanie dwuwymiarowe (Mruk, 2012).

Gdy wybrane jest docelowe miejsce dla marki w świadomości (percepcji) nabywców należy przygotować całą mieszankę marketingową. Każdy element mieszanki: produkt i jego konkretne cechy, miejsce sprzedawania produktu, komunikacja marketingowa i oczywiście polityka cenowa, powinien być podporządkowany obranemu pozycjonowaniu marki.

Walka przedsiębiorstw o pozycję marki w percepcji nabywców, przekłada się na walkę o pozycję na rynku, mierzoną sprzedażą i udziałem w rynku. Znaczenie pozycjonowania jest dlatego tak duże, ponieważ w sytuacji ogromnego wyboru marek i produktów, jaki mają nabywcy, dokonując zakupów, posługują się skrótami i uproszczeniami myślowymi, szybkimi skojarzeniami i asocjacjami, jakie przychodzą im na myśl w związku z poszczególnymi markami i produktami. Dlatego tworzenie tych asocjacji jest tak ważne w działaniach marketingowych.

## Opis przypadku

Marka Frugo została wprowadzona na polski rynek soków i napojów owocowych przez przedsiębiorstwo Alima-Gerber z Rzeszowa w 1996 r. Firma była częścią międzynarodowego koncernu Nestle i należała do grupy farmaceutycznej Novartis. Zmiany strategiczne dotyczące portfela produktowego koncernu Novartis doprowadziły w 2000 r. do zmiany podejścia, związanego z pozycjonowaniem marki Frugo. Niespełnienie oczekiwań firmy, związanych z wynikami marki, doprowadziło do jej sprzedania. W kolejnych latach marka Frugo zmieniała jeszcze nieraz właściciela.

**Tabela 1.** Kolejni właściciele marki Frugo

1996–2002	2002–2009	2009–2011	2011 r.
Alima Gerber (Novartis)	Krynica Zdrój	Aflofarm	FoodCare
2000 r. – zmiana na Frugo Ego	2004 r. bankructwo (2004–2009 produkcja wstrzymana)	Powrót do marki Frugo	

Źródło: opracowanie własne.

Pierwsze cztery lata obecności marki na rynku, to okres jej sukcesów. Początkowo, szybko wzrastała sprzedaż i udział w rynku produktów marki Frugo. Później, marka miała swoje gorsze chwile. W połowie ubiegłej dekady była wyeliminowana z rynku. Pomimo różnych problemów, jakie ją spotkały, istnieje jednak do dzisiaj.

Historia marki Frugo pokazuje, jakie wyobrażenia o marce tworzyli jej kolejni właściciele oraz jak w tym celu komunikowali się z młodymi konsumentami, którzy byli jej rynkiem docelowym. Jest to historia pozycjonowania marki.

## Krótką charakterystyka młodych konsumentów

W latach 1992–1995 rozpoczęło się kształtowanie rynku młodych konsumentów w Polsce, a w okresie 1996–2000 nastąpił jego dalszy wzrost. Zaczęto mówić o segmencie młodych konsumentów w kategoriach przyszłościowego rynku (*next generation market*), określając ich równocześnie mianem *skippies*, czyli młodzieży szkolnej z własnymi dochodami i siłą nabywczą (*school kids with income and purchase power*).

Dzieci i młodzież są obecnie aktywnymi uczestnikami procesów rynkowych, co wiąże się z faktem, iż w zakresie tym pełnią różne role: inicjatora, doradcy, decydenta, nabywcy oraz użytkownika.

**Tabela 2.** Wydatki młodych konsumentów

Na co przeznaczają pieniądze	Udział w wydatkach ogółem (w %)
Czas wolny	43,6
Artykuły spożywcze	38,5
Odzież	31,7
Kosmetyki	30,1
Wakacje	15,3
Sprzęt elektroniczny	14,3
Obuwie	12,5
Nauka i szkoła	11,7
Zdrowie	5,5

Źródło: A. Olejniczuk-Merta, 2001, s. 77.

Młodzież swoje zasoby finansowe w dużym stopniu wydawała na artykuły spożywcze, w tym na napoje. Zważywszy na to, że w wieku powyżej 10 lat w dużym stopniu młodzi ludzie sami decydują o tym, co wybiorą do picia, grupa tych konsumentów staje się bardzo atrakcyjna, dlatego, jak się wydaje, konieczne jest kierowanie do niej odrębnych komunikatów.

**Tabela 3.** Segmenty młodych konsumentów według kryterium wieku

Przedział wiekowy	Charakterystyka
0 – 4	Dziecko znajduje się całkowicie pod opieką rodziców, nie ma praktycznie żadnego wpływu na decyzje przez nich podejmowane. Jego preferencje nie są jeszcze w pełni ukształtowane, a przez to uwzględniane przez opiekunów.
5 – 11	Dziecko nadal jest pod dużym wpływem rodziców, zaczyna jednak mieć wpływ na nich. Dostaje pierwsze pieniądze na własność, lecz wydatki zwykle konsultuje z opiekunami.
11 – 13	Wiele dzieci zaczyna dostawać kieszonkowe w sposób regularny, dokonują coraz więcej samodzielnych zakupów, zwykle artykułów spożywczych.
14 – 17	Nastolatki, które zaczynają podejmować pierwsze autonomiczne w pełni decyzje, nie tylko w zakresie artykułów spożywczych. Zakupy odzwierciedlają ich preferencje i zainteresowania. Uczą się gospodarności własnym budżetem.
18 – 19	To grupa starszych nastolatków, wchodzących w życie dorosłe. Są jednak nadal przyzwyczajeni do młodzieżowego stylu życia, co odbija się na charakterze decyzji zakupowych.

Źródło: opracowanie na podstawie: Wlazło, Ostrowski, 1997, s. 44; Jagiełło, 1999, s. 47.

Warto zwrócić uwagę na grupę młodzieży w wieku 14–17 lat. Jest to młodzież w fazie buntu. To okres intensywnego wzrostu i przemian hormonalnych w organizmie. Dorastające dziecko chciałoby mieć więcej wolności i zaufania. Nastoletnie dziecko czuje swoją odrębność i chce ją zaznaczyć. Zaczyna od tego, czym najłatwiej pokazać swój sprzeciw wobec dorosłego świata rodziców. Odmienny ubiór, fryzura na irokeza, kolczyk w nosie, tatuaż, mroczny wystrój pokoju itp. mają podkreślać jego indywidualność, zakomunikować oddzielenie się od rodziców. Wyglądem i zachowaniem nastolatek krzyczy: „Hej, staję się dorosły, mam swoje zdanie, swoje potrzeby i problemy” ([www.poradnikzdrowie.pl](http://www.poradnikzdrowie.pl)).

### Sytuacja problemowa – zmiany w podejściu do pozycjonowania marki Frugo

#### Faza 1. 1996 r. – Sukces

W pierwszych dniach czerwca 1996 r. firma Alima-Gerber S.A. wprowadziła na rynek krajowy nowy napój owocowy o nazwie FRUGO (Starzyńska, 1997; Kałdunek, 1994). Klientom zaproponowano cztery wersje smakowe w czterech różnych kolorach. Nowy produkt został bardzo dobrze przyjęty na rynku polskim.



Popularność soków i napojów owocowych w Polsce w latach 90. minionego wieku systematycznie wzrastała. Nadal jednak ich spożycie było zdecydowanie mniejsze niż w krajach Europy Zachodniej. Statystyczny Polak wypijał rocznie 6,5 litra soków, a łącznie z napojami owocowymi – 8,1 litra (1995 r.). Soki były kupowane przez 80% mieszkańców naszego kraju. Najczęściej wybierali oni soki z: czarnej porzeczki, wiśni, malin, jabłek i truskawek. Wartość tego rynku szacowano na poziomie 600 mln dolarów.

Decyzję o wprowadzeniu na rynek nowego produktu Alima-Gerber poprzedziły badania rynku, które pozwoliły poznać nie tylko upodobania smakowe konsumentów, lecz także ich psychikę i styl życia. Nowy produkt skierowano do dzieci i młodzieży w wieku od 7 do 17 lat. Odbiorcy w tym wieku to bardzo niejednorodna grupa konsumencka. Pojawiło się więc pytanie, jak zbudować przekaz reklamowy, aby trafił zarówno do starszych, jak i do młodszych przyszłych konsumentów.

Styl bycia i życia definiowano w czterech przedziałach wiekowych: 7–9, 9–11, 11–13, 13–17 lat i w różnych grupach środowiskowych. Pomimo zróżnicowania istniejącego w ramach grupy docelowej udało się skutecznie zwrócić do wszystkich jej członków, a to dlatego, że dzieciom imponuje młodzieżowy styl bycia i życia. Stąd slogan reklamowy skierowany do młodzieży oddziaływał również na dzieci.

Formuła nowego produktu była sprawdzana wieloetapowo. Najpierw przeprowadzono badania jakościowe na grupie docelowej, sprawdzając trafność koncepcji nowego produktu. Testowano smak, zapach, konsystencję. W innym badaniu – na grupie docelowej oceniano produkt, jego cenę, a także dwa pomysły na kampanię reklamową. Jeden z nich odnosił się do motywu sportu i zdrowia. Drugi, dominujący sposób tworzenia miejsca w percepcji młodzieży, odnosił się do świata młodzieżowej buntowniczości i radości z bycia młodym.



**Rysunek 1.** Butelka napoju Frugo

Źródło: Pozyskano z: <http://blokrekamowy.blogspot.com/2015/05/powroty-na-rynek.html>

Wyniki badań wykorzystano również przy projektowaniu opakowania nowego soku. Przetestowano cztery propozycje butelki. Zaletą przyjętego rozwiązania okazała się jego funkcjonalność, nowoczesne zamknięcie – zakrętka z „guzikiem bezpieczeństwa” i oryginalność. „Guzik bezpieczeństwa” na zakrętce służył do zabawy w „pstrykanie”. Samo opakowanie – szklana butelka – nie tylko było „zdrowe”, ale oryginalne w kwestii kształtu. Wcześniej, nie było na rynku polskim soku lub napoju w podobnych opakowaniu.

Niezwykle ważnym elementem opakowania była etykieta. Jej wzornictwo to wynik pracy nie tylko specjalistów z agencji reklamowej, lecz także sprayowców na co dzień malujących mury warszawskiego Służewca. Warto zwrócić uwagę, że motywy graffiti umieszczone na etykietach napoju były postrzegane przez starsze pokolenie, jako tzw. bazgroły. Natomiast młodym ludziom mogły sugerować, iż Frugo jest dla tych, którzy są nowocześni i wyraźnie w kontrze do świata „starych”.



**Rysunek 2.** Kadry z trzech różnych reklam Frugo, emitowanych w pierwszej kampanii, przedstawiające postacie ze „starego świata rodziców” – nauczyciela, kioskarkę i starszego pana

Źródło: Youtube.

Kiedy już była znana akceptowana przez grupę docelową formuła produktu, należało doprecyzować koncepcję działań promocyjnych. Testowano cztery różne wersje przekazu promocyjnego, badając m.in. czy karykaturalne przedstawienie rodziców nie wpłynie na ich negatywny stosunek do nowego produktu. Ponadto, istotne było sprawdzenie, czy przekaz jest autentyczny dla grupy docelowej i czy jest ona skłonna identyfikować się z nowym produktem. Reklama została bardzo dobrze przyjęta w badaniach i pomyślnie wypadły testy na mierzenie stopnia zrozumienia przekazu. Chłopiec – bohater telewizyjnego spotu – został oceniony jako fajny kolega, z którym można by się zaprzyjaźnić. Ubrany atrakcyjnie, ale nie jak idol, był dobrą personifikacją nowego napoju.

Przygotowania do wprowadzenia FRUGO na rynek trwały około półtora roku. Kampania trwała pół roku i kosztowała 2 mln dolarów. Promocja została połączona z intensywną dystrybucją produktu w skali całego kraju.

**Tabela 4.** Odsetek osób, które zapamiętały reklamę i zakupiły wybrane produkty

Produkty	Osoby, które zapamiętały reklamę (w %)	Osoby, które zakupiły produkt (w %)
Napój Frugo	95	73
Baton Kinder Bueno	88	65
Film „Gwiezdne Wojny”	81	34

Źródło: Sowa, 2001, s. 134.

W trwającej przez cztery miesiące kampanii nowy produkt osiągnął wysoki wzrost sprzedaży – aż 70% badanych już go spróbowało. Pomimo sezonowego spadku sprzedaży soków i napojów, w drugiej części roku sprzedaż Frugo utrzymała się na dość wysokim poziomie. W pierwszym miesiącu wyprodukowano 3,5 mln butelek napoju, a po roku miał on 90-procentową rozpoznawalność i 4-procentowy udział w rynku soków.

## Faza 2. Lata 2000–2002 – Frugo Ego – Spadek

Rok 1999 był w zasadzie ostatnim rokiem prosperity Frugo, gdyż w kolejnych latach zaobserwowano dość znaczny regres, zarówno w jego udziale w rynku, jak i w jego sprzedaży.

Z początkiem 2000 r. Novartis (właściciel spółki Alima-Gerber S.A. od 1996 r.), przyjął nową strategię, zgodnie z którą skoncentrował się na produktach związanych z ochroną zdrowia. Istotnym mankamentem Frugo był fakt, że w przeciwieństwie do innych produktów, które miały charakter lekarstw i sprzedawały się przez wiele lat bez istotnych działań promocyjnych, Frugo wymagało nieustannych nakładów na reklamę. W tej sytuacji koncern mógł pozbyć się marki. Wybrano jednak opcję dostosowania marki do całego portfela produktów koncernu.

Rezultatem tych prób był wprowadzony w 2000 r. napój Frugo Ego, którego istotą miał być pozytywny (zdrowotny) wpływ na serce, koncentrację i seks. Jeden z kreatorów marki skomentował taką sytuację następująco:

*Jeżeli zwariowany produkt dla „odlecianych” nastolatków powierza się farmaceutom, to nic dobrego z tego nie wyjdzie.*



**Rysunek 3.** Napój Frugo Ego

Źródło: Pozyskano z: <http://faniifruigo.blog.onet.pl/2011/11/08/frugo-ego/>

Frugo Ego zostało skierowane do młodych ludzi w wieku od 20 do 29 lat, o średnim lub wyższym wykształceniu, studentów i pracowników biurowych o dochodach średnich i wyższych od średniej. Stworzono pięć wersji napoju, odpowiadających stanom ambitnych, dobrze sytuowanych, ale zapracowanych i zestresowanych młodych ludzi. O przeznaczeniu produktów informowały teksty na etykietach, napisane lekkim językiem, z wplataną delikatną grą słów. Były to następujące wersje napoju:

*„Amandi”, zawierające żeńszeń, dla tych osób, które chciały zwiększyć swoje doznania seksualne, pobudzić zmysły:*

Masz cynk, że ktoś o Ciebie pytał? Wyglądasz nienajlepiej, więc ogarnął Cię niepokój? No to fru go. Frugo Ego Amandi, to propozycja udanej randki. Czy miłość to owoc zakazany? Będzie jak w raj. Wyjdz. Zamać. Żeń-szeń. Nie żeń się.

*„Positiva”, napój na zły nastrój, ma pomóc pozytywnie spojrzeć na świat:*

Kwasisz się, jak po cytrynie? Masz zły humor? No to fru go. Frugo Ego Positiva uczyni cię bogatym w schizandrę. Odwrotność chandry. Poprawiając sobie nastrój postaw kołnierzyk. Zdejmij stres. Poczuj się dużo, dużo swobodniej. Twoja cytryna będzie skakać z radości.

*„Harmonica”, dla osób spiętych i zestresowanych – melisa i zielona herbata zawarte w napoju mają relaksujące i odprężające działanie:*

Wpadasz w huśtawkę nastrojów? Emocjonalny kołowrót? No to fru go. Frugo Ego Harmonica zatrzymuje karuzelę na życzenie. Mogła być z Ciebie melisa, gdyby

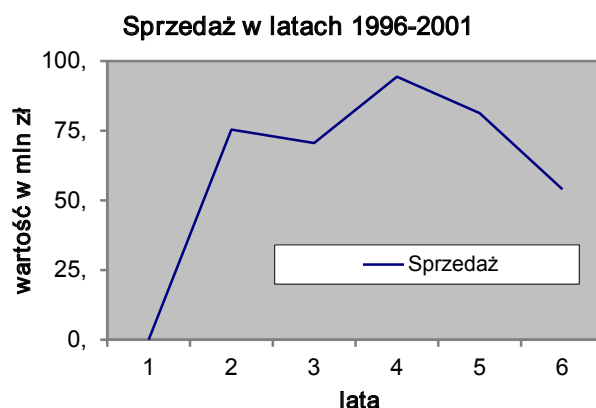
nie ta melisa, prawda? Nic nie działa lepiej niż łyk zielonej herbaty w odprężającym towarzystwie.

**„Logica”**, dla kogoś rozkojarzonego, który chce poprawić swoją koncentrację. Zawarty koncentrat ziołowy pomaga się skupić:

Chcesz rozpędzić myśli? Czujesz w głowie korek? No to fru go. Frugo Ego Logica zaloguje Cię do przepastnych przestrzeni Twojej pamięci. Dzięki ziołowemu koncentratowi będzie się łatwiej skupić. To nie magia, to logia = owoc logicznego myślenia.

**„Energis”**, zawierający guaranę, jak ktoś nie ma energii do życia:

Czujesz się niczym wypluta pestka? Wpadasz w energetyczny niż? No to fru go. Frugo Ego Energis gwarantuje przyływ energii. Gurana działa długo. Poprawia pamięć, lecz o zmęczeniu nie będziesz pamiętać. Wystrzelisz jak pestka, tylko nie zapomnij bezpiecznie wylądować. Efekty sprzedażowe napoju Frugo Ego nadal były niezadowolające.



**Rysunek 4.** Przychód ze sprzedaży napoju Frugo i Frugo Ego w latach 1996–2001

Źródło: „Profit” 2001, (8), s. 3.

We wrześniu 2001 r. przeprowadzono badanie konceptu produktu. Wyniki badania jednoznacznie wskazywały na błędy w kreacji nowego produktu (niesatysfakcjonujący smak, nieatrakcyjne i niejasne, co do przekazu etykiety, brak wiary nabywców w działanie produktu).

Novartis uznał, że marża uzyskiwana na Frugo Ego jest zbyt niska. Skończyły się kampanie reklamowe, a napój zaczął gwałtownie tracić rynek: w 2001 r. miał

zaledwie 1,4% udziału, rok później – 1%. Novartis wystawił Frugo Ego na sprzedaż. W 2002 r. podjęto decyzję o sprzedaży marki Frugo firmie Krynica Zdrój. Firma splajtowała po dwóch latach, a pod koniec 2009 r. markę Frugo odkupiła od syndyka firma Aflofarm, która początkowo chciała ponownie wprowadzić Frugo, ale tylko na półki w sieci kawiarni Coffeeheaven i w delikatesach Alma. Ostatecznie uznała jednak, że Frugo wykracza poza jej zakres działalności. W marcu 2011 r. odsprzedała ją. Nabywcą została firma FoodCare

### Faza 3. 2011 r. – Frugo – Powrót i co dalej?

W 2011 r. spółka FoodCare, której niezbyt wiodło się ze sprzedażą ich priorytowego produktu, jakim był napój energetyczny o marce Tiger, poinformowała o podpisaniu umowy zakupu marki Frugo od jej dotychczasowego właściciela – firmy Aflofarm (<http://www.tvn24.pl>). Umowa obejmowała nabycie praw do samej nazwy napoju, jego logotypów, a także projektu butelki i kapsła, domen internetowych i sloganu reklamowego. FoodCare kupiła także oryginalne receptury napoju.

*Stoi przed nami niełatwe zadanie, ponieważ zachowując dawną recepturę Frugo chcemy jednocześnie nadać napojowi zupełnie nowy europejski wymiar. Mimo wszystko jesteśmy optymistami: właściciele marki mogą się zmieniać, Frugo nigdy – zapewniał wówczas prezes Zarządu Foodcare Wiesław Włodarski.*

Firma zapewniała również, że w rękach jej specjalistów Frugo stanie się alternatywą dla napojów, przeznaczonych dla konsumentów w wieku 14–28 lat.

