



# **Komercjalizacja wiedzy**

Praktyczny podręcznik  
dla przedstawicieli nauk społecznych

REDAKCJA NAUKOWA  
Seweryn Rudnicki

ADIUSTACJA I KOREKTA  
Janusz Krasoń

PROJEKT TYPOGRAFICZNY I ŁAMANIE  
Agnieszka Szatkowska

WYDAWCA  
Wyższa Szkoła Europejska  
im. ks. Józefa Tischnera w Krakowie  
ul. Westerplatte 11, 31-033 Kraków  
www.wse.krakow.pl

Copyright © by Wyższa Szkoła Europejska  
im. ks. Józefa Tischnera w Krakowie, 2013

ISBN 978-83-60005-36-1

Publikacja elektroniczna

Publikacja jest dystrybuowana bezpłatnie.

Publikacja została przygotowana w ramach projektu *BRing. Nauki społeczne dla gospodarki* współfinansowanego przez Unię Europejską w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego, Działanie 4.2 Rozwój kwalifikacji kadr systemu B+R i wzrost świadomości roli nauki w rozwoju gospodarczym.



UNIA EUROPEJSKA  
EUROPEJSKI  
FUNDUSZ SPOŁECZNY



# Spis treści

SEWERYN RUDNICKI

<b>Wstęp</b> .....	5
--------------------	---

ANDRZEJ BUKOWSKI

<b>Innowacja i komercjalizacja a nauki społeczne</b> .....	7
Wprowadzenie .....	7
Różne rodzaje innowacji i ich specyfika .....	8
Komercjalizacja wiedzy .....	12
Społeczny sens innowacji oraz innowacja społeczna .....	17
Podsumowanie .....	20

JAN STRYCHARZ

<b>Szablon modelu biznesowego i mapa empatii jako narzędzia zarządzania potencjałem rynkowym</b> .....	21
Umiejętność dostrzegania i wykorzystywania okazji .....	22
Model biznesowy .....	22
Mapa empatii .....	27
Podsumowanie .....	31

BARBARA MILLER

<b>Finansowanie działalności związanej z komercjalizacją wyników prac badawczych w naukach społecznych</b> .....	32
Nazwa projektu .....	32
Cele projektu .....	33
Wskaźniki osiągnięcia celów .....	34
Działania .....	35
Wykonalność organizacyjna .....	35
Harmonogram .....	36
Budżet .....	38

Matryca logiczna .....	38
Wniosek projektowy .....	48
<b>KRYSTIAN GURBA</b>	
<b>Ochrona własności intelektualnej i prawna strona działalności związanej z komercjalizacją</b> .....	50
Przedsiębiorczość akademicka .....	50
Prawa własności intelektualnej – opakowanie dla innowacyjnych pomysłów ..	50
Rodzaje praw własności intelektualnej .....	51
Wykorzystanie własności intelektualnej .....	54
Własność intelektualna pracownicza .....	54
Obrót prawami własności intelektualnej: sprzedaż i licencja .....	55
Przydatne adresy internetowe .....	60
<b>MIŁOSZ KONKEL</b>	
<b>Zarządzanie innowacyjnym projektem</b> .....	62
Wstęp .....	62
Projekt .....	62
Czy konieczne jest zarządzanie projektami? .....	64
Konieczność ciągłego doskonalenia .....	64
Kluczowe umiejętności kierownika projektu .....	65
Zarządzanie innowacyjnym projektem .....	66
Zarządzanie działaniem w płaszczyźnie horyzontalnej .....	68
Zarządzanie działaniem w płaszczyźnie wertykalnej .....	78
<b>KATARZYNA KONKEL</b>	
<b>Jak skutecznie wypromować swój pomysł na rynku?</b> .....	84
Wprowadzenie .....	84
Grupy docelowe – zasady wyboru, charakteryzowanie i prowadzenie komunikacji z uwzględnieniem wiedzy o nich .....	86
Budowanie komunikacji i planowanie działań ze względu na grupy docelowe ..	90
Strategia .....	92
Narzędzia marketingowe / promocyjne / PR-owe i trendy .....	100
Ewaluacja .....	106
Podsumowanie .....	106
Słowniczek uzupełniający .....	106
<b>Bibliografia</b> .....	109
<b>Noty o autorach</b> .....	113

# Wstęp

Ta publikacja jest zbiorem tekstów poświęconych najważniejszym zagadnieniom związanym z procesem komercjalizacji wiedzy – zwłaszcza z zakresu nauk społecznych. Powstała jako materiał dydaktyczny („skrypt”) dla uczestników projektu *BRing. Nauki społeczne dla gospodarki*, ale może też stanowić pomoc dla wszystkich naukowców (i nie tylko), którzy podejmują się wysiłku komercjalizacji, tworzenia innowacji czy po prostu działalności na styku nauki, gospodarki i społeczeństwa. Celem tego opracowania było zebranie potrzebnych im informacji w zwięzłym i przystępnym napisanym podręczniku / przewodniku.

Poszczególne rozdziały odzwierciedlają tematykę szkoleń realizowanych w ramach wspomnianego projektu i zostały napisane przez trenerów – ekspertów mających duże doświadczenie praktyczne w omawianych obszarach. Rozdział pierwszy wprowadza podstawowe rozróżnienia pojęciowe, m.in. wyjaśnia, na czym polega specyfika procesów innowacji i komercjalizacji w naukach społecznych. W kolejnym rozdziale omówiono dwa narzędzia biznesowe pomocne w opracowywaniu pomysłów na komercjalizację wiedzy: model biznesowy oraz mapę empatii klienta. Rozdział trzeci to zwięzły instruktaż przygotowywania wniosków projektowych, ważnych na etapie pozyskiwania finansowania. Rozdział czwarty jest dostosowanym do specyfiki nauk społecznych wprowadzeniem do zagadnień związanych z ochroną własności intelektualnej oraz formami przedsiębiorczości akademickiej. Rozdział piąty zawiera zestaw praktycznych rad, informacji i narzędzi do zarządzania pracą projektową. Wreszcie ostatni, szósty rozdział jest wprowadzeniem do zagadnień związanych z promocją innowacyjnych pomysłów na rynku – przygotowywaniem strategii komunikacyjnych i reklamowych oraz wyborem narzędzi promocji.

Mamy nadzieję, że zebrane w tej publikacji materiały będą stanowić źródło informacji i inspiracji dla wszystkich przedstawicieli nauk społecznych, którzy podejmą wyzwania związane z komercjalizacją wiedzy. Zainteresowanych zachęcamy także do sięgnięcia do innych, przygotowanych w ramach tego i poprzedniego projektu, książek przedstawiających rzeczywiste i aktualne przypadki udanej współpracy między naukami społecznymi a gospodarką (Rudnicki 2011, 2013).

Seweryn Rudnicki



# Innowacja i komercjalizacja a nauki społeczne\*

## Wprowadzenie

„W gospodarce opartej na wiedzy realizowane są trzy zasadnicze funkcje: odkrywanie wiedzy (badania), przekazywanie wiedzy (edukacja) i wykorzystywanie wiedzy (innowacje)” (Józwiak, Morawski 2009). Wszystkie trzy wymienione funkcje są w istocie splecione ze sobą we współczesnym społeczeństwie. Uczelnie są ważnym środowiskiem tworzenia wiedzy i przekazywania wiedzy. Ale wiedza jest tworzona nie tylko na uczelniach, także poza nimi: w biznesie, administracji, organizacjach pozarządowych, a także w pozauczelnianych ośrodkach badawczych.

W społeczeństwie opartym na wiedzy popyt na nią wytwarza zapotrzebowanie na badania podstawowe, wykonywane głównie w ośrodkach naukowo-badawczych, w tym na uczelniach. Myli się jednak ten, kto sądzi, że w działalności naukowej chodzi o wytwarzanie innowacji. W nauce chodzi raczej o oryginalność, pierwszeństwo w dokonaniu odkrycia. Innowacja polega natomiast na wprowadzeniu do praktyki nowego lub ulepszanego produktu (towaru lub usługi) czy procesu względnie organizacji albo strategii marketingowej. Innowacja jest zatem nieodłącznie związana z wdrożeniem, z praktycznym zastosowaniem jakiegokolwiek odkrycia, także naukowego. W niektórych przypadkach nauka jest zainteresowana wdrożeniem swoich odkryć choćby po to, by je potwierdzić w praktyce. Zasadniczo jednak sprzężenia pomiędzy sferą badań podstawowych a polem ich ewentualnych zastosowań nie są bezpośrednie, co nie oznacza, że badania podstawowe realizowane są w oderwaniu od problemów praktycznych. Szeroko rozumiana gospodarka wysyła impulsy do sfery nauki poprzez system jej finansowania, nadając w ten sposób ogólny kształt kierunkom dociekań badawczych. Generalnie nie narusza to jednak istoty nauki zorientowanej przede wszystkim na poszukiwanie oryginalnych rozwiązań i przełomowych odkryć, te zaś mogą, ale nie muszą znaleźć zastosowanie w praktyce.

Jednak w przypadku działalności wdrożeniowej musi powstać łącznik w postaci tzw. sektora B+R, którego celem jest zawiązanie współpracy pomiędzy nauką a szeroko rozumianą gospodarką w celu generowania innowacji. W odróżnieniu od sfery badań podstawowych, gdzie ceniona jest przede wszystkim zaawansowana specjalizacja w wąskiej dziedzinie, w tzw. sferze wdrożeniowej poszukiwane są inne kompetencje, głównie elastyczność we współpracy

---

\* Tekst jest rozszerzoną wersją artykułu pod tym samym tytułem zamieszczonego w książce *Nauki społeczne a komercjalizacja wiedzy* (Bukowski, Strycharz 2013).

z przedstawicielami różnych sektorów i interdyscyplinarność. Ponadto sektor ten pilnie wsłuchuje się w potrzeby gospodarki i rynku, adresując do nauki zapotrzebowanie na określony rodzaj badań albo taki czy inny rodzaj wykształcenia.

**Komercjalizacja** wiedzy jest, najogólniej rzecz biorąc, procesem, poprzez który we współczesnej gospodarce rynkowej dokonuje się wdrożenie odkrycia czy wynalazku. Komercjalizacja jest przy tym zasadniczym mechanizmem generowania **innowacji** ze względu na strategiczne znaczenie, jakie ma innowacja dla zwiększania efektywności i konkurencyjności gospodarczej. Mówiąc precyzyjniej, z komercjalizacją wiedzy mamy do czynienia wówczas, gdy odkrycie znajduje rynkowe czy – szerzej – społeczne zainteresowanie i znajdują się tacy, którzy chcą na tym zainteresowaniu zarobić – względnie dostrzegają pozaekonomiczne wartości oraz korzyści z wdrożenia danego rozwiązania.

W niniejszym rozdziale chcemy: (1) poruszyć kwestię innowacji jako takiej, w tym problemy definicyjne z nią związane, opisać różne rodzaje innowacji ze szczególnym uwzględnieniem innowacji społecznej oraz społecznych aspektów innowacyjności; (2) omówić problem komercjalizacji jako szczególnego przypadku wdrażania wynalazków, traktując go szerzej niż tylko w wąskim sensie ekonomicznym; (3) zarysować rolę nauk społecznych w generowaniu innowacji oraz podać konkretne przykłady zaangażowania ich przedstawicieli we wdrożenie innowacji w różnych sektorach gospodarki.

## Różne rodzaje innowacji i ich specyfika

### Jak rozumieć innowację?

Według słownika języka polskiego innowacja to „wprowadzenie czegoś nowego” bądź „rzecz nowo wprowadzona” (PWN.pl, hasło: *innowacja*). Już w tej definicji mamy podwójny desygnat znaczeniowy wskazujący z jednej strony na aspekt nowości, z drugiej na element wprowadzenia, wdrożenia czegoś, czego wcześniej nie było. To odróżnia innowację od wynalazku, który spełnia tylko pierwszy z podanych warunków. Definicja *Podręcznika Oslo* (2008) kładzie nacisk na gospodarczy aspekt innowacji, konkretyzując jej zakres przedmiotowy: „Innowacja to wdrożenie w praktyce gospodarczej nowego albo znacząco udoskonalonego produktu, usługi lub procesu, w tym także wdrożenie nowej metody marketingowej lub organizacyjnej, redefiniującej sposób pracy lub relacje firmy z otoczeniem”.

Nowość i wdrożenie (dyfuzja) to zatem główne aspekty definicyjne innowacji. Ale pojęcie innowacji ma także szersze konotacje, odnoszące się do przyszłości. Jak piszą Howaldt i Schwartz, „innowacje otwierają drogę ku przełomom”, przygotowują warunki pod zmiany, które staną się istotnym fragmentem przyszłości. Innowacje nie funkcjonują zatem w porządku „przepowiedni”, lecz faktów. Zdaniem tych autorów: „Innowacje są świadomymi interwencjami zaplanowanymi w celu zainicjowania lub podtrzymania rozwoju w zakresie technologii, gospodarki czy życia społecznego” (Howaldt, Schwartz 2010: 1). Jednak, co warto podkreślić, tylko niewiele innowacji przynosi poważne zmiany, większość dotyka naszego życia w małym zakresie, przynosząc niewielkie usprawnienia.

## Innowacja technologiczna i transfer wiedzy oraz technologii

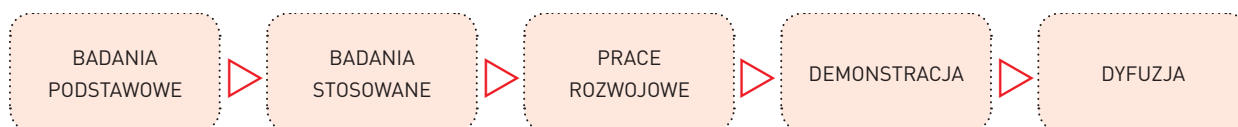
Czasami używa się zamiennie pojęć „nowa technologia” i „innowacja”, wskazując, że właśnie w sferze nowych technologii dokonuje się największy postęp, jeśli chodzi o wdrażanie innowacyjnych pomysłów czy usprawnień. Jednak nawet w przypadku innowacji technologicznych mamy do czynienia z tzw. twardym (*hardware*) i miękkim (*software*) aspektem innowacji. Pierwszy odnosi się do materialnych (fizycznych) właściwości wynalazku, drugi wskazuje na jego charakterystyki pozamaterialne (informacyjne, użytkowe). Na przykład w przypadku komputerów rozróżnienie to wskazuje z jednej strony na materialne nośniki innowacji w postaci użytych do produkcji półprzewodników, połączeń, płyt głównych i innych podzespołów składających się na to urządzenie, z drugiej na cechy pozamaterialne w postaci programów i algorytmów, które powstały w celu rozwiązania określonych potrzeb względnie wspomaganie jakichś sfer działania (obliczeniowych, ale i rozrywkowych).

Procesom innowacyjnym towarzyszy zjawisko **transferu technologii** (techniki), który może być zarówno podstawą innowacji technologicznej (technicznej), jak również jej następstwem. Transfer technologii zwykle jest definiowany jako wymiana m.in. wiedzy technologicznej i organizacyjnej odbywająca się na określonych warunkach, dokonywana między tymi, którzy tę wiedzę posiadają (dawca technologii), a tymi, którzy tej wiedzy potrzebują (nabywca technologii). Przedmiotem opisanego transferu jest technologia definiowana jako dziedzina techniki zajmująca się opracowywaniem i przeprowadzaniem najkorzystniejszych w określonych warunkach innowacji technicznych, rozumianych jako rozwiązania konstrukcyjne, informatyczne oraz nietechniczne (np. organizatorskie), a także procesy wytwarzania i przetwarzania surowców, półwyrobów i wyrobów (Bajak, Weber 2011).

Możliwe są jednak inne ujęcia transferu wiedzy i innowacji. Na przykład podejście instytucjonalne w ekonomii pokazuje znaczenie szerszego kontekstu społeczno-kulturowego, który wpływa na kształtowanie zjawisk gospodarczych (Granovetter 1973; Cook, Morgan 1998). Transfer wiedzy nie odbywa się w próżni, ale w przestrzeni kształtowanej przez wartości, normy, znaczenia, relacje, konwencje, formalne i nieformalne instytucje. Stąd zauważalna współzależność między innowacyjnością a poziomem różnych rodzajów kapitału (np. ekonomicznym, społecznym i – niejako z definicji – intelektualnym). Chodzi zatem nie tylko o „twardy” kontekst techniczny i organizacyjny, tworzący określone środowisko dla innowacji, ale także o „miękkie” zmienne związane z zaufaniem, lojalnością czy możliwością porozumienia (zob. Cooke, Morgan 1990: 17–33).

Opisując etapy rozwoju innowacji, warto pamiętać, że proces powstawania nowych rozwiązań jest złożony i rzadko przebiega według jednolitego wzorca (Bukowski, Szpor, Śniegowski 2012). Niemniej na podstawie obserwacji „biografii” innowacji i wynalazków, jakie pojawiły się w ostatnich dekadach, można wyróżnić kilka podstawowych etapów ich powstawania (rys. 1).

Rys. 1. Etapy rozwoju innowacji (na podstawie: Bukowski, Szpor, Śniegowski 2012).



**Badania podstawowe** mają charakter eksploracyjny, poznawczy, teoretyczny, niezwiązany z żadnym bezpośrednim zastosowaniem praktycznym. Nie oznacza to, że w dłuższej perspektywie czasowej nie mogą zostać wykorzystane implementacyjnie. Ponadto badania podstawowe przynoszą nową wiedzę, a także powodują wzrost kompetencji kadry naukowo-badawczej. Z tego



też względu większość wysoko rozwiniętych państw i wielkich korporacji inwestuje ogromne środki w badania podstawowe. To jednak dopiero wstępny etap powstawania i rozwoju innowacji. Kolejną fazą są **badania stosowane**, służące pozyskiwaniu wiedzy, która znajdzie zastosowanie praktyczne. Badania stosowane w odróżnieniu od badań podstawowych zorientowane są na szeroko rozumianą praktykę, ale bez poszukiwania konkretnych rozwiązań. Chodzi raczej o dziedziny i obszary zastosowania niż rozwiązywanie specyficznych problemów czy zaspokajanie konkretnych potrzeb. Następnym etapem są **prace rozwojowe** i **demonstracja**. Na tym etapie kluczowe jest znalezienie potrzeby, odbiorcy, rynku dla produktu lub usługi i dostosowanie do nich produktów czy usług, które pojawiły się w wyniku prac zainicjowanych w poprzedniej fazie. **Dyfuzja** jest etapem finalnym całego procesu, ale także kluczowym dla gospodarki jako całości. Oznacza ona przejmowanie innowacji przez inne przedsiębiorstwa, a w szerszym kontekście przez środowisko społeczno-gospodarcze.

Everett Rogers, klasyk badań nad dyfuzją innowacji, określa ją jako proces, poprzez który dokonuje się komunikowanie innowacji w jakimś okresie członkom określonej społeczności. W procesie komunikowania uczestnicy dzielą się informacją w celu wypracowania wspólnych znaczeń dotyczących innowacji, tego, czym jest i czemu ma służyć. Rogers odrzuca więc ujęcie dyfuzji jako jednokierunkowego transferu idei, przebiegającego od innowatorów do odbiorców innowacji. Co więcej, dyfuzja jest procesem zasadniczo otwartym, często przypadkowym, wiążącym się z niepewnością co do jej ostatecznych rezultatów. Rogers podaje wiele przykładów udanych i nieudanych dyfuzji innowacji, pokazując, jak niezwykle złożony i niejednoznaczny to proces.

Jedną z najbardziej frapujących ilustracji procesu dyfuzji innowacji jest historia klawiatury typu QWERTY. Użytkownicy komputerów nie zdają sobie sprawy, że ta niewygodna i nieefektywna klawiatura została wymyślona w 1873 r. Mimo że nauczenie się na niej bezwzrokowego pisania wymaga dwukrotnie więcej czasu niż powinno i wkładamy w to dwadzieścia razy więcej pracy niż przy innych typach klawiatury, nikt poważny nie wyobraża dziś sobie zastąpienia jej innym układem liter. Dlaczego próbę czasu przetrwał ten akurat wynalazek, a nie inne, dużo efektywniejsze i wygodniejsze, np. klawiatura Dvoraka typu AOEUIDHTN? Rogers sugeruje, że zarówno w tej, jak i w wielu podobnych sytuacjach o rozpowszechnieniu się innowacji nie decydują wyłącznie, a nawet nie przede wszystkim cechy samego wynalazku, ale cechy społecznego kontekstu jego wdrażania, takie jak kanały komunikowania innowacji (m.in. rola mass mediów), czasowe aspekty wdrażania wynalazku (wcześni i późni adaptatorzy innowacji, stadia implementacji wynalazku) oraz cechy systemu społecznego (struktura społeczna, normy i wartości środowiska, liderzy opinii czy „agenci zmiany”, czyli wszyscy zainteresowani rozpowszechnieniem się innowacji). W podsumowaniu Rogers stwierdza, że głównymi elementami procesu dyfuzji innowacji są (1) sama innowacja, (2) która komunikowana jest przez określone kanały, (3) który to proces zachodzi w pewnym okresie czasu (4) pomiędzy członkami jakiejś grupy czy środowiska (Rogers 1995: 35).