*Tak zdefiniowana grupa odbiorców oczekuje od napoju oryginalnego smaku, doskonałego orzeźwienia oraz aspirującej nowoczesnej marki. Wszystko to znajdują we Frugo – stwierdzono w firmowym komunikacie.*

*Młodzi konsumenci nie potrzebują tauryny i kofeiny. Mają wystarczająco dużo własnej energii i siły. Oryginalna butelka Frugo będzie ich idealnym dopełnieniem – dodał prezes Włodarski.*

Napój był dostępny od lipca 2011 r. w czterech kolorach, później producent wprowadzał kolejne. Pojawiły się też kisiele Gellwe “Słodki Kubek” o smaku Frugo. W listopadzie 2011 r. wprowadzono na rynek nową 750 ml butelkę Frugo oraz 300 ml edycję dla sieci Biedronka, w maju 2012 r. edycję „Orzeź” w butelkach o pojemności 500 ml. W sklepach były też lody sygnowane marką

Frugo. W ramach rozwoju marki planowano wprowadzenie kolejnych smaków. Pod koniec sierpnia 2012 r. do sklepów trafiły cztery smaki żelków Frugo, koloru: zielonego, czarnego, czerwonego i pomarańczowego. We wrześniu 2013 r. pojawiło się Frugo seledynowe, natomiast w październiku tego samego roku ukazało się także złote Frugo.

Firma FoodCare miała duże doświadczenie marketingowe: to ona była właścicielem marek: Gellwe, Fitella, Black, n-gine i 4MOVE. Jej energetyzujący Tiger, o którego toczyła sądowe boje z Dariuszem Michalczewskim, zawojował polski rynek, jako jedyny na świecie, wyprzedzając na lokalnym rynku potentata tego rodzaju napojów – Red Bulla. Może uda się i z Frugo?

### Pytania i dylematy decyzyjne

1. Jak marki Frugo i Frugo Ego były pozycjonowane? Oceń przyjęte podejście do pozycjonowania marki oraz zaistniałe zmiany w tym zakresie.
2. Jakie wnioski można wyciągnąć z powrotu marki na rynek i powrotu w 2011 r. do jej pierwotnego pozycjonowania?
3. Oceń działania marketingowe, zwłaszcza związane z polityką produktową, pod kątem pozycjonowania marki w różnych okresach.

Przypadek Frugo może być analizowany indywidualnie lub w grupach.

Analiza przypadku Frugo pokazuje podejście przedsiębiorstwa do zagadnienia pozycjonowania marki. Teoretyczna koncepcja, zasady i techniki pozycjonowania są opisane w literaturze zawartej w poniższej bibliografii.

### Bibliografia

- Armstrong, G., Kotler, P. (2012). *Marketing. Wprowadzenie*. Warszawa: Oficyna Wolters Kluwer.
- Burrow, J.L. (2009). *Marketing*. 3-th ed. Mason: South-Western Cengage Learning.
- Dane Instytutu Pentor (1996). *Handel*, (2). Pozyskano z: [http://www.poradnikzdrowie.pl/psychologia/wychowanie/nastolatek-na-wojennej-sciezce-czyli-trudny-okres-dojrzenia\\_34593.html](http://www.poradnikzdrowie.pl/psychologia/wychowanie/nastolatek-na-wojennej-sciezce-czyli-trudny-okres-dojrzenia_34593.html)
- Dibb, S., Simkin, L., Pride, W.M., Ferrell, O.C. (2012). *Marketing. Concepts and Strategies*. 6-th ed. Mason: South-Western Cengage Learning EMEA.



- Ferrel, O.C., Hartline, M.D. (2011). *Marketing Strategy. Text and Cases*. 6-th ed. Mason: South-Western Cengage Learning.
- Garbarski, L. (red.) (2011). *Marketing. Koncepcja skutecznych działań*. Warszawa: PWE.
- Głowacki, R., Karasiewicz, G. (1995). *Marketing*. Warszawa: Centrum Kształcenia Menedżerów.
- <http://faniifruigo.blog.onet.pl/2011/11/08/frugo-ego> (29.03.2011).
- <http://www.tvn24.pl/12692,1697441,0,1,no-to-frugo,wiadomosc.html> (29.03.2011).
- Jagiello J. (1999). Młodzi w grupach. *Handel wewnętrzny*, (3), s. 47.
- Kałodunek, M. (1994). Era Frugo. *Marketing Polska*, wrzesień.
- Kotler, P. (1999). *Marketing. Analiza, planowanie, wdrażanie i kontrola*. Warszawa: Wydawnictwo Felberg SJA.
- Kotler, P., Keller, K.L. (2012). *Marketing*. Poznań: Wydawnictwo Rebis.
- Lamb, C.W., Hair, J.F. i McDaniel, C. (2013). *Marketing*. Mason: South-Western Cengage Learning.
- Mruk, H. (2012). *Marketing. Satysfakcja klienta i rozwój przedsiębiorstwa*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Mruk, H., Pilarczyk, B. i Sławińska, M. (2012). *Marketing – koncepcje – strategie – trendy*. Poznań: Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu.
- Olejniczuk-Merta, A. (2001). *Rynek młodych konsumentów*. Warszawa: Difin, s. 77.
- Pogorzelski, J. (2009). *Pozycjonowanie produktu*. Warszawa: PWE.
- Ries, A., Trout, J. (1981). *Positioning, The Battle for Your Mind*. New York: Warner Books – McGraw-Hill Inc.
- Sowa, I. (2001). *Reklama jako determinanta zachowań*. Katowice: Wydawnictwo AE w Katowicach, s. 134.
- Starzyńska, E. (1997). Napój dla szczęścia milionów. *Businessman Magazine*, (5).
- Trout, J., Rivkin, S. (2004). *Nowe pozycjonowanie*. Kraków: IFC Press.
- Wlazło, J., Ostrowski, W. (1997). Młody, ale ważny konsument. *Marketing w Praktyce*, (4), s. 44.

## Lektury polecane

- Pogorzelski, J. (2009). *Pozycjonowanie produktu*. Warszawa: PWE.
- Ries, A., Trout, J. (1981). *Positioning, The Battle for Your Mind*. New York: Warner Books – McGraw-Hill Inc.
- Trout, J., Rivkin, S. (2004). *Nowe pozycjonowanie*. Kraków: IFC Press.



# Planowanie inwestycji wieloletnich w sektorze kolejowym

## Inwestowanie jako jedna z podstawowych sfer działalności społeczno-gospodarczej

---

### Wprowadzenie

Inwestycja w ujęciu ekonomicznym to nakład gospodarczy poniesiony na utrzymanie, tworzenie lub zwiększanie kapitału (np. maszyn i urządzeń, budynków czy zapasów). Zgodnie z inną definicją, inwestycja to wyrzeczenie się obecnych, pewnych korzyści na rzecz niepewnych korzyści w przyszłości. Przeciwnością inwestycji jest konsumpcja. W świetle artykułu 3 ust. 1 pkt 17 ustawy o rachunkowości poprzez inwestycje rozumie się aktywa posiadane przez jednostkę w celu osiągnięcia z nich korzyści ekonomicznych, wynikających z przyrostu wartości tych aktywów, uzyskania przychodów w formie odsetek, dywidend (udziałów w zyskach) lub innych pożytków, w tym również z transakcji handlowej, a w szczególności aktywa finansowe oraz te nieruchomości i wartości niematerialne i prawne, które nie są użytkowane przez jednostkę, lecz są posiadane przez nią w celu osiągnięcia tych korzyści. W przypadku zakładów ubezpieczeń i zakładów reasekuracji przez inwestycje rozumie się lokaty. Inwestycje są, po wydatkach konsumpcyjnych, drugim głównym składnikiem wydatków prywatnych. W makroekonomii odgrywają 2 role: *stanowią znaczącą i jednocześnie mało stabilną część wydatków* – gwałtowne zmiany w inwestycjach mogą wywierać duży wpływ na globalny popyt i w efekcie na produkcję i zatrudnienie oraz *prowadzą do akumulacji kapitału* – tworząc zasoby użytecznych budynków i urządzeń kraj zwiększa swój PNB potencjalny, co w długim okresie sprzyja wzrostowi gospodarczemu. Zatem inwestycje pełnią dwoistą funkcję, wpływając na produkt i na dochody.

Podstawowym motywem rządzącym inwestycjami jest dążenie do osiągnięcia zysku netto, czyli osiągnięcia wyższych wpływów od kosztów inwestycji. Głównymi zmiennymi (czynniki) ekonomicznymi wyznaczającymi poziom inwestycji są zatem:

- **przychody osiągnane dzięki inwestycjom**, na które wpływa przede wszystkim stan gospodarki w poszczególnych fazach cyklu koniunkturalnego. Inwestycja przyniesie państwu dodatkowe wpływy tylko wtedy, jeżeli umożliwi mu sprzedawanie większej ilości produktów lub wytwarzanie ich taniej. Wynika z tego, że bardzo ważną determinantą inwestycji będzie ogólny poziom produkcji, czyli PNB. Bowiern inwestycje zależą od przychodów generowanych przez poziom ogólnej aktywności gospodarczej (jeżeli wielkość produkcji spada, np. na skutek recesji gospodarczej, to w rezultacie zmniejszają się także inwestycje). Efekt przychodów czy wpływów z utargów jest dominującym czynnikiem oddziałującym na rozwój inwestycji w ramach cyklu koniunkturalnego;
- **koszt inwestycji**, wyznaczany przez politykę stopy procentowej i politykę podatkową. Koszty inwestowania stanowią drugą ważną determinantę poziomu inwestycji. Są one bardziej skomplikowane niż inne koszty, co wynika z sytuacji, że dobra inwestycyjne trwają przez wiele lat i często są finansowane z funduszy pożyczonych. Na koszt inwestycji wpływają:
  - a) **stopy procentowe** – stopa procentowa, będąc ceną płaconą za wypożyczenie pieniędzy na pewien okres jest kosztem zaciągania pożyczek. Stopy procentowe są mechanizmem, za pośrednictwem którego polityka pieniężna z ogromną siłą oddziałuje na gospodarkę. Kiedy podaż pieniądza rośnie, pojawiają się nadwyżki pieniądza, a jego cena, którą jest stopa procentowa, spada. Spadek stóp procentowych oznacza spadek kosztów inwestowania i wpływa na wzrost poziomu inwestycji,
  - b) **podatki** – rząd dysponuje szeroką gamą środków podatkowych, wywierających wpływ na koszty inwestowania. Ważnym czynnikiem hamującym inwestycje jest podatek dochodowy od spółek. Ściągając znaczny odsetek wszelkich zysków rząd zmniejsza bodźce do inwestowania. Równocześnie rząd może pobudzać inwestycje za pomocą takich środków, jak tzw. inwestycyjne ulgi podatkowe, tj. odraczanie spłaty podatków od działalności inwestycyjnej;
- **stan oczekiwań dotyczących przyszłości**. Trzeci element wpływający na wielkość inwestycji wiąże się ze „stanem zaufania” gospodarczego i z oczekiwaniami, co do przyszłych zdarzeń ekonomicznych, które bardzo trudno prognozować.

Podsumowując przedsiębiorstwa inwestują po to, by osiągnąć zyski. Ponieważ dobra kapitałowe służą przez wiele lat, a decyzje inwestycyjne zależą od *stanu popytu na produkt wytwarzany przez nowe inwestycje, poziomu stóp procentowych i podatków oddziałujących na koszty inwestycji oraz oczekiwań przedsiębiorstw* dotyczących sytuacji gospodarczej w przyszłości.

## Wstęp do studium przypadku

Inwestowanie jest jedną z podstawowych sfer działalności społeczno-gospodarczej. Obejmuje ono przedsięwzięcia infrastruktury komunalnej i społecznej. Inwestycje mają bezpośredni wpływ na poziom życia mieszkańców, tworzą warunki do prowadzenia działalności innym podmiotom, przyczyniają się także do wzrostu konkurencyjności jednostki terytorialnej, a tym samym przyciągają nowych mieszkańców i inwestorów. Głównym problemem przedstawionym w niniejszym przypadku jest potrzeba koordynacji wielu aspektów inwestycji w sektorze kolejowym, tj. kwestii technicznych funkcjonowania kolei, realnych potrzeb pasażerów, zamówień publicznych, kwestii własnościowych, środowiskowych, lokalnych, zmienności prawa i innych. Przedstawiony przykład ma wymiar wielowątkowy, dlatego też należy wziąć pod uwagę nie tylko wiedzę z zakresu ekonomii, lecz także innych dziedzin. Literatura z zakresu ekonomii podaje szereg definicji terminu „inwestycja”, z których najbardziej powszechna stanowi, iż: „inwestycja jest w istocie bieżącym wyrzeczeniem dla przyszłych korzyści” (Flak, 2000, s. 3, 4). Przez projekt inwestycyjny należy rozumieć długookresowe zaangażowanie zasobów ekonomicznych, dokonane w celu produkowania i uzyskiwania korzyści netto w przyszłości (Werner, 1999, s. 5). Natomiast procesem inwestycyjnym określa się ogół czynności i działań zmierzających do osiągnięcia projektowanych efektów, zazwyczaj o charakterze materialnym.

Zarządzanie w procesie inwestycyjnym oznacza podejmowanie decyzji na wszystkich etapach (fazach) procesu inwestycyjnego. Na proces ten składa się planowanie, organizowanie, przekazywanie poleceń, koordynacja i egzekwowanie decyzji w celu osiągnięcia zamierzonych efektów jako skutku procesu inwestycyjnego, czyli takie zarządzanie, które prowadzi do skutecznego osiągania priorytetów przy efektywnym wykorzystaniu nakładów finansowych. Zarządzanie procesem inwestycyjnym wymaga zatem działań przedsiębiorczych. W teorii ekonomii przedsiębiorczość jest definiowana jako swoista forma pracy lub jako czwarty (obok pracy, ziemi i kapitału) czynnik produkcji. Główne cechy przedsiębiorców to m.in. umiejętność dostrzegania potrzeb i doskonalenia pomysłów, zdolności do wykorzystywania nadarżających się okazji oraz gotowość do podejmowania ryzyka. Jednym z wymiarów przedsiębiorczości jest proces określany jako zorganizowane działania ukierunkowane w danych warunkach na wykorzystanie nowatorskiego pomysłu w celu generowania korzyści na rynku. W procesie budowania podkreśla się m.in. umiejętność wykorzystania pomysłów i okazji. Powiązanie tych dwóch bloków teoretycznych – projektów inwestycyjnych i przedsiębiorczości – daje nam punkt wyjścia do dalszych rozważań analizowanego przypadku.

## Charakterystyka przypadku

Firma X realizuje projekt, w skład którego wchodzi realizacja 165 projektów inwestycyjnych. Analiza dokumentacji wykazała, że w realizacji 18 inwestycji wskazanych w realizowanym projekcie wystąpi zagrożenie ich całkowitego ukończenia. Wartość realizacji tych inwestycji wynosi 12 mld zł, co stanowi 32% wartości całego Programu. Ponadto w przypadku 10 projektów inwestycyjnych o wartości około 7 mld zł brak jest jakichkolwiek szans na realizację przed końcem 2015 r. Głównymi przyczynami opóźnień w realizacji projektów są m.in.:

- późne rozpoczęcie wielu projektów spowodowane przede wszystkim brakiem posiadania przez podwykonawcę gotowej dokumentacji projektowej;
- długotrwałe procedury związane z przygotowaniem projektów;
- zła organizacja procesu realizacji inwestycji po stronie wykonawców.

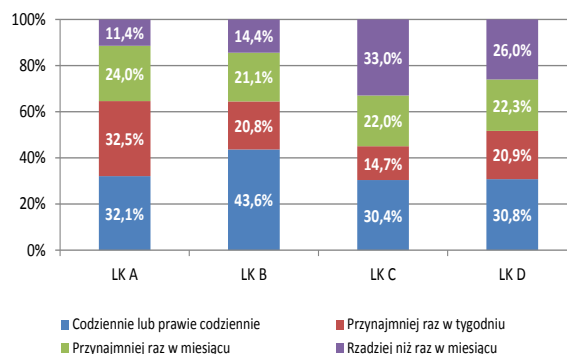
## Analiza przypadku

Z uwagi na ogromny zakres prac realizowanych w ramach projektu, do niniejszego przypadku wybrano cztery inwestycje kolejowe, których terminowe ukończenie jest zagrożone:

1. Modernizacja linii kolejowej A (LK A) na terenie województwa mazowieckiego, mającej duże znaczenie w obsłudze połączeń małych miejscowości ze stolicą; wartość projektu 700 mln zł;
2. Modernizacja linii kolejowej B (LK B); wartość projektu 900 mln zł;
3. Rewitalizacja linii kolejowej C (LK C); wartość projektu 360 mln zł;
4. Polepszenie jakości usług przewozowych poprzez poprawę stanu technicznego linii kolejowej D (LK D); wartość projektu 150 mln zł.

Na potrzeby ewaluacyjne inwestycji na liniach kolejowych zostały przeprowadzone badania ankietowe wśród użytkowników transportu kolejowego. Wyniki przeprowadzonych badań ankietowych zostały opracowane na podstawie wywiadów z pasażerami, a także wizyt terenowych. Przedstawione dane dotyczą stanu wykonania na dzień 30 czerwca 2015 r.

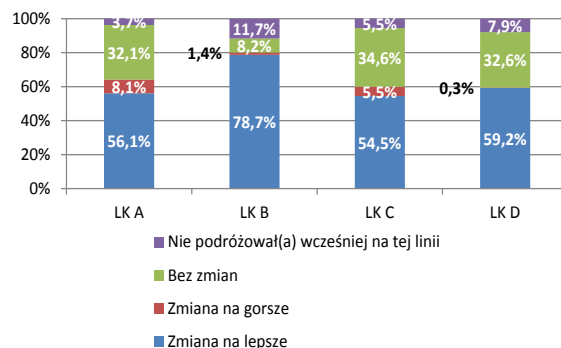
W zebranej próbie nie więcej niż co trzeci ankietowany deklarował codzienne podróżowanie koleją (wykres 1).



**Wykres 1.** Rozkład częstości podróży na liniach modernizowanych

Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych EGO – Evaluation for Government Organizations s.c.

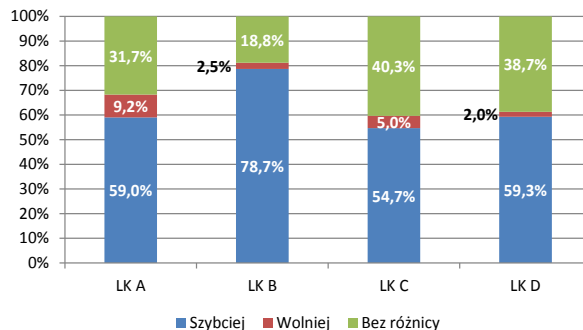
Na obszarze LK B odnotowano najwięcej odpowiedzi wskazujących na poprawę atrakcyjności oferty kolei. W przypadku pozostałych inwestycji deklaracje ankietowanych były podobne do siebie (wykres 2).



**Wykres 2.** Zmiany w atrakcyjności kolei na liniach modernizowanych

Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych EGO – Evaluation for Government Organizations s.c.

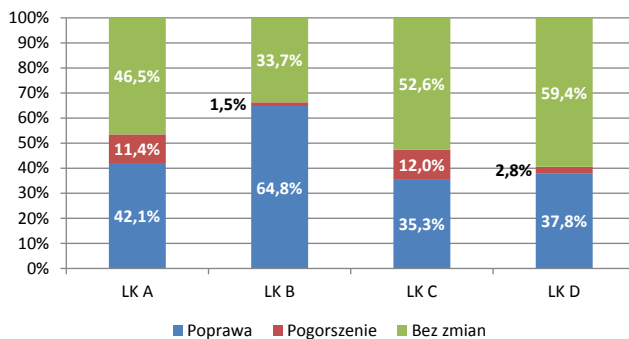
Analogicznie sytuacja wygląda w przypadku subiektywnych odczuć podróżnych co do skrócenia czasu jazdy. Również i w tym wypadku korzystający z linii LK B dostrzegają poprawę (wykres 3).



**Wykres 3.** Subiektywne odczucia pasażerów co do różnic w czasach przejazdu na liniach zmodernizowanych

Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych EGO – Evaluation for Government Organizations s.c.

Podobne wyniki odnotowano wśród odpowiedzi na pytanie o poprawę punktualności (wykres 4). Najwyższy udział pasażerów będących zdania, że punktualność po zakończeniu prac rewitalizacyjnych się pogorszyła, odnotowano na linii LK C. Jest to ściśle związane z pociągami jednego z przewoźników.



**Wykres 4.** Subiektywne odczucia pasażerów co do różnic w punktualności na liniach zmodernizowanych

Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych EGO – Evaluation for Government Organizations s.c.

## Modernizacja linii kolejowej A

Wartość projektu zaplanowano na poziomie 700 mln zł. Według danych na koniec czerwca 2015 r. wykonano 80% zakresu prac o wartości 550 mln zł. Na tej trasie

większość pasażerów to osoby dojeżdżające do pracy lub szkoły albo w innych celach prywatnych. Co trzeci pasażer podróżuje pociągiem codziennie lub prawie codziennie, tyle samo ankietowanych jeździ pociągiem co najmniej raz w tygodniu, a co czwarty podróżny korzysta z kolei przynajmniej raz w miesiącu. Grupa ta wskazywała, że po przeprowadzeniu inwestycji atrakcyjność transportu kolejowego uległa pogorszeniu i stwierdzała, że częstość jej podróży pociągiem wskutek modernizacji uległa zmniejszeniu. Widoczna jest prawidłowość, im częściej pasażer korzysta z trasy, tym bardziej zdecydowany jest w ocenach dotyczących zmiany długości trwania przejazdu i punktualności. Ponad 60% spośród podróżujących regularnie uważa, że czas jazdy się skrócił, a co dziesiąty stwierdza, że podróż uległa wydłużeniu. Wśród korzystających z kolei rzadziej niż raz w miesiącu aż 55% ankietowanych twierdzi, że czas jazdy nie uległ zmianie, a tylko 39% uważa, że się skrócił. W kwestii punktualności ankietowani są nieco bardziej sceptyczni – 45% pasażerów podróżujących przynajmniej raz w miesiącu twierdzi, że parametr ten się poprawił, a 12% jest przeciwnego zdania. Wśród podróżujących sporadycznie 74% ankietowanych nie zauważyło zmiany punktualności, a tylko 6% uważa, że jest gorzej niż przed modernizacją. Podróżni nie odczuli zbyt wielu trudności związanych z modernizacją trasy. Ponad połowa uznała je za niezauważalne, a co trzeci ankietowany ocenił ich wymiar na minimalny. Jedynie 6% pasażerów uznało, że trudnienia były nadmierne. Na temat zalet inwestycji wypowiedziało się 61% ankietowanych. Najwięcej, bo aż 35% pasażerów, wymieniło skrócenie czasu jazdy. Niespełna 9% ankietowanych wskazało natomiast komfort, a 6% podróżnych zwróciło uwagę na poprawę estetyki i funkcjonalności infrastruktury. Wśród uwag krytycznych 10% dotyczyło niedostatecznej liczby połączeń, a 7% opóźnień pociągów spowodowanych modernizacją. Kilkoro ankietowanych miało również zastrzeżenia co do zbyt dużej ich zdaniem liczby postojów. Pojawiały się również uwagi co do stanu wiat peronowych i budynków dworcowych.

## Modernizacja linii kolejowej B

Wartość projektu zaplanowano na poziomie 900 mln zł. Według danych na koniec czerwca 2015 r. wykonano 70% zakresu prac o wartości 750 mln zł. Wśród podróżnych, którzy wzięli udział w ankietach, dominują dwie tak samo liczne grupy stanowiące łącznie 93% wszystkich respondentów. Są to osoby podróżujące w celach prywatnych – w ramach codziennych i okazjonalnych dojazdów. Ankietowani pasażerowie są stałymi klientami kolei na tej trasie 44% z nich podróżuje niemal codziennie, a co piąty przynajmniej raz w tygodniu. Większość korzysta z biletów jednorazowych, 37% badanych to posiadacze biletów okresowych. Dość duży udział pasażerów, bo aż 10%, to kolejarze korzystający z przysługujących im ulg.

Ceny biletów były najniżej ocenioną cechą usługi przewozowej. Ponad trzy czwarte pasażerów uznało, że atrakcyjność kolei wzrosła. Tylko 1% ankietowanych stwierdziło, że jest gorzej niż przed modernizacją, a 8% badanych nie miało w tej sprawie zdania. Prawie 12% respondentów to nowi pasażerowie, którzy nie podróżowali pociągami na tej trasie przed rozpoczęciem inwestycji. Wśród zalet przeprowadzonej inwestycji podróżni wskazali skrócenie czasu przejazdu i niższy poziom hałasu w pociągu. 3% ankietowanych zwróciło uwagę na podniesienie częstotliwości kursowania pociągów. Pozostałe komentarze podróżnych dotyczyły głównie poprawy komfortu jazdy związanej z wymianą taboru. Prawie 80% ankietowanych dostrzegło efekty inwestycji w postaci poprawy czasu jazdy, a prawie dwie trzecie uważa, że poprawie uległa również punktualność. Co trzeci badany uznał, że skala utrudnień związanych z pracami budowlanymi była zbyt duża. 29% pasażerów odczuło utrudnienia. Tylko co dziesiąty ankietowany stwierdził, że nie odczuł ich wcale.

### Rewitalizacja linii kolejowej C

Wartość projektu zaplanowano na poziomie 360 mln zł. Według danych na koniec czerwca 2015 r. wykonano 80% zakresu prac o wartości 300 mln zł. Udział pasażerów podróżujących w celach prywatnych innych niż dojazd do pracy lub szkoły w pociągach regionalnych jak i dalekobieżnych jest podobny i wynosi niespełna 53%. Dojazdy do pracy i szkoły są realizowane pociągami regionalnymi dwa razy częściej niż dalekobieżnymi (udział takich pasażerów w tych pociągach to 40%), natomiast 27% pasażerów pociągów dalekobieżnych korzysta z nich w podróży służbowych. 34% pasażerów pociągów regionalnych jeździ nimi niemal codziennie, 16% przynajmniej raz w tygodniu, a 21% przynajmniej raz w miesiącu. Pasażerowie pociągów dalekobieżnych jeżdżą nimi przynajmniej raz w miesiącu (27%) lub rzadziej (58%). Mimo to znacznie wyraźniej dostrzegają pozytywne efekty inwestycji niż użytkownicy pociągów regionalnych. Modernizacja trasy miała znikomy wpływ na zwiększenie liczby odbywanych kolejną podróżzy. Zaledwie 9% ankietowanych jeździ pociągiem częściej niż przed rozpoczęciem robót. Większość (77%) nie zmieniła w tej kwestii swoich zwyczajów transportowych. Nieco ponad połowa podróżnych zauważyła skrócenie czasu jazdy. W kwestii punktualności odpowiedzi pasażerów pociągów różnych przewoźników istotnie się różnią. Najgorzej zmiany w tej kwestii oceniają korzystający z pociągów regionalnych – tylko 30% z nich uważa, że punktualność się poprawiła, podczas gdy aż 19% twierdzi, że pod tym względem jest gorzej niż było przed rozpoczęciem modernizacji (co wskazuje, że przyczyny ich wydłużonego czasu podróży nie wynikają z kwestii zależnych od zarządcy infrastruktury, a od przewoźnika). Najwięcej osób pozytywnie oceniających zmiany punktualności jest wśród klientów pociągów dalekobieżnych



– aż 47% z nich jest zdania, że pociągi spóźniają się rzadziej. Oceny poszczególnych aspektów usługi przewozowej również różniły się w zależności od przewoźnika. Najwyżej oceniono komfort pociągów dalekobieżnych, najwyższe noty pod względem czasu przejazdu wystawili zaś pasażerowie pociągów regionalnych. Podróżujący pociągami regionalnymi najwyżej ocenili ceny biletów, choć oceny tego czynnika nie różniły się istotnie od siebie. Wśród negatywnych uwag pojawiają się te dotyczące opóźnień oraz zbyt małej liczby połączeń. Pozytywne odczucia pasażerów są związane z kwestiami dotyczącymi taboru lub obsługi konduktorskiej.

### **Polepszenie jakości usług przewozowych poprzez poprawę stanu technicznego linii kolejowej D**

Wartość projektu zaplanowano na poziomie 150 mln zł. Według danych na koniec czerwca 2015 r. wykonano 60% zakresu prac o wartości 90 mln zł. Wśród ankietowanych podróżujących tą linią 11% odbywało podróż służbową, 41% jechało z/lub do pracy lub szkoły, a pozostałe 48% realizowało prywatne potrzeby transportowe. Prawie 31% ankietowanych podróżuje codziennie, a 21% przynajmniej raz w tygodniu. Dość duży odsetek pasażerów – aż 26% – podróżuje sporadycznie. 82% pasażerów nie zmieniło swoich nawyków, a tylko 10,5% ankietowanych jeździ koleją częściej niż przed rozpoczęciem robót. Prawie 60% ankietowanych dostrzega poprawę czasu jazdy, zaś poprawę punktualności – tylko 38% (59% nie widzi różnicy). Ponad połowa pasażerów odczuła niedogodności wynikające z prac rewitalizacyjnych, z czego większość uważa, że nie były one zbyt uciążliwe. Dobrze oceniono także poziom cen biletów i czas przejazdu. Wśród pozytywnych komentarzy najwięcej jest tych, które odnoszą się do skróconego czasu jazdy i komfortu podróży, co wynika po części z wymienionej nawierzchni torowej, a po części z wprowadzenia na niektórych kursach nowoczesnego taboru. Negatywne komentarze odnoszą się do niskiego poziomu bezpieczeństwa i braku modernizacji przystanków. Podróżni narzekają również na spóźnienia i zbyt dużą liczbę postojów na przystankach.

### **Generalna ocena realizowanych inwestycji przez Firmę X**

Zarówno modernizowane, jak i rewitalizowane linie pokazują, że jest duże zapotrzebowanie społeczne na nowoczesną kolej, z której pasażerowie i nadawcy ładunków chętnie korzystają. Realizowane projekty zasadniczo to zapotrzebowanie spełniają, a zatem przyczyniają się do zwiększenia dostępności i poprawy jakości transportu kolejowego.

Dokładne określenie wpływu tych inwestycji na zwiększenie dostępności i poprawę jakości transportu kolejowego jest trudne ze względu na brak jednolitego monitoringu wielkości ruchu pasażerskiego i towarowego na krajowej sieci kolejowej.

Przeprowadzone badanie wskazuje, że w przypadku większości inwestycji pasażerowie dobrze oceniają czas przejazdu oraz komfort w pociągu. Wynika to z faktu, że modernizacji linii towarzyszą komplementarne projekty taborowe. Zasadniczo jednak najslabszym punktem oceny jest liczba połączeń.

Ważną przyczyną opóźnień w realizacji modernizacji linii kolejowych jest **długostrwość procedur** związana z koniecznością uzyskiwania decyzji lokalizacyjnych oraz wywłaszczenia nieruchomości – w niektórych przypadkach powoduje ona zagrożenie realizacji inwestycji w pojedynczej perspektywie finansowej UE. Spraw tych nie rozwiązują w pełni przepisy prawne, nazywane niekiedy „specustawą kolejową”, chociaż pozytywnie należy ocenić ich aktualizacje, w szczególności objęcie „specustawą kolejową” ogółu linii kolejowych, co usprawni procedury służące realizacji inwestycji w tej gałęzi transportu. Należy zaznaczyć, że procedury dotyczące kolei są bardziej czasochłonne, czego efektem są opóźnienia wielu projektów.

Kolejnym usprawnieniem w realizacji tego typu projektów jest **lepsze planowanie rozłożenia w czasie prac utrzymaniowych i inwestycyjnych** przez zarządcę infrastruktury, **stosowanie uproszczonych procedur** wobec elementów infrastruktury, spełniających wymogi zawarte w Technicznych Specyfikacjach Interoperacyjności (TSI) i dopuszczonych w innych krajach UE, ograniczonych do możliwości ich bezpiecznego zastosowania na kolejach w Polsce oraz **wzmocnienie i usprawnienie struktur krajowych instytucji uczestniczących w procesie certyfikacji i dopuszczania wyrobów kolejowych**. Ponadto, warto by stworzyć warunki do rozwoju firm wytwarzających wyroby na rzecz kolejnictwa, w szczególności elementy infrastruktury kolejowej, poprzez narzędzia pomocy rozwojowej kierowane do przedsiębiorców.

Następnym niezwykle istotnym kierunkiem w pracach inwestycyjnych jest **myślenie o nich jako o strategicznym kształtowaniu produktu**. Sukcesem w realizacji tego postulatu jest przede wszystkim wewnętrzne rozpoznawanie potrzeb rynku w odniesieniu do danej linii, określanie jasnych wymogów dla projektantów, które odzwierciedlą rzeczywiste wyzwania, jak również porównywanie wariantów modernizacyjnych, rewitalizacyjnych i budowy linii w nowym śladzie przed stworzeniem studium wykonalności. Dodatkowo niezbędnym jest **poprawienie integracji procesu przygotowania i realizacji inwestycji po stronie zamawiającego**, głównie poprzez stworzenie mocnych, zdecentralizowanych struktur, które odpowiadałyby zarówno za inwestycje, jak i utrzymanie linii.

Dużym problemem przy prowadzeniu inwestycji kolejowych są protesty ze strony otoczenia społecznego projektu, które nierzadko doprowadzają do znacznego

opóźnienia inwestycji. Wynika to w dużej mierze z braku odpowiedniej roli dialogu społecznego. **Należałoby stworzyć oddzielną komórkę ds. dialogu społecznego.** Komórka do spraw dialogu społecznego powinna odgrywać ważną rolę, wspierając zespoły projektowe w prowadzeniu dialogu z otoczeniem projektu. Niezwykle istotne jest zrekrutowanie kadr posiadających doświadczenie w prowadzeniu dialogu społecznego, pozyskanych od innych inwestorów lub samorządów.

### Objaśnienia

Przedstawiony przypadek jest modelem do pracy zarówno grupowej, jak i indywidualnej.

### Scenariusz dla studenta

Zapoznaj się z charakterystyką przypadku oraz jego analizą, zwracając szczególną uwagę na opis wybranych inwestycji kolejowych. Inwestycje kolejowe A i C rozpoczęły się 1 stycznia 2013 r., natomiast B i D – 1 stycznia 2014 r. Następnie na podstawie przeprowadzonych badań odpowiedz na następujące pytania:

1. Jakie były przyczyny złych ocen atrakcyjności kolei na modernizowanej linii kolejowej A?
2. Od kogo zależne są subiektywne odczucia zmian w punktualności na modernizowanej linii kolejowej C (co ma istotny wpływ na niską ocenę respondentów) oraz ile ona wyniosła?
3. Jaki wpływ ogólny miały opisane inwestycje kolejowe na komfort podróżnych, a jaki na otoczenie społeczno-gospodarcze?
4. Biorąc pod uwagę zakres wykonanych prac i wielkości wykorzystanych środków finansowych, określ w jakim terminie zostaną wykonane wszystkie prace na poszczególnych liniach kolejowych, zakładając że na LK A jeden z podwykonawców 30 czerwca 2015 r. ogłosił upadłość (czas na wyłonienie nowego wykonawcy to 60 dni kalendarzowych), na LK C podczas prac budowlanych odkryto zabytkową broń, wskutek czego prace wstrzymano na 90 dni (na koniec czerwca 2015 r. ustalono, że 3 lipca prace będą wznowione). Przy obliczeniach należy przyjąć: rok 365 dni, miesiąc 30 dni.
5. Na podstawie przedstawionych danych ocen czy efektywność przewozów pasażerskich wzrosła czy zmalała i uzasadnij swoją tezę.
6. Na podstawie opisanego przypadku oraz wiedzy z zakresu zarządzania spróbuj opracować dodatkowe propozycje rozwiązań upraszczających/ułatwiających realizację tego typu inwestycji.

## Bibliografia

- Felis, P. (2005). *Metody i procedury oceny efektywności inwestycji rzeczowych przedsiębiorstw*. Warszawa: Wydawnictwo WSE-I.
- Flak, W. (2000). *Inwestor. Inwestycje rzeczowe*. Warszawa: C.H. Beck.
- Milewski, R., Kwiatkowski, E. (red.) (2005). *Podstawy ekonomii*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Werner, W.A. (1999). *Zarządzanie w procesie inwestycyjnym*. Warszawa: Oficyna Wydawnicza Politechniki Warszawskiej.

# Elektroniczna bransoletka w zamian za odbywanie kary w zamkniętym zakładzie karnym System Dozoru Elektronicznego w polskim systemie prawa karnego

---

## Wprowadzenie

Kara pozbawienia wolności jest od dawna stosowana w systemach prawnych. W historii prawa wykonywano ją m.in. przez wtrącenie do lochu (pomieszczenia w podziemiach) lub zamknięcie w wieży. Obecnie wykonuje się ją w wyspecjalizowanych strzeżonych kompleksach – zakładach karnych (potocznie: więzieniach).

Kara pozbawienia wolności jest jednym z najpowszechniejszych rodzajów kar, polegających na przymusowym umieszczeniu osoby skazanej na określony czas w zamkniętym i strzeżonym zakładzie karnym. Oprócz konieczności przebywania w zakładzie karnym, dalsze utrudnienia dla osoby skazanej polegają na poddaniu jej rygorom regulaminu więziennego, ograniczeniom w dostępie do niej osób spoza zakładu karnego i w kontaktach z nimi, ograniczeniom lub braku możliwości wyjścia na wolność w ramach przepustek oraz stosowaniu kar regulaminowych za przewinienia przeciwko dyscyplinie.

W polskim prawie karnym, kara pozbawienia wolności może być wymierzona na okres od jednego miesiąca do 15 lat<sup>1</sup>; wymierza się ją w miesiącach i latach, przy czym przepisy szczególne określają górne i dolne granice kar za określone przestępstwa oraz zasady wymiaru kary. Odrębnymi karami w polskim prawie karnym, o charakterze szczególnym, są kara 25 lat pozbawienia wolności i kara dożywotniego pozbawienia wolności. Odrębną karą, polegającą na tym samym, co kara pozbawienia wolności, jest kara aresztu, wymierzana w Polsce w wymiarze od 5 do 30 dni za niektóre wykroczenia. Można wyróżnić również zastępczą karę pozbawienia wolności, orzeczaną w przypadku uchylania się od wykonania kary ograniczenia wolności lub kary grzywny, oraz zastępczą karę aresztu w przypadku uchylania się od kary ograniczenia wolności lub kary

---

<sup>1</sup> Artykuł 37 ustawy z dnia 6 czerwca 1997 r. Kodeks karny. Dz.U. z 1997 r., nr 88 poz. 553 z późn. zm.

grzywny, orzeczonych za wykroczenie. Analogiczną do pozbawienia wolności karą jest kara aresztu wojskowego, stosowana wobec żołnierzy. Ponadto do polskiego systemu karnego wprowadzono karę pozbawienia wolności, którą można odbywać w Systemie Dozoru Elektronicznego<sup>2</sup>. Zgodnie z przepisami kodeksu karnego wykonawczego, wykonywanie kary pozbawienia wolności ma na celu wzbudzanie w skazanym woli współdziałania w kształtowaniu jego społecznie pożądaných postaw, zwłaszcza poczucia odpowiedzialności i potrzeby przestrzegania porządku prawnego, a tym samym powstrzymania się od powrotu do przestępstwa. Z powyższego wynika, że wykonywanie kary ma oddziaływać przede wszystkim na osobę samego skazanego. Głównym celem jest resocjalizacja skazanego, mająca zapobiec jego powrotowi do przestępstwa. Pożądanym jest również, by po odbyciu kary w skazanym powstało przeświadczenie, że każde naruszenie prawa spowoduje szybką reakcję państwa, którego instytucje stoją na straży porządku prawnego. Wykonywanie kary pozbawienia wolności powinno wpłynąć na osiągnięcie celów, o których mowa w Kodeksie karnym, zdecydowane pierwszeństwo należy do celów indywidualno-prewencyjnych, nie można także zapomnieć o celach ogólnoprewencyjnych. Ustalenie poprawności zachowania skazanego w okresie odbywania kary pozbawienia wolności nie może być uznane za wystarczające dla podjęcia decyzji o warunkowym przedterminowym zwolnieniu, gdyż dodatkowo sąd penitencjarny musi ustalić, czy dotychczas wykonana kara zaspokaja społeczne poczucie sprawiedliwości i spełnia cel ogólnoprewencyjny. Do osiągnięcia omawianych celów kary ma prowadzić zindywidualizowane oddziaływanie na skazanych w ramach określonych w ustawie systemów wykonywania kary, w różnych rodzajach i typach zakładów karnych. W oddziaływaniu na skazanych, przy poszanowaniu ich praw i wymaganiu wypełniania przez nich obowiązków, uwzględnia się przede wszystkim: pracę, zwłaszcza sprzyjającą zdobywaniu odpowiednich kwalifikacji zawodowych, nauczanie, zajęcia kulturalno-oświatowe i sportowe, podtrzymywanie kontaktów z rodziną i światem zewnętrznym.