## Innowacyjność systemów społeczno-gospodarczych

Historycznie rzecz ujmując, innowacja i postęp technologiczny są zjawiskami nieodłącznie związanymi z rozwojem kapitalizmu jako formacji społeczno-gospodarczej. Klasyk ekonomii kapitalizmu Joseph Schumpeter uważał, iż w warunkach gospodarki kapitalistycznej to działalność innowacyjna zapewnia pojawienie się efektywnych struktur gospodarczych. W swoim modelu powstania innowacji podkreślał, że kreowanie nowych rozwiązań dokonuje się przede wszystkim wewnątrz struktur przedsiębiorstwa, a nie w zewnętrznych jednostkach naukowo-badawczych. Zdaniem

współczesnego węgierskiego ekonomisty Jánosa Kornai'a zwykle nie dostrzega się wystarczająco powiązania między kapitalizmem a innowacyjnością, bowiem większość analiz nie wychodzi poza systemowe ramy kapitalizmu. Dopiero porównanie innowacyjności systemów kapitalistycznych i niekapitalistycznych uzmysławia, według tego autora, różnice w efektywności różnych form ustrojowych, zwłaszcza w przypadku fazy wdrożeniowej innowacji (2009). Kornai pokazuje, jak wiele przełomowych wynalazków, które powstały w krajach byłego bloku radzieckiego, zostało zaprzepaszczonych albo przejętych przez firmy zachodnie. Dzieje się tak głównie dlatego, że kapitalizm dzięki gratyfikacjom materialnym i niematerialnym (status i prestiż społeczny) wytwarza środowisko premiujące indywidualną przedsiębiorczość. Wielu genialnych wynalazców z za „żelaznej kurtyny” nigdy nie doczekało się ani pieniędzy, ani uznania.

Obecnie kategorię innowatorów rezerwuje się nie tylko dla jednostek, ale także dla zbiorowości – państw czy regionów. Konstruuje się wskaźniki innowacyjności określające potencjał innowacyjny różnego rodzaju jednostek terytorialnych. Innowacyjność oceniana jest przede wszystkim poprzez liczbę zgłoszonych wniosków patentowych (ochronę własności przemysłowej czy znaków towarowych), nakłady na prace badawczo-rozwojowe (B+R), w tym nakłady na naukę, liczbę publikacji, uczelni oraz naukowców (tzw. kapitał ludzki), bronionych doktoratów czy indeksów cytowań. Komisja Europejska wprowadziła *Regional Innovation Scoreboard* (Tablica Innowacji Regionalnej) zawierającą pełną listę tego typu wskaźników. Z kolei w unijnym projekcie ESPON „Knowledge – Innovation – Technology” opracowano trzy szczegółowe typologie regionów europejskich (w ramach tzw. ESPON Space) będące wynikiem umiejscowienia regionów typu NUTS2 (jednostki terytorialne odpowiadające poziomowi naszych województw) na określonych skalach. Na przykład dla typologii „zaawansowanie technologiczne” skalami są specjalizacja w produkcji *high-tech* oraz specjalizacja w usługach *high-tech*; dla typologii „regionów naukowych” skalami są potencjał badawczy oraz kapitał ludzki; dla typologii „usieciowienia” skalami są powiązania przestrzenne (z regionami pobliskimi) oraz powiązania a-przestrzenne (w skali globalnej) (Geodecki i inni 2012).

## Kulturowy wymiar innowacji

Kulturowe podejście do innowacji i innowacyjności zmieniało się równoległe do przeobrażeń w innych sferach życia społeczno-gospodarczego (Polak, Żurawicka-Koczan 2011). Jeśli chodzi o przemiany w rozumieniu innowacyjności i innowatora w ostatnim półwieczu mieliśmy do czynienia z istotnym przesuwaniem się akcentów. Do początku lat 90-tych innowacyjność utożsamiano z postępem technicznym, automatyzacją i mechanizacją procesów produkcji, wynalazczością i racjonalizacją. Innowatora postrzegano przede wszystkim jako zdolnego, najczęściej samorodnego konstruktora, racjonalizatora, który dzięki praktycznym umiejętnościom i zdolnościom usprawnia i ulepsza istniejące rozwiązania. Lata 90-te przynoszą zmianę tego obrazu. Innowacyjność zaczyna łączyć się z takimi kategoriami jak komputeryzacja, miniaturyzacja, cyfryzacja, elektronizacja, naukowy eksperyment. Inaczej postrzega się także innowatora. Pojawiają się dwie typowe figury: „innowator z sąsiedztwa” – złota rączka i sprawny konstruktor oraz „szalony naukowiec”, pochłonięty samotną pracą wynalazczą w swoim laboratorium, odcięty od codziennego świata. Kolejna zmiana jeśli chodzi o ujęcie innowacji w kulturze dokonuje się na przełomie XX i XXI wieku. Innowacja zaczyna łączyć się przede wszystkim z rewolucją informatyczną, usieciowieniem, digitalizacją, mobilnością komunikacyjną, nowymi technologiami z zakresu genetyki czy ochrony środowiska oraz komercjalizacją nauki. Pojawia się także nowy obraz innowatora. Od teraz jest nim jednostka kreatywna, wizjoner, naukowiec profesjonalista.

Innowacyjność posiada silne powiązania znaczeniowe z pojęciem przedsiębiorczości (kreatywności, pasji, energii, aktywizmu). Równie mocne relacje semantyczne łączą innowacyjność z technologią, zwłaszcza w aspekcie „oswajania“ urządzeń, nadawania im cech ludzkich, uprzyjemniania życia, ale także wzorowania się na naturze w projektowaniu wynalazków. Kolejne pola znaczeniowe powiązane z innowacyjnością to kreatywność i nowość. Kreatywność jest dziś wręcz nakazem kulturowym, z kolei nacisk na nowość, a czasem „nowinkowość“ łączy się poniekąd z rynkiem i konsumpcją: coraz krótszym cyklem życia produktów z jednej strony i ideą „świeżości“ produktu konsumpcyjnego z drugiej. Ostatnie dwa pola znaczeniowe, z którymi wiązać można pojęcie innowacji odnoszą się do wymiaru cywilizacyjnego. Pierwsze dotyczy szczególnej cechy naszej cywilizacji, jaką jest generalna orientacja ku przyszłości. Innowacyjność może być zarówno źródłem cywilizacyjnej katastrofy, jak i przełamania istniejących do tej pory barier i ograniczeń ludzkości. Ostatni wymiar dotyczy nowoczesności, rozumianej jako nowy sposób życia, zorientowany przede wszystkim na jego jakość, długość i komfort. Innowacyjność wiąże się ze środkami, dzięki którym te kryteria mogą być spełnione.

## Komercjalizacja wiedzy

Komercjalizacja wiedzy w kontekście rozważań o innowacji jawi się jako ważny, zyskujący w ciągu kilku ostatnich dekad na znaczeniu element. W gruncie rzeczy zagadnienie komercjalizacji wiedzy jest bardzo blisko związane z procesem dyfuzji innowacji – można ją postrzegać jako jeden z elementów dyfuzji, a nawet jedną z jej form. Szeroka komercjalizacja doprowadza bowiem do sytuacji, w której wiele osób korzysta z danego rozwiązania, zmieniając swoje dotychczasowe praktyki na – być może – bardziej adekwatne, skuteczne, wartościowe.

Samo słowo „komercjalizacja” pochodzi od angielskiego wyrazu *commerce* oznaczającego *handel*. Wykorzystując zatem tę intuicję językową, komercjalizację można rozumieć jako proces doprowadzenia do dobrowolnej wymiany między przynajmniej dwoma podmiotami, z których jeden dysponuje wiedzą, a drugi chce tę wiedzę posiadać i wykorzystać do realizacji swoich celów niekoniernie (co ważne) zbieżnych z celami pierwotnego jej właściciela.

Sam popyt na wiedzę jako przedmiot wymiany handlowej stale rośnie, choć być może w Polsce ciągle jeszcze nie osiągnął poziomu mogącego stymulować samopodtrzymujące się relacje między gospodarką a uniwersytetem. Przyczyn wzrostu popytu na wiedzę można poszukiwać w szerokich trendach społeczno-gospodarczych. Autorzy raportu *Warunki skutecznej współpracy pomiędzy nauką a przedsiębiorstwami* zauważają:

Wiek XX, w którym tak wiele społeczeństw walczyło o zasoby, przestrzeń, przywileje – czyli zapewnienie sobie maksimum korzyści z władzy nad zasobami, ustępuje wiekowi, w którym dobrobyt będzie oparty w coraz większym stopniu na zdolności odkrywania nowych potencjałów rozwojowych, umiejętności praktycznego ich wykorzystania dla dobra społeczeństw oraz na współpracy różnych partnerów rozwojowych (2009: 5).

Taki kierunek rozwoju społeczeństw wiąże się z praktycznym wykorzystaniem trywialnej w gruncie rzeczy obserwacji, że zasoby nie są warte więcej niż sam sposób ich wykorzystania – *hardware* jest tak samo ważny jak *software*. Niegdyś nie znano, na przykład, sposobów umożliwiających zamianę ropy na energię, dlatego sam dostęp do niej nie budził takich emocji jak dzisiaj.

Z drugiej strony wiek XXI jest niejako ufundowany na idei zrównoważonego rozwoju (zrównoważonego zarządzania, zrównoważonego wzrostu etc.), pod czym *de facto* kryje się coraz bardziej popularne przekonanie, że wpływ zasobów materialnych na poziom dobrobytu tak indywidualnego, jak społecznego podlega istotnym ograniczeniom. Pierwszym z tych ograniczeń jest właśnie to, że sam fakt ich istnienia o niczym nie decyduje. Człowiek musi dopiero wymyślić, wykreować sposoby ich wykorzystania. Drugim zaś są ograniczenia wynikające z wyczerpywalności zasobów materialnych, które – mówiąc wprost – mogą się kiedyś skończyć.

Sposoby wykorzystania zasobów określa wytwarzana społecznie wiedza: by generować dobrobyt, konieczne jest pewne – używając języka współczesnego – *know-how*, choć wiedza ma też inne, równie ważne wymiary. Stąd wyjątkowa wartość przypisywana ówczesnie działaniom naukowym czy badawczo-rozwojowym, coraz powszechniej uważanym za czynniki decydujące o powodzeniu jednostek, firm czy społeczeństw w generowaniu i utrzymywaniu dobrobytu.

Jak zauważa włoski ekonomista Riccardo Viale, o komercjalizacji wiedzy można mówić, gdy „wiedza generuje wartość dodaną z punktu widzenia gospodarki” (2010: 31). Prosty sposób liczenia wartości gospodarczej jest oczywiście ustalenie, czy ktoś zdecydował się zapłacić za daną ofertę i jaka jest wartość transakcji. Stąd pogląd Vialego zbieżny jest z opisanym wcześniej lingwistycznym rozumieniem komercjalizacji jako procesu zakończonego wymianą handlową. Rozwija on dalej swoją myśl, mówiąc o dwóch sposobach generowania wartości gospodarczej – bezpośrednim i pośrednim. Pierwszy odnosi się do sytuacji, kiedy ktoś wymienia posiadaną wiedzę bezpośrednio na dobra finansowe, inne dobra materialne lub usługi. Z kolei wiedza generuje wartość gospodarczą pośrednio, kiedy umożliwia wytworzenie jakiegoś dobra bądź usługi, które dopiero wtedy są sprzedawane na rynku.

Rozróżnienie to może zobrazować książka zawierająca specyficzną wiedzę, np. jak stworzyć stronę internetową. Napisanie książki i jej sprzedaż na rynku wygeneruje bezpośrednio wartość dodaną dla gospodarki w postaci przepływu finansowego od kupującego do sprzedającego. Jeżeli zaś kupujący wykorzysta wiedzę z tej książki do stworzenia strony internetowej dla klienta, który mu za nią zapłaci, to wiedza zawarta w tej książce będzie miała dodatkowy pośredni wpływ na transakcję między twórcą strony a jego klientem. Można też sobie wyobrazić sytuację, kiedy napisana przez kogoś książka wygenerowała wartość gospodarczą tylko w sposób pośredni – np. została napisana przez kogoś w jego czasie wolnym i opublikowana niskim kosztem w Internecie, zyskała natomiast popularność i ktoś, aplikując wiedzę w niej zawartą, doprowadził do realizacji wielu transakcji gospodarczych.

O ile pisanie książek i artykułów jest działaniem powszechnie przypisywanym naukowcom, o tyle inne działania komercjalizacyjne nie są już tak bardzo popularne – szczególnie w odniesieniu do nauk społecznych. Jednak, co wykazały działania badawcze prowadzone podczas realizacji projektu *B+R=€ Nauki społeczne dla gospodarki*, generowanie wartości gospodarczej w sposób bezpośredni jest znane i praktykowane w świecie nauk społecznych, gdzie naukowcy tworzą i sprzedają takie produkty jak:

- usługi konsultingu lub specjalistycznego doradztwa,
- ekspertyzy lub analizy,
- programy studiów podyplomowych,
- szkolenia (Otręba-Szklarczyk, Szklarczyk 2011: 42).

Aby działać efektywniej na rynku, naukowcy z dziedziny nauk społecznych zakładają firmy typu *spin-off*, realizują projekty we współpracy z innymi organizacjami każdego z trzech sektorów (administracja, biznes, organizacje pozarządowe), prowadzą organizacje typu *think tank* (lub *think and do tank*), zakładają osobne jednostki uczelniane dedykowane projektom zewnętrznym lub sami prowadzą organizacje pozarządowe (*ibidem*). Wyjątkowość tych działań polega na wyjściu osób nauki w stronę świata nieakademickiego z pytaniem o przydatność kompetencji i wiedzy naukowej w rozwiązywaniu codziennych problemów organizacji działających na różnych rynkach. Tym samym – szczególnie w przypadku nauk społecznych – naukowcy przełamują pewne stereotypy dotyczące ich działalności i poszerzają swoje możliwości bezpośredniego generowania wartości gospodarczej wchodząc w relacje współpracy o charakterze biznesowym.

## Specyfika komercjalizacji nauk społecznych – B2B nie B2C

Warto podkreślić, że komercjalizacja wiedzy z dziedziny nauk społecznych ma pewną specyfikę wiążącą się bezpośrednio z charakterem samych nauk społecznych. Z powodu braku kompetencji inżynierskich naukowcom społecznym o wiele trudniej pracować nad gotowymi produktami przyjmującymi kształt dobra materialnego (przedmiotu), które może zostać sprzedane tzw. klientowi masowemu. Jednak wiedza przez nich gromadzona i narzędzia przez nich stosowane mogą z powodzeniem zostać wykorzystane w udoskonaleniu procesu produkcji (szczególnie w organizacji produkcji) i dystrybucji (marketingu i sprzedaży), przyczyniając się do lepszej jakości produktów przeznaczonych dla konsumenta końcowego.

Można zatem powiedzieć, że naukowcy społeczni oferują produkty raczej organizacjom niż konsumentom indywidualnym, co klasyfikuje ich w gałęzi przedsięwzięć biznesowych, tzw. B2B – czyli *business-to-business*. Jest to obserwacja, która może okazać się ważna z punktu widzenia planowania komercjalizacji własnego potencjału naukowego. Obserwacja tego, co i jak robią poszczególne organizacje – biznesowe, pozarządowe czy jednostki administracji – może być dobrym punktem wyjścia\*.

Typologia działalności gospodarczej z podziałem na aktywność B2B i B2C (*business-to-consumer*) istnieje po to, by zwrócić uwagę na rolę danego podmiotu w łańcuchu gospodarczym. B2B – *business to business* – należy rozumieć jako działalność, której odbiorcami czy konsumentami są firmy, podczas gdy działalność B2C – *business to consumer* – skierowana jest do indywidualnego konsumenta. Indywidualny konsument zwany jest także użytkownikiem końcowym (*end user*), ponieważ to na nim kończy się łańcuch produkcyjno-dystrybucyjny danego produktu. Wypracowanie koncepcji użytkownika (czy konsumenta) końcowego jest podkreśleniem jego znaczenia dla obiegu i aktywności gospodarczej – wsparcie firm jest bowiem o tyle zasadne, o ile wytwarzają one produkty konsumowane przez ludzi. Dlatego nawet pozycjonując się na rynku jako firma B2B, należy również pamiętać o konsumencie końcowym – wiele projektów prowadzonych przez naukowców społecznych we współpracy z biznesem nastawionych jest właśnie na badanie zachowań potencjalnych konsumentów. Wydaje się, że biznes docenia wyjątkową specjalizację naukowców

---

\* W materiałach dydaktycznych dotyczących drugiego modułu szkoleniowego przedstawiamy narzędzie szablonu modelu biznesowego autorstwa Alexa Osterwaldera i Yves'a Pigneur, które może służyć jako prosta mapa analityczna do śledzenia działalności podmiotów rynkowych.

społecznych skoncentrowaną na rozumieniu zachowania człowieka w różnych kontekstach: na poziomie indywidualnym, w rodzinie, w małych grupach pracowniczych, w społecznościach lokalnych czy w społeczeństwie ujętym jako całość.

## Produkt a komercjalizacja wiedzy

Ważnym, choć często opacznie rozumianym elementem w procesie komercjalizacji jest produkt. W rozumieniu biznesowym „produkt” to wytwór pewnego procesu i jest doprowadzony do postaci, w której może być przekazany innej osobie. Produktem może być dobro materialne (np. ekspertyza w postaci raportu będącego *de facto* tekstem na określonej liczbie stron) lub usługa (np. jedna godzina doradztwa personalnego lub grupowego, w podczas której nie powstaje bezpośrednio żadne dobro materialne). Produkt może oznaczać wzbogacenie procesu produkcyjno-dystrybucyjnego innego produktu przeznaczonego do konsumpcji przez użytkownika końcowego w zasadzie na każdym etapie. Może także wzbogacać sam proces konsumpcji – przykładem mogą być np. przepisy kucharskie, które są *de facto* instrukcją konsumpcji innych produktów. Spektakularnym przypadkiem komercjalizacji wiedzy dotyczącej przygotowywania posiłków może być marka Jamie Olivier zbudowana wokół postaci wyjątkowego szefa kuchni o tym nazwisku. Jamie Oliver obecnie sygnuje książki, programy telewizyjne, portale internetowe, a także artykuły gospodarstwa domowego, m.in. noże, naczynia do gotowania, zastawy etc.

Jeśli mówimy o komercjalizacji wiedzy naukowej z dziedziny nauk społecznych, mamy na myśli pewne produkty tworzone przez naukowców reprezentujących dyscypliny społeczne na bazie prowadzonej przez nich działalności badawczo-dydaktycznej. Produkty te mogą mieć charakter finalny – jak przedmiot w programie studiów „konsumowany” przez użytkownika końcowego, mogą też w formie doradztwa czy ekspertyzy wzbogacać proces produkcji i dystrybucji realizowany przez inne podmioty. Różne produkty mają różny potencjał komercjalizacyjny, w dużej mierze zależy to od sytuacji rynkowej.

Produkt można postrzegać jako wehikuł, dzięki któremu wiedza zostaje wprowadzona na rynek, w efekcie czego może podlegać dobrowolnej wymianie między konkretnymi podmiotami. Wiedza sama w sobie nie jest produktem, aczkolwiek została wykorzystana do jego stworzenia i w tym sensie produkt ją w sobie zawiera. Produkt, zgodnie z logiką rynku, musi być pewną koherentną całością, relatywnie łatwą do opisanie i wyjaśnienia jej zastosowania. Metafora rynku w ekonomii istnieje m.in. po to, by opisać zbiorowość jednostek nastawionych na konsumpcję dóbr i usług – w tym rozumieniu rynek to nic innego jak zbiór pojedynczych osób. Mówiąc o urynkowaniu produktu, ekonomiści myślą tak naprawdę o procesie budowania odpowiedzi na pytania: czym dany produkt jest, dlaczego warto go kupić, a w konsekwencji dlaczego warto z niego skorzystać. Jeżeli produkt nie stanowi logicznej całości, która łączy odpowiedzi na te pytania, trudno będzie wyjaśnić jego użyteczność, a potencjalnych klientów namówić do jego kupna. W ramach poniżej pokazujemy przykłady komercjalizacji wiedzy, podkreślając rolę produktu w tym procesie.

**PRZYKŁAD 1\***

Firma Cogision została założona przez badaczy działających na polu szeroko rozumianej kognitywistyki. Około roku 2010 firmie udało się nawiązać współpracę z przedsiębiorstwem VOX produkującym meble. Badacze z Cogision zrealizowali wówczas dla VOX projekt badawczy, którego celem było znalezienie odpowiedzi na pytanie, jakie kryteria powinny spełniać meble przeznaczone dla dzieci. Naukowcy zastosowali w projekcie wiedzę i metody badań z zakresu psychologii rozwojowej i kognitywistyki – punktem wyjścia stały się wręcz teksty naukowe, tworząc podstawę koncepcji badania. Zebrane dane zostały poddane analizie, w wyniku której powstała konkretna rekomendacja dla projektantów mebli. Mimo wielości działań naukowych realizowanych w tym projekcie produktem przekazanym klientowi był dokument zawierający rekomendacje. Firma VOX dzięki produktowi kupionemu od firmy Cogision stworzyła swój produkt – meble dokładnie dopasowane do potrzeb dzieci. Kolekcji przyznano nagrodę Marszałka Województwa Wielkopolskiego „Innowacyjna Inwencja” jako przykład dobrej współpracy między przedsiębiorstwem a jednostką badawczą, w którego efekcie ulepszono produkt przeznaczony dla użytkownika końcowego.