W polskim i wielu innych systemach prawnych, okres, na jaki wymierza się karę pozbawienia wolności, musi być dokładnie określony. Odbywanie kary kończy jej wykonanie, po upływie przewidzianego terminu, albo warunkowe przedterminowe zwolnienie z odbycia reszty kary, jeśli nie zostanie ono odwołane. W niektórych systemach prawnych istnieje możliwość określenia tylko minimalnego okresu, przez który kara musi trwać, natomiast decyzja o zwolnieniu lub nie skazanego po upływie tego okresu, jest pozostawiona do każdorazowej decyzji sądu. W niektórych systemach prawnych istnieje również możliwość kumulatywnego orzekania kary łącznej pozbawienia wolności, której okres może przekroczyć np. 100 lat (w polskim prawie

<sup>2</sup> Ustawa z dnia 7 września 2007 r. o wykonywaniu kary pozbawienia wolności poza zakładem karnym w systemie dozoru elektronicznego. Dz.U. z 2007 r., nr 191 poz. 1366 z późn. zm.

granice orzekania kary łącznej pozbawienia wolności są takie same, jak kary pozbawienia wolności).

W Polsce karę pozbawienia wolności wykonuje się w następujących rodzajach zakładów karnych, w zależności od zakwalifikowania osoby skazanej przez komisję penitencjarną: zakładach karnych dla młodocianych, zakładach karnych dla odbywających karę po raz pierwszy oraz w zakładach karnych dla recydywistów penitencjarnych (osób, które uprzednio odbywały już karę w warunkach zakładu karnego). Żołnierze odbywają karę aresztu wojskowego również w odrębnym rodzaju zakładu karnego. Karę pozbawienia wolności wykonuje się w Polsce w jednym z trzech systemów: zwykłym, programowanego oddziaływania (polegającego na dobrowolnym zaakceptowaniu i realizacji przez skazanego programu resocjalizacyjnego) oraz terapeutycznym (dla skazanych z zaburzeniami psychicznymi, uzależnieniami, niepełnosprawnych lub upośledzonych umysłowo). Karę odbywa się również w jednym z trzech typów zakładu karnego, tj. zakładzie karnym typu zamkniętego (o największym rygorze odbywania kary), półotwartym lub otwartym.

Pobyt w zamkniętym zakładzie karnym jest najsurowszym rodzajem odbywania kary. Jednak w przypadku osób, które zostały skazane na karę pozbawienia wolności do jednego roku, sąd penitencjarny może wyrazić zgodę na wykonanie tej kary w mniej rygorystyczny sposób. Aby było to możliwe, do polskiego systemu prawnego wprowadzono System Dozoru Elektronicznego (SDE) (Kotowski, Kurzępa, 2009b). Konieczność odbywania kary w bezwzględnej izolacji więziennej i wszystkie dolegliwości z niej wynikające, skazany zastępuje możliwością odbycia kary w domu lub innym miejscu na wolności, wskazanym przez sąd (np. hostel, schronisko) (Kotowski, Kurzępa, 2009a). Dzięki temu może prowadzić normalne życie osobiste, zawodowe i rodzinne z zachowaniem rygorów pełnej kontroli, sprawowanej przez sąd, kuratora, pracowników Centrali Monitorowania i Upoważnionego Podmiotu Dozorującego. System Dozoru Elektronicznego umożliwia zastąpienie obowiązku odbywania kary w więzieniu – wykonywaniem jej na wolności. Ponadto, daje szansę naprawienia swoich błędów w normalnych warunkach życia społecznego oraz przyjaznym otoczeniu rodziny i osób bliskich.

## Na czym polega System Dozoru Elektronicznego

System Dozoru Elektronicznego jest najnowocześniejszym nieizolacyjnym systemem wykonywania kary pozbawienia wolności. Kontroluje on wykonywanie przez skazanego obowiązków nałożonych przez sąd za pomocą urządzeń elektronicznych i umożliwia odbywanie kary pozbawienia wolności poza zakładem karnym. Każdemu skazanemu, indywidualnie, sąd wyznacza szczegółowy harmonogram odbywania kary, zgodnie z którym osoba poddana kontroli musi przebywać w swoim domu



lub innym miejscu odbywania kary w ściśle określonych godzinach. System Dozoru Elektronicznego umożliwi prowadzenie normalnego życia pod stałą, lecz dyskretną kontrolą (R.A. Stefański, 2007). Za zgodą sądu, w godzinach wskazanych w harmonogramie, skazany może przebywać poza miejscem odbywania kary, aby w tym czasie pracować w zakładzie pracy, gospodarstwie rolnym, kontynuować naukę lub wykonywać inne obowiązki życiowe i rodzinne. Od strony technicznej System Dozoru Elektronicznego składa się z nadajnika, zainstalowanego w wodoodpornej i antyalergicznym opasce mocowanej na nodze lub na przegubie dłoni, przypominającego wyglądem zegarek, oraz urządzenia monitorującego, zamontowanego w miejscu odbywania kary. Urządzenia te kontrolują wykonywanie przez skazanego zaleceń sądu i ustalają, czy przebywa on w miejscu odbywania kary w wymaganych przez sąd godzinach. W przypadku nieobecności lub spóźnienia się na określone miejsce, urządzenie monitorujące natychmiast powiadamia o tym zdarzeniu Centralę Monitorowania, która dokładnie rejestruje przebieg kary. Odbywanie kary w tym systemie jest oparte na odpowiedzialności, samodyscyplinie i ścisłym przestrzeganiu harmonogramu określonego przez sąd. Do pozytywnych stron wykonywania kary w Systemie Dozoru Elektronicznego należy:

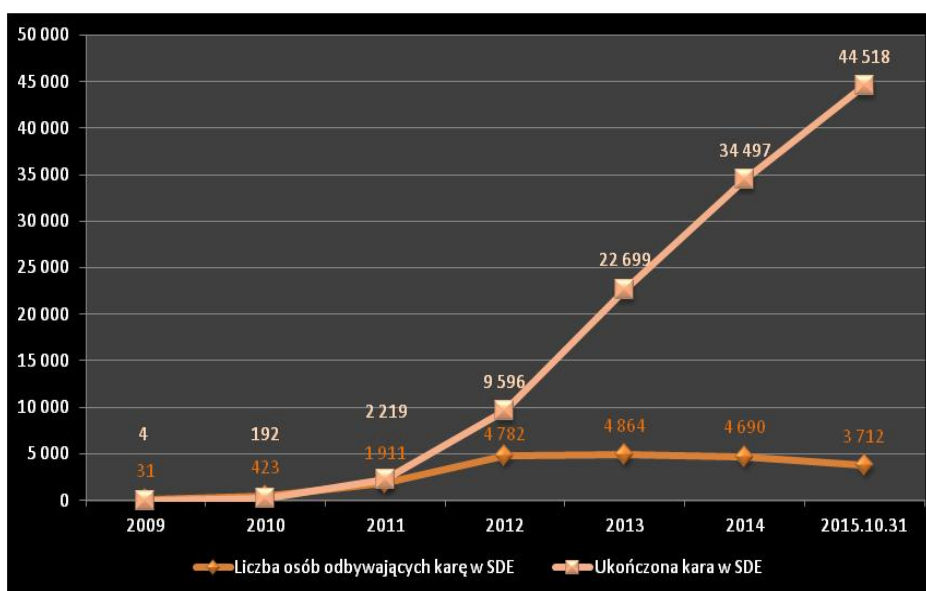
- uniknięcie rygorów panujących w izolacji więziennej,
- aktywność zawodowa i zarobkowanie na utrzymanie własne i swoich bliskich,
- możliwość kontynuowania nauki oraz leczenia i różnych form terapii,
- utrzymywanie kontaktów ze swoimi bliskimi, możliwość troszczenia się o nich i czynnego uczestniczenia w ich życiu,
- możliwość uczestniczenia w praktykach religijnych,
- nieskrępowane korzystanie z dostępu do: mediów, informacji i dóbr kultury oraz uprawiania sportu,
- utrzymywanie kontaktów ze znajomymi i przyjaciółmi,
- prowadzenie działań sprzyjających dalszemu rozwojowi,
- w aktualnym stanie prawnym (nowelizacja ustawy o SDE z 25 maja 2012 r.), skazanym odbywającym karę w tym systemie przysługuje prawo do ubiegania się o podstawowe świadczenia pomocy społecznej, w przypadku trudnej sytuacji życiowej i materialnej skazanego.

## Analiza przypadku

Analizowane studium przypadku będzie opierało się na danych publikowanych w Biuletynie Informacji Publicznej Ministerstwa Sprawiedliwości oraz na stronie internetowej, poświęconej SDE. Biorąc pod uwagę publikowane dane oraz analizę danych, przypadek będzie określał nie tylko efektywność tego systemu, lecz także koszty jego funkcjonowania.



Jak zauważono, coraz częściej skazani korzystają (jeśli sąd wyrazi na to zgodę) z możliwości odbywania kary w systemie dozoru elektronicznego. Szczegółowe dane statystyczne przedstawia rysunek 1. Niemniej według danych publicznych na 31 października 2015 r. SDE jest wykorzystywany tylko w 37,1%.



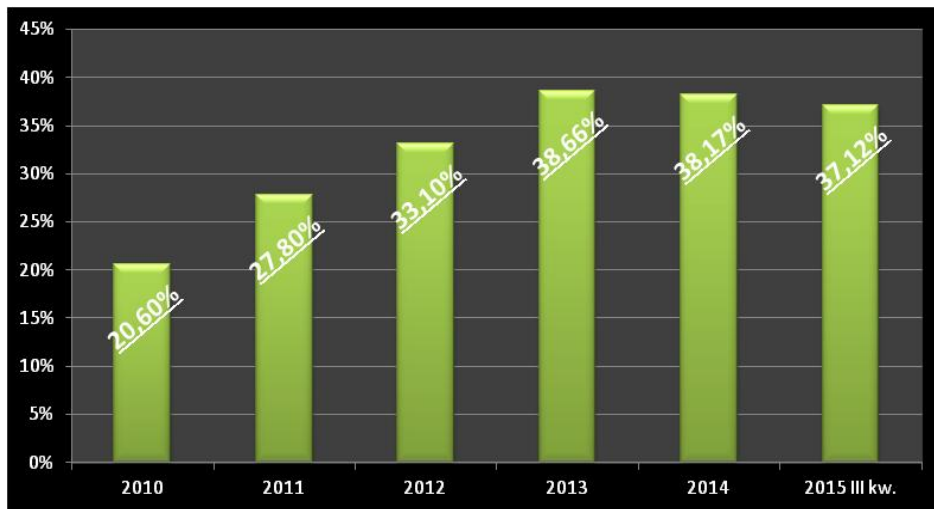
**Rysunek 1.** Liczba osób odbywających karę w SDE oraz liczba osób, która już ukończyła odbywanie kary w tym systemie

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych publicznych prezentowanych na stronie internetowej [www.dozorelektroniczny.gov.pl](http://www.dozorelektroniczny.gov.pl) (październik 2015).

Ponadto, należy zaznaczyć, że rośnie również chęć wykorzystania możliwości odbywania kary pozbawienia wolności w SDE, co przedstawiono na rysunku 2. Zmiana nastawienia skazanych do SDE wynika również z faktu, że został rozszerzony katalog osób, mogących odbywać karę pozbawienia wolności w tym systemie oraz zniesiono koszty przystąpienia do niego, wcześniej ponoszone przez skazanego.

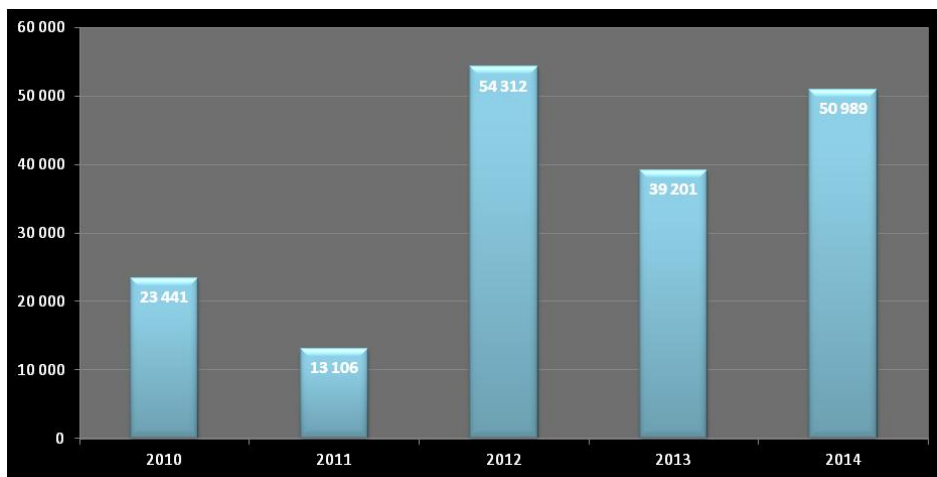
Rysunek 2 przedstawia liczbę wniosków uwzględnionych w stosunku do liczby złożonych wniosków o udzielenie zezwolenia na odbycie przez skazanego kary pozbawienia wolności w SDE, jakie wpłynęły do sądów okręgowych.

System Dozoru Elektronicznego jest finansowany ze środków budżetu państwa w ramach części budżetowej 37 – Sprawiedliwość. Na rysunku 3 przedstawiono wysokość wydatków ponoszonych na budowę, wdrożenie i funkcjonowanie Systemu Dozoru Elektronicznego.



**Rysunek 2.** Stosowanie kary pozbawienia wolności w Systemie Dozoru Elektronicznego w stosunku do wszystkich złożonych wniosków

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych publicznych prezentowanych na stronie internetowej [www.dozorelektroniczny.gov.pl](http://www.dozorelektroniczny.gov.pl) (październik 2015).



**Rysunek 3.** Wydatki związane z budową, wdrożeniem, funkcjonowaniem i utrzymaniem SDE

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych Ministerstwa Sprawiedliwości.

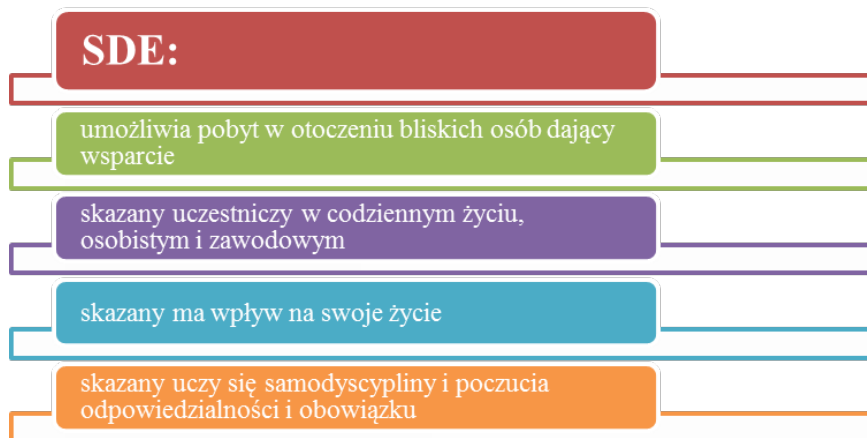
Elektroniczny dozór skazanych jest możliwy w całym kraju od początku 2012 r. System był wprowadzany etapami od września 2009 r. Budowa i wdrożenie tak no-



## Efekty wdrożenia SDE w Polsce

Obecnie przestępczość dominuje w dużych polskich aglomeracjach miejskich, niemniej z roku na rok maleje, co jest spowodowane przede wszystkim zarówno rosnącym zaufaniem społeczeństwa do Policji, jak też wzrostem jego zamożności.

Efektów wdrożenia SDE można doszukiwać się w codziennym otoczeniu społeczno-gospodarczym obywateli. Kara odbywana w SDE jest rzeczywistą alternatywą dla kary pozbawienia wolności wykonywanej w zamkniętym zakładzie karnym, daje możliwość kontynuowania bądź poszukiwania pracy, podtrzymywania więzi rodzinnych, uczestnictwa w życiu społecznym, a więc sprzyja skuteczniejszej readaptacji skazanych.



### Rysunek 5. Społeczne korzyści z wdrożenia SDE w Polsce

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych publicznych prezentowanych na stronie internetowej [www.dozorelektroniczny.gov.pl](http://www.dozorelektroniczny.gov.pl) (październik 2015).

## Ocena wprowadzonego Systemu Dozoru Elektronicznego

Dozór elektroniczny – jak podano wyżej – to nowoczesny system odbywania kary pozbawienia wolności poza zakładem karnym – zakłada, że osoba objęta tym systemem nie jest izolowana w zakładzie penitencjarnym. System składa się z dwóch urządzeń – nadajnika, który instaluje się na nodze lub przegubie dłoni, oraz urządzenia monitorującego, zamontowanego w miejscu, które sąd wyznaczył do odbywania kary. Urządzenie monitorujące musi być stale podłączone do prądu.

Dotychczasowa praktyka wykazała wiele pozytywnych doświadczeń na gruncie stosowania ustawy. Wszystkie założenia funkcjonalne i wymogi formalno-prawne oraz zadania karno-wykonawcze, w oparciu o które powstawało SDE, sprawdziły się i są permanentnie realizowane.

Najważniejszy cel, który uzasadniał potrzebę wprowadzenia systemu dozoru elektronicznego, dotyczył możliwości odbywania kary przez skazanego w nowym systemie, niewymagającym kontroli w warunkach pełnej izolacji, przy pozostawieniu możliwości kontroli zachowania skazanego oraz wykonywania obowiązków nałożonych na niego przez sąd. Kontrola skazanego i egzekwowanie rygorów na niego nałożonych jest realizowana w pełnym wymiarze i umożliwia bardzo dokładny, stały nadzór nad jego zachowaniem, połączony z rejestracją w systemie informatycznym.

O walorach systemu SDE świadczy również fakt, że przez pierwsze dwa lata jego funkcjonowania wykonaniem kary w dozorcze elektronicznym objęto łącznie populację 3212 skazanych, z czego tylko 225 istotnie naruszyło warunki odbywania kary, określone w postanowieniu sądu penitencjarnego, co skutkowało wycofaniem zezwolenia na odbywanie kary w SDE i skierowaniem do odbycia kary w warunkach bezwzględnej izolacji, a 30 z nich dopuściło się istotnych uszkodzeń urządzeń monitorujących (co było dość częstym zjawiskiem, charakterystycznym przy wdrażaniu tych systemów w innych krajach Europy). Niewielka liczba naruszeń oznacza, że pomimo pobytu w warunkach wolnościowych i nie podlegania reżimowi kontroli penitencjarnej, skazani cenią sobie możliwość odbywania kary w systemie, który umożliwia im kontakt z rodziną, pracą i środowiskiem społecznym, i samodzielnie kontrolują swoje zachowania, dostosowując się do wymogów systemu. Należy podkreślić, że mechanizmy takiej samokontroli mają bardzo pozytywne znaczenie w procesie resocjalizacji i reintegracji społecznej. Dzięki takiemu systemowi odbywania kary skazani mają możliwość nieskrępowanego wykonywania pracy zawodowej, zachowania więzi i relacji społecznych, kontynuowania nauki lub realizacji swoich obowiązków rodzinnych, tj. opieki nad osobami od nich zależnymi. SDE daje możliwości bardzo zindywidualizowanego określenia harmonogramu wykonywania kary oraz doboru i określenia dodatkowych obowiązków nakładanych na skazanego.