\* Pełną historię firmy Cogision można znaleźć w tekście *COGISION – wartościowa wiedza, wartościowe rozwiązania* (Kubat 2013) zamieszczonym w książce *Nauki społeczne a komercjalizacja wiedzy* (Rudnicki 2013).

**PRZYKŁAD 2\***

Centrum Aktywności Lokalnej to organizacja pozarządowa, której założyciele w toku długoletniej pracy naukowej oraz poprzez realizację wielu projektów aktywizacyjnych stworzyli uniikatową metodę aktywizowania społeczności lokalnej. Pracownicy CAL opracowali następnie ofertę szkoleń, które miały uczyć, jak aktywizować społeczność lokalną według zasady: „pomóżmy ludziom, aby pomogli sobie sami”. Oferta ta została skierowana głównie do pracowników lokalnej administracji, która – w ocenie CAL – nie była przygotowana merytorycznie ani praktycznie do prowadzenia skutecznie ośrodków aktywizacji. W ciągu kilku lat udało się wygenerować zainteresowanie wśród pracowników administracji uczestnictwem w szkoleniach, dzięki którym mogli bardziej efektywnie wykonywać swoją pracę. W tym przypadku możemy mówić o specjalistycznej wiedzy na temat tego, jak pracować z ludźmi w zakresie aktywizacji. Jednak produktem przekazywanym klientowi – ofertą rynkową są szkolenia. Z czasem wprowadzono również system certyfikowania, który przyczynił się do dodatkowej popularności szkoleń. Uruchomiono również instytut badawczy, w ramach którego zaczęto publikować książki poświęcone tematyce aktywizacji społeczności lokalnej oraz realizowano dodatkowe prace badawcze nad doskonaleniem metody pracy szkoleniowej.

\* Pełną historię Centrum Aktywności Lokalnej można znaleźć w tekście *Centrum Aktywności Lokalnej (CAL), czyli jak połączyć wierność ideałom z profesjonalizmem* (Kubat 2011) zamieszczonym w książce *Nowe perspektywy. Nauki społeczne dla gospodarki* (Rudnicki 2011).

### PRZYKŁAD 3\*

Jednym z ważniejszych wymiarów działalności Centrum Cyfrowego Projekt: Polska jest pełnienie funkcji „parasolowej” (opiekuńczej, ochronnej) dla przedsięwzięcia Creative Commons. Przedsięwzięcie to stawia sobie za cel wprowadzenie zasad otwartości do dzielenia się zasobami własności intelektualnej w społeczeństwach. Narzędziem tej zmiany są opracowywane przez prawników tzw. otwarte licencje, z których mogą korzystać twórcy własności intelektualnej w sytuacji, kiedy chcą podzielić się swoją pracą nieodpłatnie. Creative Commons zależy na jak najszerszym wykorzystywaniu licencji otwartych, ponieważ działacze tej inicjatywy wierzą, że dzielenie się własnością intelektualną w sposób otwarty jest źródłem postępu i dobrobytu społecznego, podczas gdy model patentowania wiedzy blokuje te pożądane procesy. Stąd Centrum Cyfrowe Projekt: Polska prowadzi akcje promujące wykorzystanie licencji, a także szkolenia z rozumienia zasad działania prawa autorskiego oraz ze stosowania licencji otwartych. Szkolenia te adresowane są do wszystkich osób i organizacji produkujących lub stymulujących produkcję własności intelektualnej. Możemy zatem mówić o przynajmniej dwóch produktach – licencjach otwartych i szkoleniach – udostępnianych bezpłatnie, które finansuje zewnętrzny grantodawca wspierający misję Creative Commons i Centrum Cyfrowego Projekt: Polska. W tym przypadku partykularne rozumienie procesów społecznych doprowadziło do wygenerowania produktu, którego **urynkowanie** ma służyć jako narzędzie zaprojektowanej w pewnym sensie zmiany społecznej.

\* Pełną historię Centrum Cyfrowego można znaleźć w tekstach *Centrum Cyfrowe Projekt: Polska – otwartość to innowacja*, część I i II (Strycharz 2013a, 2013b) zamieszczonych w książce *Nauki społeczne a komercjalizacja wiedzy* (Rudnicki 2013).

Produkty opisane w zamieszczonych wyżej przykładach są wynikiem pracy prowadzonej przez osoby o przygotowaniu naukowym w zakresie nauk społecznych, związane z organizacjami oferującymi te produkty. Stanowią przykłady ofert skierowanych do firm prywatnych, jednostek administracji publicznej czy organizacji pozarządowych. Ich sukces jest nieoczywisty, co jest częstym przypadkiem w działalności innowacyjnej polegającej na podejmowaniu prób wprowadzania nowych produktów do obiegu rynkowego czy – szerzej – społecznego. Dlatego prowadzenie tego typu działań jest obarczone szczególnymi ograniczeniami i wyzwaniami.

## Spółeczny sens innowacji oraz innowacja społeczna

Przywołane przykłady dobrane zostały tak, by wykazać, że w obrębie nauk społecznych komercjalizacja wiedzy jest nie tylko możliwa, ale i pożądana. Co więcej, to właśnie nauki społeczne mają wiele do powiedzenia na temat komercjalizacji wiedzy i powstawania innowacji, bowiem zjawiska te uwarunkowane są różnymi procesami społecznymi. Innowacja jest „ze swojej natury zjawiskiem systemowym, ponieważ jest rezultatem ciągłych interakcji między różnymi podmiotami i organizacjami” (Fagerberg i Verspagen 2006: 4). Co za tym idzie – nie może bez tej interakcji ani zaistnieć, ani funkcjonować w obiegu społecznym.

Wymienione cechy dotyczą każdego rodzaju innowacji: technologicznej, biznesowej, społecznej. Choć ten ostatni rodzaj innowacji cieszy się coraz większym zainteresowaniem reprezentantów takich dziedzin jak ekonomia społeczna, design, technologia, polityka publiczna, urbanistyka



czy ruchy społeczne, wciąż – jak zauważają autorzy raportu Fundacji Younga – „zaskakująco mało wiadomo o społecznej innowacji w porównaniu z dużą liczbą badań poświęconych innowacji biznesowej i technologicznej” (Mulgan i inni 2007: 5).

Samo pojęcie „innowacja”, co już wiemy, oznacza nową ideę, która sprawdza się w działaniu, w odróżnieniu od usprawnienia będącego tylko elementem szerszego procesu poprawek i zmian, oraz wynalazku czy kreatywności, niekoniecznie zakładających ciężki i żmudny proces implementacji. Z każdą innowacją jest jak z prawdą według Schopenhauera: „... przechodzi trzy stadia. Z początku uznaje się ją za absurd. Potem budzi silny sprzeciw. W końcu staje się czymś oczywistym”. Pozostaje odnieść się do przymiotnika „społeczna”. Wskazuje on na charakter celów, których dotyczy innowacja. Chodzi jednak o cele rozumiane w kategoriach dobra społecznego i wartości społecznych, a nie jakichkolwiek interesów czy aspektów społecznych. Ostatecznie innowacja społeczna to: „Innowacyjne przedsięwzięcia i usługi mające na celu zaspokajanie celów i potrzeb społecznych. Działania te są przeważnie rozwijane i propagowane poprzez organizacje o charakterze społecznym”.

Innowacja społeczna wskazuje na intencję rozwiązywania problemów społecznych, a tym samym odsyła do procesów usprawniania relacyjnych (czy grupowych) aspektów funkcjonowania człowieka w wymiarze wspólnotowym. Dlatego przy różnych próbach definiowania tego pojęcia pojawiają się takie określenia, jak „zmiana instytucjonalna”, „cele społeczne” czy „dobro publiczne” (Pol, Ville: 881). Połączenie terminów „innowacja” i „społeczna” wydaje się zwracać uwagę na to, że dotychczasowe sposoby rozwiązywania problemów społecznych przestały się sprawdzać (Goldsmith 2010), mechanizmy wolnorynkowe w tym przypadku okazują się zawodne (np. Ledyard 2008), a wynalazczość w innych dziedzinach nie tylko nie rozwiązuje problemów społecznych, ale czasami nawet je pogłębia. Tymczasem w przypadku innowacji społecznej istotny jest ostateczny cel, któremu służy. Po wdrożeniu „społeczny wynalazek” ma wprowadzić zmianę polegającą na zwiększeniu ludzkiego dobrobytu (Mulgan i in. 2007; Pol, Ville: 881). Dlatego innowacja społeczna powinna – aby zostać za taką uznana – wpływać dodatnio na jakość życia bądź na wzrost kluczowych wskaźników ilościowych związanych z ludzkim życiem (*ibidem*).

Najczęściej innowacje społeczne dotyczą podnoszenia oczekiwanej długości życia, rosnących różnicowań pomiędzy miastem a wsią i innych nierówności społeczno-demograficznych, zmniejszania wskaźników zachorowalności na choroby cywilizacyjne, problemów z przystosowaniem do życia społecznego, problemów dorastania czy poprawy wskaźników dotyczących szczęścia i dobrostanu społecznego. W takim rozumieniu innowacją społeczną może być zarówno Internet (który jest także innowacją technologiczną), nowy lek (będący też innowacją biznesową) oraz program aktywizacji lokalnych społeczności (którego społeczny sens jest pierwszoplanowy). Nie mogą być nią natomiast innowacje przynoszące negatywne skutki społeczne lub służące wyłącznie celom biznesowym. Autorzy wspomnianego podręcznika Fundacji Younga podają historyczne i współczesne przykłady innowacji społecznych: XIX-wieczne żłobki, idea powszechnych świadczeń emerytalnych, Rabobank – bank spółdzielczy czy sieć spółdzielni Mondragon w Hiszpanii zrzeszająca 80 tysięcy ludzi. Oczywiście, przytoczona wyżej definicja pozostawia wiele wątpliwości, ponieważ kryteria oceny wpływu danej innowacji na jakość życia są bardzo nieostre i uzależnione niejednokrotnie od ideologii, jaką kieruje się oceniający. Niemniej w czasach, kiedy programy wsparcia innowacji są skierowane przede wszystkim na dotowanie nauk ścisłych i tworzenie nowych rozwiązań technologicznych, ważne jest również pytanie o społeczną użyteczność innowacji.

Obok samego „wynalazku” oraz społecznego rezultatu, osiągniętego dzięki temu wdrożeniu, istotny jest także społeczny kontekst wdrażania, z którym wiąże się swoista wartość dodana „innowacji społecznej”. Jest ona bowiem wyrazem zbiorowej podmiotowości w tym sensie, że jest

„rezultatem ciągłych interakcji między różnymi podmiotami i organizacjami” będącymi częścią różnych, autonomicznych wobec siebie środowisk i kręgów społecznych. Nie zauważając tej cechy, łatwo popaść w technokratyczny i linearny schemat myślenia o postępie społecznym, w jakim „[z]miany społeczne i gospodarcze składające się na tak rozumiany rozwój oznaczają zbliżanie się do pewnego stanu idealnego” (Domański 2004), którego kształt został już opisany bądź zaobserwowany gdzie indziej – teraz należy tylko powielić określone schematy i zbliżyć się do wyznaczonego wcześniej celu. Tymczasem uznanie, iż innowacyjność jest rezultatem podmiotowości społecznej, oznacza także akceptowanie dobrowolności współpracy w tym zakresie i niepewności co do uzyskanych rezultatów.

Reasumując, podstawową cechą innowacji społecznych, odróżniającą ją od wielu innowacji technologicznych jest to, że „po stronie podaży” są one rezultatem zbiorowej podmiotowości, „po stronie konsekwencji” zaś doprowadzają do takich zmian w strukturze i jakości życia, które maksymalizują dobro wspólne i nie są okupione istotnymi kosztami społecznymi (np. rosnącymi dysproporcjami w poziomie życia albo bezrobociem), jak to bywa często w przypadku innowacji technologicznych czy biznesowych. Słabością innowacji społecznych w stosunku do technologicznych jest jednak to, że nie da się ich zaplanować, przyspieszyć bądź zdynamizować za pomocą określonych schematów czy procedur, a tylko poprzez wytwarzanie ogólnego „klimatu współpracy i zaufania”.

Poniżej prezentujemy krótki opis konkretnej innowacji społecznej, jaką jest sondaż deliberatywny. Ten specyficzny produkt został wdrożony na gruncie polskim w 2009 roku w celu rozwiązania kontrowersji wokół przyszłości stadionu miejskiego w Poznaniu, rozbudowywanego na potrzeby Euro 2012, a jest z powodzeniem stosowany na świecie od początku lat 90. XX wieku. Sednem kontrowersji w Polsce była decyzja, kto ma w przyszłości ponosić koszty utrzymania stadionu szacowane na ok. 40 mln złotych rocznie. Przypadek ten jest ciekawy również dlatego, że to przykład innowacji społecznej, a nie komercjalizacji *sensu stricto*. Aby innowację doprowadzić do wdrożenia na szerszą skalę, musiałyby zostać spełnione pewne konkretne wymogi związane ze zbudowaniem zapotrzebowania na tę wyjątkową ofertę. Wymogi te są wspólne zarówno dla innowacji społecznych, jak i przedsięwzięć bardziej rynkowych.

#### PRZYKŁAD 4\*

Sondaż deliberatywny to metoda konsultacji i aktywizacji społecznej opracowana na Uniwersytecie Stanforda przez prof. Jamesa Fishkina. Jest odpowiedzią na problem niewystarczającej komunikacji między decydentami a obywatelami. Zastosowanie sondażu deliberatywnego w wielu miejscach na świecie ukazało swój potencjał integracyjny, aktywizacyjny i koncyliacyjny.

Sondaż deliberatywny to badanie opinii określonej społeczności wykonane po przekazaniu badanym wyczerpujących informacji na temat rozpatrywanej kwestii. Przekazanie tych informacji odbywa się podczas sesji deliberatywnej, w której uczestniczy reprezentatywnie dobrana grupa członków danej społeczności. Na początku debaty uczestnicy w pre-sondażu wypowiadają opinie na temat kontrowersyjnej decyzji publicznej. Podczas samej sesji zapoznają się z informacjami kluczowymi z punktu widzenia rozpatrywanej kwestii. Dyskutują również między sobą, konfrontując przekonania i założenia, które legły u podstaw ich pierwotnych i intuicyjnych preferencji. Mają także możliwość zasięgnięcia opinii ekspertów, a także urzędników odpowiedzialnych za omawiane zagadnienia.

Głos w procesie deliberacji przyznaje się różnym grupom interesariuszy. Całe spotkanie jest prowadzone według opracowanej metodyki przez specjalnie przygotowanych moderatorów, którzy m.in. pilnują, by w debacie zostały uwzględnione wszystkie istotne racje i opinie. Pod koniec sesji uczestnicy są ponownie poproszeni o wypełnienie kwestionariuszy, w efekcie czego otrzymuje się ostateczny rozkład opinii. Jeżeli decydenci uwzględnią wyniki sondażu w procesie podejmowania decyzji, zyskają dodatkową legitymację dla swoich działań.

Sondaż deliberacyjny ukazuje, jak zmienia się opinia obywateli pod wpływem odpowiednio dostarczonej informacji. Jest przy tym metodą wzmacniającą proces podejmowania decyzji politycznych dzięki zwiększeniu zainteresowania i udziału obywateli w sprawach publicznych. W tym też tkwi jego potencjał, jeśli chodzi o poprawę jakości demokracji, a pośrednio jakości życia społeczeństwa, dlatego autorzy tego artykułu traktują sondaż deliberacyjny jako innowację społeczną.

\* Pełną historię zastosowania sondażu deliberacyjnego w Poznaniu można znaleźć w tekście *Sondaż deliberacyjny* (Bukowski 2011) zamieszczonym w książce *Nowe perspektywy. Nauki społeczne dla gospodarki* (Rudnicki 2011).

## Podsumowanie

W naszym kraju pokutuje przekonanie, że nauki humanistyczne i społeczne, by zachować swą autonomię, nie powinny wchodzić w relacje z szeroko rozumianą gospodarką, w szczególności w związku o charakterze komercyjnym. Opinia ta jest nieprawdziwa z dwóch powodów: niewłaściwego pojmowania autonomii nauki i niewłaściwego pojmowania komercjalizacji. Autonomię poznawczą nauki, a więc zasadniczą samodzielność uczonych i badaczy w procesie dochodzenia do prawdy typu naukowego i w definiowaniu problemów badawczych, często myli się z akademizmem, czyli przeświadczeniem, że wiedza generowana na uczelniach jest wartością samą w sobie, a jej jakość weryfikować mogą wyłącznie sami uczeni. Konsekwencją takiej postawy jest izolacja nauk społecznych wobec pozostałych dziedzin życia społecznego, w tym unikanie powiązań o charakterze komercyjnym jako „niestosownych” czy „podejrzanych”. Z tym wiąże się sposób pojmowania komercjalizacji wiedzy najczęściej ograniczany do wymiaru ekonomicznego czy wręcz merkantylnego (sprzedaż wiedzy). Naszym zdaniem należy oczyścić pojęcie komercjalizacji wiedzy z tych negatywnych (w środowisku naukowym) konotacji i skierować uwagę ku wartości wymiany jako takiej. **W takiej interpretacji komercjalizacja wiedzy odnosiłaby się do procesu nadawania jej szerszej, społecznej wagi i wartości w procesie wymiany pomiędzy nauką a szeroko rozumianą gospodarką.** Na tej wymianie skorzystać może nie tylko gospodarka, na przykład w postaci innowacji, ale także nauka. Dzięki niej bowiem nauka otrzymuje cenne inspiracje ze strony przedstawicieli innych dziedzin życia, zyskuje nowe wyzwania w postaci problemów praktycznych wymagających rozwiązania, może także zweryfikować przyjęte modele i ujęcia teoretyczne, co stanowi ważny impuls rozwojowy dla badań podstawowych. ●

# Szablon modelu biznesowego i mapa empatii jako narzędzia zarządzania potencjałem rynkowym

Jednym z najpoważniejszych wyzwań związanych z zarządzaniem potencjałem naukowym w kontekście rynkowym jest pozyskiwanie zleceń. Taki wniosek można wyciągnąć, analizując treści wywiadów przeprowadzonych z badaczami z pola nauk społecznych przy okazji realizacji projektów „B+R=€ Nauki społeczne dla gospodarki” i „BRing. Nauki społeczne dla gospodarki”. Podobna refleksja nasuwa się w kontekście pracy trenerskiej i doradczej realizowanej z naukowcami, których ambicją jest komercjalizacja swojego potencjału naukowego. Innymi słowy, podstawowa trudność leży w zaprojektowaniu i rozpoczęciu realizacji projektu dedykowanego potrzebom jakiejś organizacji – firmy, organizacji pozarządowej czy jednostki administracji publicznej. Poradzenie sobie z tym wyzwaniem wiąże się – w mojej ocenie – głównie z rozwinięciem odpowiednich postaw i umiejętności związanych z funkcjonowaniem jako przedsiębiorca. Każdy bowiem przedsiębiorca – niezależnie od branży – podejmuje próbę wprowadzenia usługi czy towaru na rynek, przy czym kluczową rolę odgrywają umiejętności dostrzeżenia i wykorzystania okazji opierające się na kreatywności, wyobraźni i zdolności przekonywania.

Biznes patrzący na świat nauki jest jej klientem, więc przyjmuje postawy podobne do tych, które przyjmują jego klienci patrzący na świat biznesu. Wiąże się to z naturalnym dla klienta pytaniem o użyteczność tego, co nauka może zaoferować dla partykularnych procesów produkcyjno-dystrybucyjnych. Biznes dużo inwestuje w działania mające na celu lepsze zrozumienie konsumentów, korzystając z różnych narzędzi. Naukowcy mający ambicje oferowania usług dla innych organizacji stają przed podobnym wyzwaniem dokładnego zrozumienia ich świata, jego języka, potrzeb, ambicji i problemów.

W tym artykule zaproponuję spojrzenie na wyzwanie zarządzania rynkowym potencjałem naukowców przez pryzmat przedsiębiorczości rozumianej jako umiejętność dostrzeżenia i wykorzystania okazji biznesowej. Opiszę narzędzia, jakimi są z jednej strony *szablon modelu biznesowego*, a z drugiej *mapa empatii klienta*, oraz omówię ich rolę w we wsparciu początkującego przedsiębiorcy przy rozwijaniu tej kluczowej kompetencji.

## Umiejętność dostrzegania i wykorzystywania okazji

Umiejętność dostrzegania i wykorzystywania okazji, na której chciałbym się tutaj skupić, wydaje się jedną z bardziej ulotnych kompetencji. Łączy ona umiejętność analizy z kreatywnością – czyli zrozumienie kontekstu i wykreowanie w jego ramach czegoś nowego, będącego źródłem wartości dodanej. Z pewnością jednak można podejmować próby trenowania tej umiejętności, opierając się na pewnych narzędziach. Narzędzia te – z czasem – mogą się przełożyć na nawyk postrzegania inicjatyw prowadzonych przez innych od strony widzenia możliwości interwencji, na podstawie której tworzy się relację natury biznesowej.