Za SDE przemawiają nie tylko wyżej wymienione korzyści społeczne i indywidualne, lecz także korzyści finansowe. Koszty odbywania kary w SDE są o wiele niższe od kosztów pobytu skazanego w więzieniu – umiejscawiają aktualnie polski system jako jeden z najtańszych w Europie. System Dozoru Elektronicznego istotnie przyczynia się do rozwoju racjonalnej polityki karnej i zwiększenia jej efektywności. Niweluje koszty społeczne, wynikające z długotrwałej izolacji więźniów i osłabienia więzi społecznych. Ma również bardzo istotne znaczenie dla przeciwdziałania zjawisku tzw. prizonizacji, które polega na uzależnianiu się osób odbywających karę pozbawienia wolności od systemu penitencjarnego, przejmującego za skazanego odpowiedzialność za zabezpieczenie podstawowych potrzeb życiowych.

Dodatkowym, ale bardzo pożądanym efektem wykonywania kary w Systemie Dozoru Elektronicznego jest również efekt redukcji populacji więziennej, co w sposób oczywisty przekłada się na wymierne korzyści finansowe dla budżetu państwa.

### Zadania i tezy do dyskusji

Przedstawione studium przypadku jest możliwe zarówno do pracy samodzielnej, jak i grupowej. Do rozwiązania poniższych poleceń niezbędne jest uważne przeanalizowanie przedstawionego powyżej przypadku.

1. Na podstawie przedstawionych faktów, przedstaw własną opinię dotyczącą wprowadzenia Systemu Dozoru Elektronicznego w Polsce pod kątem użyteczności ekonomicznej oraz jaki wpływ ma ten system na jakość finansów publicznych (maksymalnie do 10 zdań).
2. Biorąc pod uwagę prezentowane na rysunkach 1 i 2 dane, dokonaj symulacji, ilu skazanych odbywałoby karę pozbawienia wolności w SDE w latach 2011–2014 przy założeniu, że odsetek przyjętych wniosków ze zgodą na odbywanie kary pozbawienia wolności w SDE zwiększyłby się o 15%. Wynik przedstaw na wykresie.
3. Na podstawie prezentowanych danych oblicz średnioroczny koszt utrzymania jednego skazanego w Systemie Dozoru Elektronicznego w latach 2012–2014. Na podstawie danych przedstawionych na rysunku 4 określ, jaki jest procentowy średni poziom stosowania kary pozbawienia wolności w Systemie Dozoru Elektronicznego w województwach: mazowieckim, warmińsko-mazurskim, śląskim i podkarpackim.

### Bibliografia

- Bałandynowicz, A. (2005). *Opinia do projektu Ustawy o zmianie ustawy – kodeks karny wykonawczy oraz niektórych innych ustaw* (Druk nr 3750). Warszawa: Biuro Studiów i Ekspertyz Kancelarii Sejmu RP.
- Dyl, K., Janicki, G. (2005). *Dozór elektroniczny*. *Zeszyty Prawnicze UKSW*, (2).
- Kieltyka, A., Ważny, A. (2011). *Ustawa o wykonywaniu kary pozbawienia wolności poza zakładem karnym w systemie dozoru elektronicznego. Komentarz*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe Scholar.
- Kotowski, W., Kurzępa, B. (2009a). *Dozór elektroniczny. Komentarz praktyczny*. Warszawa: Wydawnictwo LexisNexis.

- Kotowski, W., Kurzępa, B. (2009b). Dozór elektroniczny – zarys problematyki. *Probacja*, (2).
- Kozaczuk, F. (red.) (2009). *Zagadnienia readaptacji społecznej skazanych*. Rzeszów: Wydawnictwo Uniwersytetu Rzeszowskiego.
- Litwinowicz, A. (2006). Dozór elektroniczny a wymiar sprawiedliwości karnej w Polsce – próba oceny z perspektywy celów kary kryminalnej. *Edukacja Prawnicza*, (5).
- Mazur, H. (2009). Dozór elektroniczny w procesie karnym. *Prokuratura i Prawo*, (7–8), s. 124–135.
- Moczydłowski, P. (2006). *Przestępca na uwięzi. Elektroniczny monitoring sprawców przestępstw*. Warszawa: Wydawnictwo Ius et Lex.
- Rozporządzenie Ministra Sprawiedliwości z dnia 27 lutego 2009 r. w sprawie szczegółowych warunków technicznych urządzeń wchodzących w skład środków technicznych w systemie dozoru elektronicznego, a także sposobu organizowania tych urządzeń w system oraz sposobu przekazywania danych wewnątrz tego systemu. Dz.U. z 2009 r., nr 45, poz. 369.
- Stefański, R.A. (2007). Kara pozbawienia wolności w systemie dozoru elektronicznego. *Wojskowy Przegląd Prawniczy*, 244(4).
- Ustawa z dnia 6 czerwca 1997 r. Kodeks karny. Dz.U. z 1997 r., nr 88 poz. 553 z późn. zm.
- Ustawa z dnia 7 września 2007 r. o wykonywaniu kary pozbawienia wolności poza zakładem karnym w systemie dozoru elektronicznego. Dz.U. z 2007 r., nr 191 poz. 1366 z późn. zm.
- Uzasadnienie do projektu ustawy o wykonywaniu kary pozbawienia wolności poza zakładem karnym w systemie dozoru elektronicznego wraz z projektami podstawowych aktów wykonawczych (Druk nr 1237). Warszawa: Sejm RP V kadencja. [www.dozorelektroniczny.gov.pl](http://www.dozorelektroniczny.gov.pl) (październik 2015).
- [www.isws.ms.gov.pl/pl/porownania-krajowe](http://www.isws.ms.gov.pl/pl/porownania-krajowe) (październik 2015).





## Budmaster – Złożoność problemów i wyzwań w procesie uruchamiania inwestycji zagranicznej

---

### Wprowadzenie

Przypadek opisuje wkraczanie na polski rynek zagranicznej sieci marketów budowlanych. W trakcie tego procesu pojawiły się liczne problemy dotyczące zróżnicowanych obszarów funkcjonowania organizacji. W szczególności zarysowały się napięcia między menedżerami a podwładnymi, na które nałożyła się sprzeczność indywidualnych interesów poszczególnych pracowników oraz konflikt międzykulturowy. Tekst ukazuje wagę właściwego i konsekwencje niewłaściwego doboru kadr oraz złożoność problematyki motywacji do pracy. W przypadku opisano również następstwa istnienia barier w przepływie informacji wewnątrz organizacji.

### Cele i interesy w organizacji

Organizacja jest systemem celowym – powoływana po to, aby realizować jakąś misję. Cele organizacyjne można definiować ogólnie, np. *przetrwanie i rozwój* albo bardziej szczegółowo, np. *produkcja mebli czy zapewnianie bezpieczeństwa*. Aby cele organizacji były osiągnięte, muszą być one zinternalizowane. Jednocześnie ludzie zatrudnieni w każdej instytucji mają swoje własne cele, potrzeby, systemy wartości i interesy. Poważnym wyzwaniem wobec menedżerów jest stworzenie takiego modelu funkcjonowania firmy, aby cele organizacji i jej uczestników pokrywały się. W praktyce nie jest to łatwe. Niekiedy cele firmy i jej uczestników są wręcz sprzeczne, co przekłada się na sposób pracy i zaangażowanie pracowników. Częściej jednak mamy do czynienia z konfliktami interesów między uczestnikami organizacji, co może, choć nie musi bezpośrednio uderzać w realizację celów organizacyjnych. Interesy uczestników organizacji mogą być różnie definiowane i odnosić do różnych aspektów działalności organizacyjnej (Crozier, Friedberg 1982;

Kieżun 2012; Koźmiński, Zawisłak 1979; Piotrowski 1990; Samuel 2012; Simon 2007), jak np.:

- chęć zdobycia władzy nad innymi,
- chęć wzbogacenia się,
- chęć wpływu na zjawiska organizacyjne,
- zapewnienie bezpieczeństwa,
- chęć zdobycia prestiżu,
- dążenie do realizacji osobistych zainteresowań,
- radość z uczestnictwa „w grze”,
- osobiste sympatie (chęć zaszkodzenia lub pomocy innym) i wiele innych.

Badanie interesów w organizacji jest jednak dość trudne, gdyż nie zawsze są one chętnie ujawniane przez badanych, niekiedy nie są one nawet przez nich w pełni uświadamiane.

## Dopasowanie organizacyjne

Koncepcja dopasowania organizacyjnego wywodzi się z podejścia systemowego (Gadomska-Lila 2013). Odnosi się ona do relacji między poszczególnymi systemami organizacji, które powinny do siebie „pasować”. Problemy dopasowania organizacyjnego nie zawsze są proste do identyfikacji, jednak niektóre, szczególnie powszechnie występujące, można dostrzec dość łatwo. Do takich niemal „klasycznych” przykładów niedopasowania należą:

- autorytarny styl zarządzania stosowany wobec wysoko wykwalifikowanych, kreatywnych specjalistów;
- stosowanie systemów stymulujących wydajność w organizacjach, w których pierwszeństwo mają inne wartości (jakość, doskonałość, oryginalność);
- stosowanie uznaniowych systemów wynagradzania wtedy, kiedy rozdzielający obowiązki nie podlega żadnej kontroli;
- nieadekwatna polityka cenowa w stosunku do postrzegania firmy;
- bezpośrednie „przeszczepty” rozwiązań centrali do części (spółek-córek) posiadających inne parametry kulturowe itd.;
- wydłużone i nie zdublowane kanały komunikacji między centralą a oddalonymi terytorialnie i różniącymi się kulturowo częściami (spółkami-córkami) organizacji.

Eliminacja niedopasowań jest ważnym aspektem prawidłowego zarządzania organizacją, jednak – biorąc pod uwagę opisane wcześniej sprzeczności interesów – nie zawsze jest to wygodne dla wszystkich pracowników i menedżerów.

## Opis przypadku

Budmaster należy do najważniejszych europejskich potentatów handlowych. Firma powstała prawie sto lat temu w Bremie jako niewielkie przedsiębiorstwo rodzinne. Stopniowo Budmaster otwierał sklepy w kolejnych niemieckich miastach, a następnie rozpoczął ekspansję zagraniczną. Obecnie, po licznych zmianach właścicielskich, Budmaster należy do globalnego holdingu handlowego z siedzibą w Wielkiej Brytanii, jednak większość decyzji operacyjnych wciąż podejmowanych jest w dawnej centrali w Niemczech. Niemcy dominują również w kadrze kierowniczej firmy. Członkowie zarządu z Londynu nie byli ani razu w Polsce w pierwszych pięciu latach od rozpoczęcia działalności firmy na polskim rynku.

Budmaster zatrudnia przeszło dwadzieścia tysięcy ludzi w ponad 500 super- i hipermarketach. Większość z nich wciąż znajduje się w Niemczech, ale od ponad trzydziestu lat obiekty Budmaster powstają również w Austrii, Szwajcarii, Włoszech, Wielkiej Brytanii, Hiszpanii, a od kilkunastu lat w Chinach, wybranych krajach Europy Środkowej i Rosji. W ofercie sieci handlowej znajdują się materiały wyposażeniowe dla domu, materiały budowlane, chemia, narzędzia do majsterkowania, rośliny i narzędzia ogrodowe. Obecnie firma posiada w Polsce kilkanaście marketów.

W każdym z marketów pracuje ponad sto osób. Większość pracowników zatrudnionych jest na umowy o pracę na czas nieokreślony, choć są również pracownicy zatrudniani na czas określony i umowy cywilnoprawne. Około trzydziestu osób zatrudnionych jest w centrali firmy (księgowi, handlowcy odpowiedzialni za poszczególne grupy asortymentowe, asystenci handlowców i zarządu, dyrektor). Zarobki większości zatrudnionych nie przekraczają średniej krajowej.

Działalność w Polsce rozpoczęła się wraz z rejestracją Budmaster S.A. w Warszawie jako 100% własność Budmaster AG, będącego niemiecką spółką-córką brytyjskiej korporacji handlowej. Według opinii pracowników firmy, zdecydowano się na to nieco zbyt późno, „w tym czasie na rynku funkcjonowały już wszystkie wielkie konkurencyjne markety, a ceny nieruchomości szły ostro w górę”. Wcześniej zainwestowano w Czechach, na Słowacji, na Węgrzech i w Słowenii, jednak z rynkiem polskim, ukraińskim i rosyjskim wiązano największe nadzieje.

Gdy spółka rozpoczęła działalność, cały jej zarząd stanowili Niemcy, którzy jednak nie mieszkali w Polsce i rzadko do niej przyjeżdżali. Wkrótce uprawnienia decyzyjne zostały przeniesione na polskiego prezesa firmy – Piotra Starzyńskiego. Był on wcześniej dyrektorem do spraw rozwoju jednej z dynamicznie rozwijających się polskich firm produkcyjnych i został (jak się nieoficjalnie mówiło w firmie) „podkupiony za wielkie pieniądze” do Budmastera. Starzyński wynajął niewielki lokal na warszawskim Żoliborzu, gdzie zorganizował biuro firmy i zatrudnił pierwszych pracowników. Jak później zwierzył się jednemu z pracowników, przy doborze handlowców kierował się

przede wszystkim inteligencją kandydata, kulturą osobistą i zasobem wiedzy ogólnej. Znacznie mniejszą rolę odgrywała znajomość przedmiotu działalności firmy, gdyż uważał, że tego można nauczyć się w praktyce. Sprawdzana była również znajomość języka niemieckiego i w mniejszym stopniu angielskiego, choć dyrektor, który sam mówił biegle w obu językach, nie stawiał zbyt wygórowanych wymagań kandydatom.

Po przeprowadzeniu kilkudziesięciu rozmów wybranych i zatrudnionych zostało czterech handlowców (jeden z handlowców powiedział, że w czasie tych przeprowadzanych w sympatycznej atmosferze rozmów, byli „prześwietlani na wylot”). Wszyscy pracownicy (w tym sekretarka) przed rozpoczęciem pracy przeszli dwumiesięczne przeszkolenie w Niemczech, Austrii i Słowenii, które zdaniem jednego z handlowców, który poprzednio pracował już w dwóch niemieckich firmach, były „nietypowe, gdyż wyjątkowo dobrze zorganizowane przez wyjątkowo sympatycznych ludzi”.

W operacyjnej centrali firmy w Niemczech wybrano i zatrudniono dwóch specjalistów. Byli to pracownik odpowiedzialny za ekspansję (wybór lokalizacji pod sklepy i kupno gruntów) oraz inżynier kierujący budową marketów. Obaj byli Polakami, pracującymi dotąd w Budmaster w Niemczech i Austrii.

Zatrudnieni przez Starzyńskiego handlowcy otrzymali od niego szerokie uprawnienia w zakresie nawiązywania kontaktów z potencjalnymi dostawcami do marketów, prowadzenia negocjacji, wyboru dostawców, asortymentu i cen poszczególnych produktów.

*W praktyce mieliśmy ogromną samodzielność – opowiada jeden z handlowców – gdy na samym początku pracy poszedłem do Starzyńskiego spytać czy zgadza się na to by jedna z firm była naszym dostawcą, popatrzył na mnie zdumiony i odpowiedział, że wybór dostawców to moje prawo i mój obowiązek.*

Starzyński ustalił jednak pewne ogólne kryteria doboru dostawców, których przestrzegania wymagał. Przede wszystkim preferencje mieli mieć polscy dostawcy z polskim towarem, a dopiero po nich polscy dostawcy z towarem zagranicznym. Tylko w sytuacjach szczególnych (np. wtedy, gdy nie było ani pierwszych, ani drugich dostawców lub w przypadku bardzo dużych różnic jakościowych lub cenowych) miały być akceptowane oferty dostawców zagranicznych.

Bardzo silnie były przestrzegane kryteria moralne – Starzyński podkreślał, że handlowcy nie mogą „być motywowani” przez dostawców (co jest bardzo częste w tego typu firmach), market nie będzie pobierać „półkowego” (opłaty za obecność towarów w markecie, co jest na porządku dziennym gdzie indziej), nie będzie opłat za reklamę towarów w gazetkach firmy ani w ogóle żadnych innych dodatkowych opłat czy obciążeń wobec kontrahentów. Za naruszenie tych zasad groziło natychmiastowe zwolnienie.

Współpraca między centralą w Niemczech a wszystkimi centralami zagranicznymi Budmaster miała być koordynowana przez niemieckiego menedżera Straussa, który dość regularnie, choć niezbyt często odwiedzał również Polskę. Ponadto centrala miała dostęp on-line do wszystkich baz danych swoich spółek-córek. Przeprowadzane raz na jakiś czas kontrole danych wywoływały złość polskich pracowników, którzy twierdzili, że: *Niemcy po swoich wizytach w naszych komputerach zostawiali bałagan*. Wydaje się jednak, że rzeczywiste przyczyny irytacji mogły wiązać się również z urażoną ambicją i zwykłą niechęcią do instytucji kontroli.

Nie były to jednak ani jedyne, ani najpoważniejsze nieporozumienia między handlowcami a przedstawicielami centrali. Strauss, który z założenia miał być menedżerem łącznikowym, koordynującym współpracę między niemiecką centralą operacyjną a zagranicznymi spółkami-córkami, w rzeczywistości szybko podporządkował sobie wszystkie europejskie zarządy. Nie dotyczyło to tylko Niemiec, Austrii, ale i Polski, gdzie ogromny autorytet posiadał prezes Starzyński. Mimo zupełnie innego formalnego zakresu obowiązków, Strauss bardzo interesował się szczegółami pracy handlowców. Jak twierdzili handlowcy, Strauss stosunkowo często starał się narzucać im swoją koncepcję działania. Dotyczyło to wyboru dostawców (Strauss starał się narzucać niemieckie firmy), asortymentu, wzornictwa, a nawet kolorystyki oferowanych produktów. Irytowało to handlowców, którzy często prowadzili zaawansowane rozmowy lub wręcz mieli podpisane listy intencyjne z innymi dostawcami. Zgodnie z zaleceniami Starzyńskiego, byli to najczęściej dostawcy krajowi.

*Strauss przyjeżdżał i wciskał nam jakąś swoją firmę, która miała towar o połowę droższy, bez polskich etykiet, o których Niemcy w ogóle nie chcieli słyszeć. Dzwonili z Niemiec i pytali kiedy przysłać towar? Na nasze odmowy odpowiadali, że przecież pan Strauss nam to obiecał.*

Zdarzało się również, że Strauss sam kontaktował się z dostawcami, z którymi handlowcy prowadzili negocjacje, aby ich zniechęcić do dalszych rozmów. *Twierdził, że dany asortyment jest wyłączony z obszaru decyzyjnego Polski i podlega niemieckiej centrali operacyjnej*. W takich sytuacjach Starzyński łagodził konflikty lub po prostu sam podejmował decyzję (... *najczęściej zgodną z naszym zdaniem*).

Pierwszy raz sytuacja taka zaistniała w dziale chemii i drewna, którym kierował inżynier Irkowski. Zdenerwowany interwencją Straussa, Irkowski poszedł do Starzyńskiego, który wysłuchawszy go uważnie, powiedział spokojnie: *wyrzuć pan tych Niemców*. Taka decyzja była niepodważalna, gdyż Starzyński miał ogromny autorytet zarówno u Niemców (*Strauss po prostu bał się Starzyńskiego*), jak i wśród polskich podwładnych. Według nich był chłodny w relacjach, dość nieprzystępny, ale sprawiedliwy i nieprzeciętnie inteligentny:

*[...] właściwie mało mówił i trzymał nas na dystans, ale jak coś powiedział to nie było dyskusji, [...] chyba uważał, że dobry szef to taki, który dobiera sobie dobrych ludzi i nie przeszkadza im pracować, [...] w zasadzie trudno znaleźć sytuację, w której się mylił.*

Jeżeli pracownicy mieli pretensje do Starzyńskiego, to dotyczyły one zarobków:

*[...] miał węża w kieszeni [...], żeby nas obsypywał złotem, to nie powiem, które według nich na tle innych firm z branży nie były wysokie [...] zawsze obiecywał, że podniesie płace po otwarciu pierwszego marketu.*

Starzyński poświęcił dużo czasu i pracy na dobór pracowników, a potem dał im dużą samodzielność i obdarzył dużym zaufaniem.

Pomijając konflikty z niezbyt lubianym Straussem, stosunki między polskimi pracownikami a Niemcami z centrali operacyjnej były dobre:

*[...] czuliśmy do nich sympatię, choćby ze względu na dobrą organizację pobytu w Niemczech i ich stosunek do Starzyńskiego, [...] z wyjątkiem Straussa byli w porządku, nawet te nocne wizyty w naszym systemie dało się znieść.*

Kilka miesięcy po utworzeniu biura, handlowcy dokonali wyboru dostawców i wynegocjowali ceny na większość produktów. Wśród przyszłych dostawców większość stanowiły firmy polskie, choć sporo było również zagranicznych.

Dużo wolniej szło zdobywanie zezwoleń na budowę marketów. Firma stosowała tu różne formy motywacji wobec kluczowych osób i decydentów różnych szczebli (np. właściciele sąsiadujących z marketami gruntów oraz rodziny osób mogących pomóc w uzyskaniu różnego typu zezwoleń i decyzji były zapraszane na atrakcyjne wycieczki). Rozdawano również ogromną ilość reklamowych gadżetów firmowych. Nie wszędzie jednak potrzebne i możliwe były takie „zachęty”. Najczęściej przeszkadzała zwykła opieszałość, ignorancja, biurokracyzm. Nie bez winy był także sam specjalista odpowiedzialny za budowę marketów. Wskutek źle skonstruowanej umowy z wykonawcą prac, budowa jednego z obiektów uległa opóźnieniu o ponad półtora roku.

Zupełnie źle wyglądała natomiast sprawa zakupu nowych terenów pod budowę marketów. W ciągu dwóch lat pracownikowi odpowiedzialnemu za tę działalność (menedżer do spraw ekspansji) nie udało się nabyć ani jednej działki.

Po półtora roku od rozpoczęcia działalności, a trzy miesiące przed planowanym otwarciem pierwszego marketu, do Polski został delegowany były dyrektor jednego z marketów Budmastera zlokalizowanych w Saksonii – Michael Lutzke. Miał on

pełnić funkcję „organizatora marketu”, czyli być odpowiedzialnym za dobór kadr do marketu, terminowe i właściwe ulokowanie towaru w markecie, zaprojektowanie struktury organizacyjnej, schematu obiegu dokumentów, stworzenie siatki płac itd. Lutzke miał ponad pięćdziesiąt lat, znał język rosyjski, gdyż studiował w Moskwie:

*[...] prawdopodobnie Niemcy myśleli, że polski i rosyjski to to samo – mówi złośliwie Kolberg, jeden z handlowców.*

Początkowo Lutzke odnosił się do polskich pracowników bardzo uprzejmie (szczególnie polubił Irkowskiego, który obok niemieckiego, biegle władał językiem rosyjskim), ci jednak byli wobec niego nieufni. Być może wiązało się to z niejasnym statusem Lutzkego – formalnie był on podporządkowany Starzyńskiemu, ale raporty wysyłał bezpośrednio do centrali operacyjnej w Niemczech.

*Omijaliśmy Lutzkego szerokim łukiem, jedynie Irkowski potrafił się z nim jako tako dogadać – mówi Kolberg.*

Jednak już po kilku miesiącach stosunki Irkowskiego z Lutzkiem uległy zasadniczej zmianie. Do warszawskiego biura przyszła oferta od potencjalnego dostawcy – niemieckiej firmy z Kilonii. Pismo zaadresowane było do Lutzkego. Kopia oferty została wysłana do centrali operacyjnej w Niemczech. Taka procedura była stosowana przez wszystkich niemieckich dostawców, co bardzo irytowało polskich handlowców, którzy odbierali to jako brak zaufania ze strony centrali:

*[...] do nas jeszcze oferta nie dotarła, a już o niej wiedzieli Lutzke i Brema – mówi Kolberg.*

Trzy tygodnie później Starzyński otrzymał telefon z niemieckiej centrali z претенsją – *dlaczego nie odpowiedziano na ofertę firmy z Kilonii?!* Okazało się, że nikt z handlowców tego pisma nie widział. Ponieważ z centrali przefaksowano kopię pisma (zaadresowaną na Lutzkego), poproszono go o wyjaśnienia. Wówczas Lutzke stwierdził, że owszem pismo dostał, ale przekazał je Irkowskiemu. Tymczasem Irkowski, który wręcz pedantycznie dbał o dokumentację (przyznawał to wcześniej sam Lutzke), nie tylko nie znalazł pisma, ale i nie przypominał sobie by Lutzke w ogóle mu je pokazywał. Irkowski był człowiekiem wybuchowym (co, jak twierdzili inni handlowcy, nie przeszkadzało mu być dobrym negocjatorem) i w obecności pozostałych oświadczył podniesionym głosem, że dokumentu tego nie widział. *Kłamiesz* – krzyknął po niemiecku Lutzke. *Sam jesteś kłamcą* – odkrzyknął po polsku Irkowski. Czerwony ze złości Lutzke wypadł z pokoju.



Następnego dnia Irkowski znalazł to pismo na swoim biurku:

*[...] wszystkie pisma codziennie wieczorem wpinam do segregatorów, by nic nie zostało na stole, a to leżało jak wół na środku biurka, jedno jedyne, nic poza nim.*

Zdenerwowany pobiegł z pismem do Starzyńskiego, który natychmiast poprosił do siebie Lutzkego i nie wdając się w szczegóły powiedział:

*Panie Lutzke proszę, żeby taka sytuacja się nie powtórzyła.*

Lutzke nic nie odpowiedział, a po wyjściu od Starzyńskiego pokazał przy wszystkich Irkowskiemu podniesiony kciuk:

*[...] pewnie chciał mi przez to powiedzieć – ładnie mnie załatwiłeś. Jeszcze się policzymy. I pomyśleć, że ja na początku naprawdę lubiłem tego drania – powiedział Irkowski.*

Od tego zdarzenia wszyscy handlowcy nie tylko unikali, ale i obawiali się Lutzkego:

*[...] skoro zrobił coś takiego lubianemu przez siebie Irkowskiemu, to może każdemu z nas [...] od początku wiedziałem, że to łobuz.*

Z oczywistych względów unikał go także Irkowski:

*[...] musiałem bardzo się pilnować, żeby czegoś mu nie powiedzieć, choć chyba raz wypsnęło mi się coś o nieogarniętych energowcach, mimo że kiedyś Lutzke przyznał mu: chyba się wtedy pomyliłem.*

Zmieniał się również stosunek do niemieckiej centrali:

*[...] im bliżej było otwarcia marketu, tym częściej narzucali nam swoich dostawców, nie przemawiały do nich argumenty, że mamy dostawców nie gorszych, a o połowę tańszych – mówi Waś, handlowiec odpowiedzialny za dział ogrodniczy.*

Częstsze były też irytujące Polaków *nocne wizyty w systemie*.

Po prawie dwóch latach pracy w firmie Starzyński dostał nagłego i ciężkiego zawału serca. Z trudem został odratowany, jednak stan jego zdrowia wykluczał dalszą pracę w firmie. Żaden z nas nie spodziewał się, że tak chłodny, zrównoważony



i wydawało się zdystansowany facet może mieć kłopoty z sercem – powiedział jeden z pracowników księgowości.

Niespodziewane odejście Starzyńskiego zaskoczyło również centralę operacyjną w Niemczech. Przez ponad dwa miesiące warszawska centrala nie miała kierownictwa.

*Tymczasem był to najgorętszy okres przygotowań do otwarcia pierwszego marketu – mówił Kolberg.*

*Według Wasia: prawdopodobnie zastanawiali się, czy szukać kogoś na zewnątrz na miejsce Starzyńskiego, czy wziąć kogoś z firmy.*

Po przeszło dwóch miesiącach uprawnienia prokurentów otrzymali Lutzke oraz dotychczasowy menedżer do spraw ekspansji – Zwolen (… *jeden za sklerozę absolutną, drugi za to, że w ciągu dwóch lat nie kupił ani jednej działki* – ironizował Irkowski, … *gorszy pieniądź zdecydowanie wyparł lepszy* – zgadzał się z nim Waś). Kolberg podejrzewał, że Zwolen został prokurentem dlatego, że wcześniej pracował w Niemczech (i Niemcy go znają) oraz dlatego … że od lat był bliskim przyjacielem Lutzkego. Od tego momentu tempo pracy znacznie spadło, a atmosfera w firmie pogorszyła się.

*Starzyński nie dał się kochać, ani nawet bardzo lubić, ale był za to bardzo szanowany. Firma za Starzyńskiego chodziła jak zegarek – mówił jeden z księgowych.*

Lutzke i Zwolen nie potrafili zdobyć ani sympatii, ani szacunku. Mimo że firma miała dwóch prokurentów, nie było osoby rzeczywiście kierującej pracą warszawskiego biura. Lutzke prawie cały czas przebywał we Wrocławiu, gdzie trwały przygotowania do otwarcia pierwszego marketu. Zwolen rzadko przyjeżdżał do Warszawy ze swojej rodzinnej Jeleniej Góry. W końcu Lutzke zażądał, by wszyscy handlowcy na dwa tygodnie przed otwarciem zamieszkali we Wrocławiu.

*Po prostu nie dawał sobie rady, gdyż jest bałaganiarzem – oceniał go Irkowski. Ale w tej sytuacji decyzja o przenosinach do Wrocławia wcale nie była zła – oponował Waś.*

*Tak, biorąc pod uwagę zdolności Lutzkego i pracowitość Zwolenia, to była jedyna szansa, że się uda – twierdził Kolberg.*

W tym czasie Zwolen przebywał w Jeleniej Górze, a warszawskie biuro *de facto* przestało funkcjonować.

Tymczasem we Wrocławiu trwały prace przy wykańczaniu pierwszego centrum handlowego. Obiekt zbudowano na obrzeżach miasta i przystąpiono do jego wyposażenia oraz zatowarowania. Do pracy w markecie przyjęto grupę pracowników, których handlowcy ocenili bardzo nisko.

*Byli słabi, bardzo słabi, najgorsi z możliwych, ale czy za minimalną krajową zatrudni się dobrych pracowników w dużym mieście? Poza tym zatrudniono ich za późno i nie mieli czasu na naukę – ocenił te decyzję Kolberg.*

*Tak, ludzie zatrudnieni przez Starzyńskiego i ludzi przyjęci później to zupełnie inna liga – zgodził się z tym jeden z pracowników księgowości. Ciekawa sprawa, na naszych wizytach w Niemczech i Austrii nie oszczędzali – dobre hotele, samochody służbowe, a tutaj w Polsce od początku wszystko absolutnie po kosztach – zastanawiał się Waś.*

Sprowadzono też kilkunastu Niemców ze wschodnich landów (*ci byli najgorsi, nic nie wiedzieli, nic nie umieli – po prostu bezradne barany*). Stosunki między obu grupami były bardzo złe. Po pierwsze, istniała olbrzymia rozpiętość w zarobkach, po drugie, polscy pracownicy czuli się dyskryminowani (Lutzke powiedział kiedyś w obecności jednego z handlowców, że woli zapłacić pięć tysięcy złote tych Niemcowi ze wschodu niż dwa tysiące Polakowi). Niemcy zajęli wszystkie stanowiska kierownicze w nowej strukturze, z wyjątkiem dyrektora marketu, który był 40-letnim wrocławianinem ze sporym doświadczeniem pracy w handlu. Większość decyzji podejmował jednak osobiście Lutzke. Nerwowość związana ze zbliżającym się terminem otwarcia udzielała się wszystkim. Dochodziły do tego problemy z komunikacją – zdenerwowani i często bezradni niemieccy kierownicy popędzali pracowników okrzykami „schnell“, „arbeiten“. Polscy pracownicy nie znali niemieckiego, jednak te słowa wywoływały ich gwałtowne reakcje (jeden z nich odkrzyknął kiedyś Lutzkemu – „heil Hitler“, inny chciał pobić niemieckiego go przełożonego). Przerażony fatalną atmosferą polski dyrektor marketu zwrócił uwagę niemieckim pracownikom (z których jeden był jego zwierzchnikiem), że tego typu zachowanie jest w Polsce niedopuszczalne.

*Jedni byli warci drugich – twierdził Irkowski. Super niekompetentni kierowali tylko niekompetentnymi – śmiał się Waś.*

Wśród handlowców irytację budziły natomiast próby (niekiedy udane) wprowadzenia do marketu w ostatnim momencie zupełnie nowych dostawców. Celował w tym Strauss, którego pozycja pod nieobecność Starzyńskiego bardzo się wzmocniła.

*Nie było nawet u kogo interweniować – Lutzke zawsze i z definicji trzymał stronę Niemców, a Zwoleń miał wszystko w nosie, zresztą i tak cały czas siedział w Jeleniej Górze – oceniał Waś.*

*Wielu dostawców weszło odgórnie, niektórych ich przedstawicielei zobaczyłem dopiero na otwarciu marketu. Innych w ogóle nie zobaczyłem – tylko ich towar pojawił się na półce. Drogi, jak w Niemczech. U konkurencyjnych, polskich dostawców byłbym w stanie wynegocjować ceny niższe o 30–40% – oceniał Irkowski.*

*Już nie mówiąc o zmarnowaniu naszej pracy, którą włożyliśmy w znalezienie dobrych dostawców – dodał Kolberg.*

Handlowcy od początku podejrzewali, że Strauss był materialnie zainteresowany w promowaniu niektórych firm i wydał ciche instrukcje niemieckim pracownikom, by nie ułatwiali życia „niepreferowanym” dostawcom. Praktyka zdawała się potwierdzać ich przypuszczenia.

*Sam widziałem, jak niemiecki kierownik zmiany kazał dyrektorowi dużej polskiej firmy-dostawcy wsiadać na wózek widłowy i rozładowywać towar. Natomiast gdy towar przywoziła firma narzucona przez centralę lub Straussa wszyscy pracownicy marketu byli zganiani do rozładowywania – zauważał Waś.*

Im mocniejszą pozycję miała firma w niemieckiej centrali, tym bardziej była arogancka. Z sytuacją taką zetknął się Waś, który na kilka miesięcy przed otwarciem marketu wynegocjował z jednym z „dostawców globalnych” (tak nazywano dostawców narzucanych wszystkim marketom przez centralę), stosunkowo korzystne warunki zakupu oraz to, że jeden z kilkunastu regałów zagospodaruje firma konkurencyjna. Tydzień po otwarciu marketu otrzymał z centrali skargę – jakim prawem w markecie znajduje się jakaś konkurencyjna firma, której produkty są atrakcyjniejsze cenowo. Odpowiedzią było wysłanie protokołu ze spotkania z „dostawcą globalnym”, który zgadzał się na takie rozwiązanie. W efekcie Lutzke nakazał zerwanie kontraktu z polską firmą. Podobne problemy mieli praktycznie wszyscy handlowcy, m.in. Irkowski, któremu już po podpisaniu umów starano się ograniczyć dostawców laminatów wyłącznie do „dostawców globalnych” (*ciekawa rzecz – mówi Irkowski – ten producent laminatów jest własnością tej samej firmy, która produkuje w Polsce pod inną marką, czy oni nie mogą się dogadać?*).

Złą atmosferą towarzyszącą otwieraniu marketu nie interesowała się (lub o niej nie wiedziała) niemiecka centrala operacyjna. Według handlowców Lutzke był jedni

nym z dwóch źródeł informacji dla centrali i niewykluczone więc, że jego raporty pomijały niektóre kłopotliwe (również dla niego) sprawy. Drugim źródłem był Strauss, który – zdaniem polskich pracowników – był prawdopodobnie związany materialnie z niektórymi dostawcami i przez to w jego interesie absolutnie nie leżało zwracanie uwagi centrali na pojawiające się problemy.

Mimo kłopotów otwarcie wrocławskiego marketu okazało się wielkim sukcesem firmy. Sklep odwiedzili liczni klienci, którzy pochlebnie wyrażali się o asortymencie, cenach i sposobie ekspozycji towarów.

*Było bardzo dużo niedociągnięć i partyzantki, całe szczęście, że klienci tego nie dostrzegli – mówił Irkowski.*

*Dobrze, że nasza praca nie poszła na marne, Niemcy też bardzo się starali, choć najczęściej wyrażali to pokrzykiwaniem. Trzeba jednak przyznać, że większość przyjętego personelu była bardzo słaba – dodał Waś.*

Skuteczna okazała się również kampania reklamowa, opracowana przez zatrudnioną na dwa miesiące (jedyną) pracownicę działu marketingu wspólnie z jedną z firm reklamowych. Jeszcze przed otwarciem marketu prawie nikt nie wierzył w skuteczność „brzydkich i głupich” reklam, które rozwieszono we Wrocławiu. Niet pochlebnie wyrażali się o niej także wrocławianie, jednak wszyscy przyznawali, że reklamy zwracają na siebie uwagę.

Już po otwarciu marketu do polskiej centrali zatrudniono następcę Starzyńskiego. Piotr Chrobaczenko był wcześniej dyrektorem dużej sieci prywatnych supermarketów branży AGD oraz dyrektorem u jednego z dealerów samochodów, a jeszcze wcześniej dyrektorem w firmie ochroniarskiej. *Z zawodu dyrektor* – ironizowała pracownica marketingu. W momencie zatrudnienia w Budmasterze Chrobaczenko był chwilowo bez pracy, gdyż poprzedni pracodawca nie przedłużył z nim umowy. Pierwszego dnia w nowej pracy, Chrobaczenko spóźnił się o dwie godziny, a następnie kolejno prosił do siebie pracowników i przedstawiał im swoją ocenę działalności firmy.

*Byliśmy zszokowani – mówił Kolski (czwarty handlowiec) – nagle okazało się, że wszystko jest do niczego, a my nic nie umiemy dobrze zrobić. Sukces we Wrocławiu to była lipa, bo ludzie po prostu chcieli kupić parę cegieł.*

A sekretarka dodała: *byłam wściekła, okazało się, że mamy bałagan w biurze, a mnie Starzyński trzymał tylko z osobistej sympatii.*

Dwa tygodnie po przyjeździe do firmy Chrobaczenko zwolnił Irkowskiego. Poproszony do Chrobaczenki Irkowski przeczytał w napisanym już uzasadnieniu, że jest sła-

bym fachowcem, nie wykonuje poleceń służbowych, spóźnia się do pracy i nie przestrzega regulaminu. Wybuchowy Irkowski oświadczył tym razem spokojnie, że się z tymi zarzutami nie zgadza i sprawę skieruje do sądu. Wówczas Chrobaczenko spytał po prostu: *panie Macieju, to co ja mam tu napisać?* Tym razem Irkowski nie wiedział co odpowiedzieć. Ostatecznie odszedł za porozumieniem stron (i natychmiast został „przechwycony” przez jedną z dużych firm sprzedających materiały budowlane). Irkowski nie wiedział do końca, jaka jest przyczyna jego zwolnienia, ale później dowiedział się, że Chrobaczenko był rodzinnie związany z jedną z firm, którą odrzucił przy wyborze dostawców do wrocławskiego marketu z powodu zbyt wysokich cen.

Kilka dni później Chrobaczenko oświadczył Kolbergowi, że ten w ogóle nie ma pojęcia o handlu i cała jego praca to: *jedna wielka partanina*. Kolberg, który jeszcze nie ochłonął po stresach związanych z otwarciem marketu, następnego dnia przysłał do pracy tygodniowe zwolnienie lekarskie.