Po pierwsze, naukowiec mający ambicje nawiązania współpracy z innymi podmiotami gospodarczymi musi dobrze zdawać sobie sprawę ze swojego potencjału rynkowego. Przymiotnik „rynkowy” zwraca uwagę na to, że nie chodzi tu o proste wymienienie wiedzy i umiejętności, jakimi dysponuje w danej chwili, a raczej o krytyczną ich analizę pod kątem tego, co może być *użyteczne* dla podmiotów funkcjonujących na szeroko rozumianym rynku. Z danych zebranych przy okazji realizacji projektu „B+R=€ Nauki społeczne dla gospodarki” wynika, że specyficzna wiedza na temat człowieka i procesów społecznych, jaką dysponują naukowcy z pola nauk społecznych, w połączeniu z umiejętnościami analizy i syntezy danych może być pożądana dla organizacji pragnących zrozumieć zarówno procesy wewnątrz swych organizacji mające związek z czynnikiem ludzkim – czyli z pracownikami, jak i zachowania klientów (Rudnicki 2001). Jest to potencjał, którego doprecyzowanie w kontekście indywidualnej wiedzy i doświadczeń może doprowadzić do stworzenia atrakcyjnej oferty handlowej.

Pomocą w identyfikacji swojego potencjału rynkowego może być analiza działalności podmiotów gospodarczych. Nie chodzi tu jednak o proste *zrozumienie* na poziomie intelektualnym, a – w pewnym sensie – *wycucie* tego, co może być dla nich ważne.

## Model biznesowy

Pierwszym krokiem do zrozumienia podmiotów rynkowych w kontekście zrozumienia swojego potencjału jest wyjście poza pewien stereotyp klasycznego rozumienia poszczególnych sektorów rynku, według którego firmom prywatnym zależy na jak największym zysku liczonym w polskich nowych złotych, podczas gdy podmiotom administracji i podmiotom związanym z trzecim sektorem zależy na maksymalizacji dobra społecznego. Z badań prowadzonych na gruncie ewolucyjnych teorii ekonomicznych (Nelson i Winter 1982, s. 14) oraz z danych dotyczących polskich praktyk B+R (Rudnicki 2011, 2013) wynika, że wiele zarządów firm prywatnych ma odwagę, polot i swobodę inwestowania w przedsięwzięcia dużego ryzyka, podczas gdy zarządy podmiotów ekonomii społecznej może charakteryzować zwyczajna interesowność. Narzędziem, które może pomóc w zrozumieniu niestereotypowej mechaniki działania organizacji, jest szablon modelu biznesowego.

Model biznesowy opisuje zasadę, według której organizacja tworzy i dostarcza wartość, oraz sposób, w jaki czerpie z tej aktywności zyski. Według Osterwaldera i Pigneura (2009) można wyróżnić rodzaj szablonu składającego się z 9 elementów obrazujących mechanikę działania każdej organizacji. Taki szablon jest prosty w zastosowaniu – poniżej prezentuję zestawienie poszczególnych elementów:

Tabela 1. Elementy modelu biznesowego (opracowanie własne na podstawie: Osterwalder, Pigneur 2009)

LP.	NAZWA ELEMENTU	OPIS
1.	<b>Grupa docelowa</b>	Każda organizacja działa na rzecz jakiejś grupy docelowej. W przypadku prywatnego przedsiębiorstwa mówimy o firmie, w przypadku fundacji o beneficjentach. Jednak zawsze ktoś korzysta z działalności danego podmiotu. Przyczyną powstania i funkcjonowania organizacji jest istnienie grupy docelowej, dlatego jest to najważniejszy element modelu biznesowego.
2.	<b>Propozycja wartości / oferta</b>	Propozycję wartości należy rozumieć jako ofertę skierowaną do grupy docelowej. Oferta to nic innego jak towar lub usługa – ich przekazanie odbiorcy jest następstwem wejścia w relację, której celem jest otrzymanie wartości. Weryfikacją skuteczności tego zabiegu jest poczucie satysfakcji odbiorcy.
3.	<b>Kanały dotarcia</b>	Ten element biznesplanu zwraca uwagę na trzy funkcje kanałów dotarcia do grupy docelowej: informacyjną, dystrybucyjną i sprzedażową. Funkcja informacyjna wiąże się z podniesieniem świadomości oraz z wyrobieniem sobie przez klienta opinii dotyczącej propozycji wartości, dystrybucja zwraca uwagę na konieczność dostarczenia oferty „do rąk” klienta, a sprzedaż odnosi się bezpośrednio do okoliczności zawierania transakcji. Z każdą z tych funkcji mogą się wiązać osobne działania, których identyfikacja jest ważna, by zrozumieć organizację.
4.	<b>Relacje z klientem</b>	Ważne jest również to, że organizacji zależy na zbudowaniu relacji z grupą docelową. Chodzi tu wszelkie działania, które nie są bezpośrednio nastawione na cele realizowane poprzez kanały. Można tu zaliczać kwestie związane z budowaniem marki lub pewnego pożądanego wizerunku.
5.	<b>Źródła przychodu</b>	By zapewnić sobie możliwość przetrwania, organizacja musi pozyskiwać przychód z prowadzonej działalności. Jest wiele możliwych źródeł przychodu. Należy podkreślić, że nie wszystkie oferty muszą być monetyzowane. Przykładem jest firma Google – z szerokiej gamy oferty produktów tylko przestrzeń reklamowa w postaci usług AdWords i AdSense są spieniężane, pozostałe usługi, jak wyszukiwarka Google, przeglądarka Chrome, mapy, poczta internetowa, dokumenty Google i wiele innych są udostępniane za darmo. Ich celem jest przyciągnięcie użytkowników, których obecność jest atrakcyjna dla potencjalnych reklamodawców.

6.	<b>Kluczowe działania</b>	Kluczowe działania wskazują na wszystkie niezbędne aktywności, które są absolutnie konieczne do realizacji wszystkich powyższych elementów modelu biznesowego.
7.	<b>Kluczowe zasoby</b>	Ten element zwraca uwagę na wszystkie zasoby, bez których realizacja modelu biznesowego nie byłaby możliwa. Należy podkreślić, że zasoby te mogą być zarówno materialne, jak i niematerialne. Można dodać, że organizacje, które definiują w kluczowych zasobach wiedzę, będą potencjalnie bardziej otwarte na nawiązywanie kontaktów ze światem nauki, ponieważ jej reprezentanci będą już rozumieli potencjalną wartość dodaną takiej współpracy. Z drugiej strony będą one miały wyższe wymagania dotyczące oferowanego produktu.
8.	<b>Kluczowe partnerstwa</b>	Aby zrealizować jakąś ofertę, organizacja często musi nawiązać współpracę z innymi podmiotami. Kluczowi partnerzy to tacy, bez których modelu nie można zrealizować – są oni absolutnie konieczni. Przykładem może być sklep internetowy <i>iTunes</i> oferujący muzykę w postaci cyfrowej. Kluczowymi partnerami dla <i>iTunes</i> są wydawnictwa fonograficzne. Ponieważ <i>iTunes</i> nie produkuje muzyki, a jest tylko jej pośrednikiem, cała zasadność istnienia tego serwisu opiera się na założeniu, że wydawcy muzycy będą dostarczać muzykę w postaci cyfrowej, aby mogła ona wejść w skład oferty platformy <i>iTunes</i> .
9.	<b>Struktura kosztowa</b>	Ten element modelu biznesowego skupia uwagę na kosztach związanych z pozyskiwaniem kluczowych zasobów, kluczowych partnerów i prowadzeniem kluczowych działań.

Każdy z powyższych elementów jest od siebie zależny i wszystkie współgrają na rzecz realizowania celów stawianych przez daną organizację. Patrzenie przez pryzmat modelu biznesowego na działalność podmiotów gospodarczych pozwala bardzo szybko się zorientować, co jest dla danej organizacji ważne.

Aby zobrazować analizę, którą można wykonać, posługując się szablonem modelu biznesowego, skorzystam z przypadku firmy 313 Consulting\* prowadzonej przez absolwentów socjologii i psychologii Uniwersytetu Jagiellońskiego, zajmującej się produkcją gier symulacyjnych i przeprowadzaniem szkoleń opartych na tych grach. Odbiorcą oferty są firmy mające potrzebę podnoszenia konkretnych kompetencji swoich pracowników. Firma 313 Consulting dysponuje różnymi grami, których realizacja jest nastawiona na podnoszenie konkretnych kompetencji np. z zakresu pracy

\* Losy firmy 313 Consulting opisane są w studium przypadku 313? (Szklarczyk 2013) zamieszczonym w książce *Nauki społeczne a komercjalizacja wiedzy* (Rudnicki 2013).

zespołowej czy efektywniejszej sprzedaży. Na poziomie **oferty** są to zatem szkolenia z podnoszenia kompetencji pracowniczych, a **grupą docelową** są w zasadzie wszystkie firmy. Ponieważ wyjątkowość oferty polega na tym, że szkolenia mają charakter gry symulacyjnej opracowanej przez zespół 313, same gry są **kluczowym zasobem** tej firmy. Oznacza to, że jednym z **kluczowych działań** będą prace nad opracowywaniem gier odpowiadających na konkretne potrzeby potencjalnych klientów. **Komunikacja, dystrybucja i sprzedaż (kanały)** odbywają się w sposób bezpośredni, dlatego można zaryzykować stwierdzenie, że innym **kluczowym zasobem** będzie stale rozbudowywana baza danych potencjalnych klientów, a bezpośrednie działania sprzedażowe będą także **kluczowym działaniem**. Dodatkowo firma prowadzi stronę internetową oraz promuje się na różnych platformach społecznościowych, jak GoldenLine czy Facebook i tam też prowadzi działalność natury **relacyjnej**.

Firma pozyskuje **przychody**, pobierając opłatę za przeprowadzone szkolenie; prowadzi również sprzedaż opracowanych przez siebie gier. Oznacza to, że równolegle ma **ofertę** skierowaną do **innej grupy docelowej** – innych firm szkoleniowych, niezależnych trenerów czy dydaktyków pracujących ze studentami. Należy podkreślić, że zabieg ten doprowadził do segmentacji klientów – czyli podziału na dwie grupy potencjalnych konsumentów o różnej charakterystyce. Każda z tych grup będzie wymagała różnych zabiegów komunikacyjnych, dystrybucyjnych i sprzedażowych. Ta nowa oferta wymaga też uwzględnienia jej na poziomie **kluczowych działań**. Jest to ciekawa sytuacja, ponieważ *gry* są z jednej strony **kluczowym zasobem** z punktu widzenia realizowania oferty prowadzenia szkoleń, a z drugiej same z siebie są **ofertą** handlową, zaś **kluczowym zasobem** wymaganym do ich produkcji jest zapewne kreatywność zespołu stymulowana – jak relacjonują właściciele firmy – ciągłym kontaktem z nauką. Oznacza to, że regularne śledzenie wyników badań naukowych i konsultacje z pracownikami nauki będą ujęte w **kluczowych działaniach** firmy, a ośrodki naukowe zyskują status **kluczowego partnera**. Co znamienne, dla przedsięwzięć biznesowych opartych na wiedzy struktura kosztów sprowadza się w zasadzie do opłacenia pracowników i wynajęcia przestrzeni biurowej. Pokazuje to, jak duży potencjał przy relatywnie niskich kosztach leży w tego typu przedsięwzięciach. Poniżej zamieszczam uzupełniony szablon modelu biznesowego dla firmy 313 Consulting.

Analizę taką można wykonać szybko, a jej wynik pozwala uporządkować myślenie o prowadzonym przedsięwzięciu i podkreślić wagę połączenia wszystkich elementów w konkretną i spójną całość. Jeżeli wprowadzam nową ofertę, oznacza to, że trzeba tak zarządzić firmą, aby umożliwić dostępność kluczowych zasobów i prowadzenie kluczowych działań, dzięki którym realizacja tej oferty będzie możliwa.

Gromadzenie wiedzy na temat tego, co się dzieje na rynku, w drodze zaproponowanej tu mikroanalizy pozwala na ćwiczenie umiejętności dostrzegania możliwości współpracy. Widzimy, co robią inni i możemy ocenić, czy jesteśmy w stanie pomóc im robić to jeszcze lepiej. Być może 313 chętnie kupowałyby gry spełniające ich wewnętrzne wymogi lub być może zespół 313 potrzebuje zewnętrznych szkoleń nastawionych na podnoszenie potencjału kreatywnego zespołu, gdyż wydaje się, że stymulowanie kreatywności jedynie poprzez opieranie się na kontakcie z nauką może nie wystarczyć.



Tabela 2. Szablon modelu biznesowego firmy 313 Consulting (opracowanie własne)

<p><b>Kluczowi partnerzy:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Ośrodki naukowe zajmujące się procesem uczenia się przez osoby dorosłe.</li> </ol>	<p><b>Kluczowe działania:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Lektura artykułów naukowych i dyskusja nad nimi.</li> <li>2. Sprzedaż bezpośrednia (rozbudowywanie bazy klientów).</li> <li>3. Wytwarzanie unikatowych gier.</li> </ol>	<p><b>Oferta:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Szkolenia z podnoszenia kompetencji pracowniczych na bazie unikatowych gier.</li> <li>2. Unikatowe gry szkoleniowe.</li> </ol>	<p><b>Relacje:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Media społecznościowe.</li> </ol>	<p><b>Grupy docelowa:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Segment klientów szkolonych:             <ol style="list-style-type: none"> <li>a. firmy.</li> </ol> </li> <li>2. Segment klientów szkolących:             <ol style="list-style-type: none"> <li>a. firmy szkoleniowe;</li> <li>b. niezależni trenerzy.</li> </ol> </li> </ol>
	<p><b>Kluczowe zasoby:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Unikatowe gry szkoleniowe.</li> <li>2. Kreatywność zespołu.</li> <li>3. Baza potencjalnych klientów.</li> </ol>		<p><b>Kanaty:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Promocja, komunikacja i sprzedaż bezpośrednia.</li> <li>2. Strona www.</li> <li>3. Działalność w mediach społecznościowych.</li> </ol>	
<p><b>Struktura kosztów:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Wynagrodzenie pracowników.</li> <li>2. Wynajem biura.</li> </ol>		<p><b>Przychody:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Każdorazowe przeprowadzenie szkolenia.</li> <li>2. Sprzedaż unikatowych gier szkoleniowych.</li> </ol>		

Należy podkreślić, że wyjście od perspektywy potencjalnego klienta należy postrzegać jako warunek *sine qua non* zarządzania swoim kapitałem naukowym na rynku. Podmioty w szeroko rozumianej strefie gospodarczej zajęte są rozwiązywaniem kwestii, które same postrzegają jako kluczowe dla swojej działalności. Przekonywanie ich do zainwestowania w nowe relacje musi być osadzone w świecie ich realnych potrzeb czy problemów. Muszą równocześnie oferować skuteczniejszą wizję rozwiązania tych problemów niż do tej pory.

W tym sensie każdy, kto myśli o rozpoczęciu przygody na wolnym rynku, musi być świadom swojej oferty, grupy docelowej oraz wartości, jaką ta oferta za sobą niesie. Dobrym ćwiczeniem jest stworzenie modelu biznesowego opartego na omówionych powyżej elementach dla planowanego przedsięwzięcia. Jest to proste w sensie technicznym ćwiczenie, polegające na wypełnieniu przedstawionego tu szablonu treścią – jak zostało to zrobione w przypadku firmy 313 Consulting. Warto pracować na dużym szablonie umieszczonym na ścianie, gdzie członkowie zespołu przyklejają małe karteczki ze swoimi pomysłami. Umożliwia to pogłębioną dyskusję nad konkretnymi pomysłami, której efektem jest ich ulepszenie i lepsze dopasowanie zarówno do potencjału i kompetencji zespołu, jak i do warunków rynkowych. Samo zbudowanie modelu biznesowego jest pierwszym testem jego zasadności – czy to jest to, o co nam chodziło? Czy to się sprzeda?

Model biznesowy jako narzędzie jest również na tyle elastyczny, że pozwala bardzo szybko wprowadzać zmiany na poziomie koncepcji intelektualnej, a następnie implementować je w strukturę firmy.

W ten sposób rozwijamy model biznesowy w stronę większej adekwatności rynkowej lub lepszego dopasowania do indywidualnej wizji. Aby zobrazować rozwój modelu biznesowego posłużę się przykładem organizacji pozarządowej Centrum Cyfrowego Projekt: Polska powołanej do życia przez dr Alka Tarkowskiego i mecenas Igora Ostrowskiego, która zajmuje się promowaniem otwartego podejścia do dzielenia się własnością intelektualną. Organizacja ta blisko współpracuje innymi organizacjami trzeciego sektora – szczególnie z tymi, którym bliskie są tematy związane z aktywnością kulturalną, edukacją obywatelską oraz nowymi technologiami. Centrum jest też przedstawicielem na Polskę inicjatywy Creative Commons – ruchu opartego na idei wolnej wymiany dóbr kultury. Organizacje propagujące Creative Commons oferują darmowe rozwiązania prawne w postaci wolnych licencji, które ułatwiają zarządzanie prawami autorskimi twórcom chcącym dzielić się swoimi utworami.

Na pewnym etapie swojego rozwoju zarząd Centrum Cyfrowego Projekt: Polska zauważył, że inne organizacje pozarządowe (ale też jednostki administracji publicznej i samorządowej), których celem jest promocja kultury, interesują się produktami prawnymi Creative Commons, jednak nie do końca rozumieją, jak mogłyby z nich korzystać z pożytkiem dla realizacji swoich celów. Podjęto decyzję o uruchomieniu szkoleń dedykowanych właśnie sektorowi NGO i administracji publicznej. Odpowiadając na realną potrzebę wynikającą z modelu działania tych organizacji, Centrum wprowadziło innowację do swojego modelu biznesowego poprzez przedstawienie nowej oferty. W tym sensie dopasowało swój model biznesowy do modeli innych organizacji, budując pozycję jako potencjalnego partnera biznesowego.

Modele biznesowe mają zaletę w postaci szybkiego testowania ich zasadności rynkowej oraz szybkiego reagowania na nowe możliwości wykorzystania okazji. Tym samym działalność oparta na modelu biznesowym – nie na biznesplanie – promuje kreatywną energię przedsiębiorcy, nie zamykając jej w sztywnych ramach czy wskaźnikach. Jest to szczególnie ważne na początku działalności, kiedy w zasadzie każdy element modelu biznesowego może się okazać nie do końca przemyślany i potrzeba jego zmiany w konfrontacji z realiami rynkowymi jest wielce prawdopodobna.

## Mapa empatii

Temat urynkowania modelu biznesowego wiąże się bezpośrednio z możliwie głębokim zrozumieniem nie tylko potrzeb, ale *całych światów* potencjalnych klientów indywidualnych. Nawet w sytuacji, kiedy realizujemy zlecenia dla firm, nie należy zapominać, że te firmy przygotowują produkty dla swoich klientów, którzy są w jakimś sensie wyjątkowi pod względem sposobu postrzegania rzeczywistości, potrzeb, ambicji czy miar sukcesu, jakie stosują. Jak już zostało powiedziane, ważnym kryterium wchodzenia w nowe relacje biznesowe jest analiza, czy ta nowa relacja pozwoli danej firmie jeszcze lepiej spełniać wymogi stawiane przez odbiorców ich dóbr albo usług.

Narzędziem coraz powszechniej stosowanym w biznesie, służącym do zrozumienia odbiorcy końcowego, jest mapa empatii klienta opracowana przez firmę XPLANE, która stawia sobie za cel wprowadzenie podejścia *design thinking*\* do działalności biznesowej. Tradycyjne podejście w kwestii zobrazowania klienta sprowadzało się do określenia podstawowych informacji demograficznych jak wiek, płeć, status majątkowy, wykształcenie czy miejsce zamieszkania. Stosowanie mapy

---

\* *Design thinking* to rodzaj podejścia do rozwiązywania problemów stosowany na polach działalności związanych z projektowaniem. Zakłada połączenie *empatii* na etapie określenia kontekstu problemu, kreatywności na etapie generowania rozwiązań oraz pragmatyzmu przy planowaniu wdrożenia.

emпатii klienta pozwala pogłębić zrozumienie danej osoby oraz kontekstu jej funkcjonowania o takie elementy, jak trudności, myśli, sposób wypowiedzania się, postawy, ambicje czy miary sukcesu, przez co możemy empatycznie *odczuć* jej potrzeby, a nie tylko *zdać sobie z nich sprawę na poziomie intelektualnym*. Przeprowadzenie we własnym zespole ćwiczenia polegającego na odtworzeniu świata potencjalnego klienta pozwala także wyjść poza stereotypy czy inne błędne założenia.

Przykładowo prof. Ryszard Stocki\* prowadzi firmę doradczo-konsultingową, której misją jest zmienianie „firm na firmy ludzkie, czyli takie, które są zgodne z naszą naturą”. Jak wyjaśnia: „W praktyce oznacza to przede wszystkim stawianie organizacjom diagnoz – podobnych do stawianych przez lekarzy – w celu poprawienia ich funkcjonowania i wprowadzenia zmian, tak aby stały się »firmami dla ludzi«. W tym celu dokonuje on audytu kultury organizacyjnej danego przedsiębiorstwa i proponuje działania (w tym szkolenia pracownicze), których wynikiem ma być zmiana kultury.

Pod tą usługą kryje się założenie, że jej wykonanie przyniesie dobroczynny efekt dla organizacji – „przekonanie to nie jest jednak wiedzą powszechną, ponieważ założenia, które mu towarzyszą, mogą nie być znane przez potencjalnych odbiorców usługi”. Dlatego, aby z sukcesem prowadzić działania sprzedażowe, należy dobrze zrozumieć, jak potencjalny klient rozumie właśnie tę „dobroczynność”, jakie są jego „bólączki” i jak pomóc mu je rozwiązać. Zwykle wartość usługi będzie weryfikowana przez potencjał, jaki ze sobą niesie do rozwiązania aktualnych problemów stojących na drodze do osiągnięcia wyznaczania celów. Być może w danej firmie niska kultura otwartości i współpracy oraz sztywne ramy hierarchii nie pozwalają na uwolnienie jej potencjału kreatywnego. A może odwrotnie – zbytne rozluźnienie obyczajów nie pozwala na skuteczne dyscyplinowanie pracowników, od czego zależy skuteczność przedsięwzięć np. logistycznych.

Zrozumienie kontekstu pozwala wypożyczonować daną usługę nie jako wartościową samą w sobie, ale jako użyteczną w konkretnych warunkach, w jakich znalazł się potencjalny klient. Często jakiś aspekt codzienności mówi dużo o rzeczywistych problemach organizacji. Na przykład jeżeli wiemy, że mamy do czynienia z firmą informatyczną, możemy sobie wyobrazić, jak wygląda codzienna rutyna zajęć szeregowego pracownika. Firma Stockiego – szukając klienta – mogłaby wówczas zaproponować konkretny pakiet usług przeznaczony dla firm informatycznych, a tym samym zapewnić sobie fundament do działań sprzedażowych czy negocjacji biznesowych. O ile szablon modelu biznesowych pozwala analizować mechanizm funkcjonowania całej organizacji, o tyle mapa empatii ułatwia zrozumienie ludzi będących ważnymi elementami tego mechanizmu. Należy pamiętać, iż wyzwania każdej organizacji wiążą się z konkretnymi osobami, które w ostatecznym rozrachunku je reprezentują i podejmują decyzje biznesowe. Przykładowo, kiedy Microsoft zaplanował strategię sprzedażową produktów Office dostępnych *online*, zdecydowano, że głównym odbiorcą będą firmy, jednak klienta opisano jako „szef działu IT”, ponieważ to oni podejmują większość decyzji zakupowych w tych firmach.

Odtworzenie mapy empatii klienta polega opisanu prostych charakterystyk społeczno-demograficznych potencjalnego klient (np. wiek, płeć, miejsce zamieszkania), a następnie wypełnieniu treścią sześciu obszarów definiujących jego świat: myśli i odczucia; bodźce słuchowe; bodźce wzrokowe; słowa i czyny; lęki, frustracje ograniczenia; ambicje i miary sukcesu. Zwykle warto w tym celu skorzystać z dużego szablonu i wypełnić go treścią za pomocą karteczek samoprzylepnych. W trakcie odtwarzania obszarów uczestnicy ćwiczenia dyskutują ze sobą nad swoimi propozycjami,

---

\* Opis działalności prowadzonej przez prof. Stockiego można znaleźć w tekście *Człowiek idei* (Kubat 2013) zamieszczonym w książce *Nauki społeczne a komercjalizacja wiedzy* (Rudnicki 2013). Stamtąd pochodzą również cytaty użyte w tej części tekstu.

precyzując tym samym swoje myśli oraz *internalizując* odtwarzany świat. W szkicowaniu tego świata mogą pomóc pytania pomocnicze, które zamieszczam w tabeli 3.

Tabela 3. Mapa empatii klienta (opracowanie własne za: Osterwalder, Pigneur 2009: 131)

LP.		PYTANIA OGÓLNE	PYTANIA SZCZEGÓŁOWE
1.	<b>Myśli i odczucia</b>	Co myśli, co czuje?	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Co dzieje się w umyśle twojego przyszłego klienta?</li> <li>2. Co jest naprawdę dla niego ważne (nie zawsze mówi to na głos)?</li> <li>3. Co go porusza w sensie emocjonalnym?</li> <li>4. Co nie pozwala mu spać w nocy?</li> <li>5. Jakie są jego marzenia i aspiracje?</li> </ol>
2.	<b>Bodźce słuchowe</b>	Co słyszy?	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Jaki wpływ ma środowisko na klienta?</li> <li>2. Co mówią jego przyjaciele? Jego partner?</li> <li>3. Kto ma na niego prawdziwy wpływ? Jakiego rodzaju jest to wpływ?</li> <li>4. Z jakich mediów przekazu korzysta i jak na niego wpływają?</li> </ol>
3.	<b>Bodźce wzrokowe</b>	Co widzi?	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Co klient może zaobserwować w swoim otoczeniu?</li> <li>2. Co go otacza?</li> <li>3. Kim są jego przyjaciele?</li> <li>4. Na jakie oferty jest wystawiony (w kontekście wszystkich ofert rynkowych)?</li> </ol>
4.	<b>Słowa i czyny</b>	Co robi, co mówi?	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Wyobraź sobie, co klient mówi lub jak się zachowuje w przestrzeni publicznej?</li> <li>2. Jakiego rodzaju nastawienie przejawia? Jakie są jego postawy?</li> <li>3. Co mówi do innych? W jaki sposób?</li> </ol> <p><b>UWAGA:</b> Zwróć uwagę na potencjalne konflikty, jakie można zaobserwować u klienta między tym, co mówi, a tym, co naprawdę myśli.</p>
5.	<b>Lęki, frustracje, ograniczenia</b>	Czego się obawia, co go frustruje?	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Jakie są jego największe frustracje?</li> <li>2. Co stoi na przeszkodzie między klientem, a tym, co chce osiągnąć/mieć?</li> <li>3. Czego się obawia?</li> </ol>
6.	<b>Ambicje i miary sukcesu</b>	Kiedy będzie usatysfakcjonowany?	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Co tak naprawdę chce osiągnąć?</li> <li>2. Jakie są jego ambicje?</li> <li>3. Jak mierzy sukces?</li> </ol> <p><b>UWAGA:</b> Pomyśl o strategiach, jakie stosuje klient, aby osiągnąć wyznaczone przez siebie cele.</p>

Po uzgodnieniu odpowiedzi na wszystkie pytania warto zbudować krótki fabularyzowany opis danego klienta, do którego będzie się można odwoływać, a także modyfikować go w miarę pozyskiwania nowych danych z otoczenia. Poniżej przedstawiam przykładową mapę empatii stworzoną dla profilu szefa działu IT przez redaktorów portalu wymiatacze.pl promującego innowacyjne narzędzia biznesowe. To właśnie na podstawie takiego obrazu klienta docelowego Microsoft podjął odważną decyzję, że „wszystkie najważniejsze aplikacje składające się na Microsoft Office, będą dostępne *online*, bez konieczności instalowania ich na komputerze” (wymiatacze.pl).

Tabela 4. Mapa empatii dla szefa działu IT (opracowanie własne za: wymiatacze.pl)

LP.	OBSZAR	PYTANIA OGÓLNE	
1.	<b>Myśli i odczucia</b>	Co myśli, co czuje?	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Czy moje stanowisko jest bezpieczne? Co mogłoby mi zagrozić?</li> <li>2. Mam dosyć płacenia za „licencje” i „subskrypcje”, które tak naprawdę nie wnoszą żadnej istotnej wartości dodanej.</li> <li>3. W jaki pozytywny sposób mogę skupić na sobie uwagę szefa firmy?</li> </ol>
2.	<b>Bodźce słuchowe</b>	Co słyszy?	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. „IT tylko generuje koszty, nie wnosi żadnej istotnej wartości dodanej”</li> <li>2. „Czy nasze serwery na pewno są bezpieczne?”</li> <li>3. „Google jest coraz poważniejszą alternatywą wobec firmy Microsoft”.</li> </ol>
3.	<b>Bodźce wzrokowe</b>	Co widzi?	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Za każdym razem, gdy pojawia się nowa wersja oprogramowania, każą mi wykupywać dodatkową licencję.</li> <li>2. Moi pracownicy chętnie korzystają z otwartych aplikacji Google – i chwala je sobie.</li> <li>3. Oprogramowanie <i>open source</i> wciąż ma mały udział w rynku, ale ten udział stopniowo rośnie.</li> </ol>
4.	<b>Słowa i czyny</b>	Co robi, co mówi?	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Jestem innowacyjny!</li> <li>2. Microsoft stosuje praktyki monopolistyczne.</li> <li>3. Niektóre nowe trendy w IT bardziej dotyczą mass marketu i w niewielkim stopniu przystają do realiów dużej korporacji.</li> </ol>
5.	<b>Lęki, frustracje, ograniczenia</b>	Czego się obawia, co go frustruje?	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Mój zespół i ja sam jesteśmy totalnie przepracowani.</li> <li>2. Musimy być w nieustannym pogotowiu ze względu na częste próby włamań na nasze serwery.</li> <li>3. Nasi klienci wewnętrzni są permanentnie niezadowoleni z naszych usług.</li> </ol>

6.	<b>Ambicje i miary sukcesu</b>	Kiedy będzie usatysfakcjonowany?	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Chcę wykazać bezpośredni wpływ działań IT na wartość firmy.</li> <li>2. Potrzebuję prostych aplikacji, które nie wymagają skomplikowanego procesu instalacyjnego i szkolenia użytkowników</li> <li>3. Czas i budżet IT powinny być przeznaczone na projekty o znaczeniu strategicznym, a nie na gaszenie pożarów.</li> </ol>
----	--------------------------------	----------------------------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Mapa empatii klientów pozwala zdobyć świadomość, za co tak naprawdę klient będzie chciał zapłacić. Częstym efektem wypełnienia mapy empatii jest zdanie sobie sprawy przez zespół planujący, że być może proponowana oferta jest dobra i potrzebna w sensie ogólnym, jednak niewystarczająco dopasowana do potrzeb osoby, która ma podjąć decyzję o jej zakupie.

## Podsumowanie

W tym rozdziale przedstawiłem dwa nowoczesne narzędzia biznesowe, które są pomocne w zarządzaniu przez firmę potencjałem rynkowym. Szablon modelu biznesowego pozwala skutecznie i bez większego wysiłku śledzić w sposób ustrukturyzowany działalność innych podmiotów rynkowych i szukać inspiracji do propozycji współpracy. Z drugiej strony pozwala na szybkie stworzenie modelu własnego przedsięwzięcia, który będzie na tyle elastyczny, że zagwarantuje łatwość we wprowadzaniu zmian przy jego realizacji.

Drugie narzędzie – mapa empatii klienta – pozwala przenieść się z poziomu analizy organizacji do zrozumienia konkretnych osób odpowiedzialnych za podejmowanie decyzji w danej firmie. W ten sposób zyskujemy dostęp do wiedzy o organizacji oraz do pogłębionych obrazów ludzi pełniących w tych organizacjach ważne funkcje. Pozwala to na zrozumienie ich problemów oraz kryteriów decyzyjnych, jakimi się kierują, co może dodatkowo pomóc w dopasowaniu oferty do ich indywidualnych potrzeb. ●

# Finansowanie działalności związanej z komercjalizacją wyników prac badawczych w naukach społecznych

Celem poniższego opracowania jest udzielenie praktycznej odpowiedzi na pytanie, w jaki sposób przygotować projekt, aby był zrozumiały, przejrzysty i atrakcyjny dla inwestora? W kolejnych punktach zostaną przedstawione najważniejsze, uniwersalne elementy projektu oraz narzędzia ułatwiające jego planowanie i późniejszą sprawną realizację.



Warunkiem koniecznym do uzyskania finansowania, niezależnie, czy chcemy sięgnąć po środki budżetowe, unijne czy od prywatnego inwestora, jest przygotowanie dobrego projektu. Na potrzeby konkursów ogłaszanych przez instytucje dystrybuujące środki niezbędne będzie modyfikowanie projektu, tak aby mieścił się on w określonych ramach wniosku. Nie zawsze będzie możliwe sfinansowanie wszystkich zaplanowanych działań i wydatków. Niejednokrotnie projekt trzeba będzie rozbudować, zawrzeć partnerstwa z innymi jednostkami naukowymi lub przedsiębiorcami, aby spełnić warunki otrzymania dofinansowania. Innym razem będziemy mogli zaprezentować tylko niewielką część projektu, która odpowiada zainteresowaniom inwestora.

## PROJEKT

jest to zbiór powiązanych ze sobą i zaplanowanych działań zmierzających do osiągnięcia w określonym czasie zamierzonego celu. Niezbędnymi elementami projektu są zdefiniowana struktura zarządzania z jasnym podziałem zadań i odpowiedzialności, rzetelny harmonogram i kosztorys.

## Nazwa projektu

Nazwie warto poświęcić chwilę czasu. Jeśli uda nam się pozyskać finansowanie na jego realizację będziemy z nią obcować czasem nawet przez kilka lat. Dlatego powinniśmy ją lubić. Dobrze, jeśli zawiera jakieś charakterystyczne słowo definiujące projekt. Może być to akronim, skrót, symbol,

hasło. Bardzo dobrym przykładem jest nazwa projektu, z którego finansowana jest niniejsza publikacja – „BRing. Nauki społeczne dla gospodarki”. Nazwa jest krótka, intrygująca i określa, co jest przedmiotem projektu. BR może odnosić się do prac badawczo rozwojowych, B+R, a samo znaczenie słowa „bring” – „przynosić”, też nie jest przypadkowe. Jeśli będziemy prezentować nasz projekt inwestorowi prywatnemu, ciekawą nazwą możemy przykuć jego uwagę. Pierwsze wrażenie jest bardzo istotne. W ramach niektórych konkursów dokumentacja jasno określa liczbę słów lub znaków jaką powinna zawierać nazwa i jaką treść opisywać. Przykładowo dokumentacja działania 2.2B MRPO określa, że „Tytuł projektu (150 znaków) powinien stanowić krótką, jednoznaczną nazwę identyfikującą przedmiot projektu oraz wnioskodawcę”.

## Cele projektu

Aby określić cel bezpośredni projektu najlepiej zdefiniować **co jest problemem, który chcemy rozwiązać** poprzez realizację projektu. Przykładowo, na podstawie badań rynku, przeprowadzonych analiz, ofert i zapotrzebowania klientów, identyfikujemy problem, którym jest brak na rynku atrakcyjnego programu szkoleniowego z zakresu zarządzania w biznesie. Przeformułowanie problemu na cel może brzmieć następująco: *celem projektu jest stworzenie atrakcyjnego modelu oferty szkoleniowej z zakresu zarządzania w biznesie, udostępnianego na zasadach komercyjnych.*

Formułując cele projektu na potrzeby wniosków o dofinansowanie, powinniśmy stosować „sprytną” metodę **S.M.A.R.T.** Nazwa jest akronimem pochodzącym od angielskich słów *Simple, Measurable, Achievable, Relevant, Timely defined*. Zgodnie z tą koncepcją cel powinien być:

- prosty – jasno sformułowany, zrozumiały, jednoznaczny i niepozostawiający możliwości na różne interpretacje,
- mierzalny – pozwalający na liczbowe określenie stopnia realizacji celu,
- osiągalny – możliwy do zrealizowania, realistyczny,
- istotny – wprowadzający istotną zmianę, wnoszący nową jakość,
- określony w czasie – o wskazanym terminie realizacji.

Dzięki takiemu zapisowi cel w przejrzysty sposób zostanie zaprezentowany osobie oceniającej nasz projekt i decydującej o dofinansowaniu. W jednym zdaniu zawieramy informacje o tym, co i w jaki sposób chcemy osiągnąć. Co więcej, taka forma powinna być dużym ułatwieniem na etapie realizacji projektu. Mierzalność realizacji celu pozwala na monitorowanie postępów prac. Realność osiągnięcia zamierzonego efektu jest niezwykle istotna, gdyż daje poczucie bezpieczeństwa. Natomiast ambitne, istotne cele oraz określony czas ich realizacji mobilizują do sprawnego i terminowego działania. Nasz przykładowy cel zapisany zgodnie z metodą S.M.A.R.T powinien brzmieć następująco: *Celem projektu jest stworzenie w czasie sześciu miesięcy atrakcyjnego modelu oferty szkoleniowej z zakresu zarządzania w biznesie i udostępnienie go na zasadach komercyjnych 12 firmom do końca 2013 roku.*

Cel bezpośredni możemy realizować poprzez szereg celów szczegółowych, które stanowią rozwiązanie dalszych problemów. Tabela 1. zawiera zestawienie przykładowych problemów i przeformułowanie ich na cele szczegółowe projektu:



Tabela 1. Przykład przeformułowania problemów na cele (opracowanie własne)

PROBLEMY	CELE SZCZEGÓŁOWE
1. Brak szczegółowego programu merytorycznego szkolenia.	1. Stworzenie szczegółowego programu merytorycznego szkolenia w czasie dwóch miesięcy na podstawie danych zebranych poprzez ankiety określające zapotrzebowanie rozwoju określonych umiejętności, przeprowadzone łącznie wśród 40 menadżerów, kierowników i członków zarządu trzech dużych, trzech średnich i trzech małych firm.
2. Brak wystarczającej liczby pracowników do przeprowadzenia i analizy ankiet.	2. Zatrudnienie dwóch studentów na dwa miesiące do przeprowadzenia i analizy 40 ankiet.
3. Brak umiejętności graficznych, by opracować program szkoleniowy w atrakcyjnej formie gier strategicznych.	3. Nawiązanie współpracy z firmą graficzną, która opracuje 250 grafik i przygotowuje wydruk 10 zestawów gier w terminie do końca czerwca 2013 r.

Cel ogólny, strategiczny projektu powinien mieć szersze, długoterminowe oddziaływanie na otoczenie. Ma uzasadniać potrzebę realizacji danego przedsięwzięcia. Jest trudno mierzalny z punktu widzenia pojedynczego projektu. Na jego osiągnięcie powinny składać się wszystkie projekty, które zostaną zrealizowane w ramach danego programu, dlatego cel strategiczny projektu powinien wpisywać się w cele ogólne programu, z którego mamy zamiar pozyskać finansowanie. Zgodność celów będzie w dużej mierze decydować o otrzymaniu dofinansowania. Na przykład: *Celem ogólnym projektu jest wzrost poziomu kompetencji kadry zarządzającej w zakresie zarządzania w biznesie, co przyczyni się do rozwoju polskich firm. Realizacja projektu będzie miała pozytywny wpływ na współpracę jednostek naukowych z przedsiębiorstwami i komercjalizację w obrębie nauk społecznych.*

## Wskaźniki osiągnięcia celów

Wskaźniki osiągnięcia celów służą ocenie stopnia realizacji projektu i osiągnięcia zamierzonych efektów. Wyrażone są w wartościach liczbowych i dotyczą różnych okresów. Wyróżniamy trzy rodzaje wskaźników:

- **wskaźniki produktu** – odnoszące się do rzeczowych i bezpośrednich efektów działalności, mierzone na etapie realizacji projektu (do jego zakończenia);
- **wskaźniki rezultatu** – odpowiadające bezpośrednim i natychmiastowym efektom wynikającym z wdrożenia projektu, mierzone są po zakończeniu realizacji;
- **wskaźniki oddziaływania** – trudno mierzalne, odnoszące się do realizacji celów strategicznych danego programu, świadczą o trwałości i długoterminowym oddziaływaniu rezultatów projektu.

Dokumentacja konkursowa często zawiera listę wskaźników, do których powinniśmy się odnieść we wniosku projektowym. Innym razem sami musimy je określić. Do wszystkich wskaźników należy określić źródło, na podstawie którego będziemy je weryfikować. Mogą to być podpisane umowy z kontrahentami, umowy o pracę, protokoły odbioru prac itd. Przykładowe wskaźniki osiągnięcia celów wraz ze źródłami ich weryfikacji zamieszczone są dalszej części niniejszego rozdziału w ramach przykładu matrycy logicznej.

## Działania

Kolejne zadanie stojące przed zespołem projektowym to określenie, jakie działania muszą być podjęte, żeby zrealizować zamierzone cele. W przypadku konsorcjów zadania powinny być rozdzielone pomiędzy partnerów, tak aby każdy realizował je samodzielnie i odpowiadał za nie. Ułatwi to konstruowanie budżetu i na późniejszym etapie monitorowanie stopnia realizacji zadań.

Planując działania, poza *stricte* merytorycznymi, badawczymi, wdrożeniowymi czy promocyjnymi, nie zapominajmy o zadaniu związanym z zarządzaniem projektem. Do realizacji takiego zadania powinniśmy przewidzieć koszty związane z personelem obsługującym projekt od strony kadrowej, księgowej, prawnej, koszty utrzymania biura, w którym będzie realizowany projekt. W ramach zarządzania możemy ująć także promocję projektu i ochronę własności intelektualnej.

## Wykonalność organizacyjna

Wykonalność organizacyjna dotyczy podziału realizacji poszczególnych zadań projektowych między instytucje realizujące projekt. W zależności od specyfiki projektu lub warunków, jakie stawia inwestor, projekt może być realizowany przez jedną lub wiele instytucji. Im więcej zaangażowanych podmiotów i osób, tym większe wyzwanie organizacyjne stoi przed kierownikiem projektu. Recenzentów należy przekonać, że mamy przemyślany plan zarządzania zespołem projektowym i jasno określony podział obowiązków zarówno pomiędzy partnerów, jaki i pracowników. Należy przedstawić podmioty zaangażowane w realizację projektu (jednostki naukowe, przedsiębiorstwa) z uwzględnieniem kompetencji i zakresu odpowiedzialności poszczególnych pracowników w taki sposób, aby udowodnić, że dany zespół jest w stanie podołać realizacji przedsięwzięcia.