Tego samego dnia Waś znalazł na jednym z biurków schemat organizacyjny, na którym wśród pracowników firmy nie było jego nazwiska. Zaskoczony poszedł do Chrobaczenki, który powiedział: *panie, ja nie wiem czy pan pracuje czy nie, pan musi się zadeklarować, czy z nami zostaje*. Całkowicie zaskoczony Waś po chwili odpowiedział: *przecież jestem tu zatrudniony od trzech lat*. Chrobaczenko, jakby tego nie słyszał, powiedział: *do jutra niech się pan zdecyduje czy pan tu pracuje*. Oszołomiony Waś wyszedł z gabinetu. Po historii Irkowskiego i Kolberga poważnie obawiał się o swoją przyszłość w firmie. Waś lubił swoją pracę i czuł się współtwórcą sukcesu we Wrocławiu. Dlatego w trakcie następnego spotkania z dyrektorem powiedział: *oczywiście – pracuję*. *Nie, pan już nie pracuje* – odpowiedział mu Chrobaczenko. Kilka dni później Waś otrzymał ofertę pracy od innego byłego kontrahenta Budmastery.

Po powrocie ze zwolnienia lekarskiego Kolberg przygotowywał się na najgorsze. Jednak Chrobaczenko nie powrócił do wcześniejszych zarzutów. Prawdopodobnie było to zasługą Kolskiego, który dowiedziawszy się o zwolnieniu Irkowskiego (i jego przejściu do liczącej się firmy w branży) poinformował o tym telefonicznie Straussa.

*Jak mu to powiedziałem, Strauss tylko roześmiał się w słuchawkę, bo nigdy nie lubił Irkowskiego, ale następnego dnia już był w Warszawie i urządził straszną awanturę Chrobaczence – powiedział Kolski.*

Na miejsce Irkowskiego i Wasia Chrobaczenko ściągnął „swoich” ludzi z poprzedniego miejsca pracy. Zmieniła się również organizacja pracy działu handlowego. Decyzje o wyborze kontrahentów podejmował prezes i Strauss, handlowcy tylko w sposób niewiążący opiniowali poszczególne oferty oraz zajmowali się kwestiami technicznymi przy ich podpisywaniu. Lutzke został przeniesiony do Petersburga, skąd miał tworzyć sieć marketów w Rosji.

Po przeszło dwóch latach zostały otwarte dwa następne markety Budmaster w Warszawie i Gdańsku. Powstały one przy innych dużych centrach handlowych, gdyż firmie wciąż nie udawało się samodzielnie nabyć gruntów pod budowę. W obu przeważały dość drogie produkty „dostawców globalnych” oraz wewnątrzkoncernowych. Ich otwarcie było mniej efektywne niż marketu wrocławskiego, znacznie niższe były też ich obroty. We Wrocławiu obroty były nie tylko wyższe niż w przeciętnym polskim markecie tej branży, ale również dużo wyższe niż w przeciętnym europejskim markecie firmy. W Warszawie i Gdańsku sprzedaż kształtowała się poniżej średniej krajowej. Szczególnym rozczarowaniem był market warszawski, gdzie oczekiwano największych obrotów, a który z trudem osiągał dodatnią rentowność. Kolejne otwierane markety nigdy nie powtórzyły wrocławskiego sukcesu, choć są rentowne. Firma wciąż planuje dalszą ekspansję i w następnych latach chce otworzyć następne markety w Polsce.

### Problemy do dyskusji

1. Jakie były motywy wejścia firmy niemieckiej na polski rynek, które z nich, w świetle rozwoju wydarzeń były najważniejsze?
2. Jak wyglądał dobór kadr w takiej firmie? Czy powinien tak wyglądać? Jak dobrać specjalistów, a jak menedżerów?
3. Jak powinien wyglądać przepływ informacji między centralą koncernu a centralami krajowymi? Jak zabezpieczyć obiektywizm przekazywanych informacji? Czy na pewno jest on niezbędny?
4. Dlaczego Niemcy forsowali niemieckich dostawców, a Polacy – polskich? Czy w biznesie istnieje nacjonalizm?
5. Jakie błędy popełnili Niemcy, a jakie Polacy w trakcie otwierania marketu we Wrocławiu? Czy i jak można było ich uniknąć?
6. Jakie były główne przyczyny konfliktów w firmie? Czy w firmie wielonarodowej nieuchronne są konflikty? Dlaczego stosunki polskich pracowników były lepsze z centralą niż z jej wysłannikami?
7. Czy zatrudnienie Chrobaczenki było pomyłką, czy celowym działaniem?
8. Jak powinni zachować się pracownicy w obliczu pojawiającego się konfliktu z niemieckimi menedżerami? Czy mogli pominąć drogę służbową w kontaktach z centralą? Czy byłoby to skuteczne?
9. Dlaczego Chrobaczenko zwalniał kolejnych handlowców?
10. Czym, w świetle przypadku, różni się organizacja polskiej i niemieckiej firmy?

## Bibliografia

- Crozier, M., Friedberg, E. (1982). *Człowiek i system. Ograniczenia zespołowego działania*. Warszawa: PWE.
- Gadomska-Lila, G. (2013). *Dopasowanie organizacyjne. Aspekt strategii, kultury organizacyjnej i zarządzania zasobami ludzkimi*. Warszawa: Difin.
- Glinka, B., Jelonek, A. (red.) (2010). *Zarządzanie międzykulturowe*. Kraków: Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego.
- Glinka, B., Pasieczny, J. (2015). *Tworzenie przedsiębiorstwa. Szanse, realizacja, rozwój*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego.
- Hofstede, G., Hofstede, G.J. (2007). *Kultury i organizacje*. Warszawa: PWE.
- Kieżun, W. (2012). *Patologia transformacji*. Warszawa: Poltext sp. z o.o.
- Koźmiński, A.K., Zawisłak, A.M. (1979). *Pewność i gra. Wstęp do teorii zachowań organizacyjnych*. Warszawa: PWE.
- Piotrowski, W. (1990). *Gry i interesy w teorii organizacji i zarządzania*. Warszawa: PWE.
- Potocki, A., Winkler, R. i Żbikowska, A. (2011). *Komunikowanie w organizacjach gospodarczych*. Warszawa: Difin.
- Samuel, Y. (2012). *Organizational Pathology. Life and Death of Organizations*. New Brunswick NJ: Transaction Publisher.
- Simon, H.A. (2007). *Podjęmowanie decyzji i zarządzanie ludźmi w biznesie i administracji*. Gliwice: Helion.
- Stonehouse, G., Hamill, J., Campbell, D. i Purie, T. (2001). *Globalizacja. Strategia i zarządzanie*. Warszawa: Felberg SJA.





Anna Górska, Miłosz Matyaszczyk

## Wierność klientowi czy własnym wartościom – O dylematach przedsiębiorcy Rola etyki w zawodzie doradcy i pośrednika finansowego

---

### Wprowadzenie

3 września 2015 roku – chłodne popołudnie w biznesowej części Berlina właśnie się kończy. Tomasz i Joanna obserwują ludzi zmierzających na obiad do modnych kawiarenek i barów.

*– I jak? Co o tym wszystkim myślisz? – zapytał Tomasz, biorąc łyk cappuccino.*

*– To jest to, o co nam chodziło, ale zastanawiam się, co na to Janusz, czy znowu nie zacznie szukać problemów tam, gdzie ich nie ma – zastanawiała się Joanna.*

*– No właśnie, boję się, że znowu możemy stracić dobrego kontrahenta przez jego podejście.*

Resztę popołudnia Tomasz i Joanna spędzili na rozmowie, opracowując elementy układanki i analizując całą sytuację. Oboje od paru dni praktycznie nie spali, przygotowując się do najważniejszego i najtrudniejszego spotkania w ich życiu – spotkania z inwestorem, który miałby wyłożyć ogromną kwotę pieniędzy w celu rozwoju firmy ich klienta. Ostatnie dni spędzali, analizując temat i ucząc się o mechanizmach działania funduszy inwestycyjnych.

Tomasz i Joanna pół roku wcześniej założyli firmę, która zajmuje się pozyskiwaniem kapitału dla rozwijających się spółek. Przyjaźnią się od lat i doskonale znają swoje wady i zalety, stanowią zgrany zespół. Tomasz jest kontaktowy, zajmuje się rozmowami z klientami i budową relacji, Joanna ma umysł analityczny, waży każde słowo i najchętniej wszystko wrzuciłaby w Excela. Są jak ogień i woda, doskonale się uzupełniają, kiedy Tomasz zbyt entuzjastycznie podchodzi do tematu, wtedy Joanna kalkuluje na chłodno.

Ich wynagrodzenie waha się od 2 do 5% pozyskanego kapitału, w zależności od formy finansowania, wysokości pozyskanych środków i włożonej pracy. Wśród możliwych form finansowania można wyróżnić:

– **kredyt bankowy**, finansowanie środkami pozyskanymi z instytucji bankowej. Cechuje się niejednokrotnie opłatami wstępnymi (np. opłaty przygotowawcze), kosztem kapitału (oprocentowanie) i zabezpieczeniami (wysokie LTV<sup>1</sup>) wyższymi niż w wypadku innych form finansowania. Często banki faworyzują konkretne branże oraz firmy o konkretnych profilach działalności, tym samym tworząc pewien „klucz”, do którego przedsiębiorca musi się dopasować. Powoduje to często odrzucenie opłacalnych inwestycji o stosunkowo niskim ryzyku. Należy podkreślić, że tylko bank może udzielić kredytu (formy finansowania przez inne podmioty to pożyczki);

– **finansowanie poprzez fundusz inwestycyjny**. Mając na uwadze, że fundusz inwestycyjny to forma zbiorowego inwestowania pieniędzy, każdy z funduszy ma określony profil inwestycyjny, czyli podstawowe zasady, na jakich lokuje pieniądze powierzone mu przez inwestorów. Powoduje to, że każdy z nich stawia inne warunki współpracy z klientem (m.in. sposób i wysokość zabezpieczenia inwestycji, oprocentowanie kapitału, zasady wyjścia z inwestycji) oraz inaczej patrzy na projekt biznesowy;

– **finansowanie przez inwestorów prywatnych**. Inwestorzy prywatni również mają swoje zasady współpracy i profile inwestycyjne. Jedni udzielają tylko zabezpieczonej pożyczki (niektóre formy zabezpieczenia: na udziałach, na nieruchomości, na prawach patentowych, na prawach do technologii i know-how'u, umowa pożyczki i weksel). Inni natomiast wraz z kapitałem wnoszą dodatkowe wartości (np. sieć kontaktów, know-how itp.) – często określane jako Business Angels. Niektórzy inwestorzy po spłacie kapitału przez klienta wychodzą z inwestycji, inni chcą w niej pozostać, biorąc aktywny udział w tworzeniu i prowadzeniu firmy;

– **emisja obligacji korporacyjnych**. Według GPW Catalyst:

*Obligacja jest dłużnym papierem wartościowym emitowanym w seriach, w którym emitent stwierdza, że jest dłużnikiem wobec właściciela obligacji (obligatariusza) i zobowiązuje się wobec niego do zwrotu pożyczonej kwoty oraz spełnienia określonego świadczenia. Świadczenie może mieć charakter pieniężny lub niepieniężny. Stanowi ono wynagrodzenie za udzieloną pożyczkę, uwzględniające utracone korzyści oraz ryzyko.*

Dla wielu firm stanowi to źródło tańszego kapitału w porównaniu z finansowaniem bankowym. Emitent ponosi koszty przygotowania emisji (m.in. pod względami prawny-

<sup>1</sup> Loan to Value – używany przy ocenie ryzyka kredytowego współczynnik między wysokością kredytu a wartością (zwykle hipotecznego) zabezpieczenia tego kredytu.

mi, marketingowymi) oraz koszty dystrybucji. Koszt emisji to zazwyczaj opłata jednorazowa, ustalana indywidualnie z domem maklerskim, odpowiedzialnym za jej przygotowanie oraz emisję. Zależy on od wartości emisji oraz od jej rodzaju (rozdziela się emisję prywatną i publiczną), jako że wymagają one przygotowania innych dokumentacji.

## Opis przypadku

Joanna i Tomasz są jeszcze studentami, zaczęli wcześniej, w tej branży mało jest tak młodych osób, jak oni. Zdarzało się, że z początku byli traktowani niepoważnie, ze względu na młody wiek, natomiast kiedy zabierali się do pracy, wtedy już nikt nie robił im docinków z tego powodu. Oboje cenią profesjonalizm – nigdy nie przechodzą na „Ty” z klientem i nie pozwalają na rozmowy, schodzące na prywatny obszar. Współpracują przede wszystkim z bankami i prywatnymi inwestorami.

Kilka tygodni wcześniej, od swojego klienta, dostali kontakt do Pana Janusza, prezesa i właściciela firmy Bio-Rol-Prod, która potrzebowała finansowania produkcji biokomponentów do wytwarzania nawozów azotowych. Potrzebny był kapitał w wysokości 10 mln euro (czyli około 42 mln zł). Ani Tomasz, ani Joanna nigdy wcześniej nie dostali tak dużego zlecenia. Do tej pory największe finansowanie, nad jakim pracowali wynosiło 5 mln, czyli było 8-krotnie niższe.

– Tomek, nie wiem czy damy sobie radę, to są ogromne pieniądze. Nie wiem, czy to dobry pomysł podejmować się tego przedsięwzięcia – Joanna niecierpliwie przebierała palcami i rysowała coś bezsensownie w swoim notatniku, bez którego nie wychodzi z domu.

– Aśka, nie wiem czy damy radę, ale musimy spróbować! Przecież to jest dla nas szansa jedna na milion. Musimy się rozwijać – przekonywał Tomek.

– Ale jak chcesz to zrobić? My nawet nie mamy kontaktu do takich ludzi, którzy mogliby wspomóc tę firmę taką kwotą! – Joanna wbiła długopis w zeszyt i spojrzała na Tomasza przeszywającym wzrokiem.

– To zdobędziemy – powiedział Tomasz z rozbrajającym uśmiechem – poza tym, czy ty wiesz, ile na tym możemy zarobić?!

– Wiem, od 840 tys. do 2 mln zł.

– No właśnie! – ekscytował się Tomasz.

– Tomek, nie dziel skóry na niedźwiedziu, a co jak nam się nie uda? – dalej na chłodno analizowała Joanna.

– Ty to zawsze tak pesymistycznie – burknął Tomasz.

Joanna wiedziała, że to dla nich ogromna szansa nie tylko rozwoju, ale też i zarobku, ale jej obawy nie było bezpodstawne. Zdawała sobie sprawę, że jeśli im się nie

uda, to ich reputacja na tym ucierpi, a osoba, od której dostali kontakt straci do nich zaufanie. Mieli dużo do stracenia, ale też jeszcze więcej do zyskania. Joanna zrobiła rachunek zysków i strat, po czym podjęli decyzję, że warto spróbować.

Siatka kontaktów, którą do tej pory zbudowali, w tym przypadku nie mogła być wykorzystana, gdyż nigdy nie pracowali nad tak dużym projektem. Aby zrealizować projekt musieli poszukać innych inwestorów, zacząć rozmawiać z inną grupą osób.

Tomasz z Joanną poświęcili temu zleceniu blisko miesiąc, pracując nad nim codziennie. Rozmawiali na temat tego projektu z wieloma osobami i wyszukiwali najlepsze rozwiązania. Przedstawiali ten projekt wszędzie, gdzie widzieli szansę znalezienia tak dużego finansowania na tego rodzaju cel.

Pierwszym miejscem były banki komercyjne<sup>2</sup>. Był to pomysł po części z góry skazany na niepowodzenie, ponieważ do tej pory banki patrzyły na początkujące przedsiębiorstwa bardzo sceptycznie. Zwłaszcza na te, które chciały wchodzić w innowacyjne, a tym samym niepewne projekty. Ponadto banki stawiają warunki i restrykcje, które nie są łatwe do spełnienia (Glinka i Gudkova, 2011). Dlatego też, spośród czterech banków komercyjnych, z którymi rozmawiali, tylko jeden wykazał wolę podjęcia współpracy, a jego wymogiem był wkład własny, który miał być w wysokości 10% wnioskowanej kwoty.

Wydawało się, że finansowanie przez bank jest osiągalne, gdyż Pan Janusz od pewnego czasu kreślił im wizję biznesu, który jest na bieżąco dofinansowywany, w końcu sama budowa zakładu produkcyjnego pochłonęła blisko 4 mln zł.

*– To jest to! Skoro już zainwestowali niemalże 4 mln zł w samą halę, to na pewno uda się znaleźć te 300 tys., których im brakuje – ucieszył się Tomasz.*

Po przekazaniu tych informacji Panu Januszowi, Joanna i Tomasz spodziewali się pozytywnego odzewu. Niestety, odpowiedź klienta była dla nich, jak „kubel zimnej wody”:

*– Panie Tomaszu, bo ja nie wiem, czy panu o tym wspominałem, ale działka, na której budujemy jeszcze nie należy do nas. Ale mamy prawo pierwokupu za milion złotych – powiedział spokojnie Pan Janusz.*

*– Panie Januszu, czemu mi pan o tym nie mówił? To zupełnie zmienia postać rzeczy – stwierdził Tomasz. – Ale mamy prawo pierwokupu! To tak samo jakby ją mieć! Poza tym, mam dobre relacje z właścicielem. Bank na pewno*

<sup>2</sup> Dla początkującego przedsiębiorcy nie jest to łatwo dostępne finansowanie. Jak również nie jest to łatwo dostępne dla innowacyjnych projektów, ze względu na duże ryzyko niepowodzenia, na które bank nie chce sobie pozwolić. Dodatkowo banki komercyjne obwarowują udzielanie kredytów dużymi restrykcjami, które nie są łatwe do spełnienia (Glinka i Gudkova, 2011, s. 283).

*weźmie to pod uwagę – uniósł się Pan Janusz.*

*– Proszę pana, to zupełnie co innego. Bank nie interesuje się relacją pana z właścicielem gruntu. Oficjalnie wygląda to tak, że wszedł pan komuś na działkę i wybudował hale za prawie 4 mln zł. W ich oczach jest pan szczodrym darczyńcą – powiedział Tomasz*

*– A da pan spokój z tymi bankami... Kiedyś jak się szło po pożyczkę, to się siadało z dyrektorem i rozmawiało, jak mężczyzna z mężczyzną. Teraz to przejść przez te bzdurne procedury – rzekł Pan Janusz.*

*– Panie Januszu... bo zaczynam zaraz spotkanie – przerwał Tomasz, siedząc w biurze.*

Przez kilka tygodni rozmów z Panem Januszem nauczył się ucinąć jego wspomnienia ze „starych, dobrych czasów”.

*– Jest jeszcze coś, o czym powinniśmy wiedzieć? Bo z tą działką, to damy radę coś załatwić. – No w sumie tę halę, to budowała inna firma [...] Znaczą moja, ale nie ta, na którą chcę rozkręcać ten biznes. Wie pan, jak coś nie wyjdzie, to zawsze będę coś tam miał.*

Znaczyło to nie mniej nie więcej jak to, że Pan Janusz nie miał nic do zaoferowania jako zabezpieczenie kredytu.

*– Czyli mam rozumieć, że firma Bio-Rol-Prod, nie włożyła nic!? – uniósł się Tomasz.*

W tym momencie Joanna pstryknęła go w rękę, dając znak, żeby panował nad emocjami.

*– No, może i firma to nie, ale JA, jako właściciel jednej i drugiej, to tak. To przecież to samo. Tu i tu jestem prezesem.*

*– Panie Januszu, muszę kończyć... Do usłyszenia, pozdrawiam.*

*– Czyli banki odpadają? – zapytała chłodno Joanna.*

*– Odpadają, odpadają... On nie widzi różnicy między spółką z o.o. a zwykłą działalnością – odpowiedział Tomasz, chowając czerwoną ze zdenerwowania twarz w dłonie.*

Przedsiębiorca to podręcznikowy przykład *homo sovieticus* (Heller, 2015) – człowieka radzieckiego, który uważa, że kiedyś się lepiej żyło, każdy chce go oszukać na każdym kroku. *Homo sovieticus* charakteryzuje się uciekaniem od odpowiedzialności,

oportunizmem, oczekiwaniem aż „ktoś coś załatwi”, negatywnym nastawieniem do Zachodu, nieuzasadnioną zmiennością, brakiem szczerości i zaufania, niską moralnością.