Zbiorczo można to przedstawić np. w tabeli.

Tabela 2. Wykonalność organizacyjna projektu (opracowanie własne)

DZIAŁANIA	JEDNOSTKA	PRACOWNIK	ZAKRES ODPOWIEDZIALNOŚCI	KOMPETENCJE PRACOWNIKA

Do wniosków projektowych będą też najprawdopodobniej wymagane szczegółowe CV osób zaangażowanych w realizację projektu oraz załączenie najważniejszych publikacji, informacji o wdrożeniach itp. W tej części prezentujemy również zasoby materialne, jakimi dysponujemy, które będą stanowić o powodzeniu realizacji projektu. Mogą to być np. powierzchnie biurowe, sale konferencyjne, sprzęt komputerowy itp.

## Harmonogram

Poszczególne działania powinny być realizowane w określonym czasie. Narzędziem, które ułatwia rozplanowanie czasu trwania kolejnych działań i zobrazowanie zależności pomiędzy nimi, jest **wykres Gantta**. Ma on postać tabeli zawierającej kolejno wypisane działania wraz z zaznaczonymi odcinakami czasu, w których działania będą realizowane. Odcinki czasu powinny być dobrane w zależności od czasu trwania całego przedsięwzięcia. Na krótki projektu za jednostkę czasu najwygodniej przyjąć dni lub tygodnie, a w przypadku rocznego lub kilkuletniego projektu – miesiące lub kwartały.

Na wykresie możemy również zaznaczyć – zazwyczaj w formie kwadratu obróconego o 45° – punkty oznaczające **kamienie milowe**. Kamienie milowe są to określone punkty, które podsumowują przeprowadzenie kolejnych zadań, np. podpisanie umowy, zgłoszenie do ochrony znaku towarowego, raport z przeprowadzonego etapu badań, konferencja promująca wyniki projektu.

Aby zobrazować wygląd i funkcjonalność tego narzędzia posłużmy się przykładem skonstruowanym na podstawie historii powstania firmy Gryfnie\*. Jest to młoda i prężnie rozwijająca się firma, która swoją działalność opiera głównie na możliwości, jakie stwarza Internet. Powstała dzięki pasji młodej Ślązaczki Klaudii Rokseli, która po ukończeniu studiów etnograficznych i doświadczeniach z praktyk muzealnych czuła niedosyt i rozczarowanie standardową ofertą organizacji mających chronić regionalne dziedzictwo Śląska. Rokseli zaproponowała alternatywę dla dotychczasowych inicjatyw – Gryfnie (co w mowie śląskiej oznacza „ładnie”, „atrakcyjnie”), czyli stronę internetową oraz *fanpage* na portalu Facebook. Podstawowym celem działalności Gryfnie jest popularyzacja mowy śląskiej i upowszechnianie wiedzy o mowie i tradycji Ślązaków. W ciągu pierwszego tygodnia działalności *fanpage* miał już 100 fanów i z każdym dniem przybywali kolejni.

Podstawą serwisu jest słownik mowy śląskiej, który regularnie uzupełniany jest o nowe słowa opatrzone stosowną fotografią. Sposób opisu poszczególnych słów, respektując stylistykę Internetu, pokazuje dialekt śląski z humorem i w atrakcyjnej formie. Klaudia Rokseli opowiada:

Chcieliśmy, by mowa śląska była przeniesiona również do świata miasta, do świata ulicy i pubu. I tutaj pojawił się kolejny pomysł: by przenosić słowa śląskie na różne produkty. Na początek to była kartka „Jo Ci przaja” drukowana w Muzeum Prasy Śląskiej w Pszczynie (...).

Następnie we współpracy z projektantami powstała seria przedmiotów nawiązujących do śląskiej mowy i śląskich wzorów ludowych. Dzięki oryginalnej formie, intrygującym napisom w dialekcie śląskim i ciekawym grafikom oferta koszulek i toreb dotarła do szerokiego grona odbiorców.

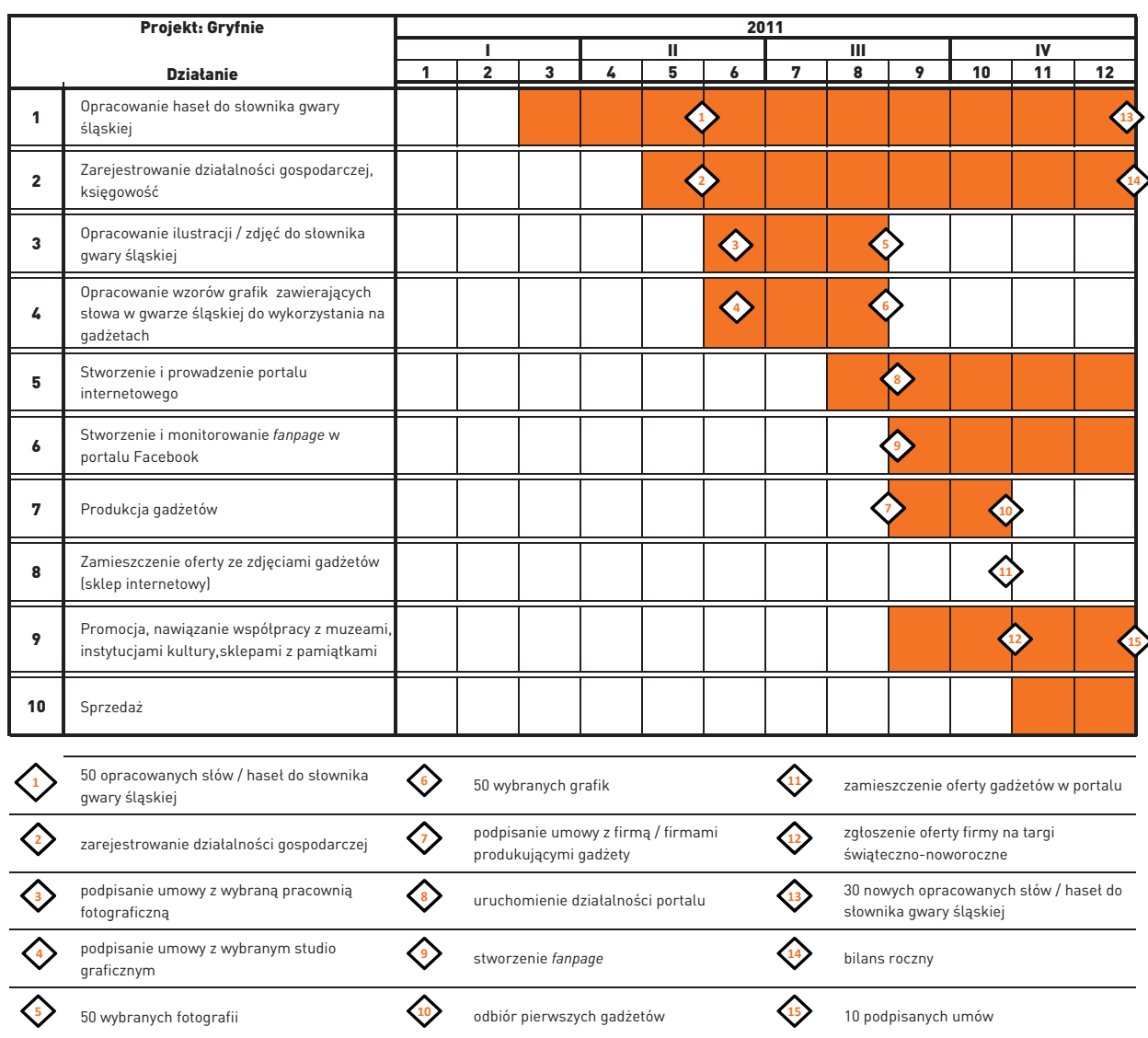
---

\* Pełną historię Gryfnie można znaleźć w studium przypadku *Gryfnie* autorstwa Katarzyny Konkel (2013) w książce *Nauki społeczne a komercjalizacja wiedzy* (Rudnicki 2013). Stamtąd pochodzi również zamieszczony cytat.

Z dochodu uzyskanego dzięki sprzedaży gadżetów finansowana jest działalność portalu, produkcja wywiadów, organizacja spotkań itp. Dodatkową wartością oferowanych produktów jest promowanie za ich pośrednictwem mowy śląskiej i utrwalanie efektów działań Gryfnie. Obecnie Gryfnie jest marką zapraszaną do udziału w różnych przedsięwzięciach związanych z regionem. Bierze udział w promocji produktów turystycznych i angażuje się w projekty komercyjne takie jak Herckloty – regionalny portal randkowy.

Zaprezentowany poniżej wykres Gantta nie jest rzeczywistym odwzorowaniem działań, jakie zostały podjęte w pierwszym roku „rozkrećania” działalności firmy Gryfnie. Jest tylko przykładem, jak mogłoby to wyglądać i jakie działania, kamienie milowe mogliby założyć sobie twórcy portalu w dniu, kiedy postanowili zacząć działać.

Rys. 1. Wykres Gantta dla projektu Gryfnie (opracowanie własne)



Graficzne przedstawienie czasu trwania poszczególnych działań i zobrazowanie zależności, jakie są między nimi, pozwalają zweryfikować, czy projekt w takiej formie jest rzeczywiście wykonalny. Warto zostawić sobie pewien margines czasowy między zależnymi od siebie działaniami

na nieprzewidziane opóźnienia, tak aby uniknąć niepotrzebnych nerwów. Należy pamiętać, że projekt jest tworem żywym, podlegającym ciągłym zmianom, charakteryzującym się dużą dynamiką wydarzeń, w związku z tym powinniśmy być przygotowani, że na etapie jego realizacji będziemy musieli niejednokrotnie weryfikować plany i zmieniać pierwotne założenia harmonogramu.

Wykres Gantta i podejście projektowe mogą ułatwić nam realizację nie tylko zamierzeń zawodowych, ale również planów związanych z życiem prywatnym. Jest dobrym sposobem na zorganizowanie zarządzania czasem. W przypadku takich przedsięwzięć, jak przeprowadzka, remont mieszkania lub choćby zorganizowanie dużych uroczystości rodzinnych może okazać się wręcz bezcennym pomocnikiem.

## Budżet

Kiedy w ramach projektu mamy już zaplanowane działania, znamy czas ich trwania i wiemy, ile osób chcemy zaangażować do realizacji każdego z nich, możemy przystąpić do szacowania kosztów. Instytucje, które udzielają wsparcia, narzucają konkretną formę, w jakiej powinien zostać przedstawiony budżet projektu i jakie koszty mogą być w jego ramach ujęte. We wniosku projektowym trzeba tego przestrzegać, dla własnych potrzeb warto jednak niezależnie przygotować w arkuszu kalkulacyjnym możliwie najbardziej szczegółowy dokument. Powinien zawierać stawki wynagrodzeń i informacje o formach zatrudnienia pracowników zaangażowanych w projekt. Muszą one być zgodne z obowiązującym prawem pracy i wewnętrznymi zasadami jednostki, dlatego powinny być skonsultowane np. z działem spraw osobowych. Trzeba przy tym uwzględnić odpowiadający harmonogramowi okres zatrudnienia i wymiar czasu pracy. Koszty zakupu aparatury, wyposażenia, ekspertyz i prac zleczanych podmiotom zewnętrznym można uzyskać przez wstępne zgromadzenie ofert lub porównanie ogólnodostępnych cenników. W tekście wniosku projektowego zawsze powinno się znaleźć uzasadnienie poniesienia danych kosztów. Pamiętajmy, że w budżecie trzeba uwzględnić wszystkie koszty, chociaż nie wszystkie mogą okazać się kosztami kwalifikowanymi przez instytucję, która udziela wsparcia finansowego. Kiedy już poznamy źródło finansowania zewnętrznego, będziemy mogli zweryfikować nasze potrzeby i możliwości. Często niezbędnym okazuje się zadeklarowanie wkładu własnego lub rezygnacja z części planowanych wydatków.

## Matryca logiczna

Kolejnym narzędziem stosowanym zarówno na etapie planowania działań, jak i podczas zarządzania realizacją projektu jest matryca logiczna. W kompleksowy sposób przedstawia ona planowaną drogę realizacji i weryfikacji projektu. Matryca logiczna jest to tabela składająca się z czterech kolumn i czterech wierszy. Poszczególne komórki zawierają niemal wszystkie omówione wcześniej elementy projektu.

Pierwsza kolumna (kolumna A) to logika interwencji, informuje o podjętych **działaniach**, które pozwolą wypracować określone **rezultaty**, aby następnie osiągnąć zamierzone **cele projektu**. Kolumna druga (kolumna B) gromadzi informacje o **wskaźnikach** realizacji projektu na poszczególnych etapach. Są to obiektywnie oszacowane i wyrażone liczbowo elementy logiki interwencji pozwalające badać stopień realizacji rezultatów oraz celu bezpośredniego i celów ogólnych. Trzecia

kolumna (kolumna C) przedstawia, w jaki sposób i na jakiej podstawie będzie weryfikowane osiągnięcie wskaźników projektu.

Tabela 3. Instrukcja do matrycy logicznej (opracowanie własne)

TYTUŁ PROJEKTU			
<p><b>A. Logika interwencji</b></p> <p>Logika interwencji oznacza drogę od realizacji zadań poprzez osiągnięte rezultaty, które przyczyniają się do osiągnięcia celu bezpośredniego i być może celu ogólnego projektu.</p>	<p><b>B. Wskaźniki</b></p> <p>Obiektywnie oszacowane i wyrażone liczbowo elementy logiki interwencji (kolumny A), pozwalające badać stopień realizacji rezultatów oraz celu bezpośredniego i celów ogólnych.</p>	<p><b>C. Źródła weryfikacji</b></p> <p>Dokumenty, na podstawie których będzie weryfikowane osiągnięcie wskaźników na każdym poziomie realizacji celów. Powinny być to dokumenty dostępne także po zakończeniu realizacji projektu.</p>	<p><b>D. Założenia/ Ryzyka</b></p> <p>Czynniki niebędące bezpośrednio częścią projektu, a mające wpływ na jego wdrażanie i trwałość na danym etapie.</p>
4. Cele ogólne (4.A)	Oddziaływanie (4B)	Źródła weryfikacji (4.C)	
<p>Cel bezpośredni projektu (3.A) przyczynia się do osiągnięcia celu szerszego, ogólnego, czyli efekty realizacji projektu oddziałują w dłuższym okresie i na szersze otoczenie.</p> <p>Na osiągnięcie celu ogólnego projekt ma z reguły pośredni wpływ, a co najistotniejsze przeprowadzany jest wspólnie z wieloma innymi projektami realizowanymi na danym terenie.</p> <p>Cele ogólne muszą być spójne z celem działania/Programu, do którego/ych realizacji przyczynia się projekt.</p>	<p>Wskaźniki oddziaływania są rozumiane jako długofalowa konsekwencja zrealizowanego produktu, wykraczająca poza natychmiastowe efekty, które zostaną osiągnięte dzięki realizacji projektu, np. zmiana produktywności, wzrost wykorzystania technologii informatycznych i komunikacyjnych, zastosowanie zaawansowanych technologii produkcyjnych, poprawa warunków dla zasobów ludzkich, wzrost efektywności technologicznej, utworzenie nowych, trwałych miejsc pracy.</p>	<p>Źródła informacji o realizacji celu ogólnego.</p>	

<b>3. Cel bezpośredni projektu (3.A)</b>	<b>Wskaźniki produktu (3.B)</b>	<b>Źródła weryfikacji (3.C)</b>	<b>Założenia/Ryzyka (3.D)</b>
<p>Należy wpisać cel (lub cele), który powinien zostać osiągnięty w wyniku realizacji projektu. Cele powinny odnosić się do problemów, na które odpowiada projekt.</p>	<p>Wskaźniki produktu to bezpośredni, materialny efekt realizacji przedsięwzięcia mierzony konkretnymi wielkościami. Wartości zawarte w tej komórce odnoszą się bezpośrednio do działalności lub działań podejmowanych przez beneficjenta oraz do dóbr i usług, jakie uzyskuje się w konsekwencji realizacji projektu i które w sposób bezpośredni pochłonięty zaplanowane środki finansowe.</p>	<p>Źródła weryfikacji osiągnięcia wskaźników produktu.</p>	<p>Jakie czynniki zewnętrzne mogą utrudnić osiągnięcie celu ogólnego projektu? Jakie założenia powinny zostać spełnione, aby cel ogólny został osiągnięty?</p>
<b>2. Rezultaty projektu (2.A)</b>	<b>Wskaźniki rezultatu (2.B)</b>	<b>Źródła weryfikacji (2.C)</b>	<b>Założenia/Ryzyka (2.D)</b>
<p>Rezultaty powinny stanowić efekt zrealizowanych działań. Należy wpisać osiągnięcia zrealizowane po zakończeniu projektu. Rezultaty powinny odnosić się do celu bezpośredniego projektu.</p>	<p>Wskaźniki rezultatu obrazują wpływ zrealizowanego przedsięwzięcia na otoczenie społeczne oraz stopień realizacji celu bezpośredniego uzyskany bezpośrednio po zakończeniu realizacji projektu oraz/lub w okresie jego trwałości. Za okres trwałości projektu w ujęciu funduszy strukturalnych uznaje się 5 lat od zakończenia realizacji inwestycji. Efekty zobrazowane za pomocą rezultatu powinny mieć charakter bezpośrednio związany z realizacją projektu.</p>	<p>Źródła weryfikacji osiągnięcia wskaźników rezultatu.</p>	<p>Jakie czynniki zewnętrzne mogą utrudnić osiągnięcie celu bezpośredniego projektu? Jakie założenia powinny zostać spełnione, aby cel bezpośredni został osiągnięty?</p>

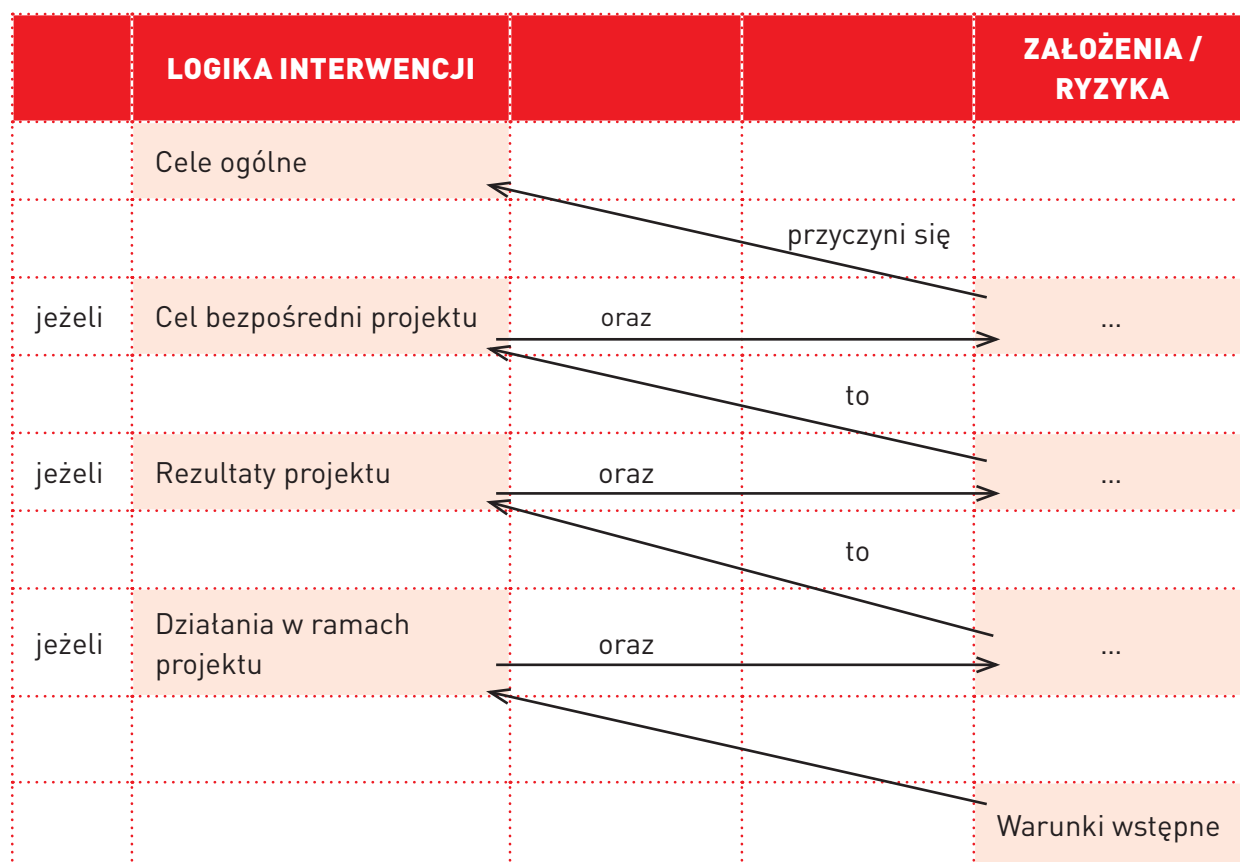
1. Działania w ramach projektu (1.A)	Środki (1.B)	Koszty (1.C)	Założenia / Ryzyka (1.D)
<p>W tej komórce należy w sposób syntetyczny wpisać działania, które muszą zostać podjęte, aby projekt został zrealizowany. Przez działania rozumie się czynności wykonywane przez wnioskodawcę w ramach projektu.</p>	<p>W tej komórce podajemy wszelkie nakłady ludzkie i rzeczowe, jakie planuje się zaangażować do realizacji działań (1.A). Właściwe oszacowanie tych zasobów pozwoli określić budżet projektu, który w sposób bardzo ogólny znajduje się w komórce „Koszty” 1.C.</p>	<p>Należy wskazać <b>główne</b> kategorie kosztów, których poniesienie jest niezbędne, by zrealizować projekt. Można określić, jakim kapitałem, wkładem własnym dysponujemy i jakiej wysokości dofinansowania oczekujemy.</p>	<p>Należy wskazać zewnętrzne czynniki niebędące bezpośrednio częścią projektu, a mające wpływ na jego wdrażanie i trwałość na danym etapie – etapie działań, produktów, celów bezpośrednich i ogólnych. Precyzuje się tu ważne założenia i obszary problemowe, które warunkują osiągnięcie danego etapu logiki interwencji.</p>
			<p><b>Warunki wstępne (0.D)</b></p> <p>W tym punkcie należy opisać czym dysponuje beneficjent na dzień składania wniosku. Chodzi tu zarówno o czynniki materialne (maszyny, urządzenia, grunty, budynki itp.), niematerialne (organizacyjne, prawne, administracyjne – dokumentację, pozwolenia) jak i zasoby kadrowe.</p>



Ostatnia kolumna (D) ma za zadanie uświadomić nam **ryzyka**, jakie wiążą się z realizacją projektu na poszczególnych poziomach. Jeśli brak nam doświadczenia w prowadzeniu projektów, warto poprosić osobę, która takie doświadczenia posiada i może wskazać zagrożenia przeszkadzające w ich sprawnej realizacji. Są to przeważnie czynniki zewnętrzne, na które mamy niewielki wpływ, jednak możemy się zabezpieczyć, planując różne scenariusze. Ryzyka zapisujemy w postaci **założeń** o pozytywnym wydźwięku, np. *Zainteresowanie instytucji kultury współpracą z firmą Gryfnie* (założenie), zamiast: *Brak zainteresowanie instytucji kultury współpracą z firmą Gryfnie*. Ostatnia, czwarta komórka kolumny D zawiera **warunki wstępne**. Informuje o posiadanych przez wnioskodawcę na etapie aplikacji doświadczeniach, zasobach kadrowych i materialnych oraz o warunku, jaki musi być spełniony, aby realizacja projektu mogła się rozpocząć. Jest to np. uzyskanie dofinansowania w ramach konkursu, pozyskanie inwestora lub otrzymanie kredytu. Wypełnianie matrycy logicznej rozpoczynamy właśnie od tej ostatniej komórki, stosując tzw. logikę pionową projektu.

Logika pionowa przedstawia zależności przyczynowo-skutkowe pomiędzy założeniami / ryzykami a realizacją działań, osiągnięciem rezultatów i celów projektu. Wypełniając matrycę w ten sposób, czytamy ją następująco: *Biorąc pod uwagę warunki wstępne i jeżeli zostaną zrealizowane poszczególne działania oraz zostaną spełnione podane założenia, to osiągnięte zostaną następujące rezultaty. Jeżeli rezultaty zostaną wypracowane oraz założenia zostaną spełnione, to cele projektu zostaną osiągnięte* itd. Schematycznie przedstawia to rysunek poniżej.

Schemat 2. Logika pionowa projektu (opracowanie własne na podstawie: Zarychta 2006)



Logika pozioma odnosi się z kolei do mierzenia efektów projektu i zasobów używanych w trakcie jego trwania poprzez określenie kluczowych wskaźników pomiaru i za pomocą środków, dzięki którym pomiar będzie weryfikowany. Czytając matrycę w ten sposób, sprawdzamy, czy informacje umieszczone na poszczególnych poziomach są spójne. Przykładowo, czy wskaźniki rezultatu dotyczą rzeczywiście wypracowanych rezultatów projektu i czy odpowiadają im właściwe źródła weryfikacji, wreszcie czy określone założenia / ryzyka dotyczą odpowiedniego poziomu realizacji projektu.

Schemat 3. Logika pozioma projektu (opracowanie własne na podstawie: Zarychta 2006)

LOGIKA INTERWENCJI	WSKAŹNIKI	ŹRÓDŁA WERYFIKACJI	ZAŁOŻENIA / RYZYKA
Cele ogólne	...	...	
Cel bezpośredni projektu	...	...	...
Rezultaty projektu	...	...	...
Działania w ramach projektu	Zasoby	Koszty	...
			Warunki wstępne

Analiza zawartych w macierzy logicznej informacji jest podstawą do sprawdzenia wykonalności projektu. Podobnie jak wykres Gantta powinna ona być weryfikowana w trakcie realizacji projektu i podlegać aktualizacjom. Zamieszczona poniżej tabela przedstawia syntetycznie zebrane informacje o zawartości poszczególnych komórek i jest przykładem macierzy logicznej, która mogłaby powstać na potrzeby projektu Gryfnie.

Tabela 4. Matryca logiczna dla projektu Gryfnie (opracowanie własne)

TYTUŁ PROJEKTU: GRYFNIE			
A. Logika interwencji	B. Wskaźniki	C. Źródła weryfikacji	D. Założenia / Ryzyka
4. Cele ogólne (4.A)	Oddziaływanie (4B)	Źródła weryfikacji (4.C)	
Strategicznym i długoterminowym celem projektu jest popularyzacja mowy śląskiej i upowszechnienie wiedzy o języku i kulturze Śląska wśród młodego pokolenia Polaków, a także ochrona dziedzictwa kulturowego regionu poprzez wykorzystanie innowacyjnych technologii informacyjnych. Zrealizowanie projektu przyczyni się również do rozwoju przedsiębiorczości i wzrostu samozatrudnienia.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Wzrost zainteresowania gwarą i kulturą Śląska.</li> <li>• Wzrost zainteresowania regionem.</li> <li>• Wzrost samozatrudnienia.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Raporty roczne GUS dotyczące samozatrudnienia.</li> <li>• Monitoring portali internetowych dotyczących Śląska.</li> <li>• Dane statystyczne dotyczące turystyki w regionie (Urząd Statystyczny w Katowicach).</li> </ul>	

3. Rezultaty projektu (3.A)	Wskaźniki rezultatu (3.B)	Źródła weryfikacji (3.C)	Założenia / Ryzyka (3.D)
<p>Do głównych rezultatów proponowanego projektu osiągniętych w ciągu roku działalności (do końca 2012 r.) należeć będą:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 20 000 statych fanów, odwiedzających portal i <i>fanpage</i></li> <li>• sprzedaż internetowa i bezpośrednia gadżetów popularyzujących mowę śląską</li> <li>• współpraca z instytucjami kultury, muzeum etnograficznym, kopalniami i związanymi z nimi sklepikami z pamiątkami,</li> <li>• wymiana informacji o tradycji, życiu codziennym i szerszym kulturowym kontekście – moderowana przez ekspertów z instytucji kultury – 12 tematów</li> <li>• 50 nowych słów w słowniku</li> <li>• udział w przedsięwzięciach promujących kulturę Śląska</li> <li>• osiągnięty zysk – 60 tysięcy zł</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Liczba fanów portalu i <i>fanpage</i> – 20 000</li> <li>• Liczba sprzedanych kartek okolicznościowych – 3000</li> <li>• Liczba sprzedanych koszulek – 3000</li> <li>• Liczba sprzedanych kubków – 3000</li> <li>• Liczba sprzedanych eko-toreb – 3000</li> <li>• Liczba sprzedanych fartuszków – 2000</li> <li>• Liczba instytucji kultury, muzeów i sklepików z pamiątkami, z którymi nawiązano współpracę o sprzedaży – 20</li> <li>• Liczba opracowanych tematów o kulturze i tradycjach Śląska – 12</li> <li>• Liczba wpisów fanów biorących udział w dyskusji – 200</li> <li>• Liczba przedsięwzięć zorganizowanych we współpracy z instytucjami kultury – 4</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Licznik kliknięć „Lubię to” na Facebooku</li> <li>• Statystyka wpisów w dyskusjach</li> <li>• Wystawione faktury VAT</li> <li>• Dokumentacja księgową</li> <li>• Umowy z współpracującymi podmiotami</li> <li>• Opublikowane tematy</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nawiązanie współpracy z ekspertami z odpowiednim doświadczeniem</li> <li>• Zainteresowanie instytucji kultury, muzeów współpracą z firmą</li> <li>• Korzystne warunki współpracy ze sklepami z pamiątkami</li> <li>• Odpowiednia promocja – udział w targach regionalnych i wykorzystanie prywatnych kontaktów</li> <li>• Atrakcyjna forma gadżetów</li> <li>• Zdobycie zainteresowanie młodego pokolenia kulturą i gwara śląską</li> </ul>

2. Cel bezpośredni projektu (2.A)	Wskaźniki produktu (2.B)	Źródła weryfikacji (2.C)	Założenia / Ryzyka (2.D)
<p>Celem bezpośrednim projektu jest założenie działalności gospodarczej do końca 2011 roku o innowacyjnym, atrakcyjnym charakterze, popularyzującej gwarę i kulturę Śląska.</p> <p>Cele szczegółowe:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>zakup sprzętu komputerowego i oprogramowania</li> <li>opracowanie ilustrowanego, atrakcyjnego słownika gwary śląskiej</li> <li>nawiązanie współpracy z grafikami i fotografami,</li> <li>stworzenie portalu internetowego oraz uruchomienie <i>fanpage</i> w ramach portalu społecznościowego Facebook</li> <li>nawiązanie współpracy z przedsiębiorcami w zakresie produkcji gadżetów (kubki, koszulki, kartki okolicznościowe, eko-torby, fartuszki)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Liczba utworzonych działalności gospodarczych – 1</li> <li>Ilość sprzętu komputerowego i oprogramowania – 4</li> <li>Liczba kompletnych opisów słów w słowniku gwary śląskiej – 50</li> <li>Liczba umów z fotografami – 1</li> <li>Liczba wykorzystanych fotografii – 100</li> <li>Liczba umów z grafikami – 1</li> <li>Liczba wykorzystanych ilustracji/grafik – 50</li> <li>Liczba instytucji kultury współpracujących z przedsiębiorstwem – 2</li> <li>Liczba utworzonych portali internetowych – 1</li> <li>Liczba utworzonych <i>fanpage</i> – 1</li> <li>Liczba przedsiębiorstw współpracujących z firmą w zakresie produkcji gadżetów – 3</li> <li>Liczba gotowych do sprzedaży gadżetów – 1000 sztuk</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Potwierdzenie zarejestrowania działalności gospodarczej</li> <li>Faktury za zakupiony sprzęt, licencje na oprogramowanie</li> <li>Wydruk słownika wraz z fotografiami i ilustracjami</li> <li>Umowy z grafikami, fotografami</li> <li>Umowy o współpracy z instytucjami kultury</li> <li>Funkcjonujący portal internetowy i <i>fanpage</i></li> <li>Umowy z przedsiębiorstwami produkującymi gadżety</li> <li>Protokoły odbioru produktów</li> <li>Fotografie gadżetów zamieszczone w portalu</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Sprawne załatwienie formalności związanych z rejestracją działalności</li> <li>Znalezienie fotografa z doświadczeniem w tematyce regionalnej</li> <li>Znalezienie grafików, którzy będą odpowiedni do zrealizowania koncepcji etnograficznej, a zarazem atrakcyjnej koncepcji słownika i gadżetów</li> <li>Wystarczające umiejętności informacyjne</li> <li>Dobrze zorganizowana współpraca z firmami produkującymi gadżety.</li> </ul>

1. Działania w ramach projektu (1.A)	Środki (1.B)	Koszty (1.C)	Założenia / Ryzyka (1.D)
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Opracowanie ha-seł do słownika gwary śląskiej</li> <li>• Zarejestrowanie działalności gospodarczej, księgowość</li> <li>• Opracowanie ilustracji do słownika gwary śląskiej</li> <li>• Opracowanie wzorów grafik zawierających słowa w gwarze śląskiej do wykorzystania na gadżetach</li> <li>• Stworzenie portalu internetowego</li> <li>• Stworzenie fanpage w portalu Facebook</li> <li>• Produkcja gadżetów</li> <li>• Zamieszczenie oferty ze zdjęciami gadżetów (sklep internetowy)</li> <li>• Promocja, nawiązanie współpracy z muzeami, instytucjami kultury, sklepami z pamiątkami</li> <li>• Sprzedaż</li> </ul>	<p>Nakłady ludzkie:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• właściciel firmy = manager</li> <li>• informatyk</li> </ul> <p>Outsourcing:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• księgowość</li> <li>• graficy</li> <li>• fotografowie</li> <li>• produkcja</li> <li>• eksperci</li> </ul> <p>Nakłady rzeczowe:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• sprzęt komputerowy, oprogramowanie</li> </ul> <p>Warunki lokalowe:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• magazyn na gadżety (własna piwnica)</li> <li>• powierzchnia biurowa (w ramach własnego mieszkania)</li> </ul>	<p>Całkowity koszt projektu – założenia i uruchomienia działalności gospodarczej planowany jest na poziomie: xxxx zł</p> <p>Główne koszty:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• wynagrodzenia z pochodnymi – yyyy zł</li> <li>• zakup sprzętu komputerowego i oprogramowania – zzzz zł</li> <li>• outsourcing – www zł</li> </ul> <p>Środki własne stanowią 60%</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sprawnie przeprowadzona procedura o udzielenie zamówień publicznych</li> <li>• Terminowa i zgodna z założeniami realizacja zadań przez wykonawców</li> <li>• Odpowiednie wsparcie ze strony różnych jednostek uczelni na każdym z etapów realizacji projektu</li> <li>• Młodzi naukowcy, którzy mają być zaangażowani w realizację projektu, muszą posiadać odpowiednie kwalifikacje</li> </ul>

### Warunki wstępne (o.D)

Wnioskodawca na obecnym etapie przygotowań do realizacja projektu dysponuje:

- wiedzą zdobytą podczas szkoleń z EFS na temat zakładania działalności gospodarczej i ochrony praw własności intelektualnej
- bogatą wiedzą i pasją w tematyce etnografii
- doświadczeniem w przedsięwzięciach promujących gwarę i kulturę Śląska
- umiejętnościami informatycznymi
- wyczuciem specyfiki mediów społecznościowych i własną „siecią” znajomych na Facebooku
- kontaktami z ludźmi kultury śląskiej i nauki o gwarze i kulturze Śląska

Warunkiem realizacji projektu jest uzyskanie 40% dofinansowania wartości projektu

## Wniosek projektowy

Jeśli mamy przygotowany dobry projekt, możemy wracać do niego wielokrotnie podczas przygotowywania wniosku na kolejne ogłoszenia konkursowe. Tak jak wspomniałam na wstępie, projekt prawdopodobnie będzie wymagał dopasowania do warunków stawianych przez instytucję ogłaszającą konkurs lub inwestora prywatnego. Poniżej kilka przydatnych informacji na ten temat.

W przypadku programów finansowanych z funduszy strukturalnych lub budżetu państwa w pierwszej kolejności powinniśmy sprawdzić, **kto może być beneficjentem** (czyli kto może składać

wniosek konkursowy) i jakie warunki powinien spełniać. Może się okazać, że wymagane jest partnerstwo z jednostkami naukowymi lub przedsiębiorstwami, co wymusza na nas podjęcie odpowiednich działań w celu stworzenia konsorcjum. Nieraz, pomimo że nie jest to warunkiem koniecznym, dopiero kiedy dokładnie prześledzimy opis oceny merytorycznej projektu lub tzw. kryteria wyboru, dowiadujemy się o wadze punktowej, jaką daje odpowiednie konsorcjum, a co za tym idzie szanse na uzyskanie dofinansowania. **Umowę konsorcjum** warto podpisać, a przynajmniej zacząć przygotowywać już na etapie składania aplikacji, mimo że instytucje udzielające wsparcia wymagają jej dopiero na etapie podpisywania umowy o dofinansowanie. Umowa konsorcjum zabezpiecza nasze interesy, określa podział zadań, zabezpiecza podział praw własności intelektualnej i daje gwarancję, że partner nie wycofa się z projektu z niewyjaśnionych przyczyn.

Równie istotne jest **zawieranie umów o poufności**, czy to w przypadku rozmów z potencjalnym partnerem projektu, czy z inwestorem prywatnym (aniołem biznesu, funduszem kapitałowym). Dobry pomysł – to nasz kapitał, dlatego powinniśmy go zabezpieczyć przed bezkarnym wykorzystaniem przez osoby postronne.

Wracając do kryteriów wyboru projektów, czyli rozdziału regulaminu dotyczącego oceny merytorycznej, powinniśmy prześledzić go bardzo wnikliwie, gdyż daje nam on obraz, na co inwestor zwraca szczególną uwagę i jakie fragmenty wniosku powinniśmy dopracować. Kryteria oceny wraz z punktacją odpowiadają na pytanie: Jakie szanse ma nasz projekt na otrzymanie dofinansowania? Możemy także wyszukać listy laureatów z poprzednich konkursów, aby zorientować się, jaką mniej więcej liczbę punktów należy uzyskać, aby osiągnąć sukces.

Kolejna niezwykle ważna część dokumentacji konkursowej dotyczy kosztów, które mogą być sfinansowane w ramach projektu – tzw. **kosztów kwalifikowanych**. W zależności od potrzeb, jakie stawia przed nami wykonalność projektu, powinniśmy zweryfikować, czy wszystkie koszty uda się sfinansować, czy potrzebny jest wkład własny, w jaki sposób możemy go pokryć itd.

Pamiętajmy, że cele bezpośrednie projektu powinny przyczyniać się do osiągnięcia **celów ogólnych, strategicznych programu**, z którego projekt ma być finansowany. Dlatego należy wyszukać w dokumentacji konkursowej informacje o założeniach programu i odnieść się do nich w treści wniosku projektowego.

Wniosek o dofinansowanie najlepiej wypełniać od razu w generatorze dostępnym *online* na stronie internetowej instytucji ogłaszającej konkurs. Przeklepanie tekstów z edytora jest zwykle kłopotliwe, do tego wersja *online* wniosku będzie najbardziej aktualna i zawierała szczegółowe instrukcje wypełnienia.

Na koniec warto dać do przeczytania gotowy wniosek osobie niezwiązanej z projektem. Będzie ona miała świeże spojrzenie na temat, a jej pytania i uwagi pomogą nam doszlifować wniosek, tak aby z całą pewnością był zrozumiały dla recenzentów. ●



# Ochrona własności intelektualnej i prawna strona działalności związanej z komercjalizacją

## Przedsiębiorczość akademicka

Przedsiębiorczość akademicka to pojęcie, które zdobywa coraz większą popularność również w Polsce. Zgodnie z jego szerokim rozumieniem jest to wszelkiego rodzaju zaangażowanie instytucji naukowych, pracowników naukowych, pomocniczych i administracji, doktorantów oraz studentów w działalność gospodarczą, w tym: wspieranie relacji na linii nauka – gospodarka, preinkubacja i inkubacja przedsiębiorstw wywodzących się z uczelni, przekazywanie wyników badań, współpraca badawcza. Czasem można spotkać węższe rozumienie ograniczone do zaangażowania pracowników nauki w tworzenie nowych przedsiębiorstw, tzw. spółek *spin-off* (o których będzie mowa w dalszej części niniejszego rozdziału), oraz działania instytucji naukowych wspierających tworzenie spółek. Z całą pewnością jednak wachlarz przedsiębiorczych działań pracowników naukowych i studentów wykracza daleko poza otwieranie odrębnej działalności gospodarczej. Można go podzielić na trzy główne obszary: obrót wynikami badań naukowych (co odbywa się poprzez ich sprzedaż lub udzielanie licencji), wykonywanie w ramach uczelni prac na zlecenie podmiotów zewnętrznych (tzw. badania zlecane, ang. *contract research*) oraz rozwijanie własnych pomysłów na produkty i usługi w ramach działalności wydzielonej z uczelni, czyli właśnie tworzenie spółek *spin-off*/*spin-out*.

## Prawa własności intelektualnej – opakowanie dla innowacyjnych pomysłów

Prawa własności intelektualnej wiążą się bezpośrednio z codzienną pracą naukową i dydaktyczną nie tylko pracowników naukowych z dziedzin technicznych i przyrodniczych. Również humaniści i przedstawiciele nauk społecznych, aby efektywnie chronić to, co stworzyli, i jednocześnie mieć możliwość wykorzystywania własnej twórczości na wielu polach działalności, muszą poznać podstawowe zagadnienia prawa własności intelektualnej.

Takie zjawiska jak rewolucja w przesyłaniu informacji oraz globalizacja sprawiły, że wiedza i informacje stały się najcenniejszym zasobem. Prawa własności intelektualnej są dla nich „opakowaniem”. Spośród najważniejszych funkcji praw własności intelektualnej należy wymienić:

- ochronę praw twórcy i inwestora,
- zapewnianie przewagi konkurencyjnej – (czasowy) monopol na rynku,
- stanowienie majątkowego składnika przedsiębiorstwa,
- możliwość komercjalizowania w różnych formach i w różnym zakresie,
- stymulowanie konkurencyjności,
- promowanie innowacyjności, rozwoju gospodarczego i postępu.