Jego roszczeniowe podejście w stosunku do Joanny i Tomasza przejawiało się na każdym kroku, od tego, że potrafił zadzwonić w sobotę o godzinie 22.00 z mało ważną sprawą; po komentarze w stylu: *mam nadzieję, że szybko to załatwicie, bo Ci poprzedni to...* Jego brak zaufania w stosunku do każdej ze stron, przejawiał się nawet w tym, że początkowo nie chciał wysłać kalkulacji i operatów szacunkowych nieruchomości.

Pan Janusz w latach 90. XX wieku dorobił się majątku ze sprzedaży działek po starych gospodarstwach rolnych. Od tamtego czasu zajmował się mniejszymi bądź większymi biznesami, ale bez znaczącego sukcesu. Jednak zawsze był związany z agrobiznesem.

Bio-Rol-Prod jest spółką docelową, założoną przez Pana Janusza, która ma być przełomem w jego karierze. Firma ma się zajmować produkcją biokomponentów do nawozów azotowych, wykorzystywanych w rolnictwie na całym świecie. W ostatnich latach popyt na tego typu nawozy znacząco wzrósł, co wiąże się m.in. z potrzebą coraz większych ilości biokomponentów do ich produkcji. Firma ma opatentowany sposób produkcji jednego z biokomponentów, dzięki temu czas i środki związane z produkcją są zmniejszone o 20% względem obecnie stosowanych metod. Metoda ta wzbudziła duże zainteresowanie producentów z całego świata, którzy deklarowali chęć dokonania zakupu półproduktów. Do firmy napłynęły liczne listy intencyjne firm z Polski i Rosji, łącznie gwarantujące sprzedaż całej rocznej produkcji.

## Poszukiwanie prywatnego inwestora

Jednak w związku z nowymi faktami, które pojawiły się w trakcie poszukiwań dofinansowania okazało się, że z powodów formalnych banki okazały się niedostępną metodą finansowania. Joanna i Tomasz skupili się więc na poszukiwaniach inwestora prywatnego. Po kolejnych tygodniach pracy nad projektem, do Joanny zadzwoniła osoba, od której dostali kontakt do Pana Janusza, przekazując dobrą wiadomość o nawiązaniu relacji z inwestorem z Francji, który wyraził zainteresowanie uczestnictwem w projekcie.

Inwestor proponował wniesienie całego kapitału, jako pożyczkę dla spółki, ale na czas jej trwania, przy tym wchodząc w posiadanie 70% udziałów<sup>3</sup> spółki, ale pozo-

<sup>3</sup> Można się spotkać z zabezpieczeniem na 90% udziałów spółki, co jest całkowicie uzasadnione - na wypadek jakichś komplikacji czy nieuczciwości ze strony (w tym wypadku) Pana Janusza, inwestor ma kontrolę i prawo do wniesionych przez siebie środków. Dodatkowo ma pełną kontrolę nad tym, na co wniesione przez niego środki są wydawane. Oczywiście dwa możliwe rozwoje wydarzeń (spłacenienie inwestora oraz niespłacenienie go) regulowane są umowami notarialnymi na zasadzie „what if”.

stawiając decyzyjność Panu Januszowi. 70%, a nawet 90% zabezpieczenie w takim temacie jest zupełnie uzasadnione. Inwestor w przypadku jakichś komplikacji ze strony, w tym przypadku Pana Janusza, ma kontrolę i prawo do wniesionych przez siebie środków. Dodatkowo, inwestor pozostawia sobie kontrolę nad tym, na co wniesione przez niego środki są wydawane<sup>4</sup>.

Uradowani podzielili się dobrą wiadomością z właścicielem firmy. Jednak to rozwiązanie nie zadowoliło Pana Janusza.

*– Ile?! 70%, przecież to zwykle złodziejstwo! Ja rozumiem, że wnosi wszystkie środki, ale ja też zainwestowałem 4 mln zł. On chce przejąć cały mój biznes, nie oddam więcej niż 30%! Ci zachodni inwestorzy to zwykli złodzieje!*  
– skwitował.

Ani Joanna, ani Tomasz nie śmieli nawet przedstawić roszczeń Pana Janusza inwestorowi z Francji, gdyż zamknęliby sobie drogę do współpracy nad innymi projektami. Propozycja Pana Janusza mogłaby zostać odebrana jako niepoważna, a nawet wręcz obraźliwa, jednak on wciąż dopytywał się o reakcję inwestora na jego propozycję.

Joanna i Tomasz mieli w zanadrzu jeszcze jedną formę finansowania – emisję obligacji, ale i ten pomysł nie spotkał się z aprobatą Pana Janusza.

Pogrążeni w marazmie Joanna i Tomasz, już byli na progu zrezygnowania ze współpracy z Panem Januszem, gdy nieoczekiwanie dostali telefon od przedstawiciela funduszu inwestycyjnego ze Szwajcarii – w końcu poruszenie wszystkich możliwych kontaktów dało jakiś efekt.

## Propozycja funduszu inwestycyjnego ze Szwajcarii

Pierwszym wyzwaniem przed Joanną i Tomaszem była aktualizacja i tłumaczenie założeń finansowych, jako że Pan Janusz uznał, że:

*przecież ja nie będę płacił za tłumaczenie paruset stron kalkulacji i wystarczy, że już zapłaciłem za tłumaczenie biznesplanu.*

Głodni sukcesu Joanna i Tomasz, nie zniechęcili się i sami podjęli się tłumaczenia oraz aktualizacji informacji potrzebnych inwestorowi. Przedstawiciele Funduszu,

<sup>4</sup> Wysokość zabezpieczenia ustala się indywidualnie dla każdego z przypadków. Zależy to nawet od wrażenia, jakie wywarł osobiście klient na inwestorze. Oczywiście jest to, że wysokość zabezpieczenia idzie w parze z ryzykiem, jakie niesie ze sobą dana inwestycja. W wypadku zabezpieczenia inwestycji na udziałach, w oddzielnych dokumentach określa się obowiązki i prawa stron, a niejednokrotnie przebieg zdarzeń, biorąc pod uwagę każdy z możliwych scenariuszy – co stanie się, gdy kapitał zostanie spłacony, a co, gdy nie.



po analizie wszystkich danych, podtrzymali chęć współpracy i zaproponowali zorganizowanie spotkania w trybie pilnym.

Joanna i Tomasz niezwłocznie przekazali swojemu klientowi tę wspaniałą wiadomość:

*– Panie Januszu, inwestor chce się spotkać w Berlinie, nie ma za wiele czasu, trzeba rezerwować hotel i bilety.*

*– Ale skoro to ON chce inwestować, to ON powinien przyjechać do nas, na miejsce inwestycji. Zobaczycie halę i tam będziemy rozmawiać o konkretach. Poza tym, jeżeli jest to poważny człowiek, to powinien mi wysłać oficjalne zaproszenie, jak to się kiedyś robiło – opowiedział Pan Janusz.*

Rozmowa zakończyła się odmową wyjazdu przez Pana Janusza i wyrażeniem oczekiwania wizyty inwestora w Polsce. Wiedząc, jak ciężko jest zdobyć kontakt do takiego funduszu, Joanna i Tomasz zdecydowali, że sami pojedą do Berlina, nawiązać relację – choćby na przyszłość. Postanowili kuć żelazo póki gorące, na razie nie przejmując się chwilową postawą Pana Janusza i jego projektem.

Ponownie wracamy do 3 września 2015 roku.

Chłodne popołudnie w biznesowej części Berlina właśnie się kończy. Tomasz i Joanna obserwują ludzi idących na codzienną przerwę lunchową do modnych kawiarenek i knajp.

*– I jak? Co o tym wszystkim myślisz? – zapytał Tomasz, biorąc łyk cappuccino.*

Joanna i Tomasz obawiali się, że stracą tak dobry kontakt biznesowy z powodu zachowania swojego klienta. Podczas rozmowy okazało się, że fundusz proponuje korzystne warunki finansowania, to znaczy: pożyczka na 10 lat, zabezpieczenie w postaci 10% udziałów w firmie, roczne oprocentowanie na poziomie 4%, z rocznym okresem karencji w spłacie odsetek i kapitału. To byłby inwestor idealny, wszystkie warunki postawione przez Pana Janusza były spełnione, teoretycznie nie było nic, co mogłoby przeszkodzić w finalizacji. Jednak znając przedsiębiorcę mieli obawy.

Mimo obaw, Joanna i Tomasz zdecydowali się zadzwonić do swojego klienta i przedstawić mu warunki współpracy, aby móc spotkać się jeszcze następnego dnia z inwestorem w Berlinie i przedstawić decyzję klienta, nie marnując swojego czasu spędzanego w Berlinie. I tak, jak się spodziewali przedsiębiorca nie ucieszył się z wieści.

*– No wie pani to, że oni proponują takie dobre warunki, to dziwne, nie uważa pani? – zapytał podejrzliwie.*



Joanna nawet nie wiedziała, jak skomentować jego podejrzenia.

- Dowiedzmy się najpierw, jakie ma intencje, a później będziemy rozmawiać
- kontynuował przedsiębiorca.
- Podejrzewam, że jego intencją jest zarobienie pieniędzy – skwitowała bez emocji Joanna i rzuciła chłodne spojrzenie Tomaszowi.
- Panie Januszu, inwestor potrzebuje konkretów. Ile jest wart patent? – wtrącił Tomasz.
- Patent... – zmieształ się Pan Janusz – patentów to nie mamy, ale mamy licencję.
- Jak to? Przecież mowa była o patentach...
- No tak, tak..., ale ta licencja, to tak jakbyśmy mieli patent – dodał pospiesznie – aha i jeszcze jedno, uzgodniłem z moimi partnerami, że jednak uda nam się ruszyć z produkcją za 10 mln zł, a nie euro.
- No tak, własność działki zamieniła się na pierwokup, patenty na licencje, a euro na złotówki – mruknęła Joanna do Tomasza.

Para zaczęła się obawiać, że rzeczywiście mogą stracić kolejnego inwestora. Praktycznie wszystko, co było ustalone się zmieniło.

- Naprawdę nie wiem, co robić w tej sytuacji, przestaję wierzyć, że Pan Janusz w ogóle chce tych pieniędzy – Joanna podzieliła się swoimi obawami z Tomaszem.
- Ale nie mamy wyboru, powiedzieliśmy „A”, to musimy powiedzieć „B”, inwestor czeka na te informacje, nawet jeżeli ten temat nie przejdzie, musimy być z nim szczerzy, żeby nam ufał i chciał w przyszłości z nami kooperować
- odparł Tomasz.

Joanna wiedziała, że miał rację. Joanna i Tomasz ze ściśniętymi gardłami przedstawili inwestorowi całą sytuację, spodziewając się wszystkiego, ale z pewnością nie tego, co usłyszeli kilka chwil później.

- Rozumiemy, że w takiej sytuacji warunki ewentualnej współpracy się zmieniają... – powiedziała zdecydowanie Joanna.
- Natürlich. Powiedzcie waszemu klientowi, że w takiej sytuacji warunki są następujące. Koszt pożyczki, okres karencji zostaje ten sam – Joanna i Tomasz odetchnęli z ulgą – w takim wypadku nie chcemy 10% firmy, ale warunek jest jeden – 80% wartości pożyczki jest wnoszonych w gotówce w euro i przekazywane w Zurychu – powiedział ze spokojem inwestor.

Joanna i Tomasz spojrzeli na siebie porozumiewawczo i już wszystko było wiadome. Po tych słowach, spotkanie skończyło się w ciągu 5 minut w chłodnej atmosferze. Długo zastanawiali się, w jaki sposób przedstawić to swojemu klientowi, aż Tomasz złapał za telefon i zrezygnowanym głosem opowiedział o warunkach przedstawionych przez inwestora.

- *SUPER!* – wykrzyknął do słuchawki ku ich zaskoczeniu Pan Janusz – *przecież to jest to, czego szukaliśmy! Nie tracę udziałów w firmie, w razie problemów, nic mi nie udowodnią, że wziąłem jakąkolwiek gotówkę...*
- *Ale na umowie będzie cała kwota* – dodała zszokowana Joanna.
- *Oj tam, co wy młodzi szukacie problemów tam, gdzie ich nie ma...* – skwitował przedsiębiorca.

### Pytania do dyskusji

1. Dlaczego Joanna i Tomasz zakończyli spotkanie w chłodnym nastroju z przedstawicielem funduszu i dlaczego byli zaskoczeni reakcją Pana Janusza?
2. Co powinni zrobić Joanna i Tomasz? Dlaczego?
3. Czy Joanna i Tomasz powinni w przyszłości współpracować z funduszem ze Szwajcarii?
4. Jakie jest ryzyko w tego typu transakcji?
5. Jakie błędy popełnili Joanna i Tomasz przy współpracy z Panem Januszem? Opisz strategię, którą ty byś podjął.
6. Dlaczego Pan Janusz był nazwany *homo sovieticus*?
7. Wymień i przeanalizuj dostępne możliwości finansowania młodego biznesu. Jakie w tym przypadku rozwiązanie byłoby Twoim zdaniem najlepsze dla przedsiębiorcy i tego rodzaju przedsięwzięcia? Przeanalizuj.

## Komentarz

Przepływ gotówki w Europie jest ściśle kontrolowany, pośredniczenie w transakcjach gotówkowych opiewające na takie kwoty może być równoznaczne z praniem brudnych pieniędzy, gdyż w momencie spłacenie kapitału pożyczki wraz z odsetkami środki mają udowodnione pochodzenie i stają się „czyste”. Dodatkowo, przewożenie przez granice kwot powyżej 10 000 euro musi być zgłoszone, pochodzenie pieniędzy uwiarygodnione oraz opodatkowane<sup>5</sup>.

Ośrodek Szkolenia Departamentu Skarbu USA określił pranie pieniędzy w następujący sposób: „pranie pieniędzy to proces, za pomocą którego dochody przypuszczalnie uzyskane z działalności przestępczej są przekazywane, przekształcane, wymieniane albo też łączone i mieszane z legalnymi funduszami w celu ukrycia lub zatajenia prawdziwego charakteru, źródła, ukierunkowania, przepływu lub własności tych dochodów. Celem procesu prania pieniędzy jest nadanie pozorów legalności funduszom, uzyskanym z działalności pozaprawnej lub działań z nią powiązanych, co umożliwi posługiwanie się nimi w sposób legalny i jawny.

\*\*\*\*\*

Niejednokrotnie powodem upadłości firm, należących do sektora MSP, są ograniczenia w zdobywaniu finansowania (Więcek-Janka, 2007). Najczęstszymi problemami, z którymi borykają się przedsiębiorcy są m.in.: wysoki koszt kapitału (Ochryniuk, 2003), surowe wymogi formalne (Karpiński, 2001), konieczność posiadania dobrej kondycji finansowej firmy oraz przedstawienie wysokiego prawdopodobieństwa odniesienia sukcesu inwestycji, na którą jest potrzebne finansowanie (Waniak-Michalak, 2007). Dlatego w Polsce firmy z sektora MSP starają się korzystać głównie z kapitału własnego. Jednak wśród przedsiębiorców rośnie zainteresowanie zewnętrznymi formami finansowania. Najprostszą formą jest wzięcie kredytu bankowego. Zaletą jego zaciągnięcia jest otrzymanie potrzebnej kwoty na określony w umowie czas, pozyskane środki można przeznaczać elastycznie na wybrane cele, można korzystać natychmiast ze środków na rachunku przelanych przez bank, co często pomaga w utrzymywaniu płynności finansowej firmy (Latoszek i in., 2008). Poręczenia kredytowe należą do pozabankowych form finansowania przedsiębiorstw i korzystają z uproszczonych procedur aplikowania wraz z nietypowymi formami zabezpieczania (Gajewski i in., 2000). Istnieje również

<sup>5</sup> „W związku z wejściem w życie 15 czerwca 2007 r. rozporządzenia Wspólnot Europejskich nr 1889/2005, wprowadzającego obowiązek zgłaszania przez osoby wjeżdżające i wyjeżdżające na/z terytorium Unii Europejskiej posiadanych przy sobie środków pieniężnych w kwocie równej 10.000 EUR lub powyżej tej kwoty” – MSZ Polska.

możliwość pozyskania finansowania za pomocą leasingu, jednak koszty związane z leasingiem są wyższe niż kredytu bankowego (Kaczmarek, 2007). W ostatnich latach coraz częściej obserwowane są działania zmierzające do znalezienia inwestorów. Tutaj warto zapoznać się z pojęciem *Private Equity*, które polega na zakupie przez inwestora udziałów w spółkach nie notowanych na giełdzie. Odmianą tego typu inwestycji jest Venture Capital (kapitał wysokiego ryzyka), które polega na inwestowaniu w przedsięwzięcia obciążone większym ryzykiem porażki niż w przypadku innych sposobów inwestowania, ale zapowiadające wielokrotnie większe zyski w przypadku powodzenia (Waniak-Michalak, 2007). Inną formą finansowania jest faktoring, który jest krótkoterminową formą finansowania, polegającą na odpłatnym odstąpieniu przez firmę swoich należności z tytułu dostawy towarów czy usług (Safin, 2002). Franchyza również jest zaliczana do formy finansowania firm. Polega na udzieleniu przez jedną z organizacji prawnej formuły drugiej organizacji. Wiąże się to również z udzielaniem pomocy przez firmę udzielającą formy prawnej dla firmy korzystającej ze współpracy (Malara, 2009).

## Bibliografia

- Gajewski, M., Kiliański, T., Szczucki, J. (2000). *Zasady organizacji i funkcjonowania funduszy poręczeń kredytowych*. Radom: Wydawnictwo i Zakład Poligrafii Instytutu Technologii Eksploatacji.
- Glinka, B., Gudkova, S. (2011). *Przedsiębiorczość*. Warszawa: Wolters Kluwer.
- Heller, M. (2015). *Maszyna i śrubki. Jak hartował się człowiek sowiecki*. Warszawa: Instytut Książki.
- Kaczmarek, T.T. (2007). *Zarządzanie płynnością finansów małych i średnich przedsiębiorstw – ujęcie praktyczne*. Warszawa: Difin.
- Karpiński, P. (2001). *Opinie przedsiębiorstw o poziomie cen produktów bankowych. Bank i Kredyt*, (4).
- Latoszek, E., Alińska, A., Grzywacz, J., Proczek, M., Zawisłańska, I. (red.) (2008). *Finansowanie MSP w Polsce ze środków finansowych UE jako czynnik wpływający na konkurencyjność przedsiębiorstw*. Warszawa: Szkoła Główna Handlowa.
- Malara, Z. (2009). Franchising jako instrument kooperacji w działalności małych i średnich przedsiębiorstw. W: A.A. Lachowicz (red.). *Współpraca w rozwoju współczesnych organizacji*. Łódź: Wydawnictwo Politechniki Łódzkiej.
- Ochryniuk, A. (2003). Kredyt jako banku we wspieraniu działalności inwestycyjnej przedsiębiorstw. W: J. Sikorski (red.). *Banki a rozwój przedsiębiorczości*. Białystok: Wydawnictwo Uniwersytetu w Białymstoku.

- Safin, K. (2002). *Zarządzanie małą firmą*. Wrocław: Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego we Wrocławiu.
- Sulejewicz, A. (2003). Małe i średnie przedsiębiorstwa a franczyza. W: I. Bergel, V. Henri-Vedie. *Możliwości inwestowania oraz rozwoju małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce*. Warszawa: Szkoła Główna Handlowa.
- Waniak-Michalak, H. (2007). *Pozabankowe źródła finansowania małych i średnich przedsiębiorstw, fundusze pożyczkowe, fundusze doręczeniowe, rynek venture capital*. Kraków: Wolters Kluwer Polska.
- Więcek-Janka, E. (2007). Specyfika cyklu życia przedsiębiorstwa rodzinnego. W: E. Skawińska (red.). *Zarządzanie przedsiębiorstwem*. Poznań: Wydawnictwo Instytutu Inżynierii Zarządzania Politechniki Poznańskiej.