Specyficzną cechą praw własności intelektualnej jest to, że można je równolegle wykorzystywać do wielu celów, na wielu rynkach i przez wiele osób. Brak również fizycznych ograniczeń wykorzystania: przedmioty praw własności intelektualnej nie powstają w fabrykach mających limit sztuk, które są w stanie wyprodukować. Jedynym ograniczeniem i weryfikacją wartości tych praw jest rynek.

Z punktu widzenia naukowca znaczenie może mieć fakt, że prawa własności intelektualnej stanowią „wartość dodaną” dla potencjalnych inwestorów, ale liczą się też często dodatkowo, gdy naukowiec stara się o finansowanie zewnętrzne w ramach różnych źródeł finansowania.

## Rodzaje praw własności intelektualnej

### Patenty

Patenty są rodzajem praw własności przemysłowej. To prawa wyłączne udzielane na wynalazki:

- nowe (wynalazek nie może w chwili zgłoszenia być elementem stanu techniki, czyli nie może być ujawniony w jakikolwiek sposób do wiadomości publicznej),
- posiadające poziom wynalazczy (wynalazek nie może wynikać dla znawcy w sposób oczywisty ze stanu techniki),
- nadające się do przemysłowego stosowania (wynalazek musi w sposób powtarzalny zapewniać realizację określonego celu, czyli prowadzić do uzyskania wytworu lub wykorzystania sposobu).

Patenty można uzyskać na produkty, urządzenia, sposoby lub nowe zastosowania znanych już wcześniej rozwiązań. Prawa te dotyczą rozwiązań technicznych, dlatego mają niewielkie znaczenie dla nauk społecznych, nie wyklucza to jednak korzystania z czyichś patentów przy prowadzeniu swojej własnej działalności gospodarczej, dlatego warto poznać podstawy systemu ochrony patentowej.

Ważnym wyjątkiem w zakazie wykorzystywania należących do innych rozwiązań chronionych patentem jest stosowanie wynalazku do celów badawczych i doświadczalnych, do dokonania jego oceny, analizy albo nauczania. Zgodnie z art. 69 ust. 1 Ustawy Prawo własności przemysłowej nie wymaga to ani uzyskania zgody właściciela patentu ani wnoszenia jakichkolwiek opłat.

System ochrony patentowej nie jest prosty i jednolity. Podstawową procedurą jest ochrona krajowa, w Polsce realizowana przez dokonanie zgłoszenia w Urzędzie Patentowym RP. Oprócz tego

wynalazek można zgłaszać do ochrony w innych krajowych urzędach patentowych (prawie każde państwo ma taki urząd), a także na podstawie odpowiednich traktatów międzynarodowych – wykorzystując procedury międzynarodowe (tryb PCT, patent europejski). Koszt dokonania zgłoszenia w Polsce to 550 złotych (plus ewentualne koszty rzecznika patentowego). Za pełne 20 lat ochrony zapłacić trzeba ok 14 000 złotych. Ochrona w wielu krajach to już wydatek rządu kilkudziesięciu tysięcy euro.

## Inne prawa własności przemysłowej

Pozostałe prawa własności przemysłowej też sporadycznie znajdują zastosowanie w działalności naukowca z dziedziny nauk społecznych, mogą mieć jednak znaczenie przy prowadzeniu własnej firmy.

**Wzory przemysłowe** to nowe postaci wytworów lub ich części, posiadające indywidualny charakter, który został im nadany przez cechy linii, konturów, kształtów, użyte kolory, strukturę, ornamentykę lub użyty materiał. W praktyce najczęściej w ten sposób chroni się opakowania oraz kształty różnych przedmiotów codziennego użytku (*design*). Ochrona trwa w Polsce maksymalnie 25 lat. **Wzory użytkowe** to nowe i użyteczne rozwiązania o charakterze technicznym, dotyczące kształtu, budowy lub zestawienia przedmiotu o trwałej postaci. Ochrona w Polsce trwa maksymalnie 10 lat, postępowanie również odbywa się przed Urzędem Patentowym RP. **Znaki towarowe** to oznaczenia, które można przedstawić w sposób graficzny, nadające się do odróżnienia towarów, nazwy lub symbolu (logotypu) jednego przedsiębiorstwa od towarów, nazwy lub symbolu innego przedsiębiorstwa.

Korzyści płynące z ochrony znaku towarowego to:

- zabezpieczenie marki,
- możliwość bezterminowej ochrony (przedłużana co 10 lat),
- rozpoznawalność, renoma, zwiększenie wartości firmy.

Informacje o procedurze ochrony i kosztach ochrony poszczególnych rodzajów praw własności przemysłowej można znaleźć na stronie internetowej Urzędu Patentowego RP (<http://www.uprp.pl>).

## Know-how

Odrębnym rodzajem praw własności intelektualnej jest *know-how*, czyli niechronione instytucjonalnie informacje praktyczne, wynikające z doświadczenia i badań, będące:

- niejawne,
- istotne,
- zidentyfikowane.

Żeby chronić coś jako *know-how*, musimy opracować procedury postępowania z tajnymi informacjami, ograniczyć dostęp do nich, a najlepiej podpisać z wszystkimi osobami, które mogą mieć kontakt z naszymi cennymi informacjami, stosowne umowy o poufności. Podstawą prawną ochrony *know-how* (tajemnicy przedsiębiorstwa) jest w Polsce Ustawa z 16 kwietnia 1993 o zwalczaniu nieuczciwej konkurencji.

## PRZYKŁAD

Receptura coca-coli, napoju wymyślonego przez aptekarza Johna Pembertona, jest przechowywana w bankowym depozycie w Atlancie, a dostęp do niej ma tylko dwóch przedstawicieli firmy. Wartość przepisu na słynny napój szacuje się na 100 mld dol. Nazwa firmy oraz kształt butelki są chronione jako **znaki towarowe**.

## Prawa autorskie

Zdecydowanie najważniejszym rodzajem praw własności intelektualnej w działalności zarówno naukowej, jak i dydaktycznej oraz biznesowej naukowców reprezentujących nauki społeczne są prawa autorskie.

Chronią one przede wszystkim utwory, czyli „każdy przejaw działalności twórczej o indywidualnym charakterze, ustalony w jakiejkolwiek postaci, niezależnie od wartości, przeznaczenia i sposobu wyrażenia”. Ustawa o prawie autorskim i prawach pokrewnych, która reguluje w Polsce wszystkie istotne kwestie dotyczące praw autorskich, nie zawiera definicji utworu. Przytacza jedynie listę przykładowych rezultatów działalności twórczej, które są utworami. Są to m.in. utwory wyrażone słowem, symbolami matematycznymi, znakami graficznymi (literackie, publicystyczne, naukowe, kartograficzne oraz programy komputerowe), plastyczne, fotograficzne, architektoniczne, muzyczne i słowno-muzyczne, audiowizualne.

Prawa autorskie mają dwa główne wymiary: prawa autorskie osobiste oraz prawa autorskie majątkowe. Te pierwsze przysługują zawsze oraz tylko i wyłącznie twórcy. Ich rolą jest ochrona więzi twórcy z utworem. Jest to m.in. prawo do oznaczania utworu swoim nazwiskiem. Prawa osobiste są niezbywalne i niedziedziczne. W umowie można jedynie zgodzić się na nieegzekwowanie niektórych z nich.

Prawa autorskie osobiste są nieograniczone w czasie, natomiast prawa majątkowe obowiązują jedynie przez określony okres – w Polsce jest to 70 lat od daty śmierci twórcy. Prawa majątkowe obejmują korzystanie z utworu i rozporządzanie nim na wszystkich polach eksploatacji. Z tym rozporządzaniem wiąże się oczywiście wynagrodzenie za korzystanie z utworu przez osoby trzecie. Prawa autorskie majątkowe można dziedziczyć i zbywać – z czym często mamy do czynienia, choćby podpisując umowę o dzieło z przekazaniem praw autorskich, np. umowę wydawniczą dotyczącą publikacji.

Zasadą jest zakaz korzystania z utworu bez uzyskania zgody od właściciela praw autorskich majątkowych oraz najczęściej po wniesieniu stosownej opłaty. Są jednak od tej zasady wyjątki – to tzw. dozwolony użytek publiczny i prywatny. **Użytek publiczny** obejmuje cztery sytuacje: prawo cytatu (kiedy posługujemy się urywkiem cudzego utworu wyraźnie to oznaczając), umieszczane w mediach przeglądy prasy (prezentowanie fragmentów tekstów prasowych), działalność bibliotek (nieodpłatne udostępnianie książek) oraz korzystanie z utworów do celów dydaktycznych (np. udostępnienie studentom skryptu składającego się z wielu cudzych utworów). **Dozwolony użytek prywatny** to prawo do korzystania z już wcześniej rozpowszechnionego utworu, bez zgody twórcy i nieodpłatnie w zakresie własnego osobistego użytku (oraz w kręgu osób pozostających w stosunku pokrewieństwa, powinowactwa oraz pozostających w stosunkach towarzyskich).

Coraz częściej twórcy utworów udostępniają je na zasadach tzw. licencji otwartych. Ruch Creative Commons promujący tego typu podejście do praw autorskich, opracował zasady dotyczące udzielania licencji o charakterze otwartym, tj. rozpowszechniania utworu z domniemaniem zgody na korzystanie z niego bez ograniczeń.

## Wykorzystanie własności intelektualnej

Każda organizacja może wykorzystywać swoją własność intelektualną w zróżnicowany sposób: przede wszystkim obracać nią (sprzedawać, użyczać, udzielać licencji). Może również tworzyć porozumienia (*joint venture*) do dalszego rozwoju pomysłów będących własnością organizacji wspólnie z innymi. Może wreszcie tworzyć spółki do komercjalizacji pomysłów chronionych prawami własności intelektualnej (spółki *spin-off*). Ponadto często posiadanie chronionych pomysłów ułatwia staranie się o dodatkowe fundusze, a informowanie, że dysponujemy unikatowymi rozwiązaniami objętymi prawami własności intelektualnej, stanowi ważny element strategii marketingowej i *public relations*. Wykorzystywanie własności intelektualnej to również powiększanie swojej przewagi konkurencyjnej nad innymi instytucjami (firmami, uczelniami, grupami badawczymi) i niekiedy – czy tego chcemy, czy nie – dochodzenie roszczeń od osób naruszających nasze prawa.

## Własność intelektualna pracownicza

W prawodawstwie poszczególnych krajów kwestia praw do wyników prac naukowych jest regulowana na różne sposoby. W większości państw świata (też w Polsce), prawa do wyników prac wykonanych przez pracownika uczelni w wyniku wykonywania przez niego obowiązków ze stosunku pracy albo z realizacji innej umowy przysługują pracodawcy lub zamawiającemu, czyli uczelni. W Szwecji i we Włoszech na podstawie tzw. przywileju profesorskiego wszystkie prawa przysługują naukowcom będącym twórcami dobra. Do niedawna podobne uregulowanie obowiązywało także w Niemczech, jednak w 2002 roku przepisy w tym kraju zostały zmienione, a prawa przyznane uczelniom jako pracodawcom.

Nawet jednak w państwach, gdzie prawa do wyników prac wykonanych na uczelni należą do pracodawcy, twórcom przysługuje prawo do dodatkowego wynagrodzenia. Niestety, ustawodawcy nie określają go szczegółowo i jest to jeden z powodów, dla których powstają wewnętrzne regulaminy dotyczące własności intelektualnej. Zgodnie z nowelizacją ustawy Prawo o szkolnictwie wyższym, również wszystkie polskie uczelnie mają obowiązek przygotowania takich uregulowań.

Szczególne znaczenie uregulowań wewnętrznych na uczelniach dla ich pracowników wynika z faktu, iż regulaminy stanowią zabezpieczenie ich praw jako autorów i twórców. Muszą potwierdzać przewidzianą w każdym europejskim prawie krajowym gwarancję poszanowania i niezbywalności osobistych praw autorskich i prawa bycia wymienionym jako twórca innowacji, a także regulować kwestię podziału korzyści z komercyjnego wykorzystania dóbr wytworzonych przez pracowników naukowych uczelni.

W Polsce pierwszą nietechniczną uczelnią, która wprowadziła nowoczesny system zarządzania własnością intelektualną, jest Uniwersytet Jagielloński w Krakowie. Wprowadził on w 2007 roku regulamin *Zasady dotyczące własności intelektualnej i ochrony prawnej dóbr intelektualnych w Uniwersytecie Jagiellońskim* oraz drugi dokument *Zasady tworzenia spółek spin-off w Uniwersytecie Jagiellońskim*, w ramowy i niezwykle ogólny sposób ustalający zasady tworzenia spółek *spin-off*. Wiele uczelni w Polsce obecnie pracuje nad przygotowaniem stosownych uregulowań wewnętrznych.

Regulaminy przewidują zwykle możliwości komercjalizacji badań poprzez sprzedaż praw, udzielenie licencji lub tworzenie spółek *spin-off*. Zadaniem centrum transferu technologii jest natomiast zapewnienie właściwej ochrony prawnej, analiza biznesowa i będący jej efektem wybór

najbardziej korzystnej formy wdrożenia oraz poszukiwanie partnerów biznesowych i ustalanie warunków ewentualnej współpracy. Wszelkie decyzje dotyczące własności intelektualnej wymagają jednak zatwierdzenia przez władze finansowe uczelni.

W zakresie dotyczącym praw autorskich należy zauważyć, że większość uczelni nie przejmuje praw do publikacji naukowych. Pracownicy są jednak często zobowiązani do zgłoszenia zamiaru dokonania publikacji, jeśli oceniają, że ujawniają w niej wyniki badań, które można uprzednio ochronić. Ma to na celu umożliwienie uczelni przygotowanie i złożenie w urzędzie patentowym zgłoszenia, co trwa zazwyczaj od dwóch tygodni do dwóch miesięcy.

Uniwersytet Jagielloński przewiduje również możliwość komercjalizacji wynalazków poprzez tzw. spółki *spin-off*. Regulamin omawiający tę formę komercjalizacji ma charakter ramowy. Pomimo wprowadzenia tej możliwości już w 2007 roku, brak jeszcze przykładów spółek, które powstałyby zgodnie z opisaną w regulaminie procedurą. Dotychczas spowodowane to było niejasnymi przepisami ustawowymi, jednak nowelizacja ustawy Prawo o szkolnictwie wyższym w 2011 roku uporządkowała tę kwestię.

## Obrót prawami własności intelektualnej: sprzedaż i licencja

Do wdrożenia wyników prac naukowych lub innych innowacyjnych pomysłów prowadzi kilka ścieżek. Jeśli pomysł podlega ochronie prawa własności intelektualnej, czyli jest utworem (np. raportem z przeprowadzonych badań lub artykułem do publikacji), programem komputerowym albo wynalazkiem, podstawowym sposobem jego wprowadzenia na rynek jest sprzedaż lub udostępnienie praw do komercyjnego wykorzystania (licencja).

### Umowa o przeniesienie praw

Sprzedaż praw własności intelektualnej oznacza całkowitą utratę kontroli nad nimi. Dlatego wynagrodzenie, jakiego powinniśmy się spodziewać, przekazując prawo własności do opracowanego pomysłu, musi nie tylko zwrócić koszty i nakłady, które doprowadziły do jego powstania, ale również zapewnić rozsądny zysk (może być on zależny od korzyści uzyskanych z wdrożenia pomysłu przez kupującego).

Umowa o przeniesieniu prawa do dóbr własności przemysłowej (czyli np. patentu, wzoru przemysłowego, wzoru użytkowego lub znaku towarowego) i majątkowych praw autorskich (np. prawa autorskie majątkowe do raportu z badań lub przygotowanej publikacji) wymaga zachowania formy pisemnej. O ile inne umowy dotyczące obrotu własnością intelektualną (z wyjątkiem licencji wyłącznej), aby były ważne, mogą zostać zawarte nawet ustnie, przeniesienie prawa bez zawarcia stosownej umowy na piśmie jest nieważne.

Pierwszym niezbędnym elementem umowy jest określenie jej przedmiotu. Opis ten powinien być zwięzły, ale szczegółowy. Jeśli przedmiotem transferu jest technologia chroniona patentem, należy przytoczyć jego numer oraz datę zgłoszenia. Zazwyczaj, a szczególnie wtedy, gdy przekazujemy również chronioną nieurzędowo wiedzę, np. *know-how*, szczegółowy opis o bardziej rozbudowanym charakterze należy zamieścić w załączniku do umowy.

Klauzule określające wynagrodzenie za przeniesienie prawa mogą zakładać jednorazową płatność w wysokości ryczałtowej kwoty, wynagrodzenie płatne w ratach, a także opłatach okresowych. Można zastrzec wynagrodzenie w postaci części obrotu lub przychodu z wdrożenia sprzedanego prawa. W takiej sytuacji należy jednak opisać w umowie szczegółowe zasady obliczania tych korzyści i ich egzekwowania.

Ustawy w przepisach dotyczących twórczości pracowniczej każą pracodawcy wynagrodzić twórców własności intelektualnej. W umowie powinno się znaleźć postanowienie jasno określające, kto i w jaki sposób wywiąże się z tego obowiązku. Najczęściej kwestię wynagrodzenia wynalazców bierze na siebie sprzedawca prawa i rozlicza się z indywidualnymi twórcami, dzieląc otrzymane od kupca korzyści zgodnie z wewnątrznie obowiązującymi regułami.

Poza opisanymi powyżej najważniejszymi postanowieniami dobrze zredagowana umowa sprzedaży dobra własności intelektualnej powinna zawierać postanowienia ustalające sposób zmiany umowy (aneks), prawo właściwe dla interpretacji umowy, sposoby rozstrzygania sporów (polubowne i sądowe) oraz datę wejścia umowy w życie.

#### **PRZYKŁADOWE KATEGORIE PÓL EKSPLOATACJI (art. 50 Ustawy o prawie autorskim i prawach pokrewnych):**

- 1) w zakresie utrwalania i zwielokrotniania utworu (wytwarzanie określoną techniką egzemplarzy utworu, w tym techniką drukarską, reprograficzną, zapisu cyfrowego, techniką cyfrową),
- 2) w zakresie obrotu oryginałem lub egzemplarzem, na którym utwór utrwalono (wprowadzanie do obrotu, użyczenie, najem),
- 3) w zakresie rozpowszechnienia utworu (publiczne wykonanie, wystawienie, wyświetlenie, odtworzenie, nadawanie, udostępnienie za pośrednictwem Internetu).

Źródło: opracowanie własne.

## Umowa licencyjna

Licencja to udzielenie przez właściciela uprawnienia do korzystania z posiadanego prawa. Upoważnia drugą stronę do wkroczenia w obszar swojej wyłączności.

W umowie licencji należy określić zakres udzielanego prawa. Może on obejmować jedynie wybrane pola eksploatacji, np. udzielać upoważnienia tylko do jednego z takich działań, jak produkcja, dystrybucja czy używanie danego produktu. Licencja może być ograniczone bądź nieograniczona terytorialnie i czasowo. Może obejmować prawo do udzielania dalszych licencji lub brak takiego prawa. Pozwala na w miarę elastyczne kształtowanie zakresu praw, jakich udzielamy kupującemu licencję.

## Spółki *spin-off* / *spin-out*

Twórcy innowacyjnego rozwiązania mogą uznać, iż korzystniejsze będzie samodzielne wprowadzenie na rynek produktów opartych na ich pomysłach. Działalność produkcyjna nie jest co prawda rolą uczelni, ale mogą one wspólnie z twórcami wynalazków lub zewnętrznymi inwestorami powoływać do życia spółki mające za zadanie komercjalizację myśli naukowej – tzw. spółki *spin-off*.

Udziały w nich obejmuje najczęściej twórca innowacji, instytucja, w której jest zatrudniony (mająca prawa do danego rozwiązania), a w razie potrzeby także zewnętrzny inwestor. Ten rodzaj komercjalizacji wymaga większego zaangażowania ze strony twórcy wynalazku i gotowości do jego dalszego rozwijania oraz współdziałania z osobami zarządzającymi spółką. Jest to „ścieżka” ryzykowna, ale w perspektywie mogąca przynieść największe zyski.

Uniwersytet uzasadnia swoje prawo do objęcia części udziałów w spółce zaangażowaniem w projekt swoich zasobów oraz wydaniem zgody na powstanie spółki. Nie ma ściśle określonego minimalnego procentowego poziomu udziału uczelni, zależy on od takich okoliczności, jak rola i zaangażowanie pracowników, wartość własności intelektualnej, wartość potrzebnego kapitału, zaangażowanie i pomoc uczelni potrzebne do rozwinięcia się spółki oraz stopień jej związania z uniwersytetem.

Spółka *spin-off* nie jest oryginalnym rozwiązaniem zarezerwowanym dla środowisk akademickich. Przeciwnie, tworzenie odrębnego podmiotu do rozwijania innowacyjnej, a przez to ryzykownej działalności, to strategia stosowana już od lat przez przedsiębiorstwa. Spółkę *spin-off* można precyzyjnie określić jako nowy podmiot powstający w drodze oddzielenia się od jednostki macierzystej w celu podjęcia działalności, która w ramach tejże jednostki była trudna do zrealizowania lub wręcz niemożliwa.

Czasem można spotkać rozróżnienie firm zakładanych przez pracowników lub studentów na spółki *spin-off* i spółki *spin-out*. Za spółki *spin-off* są uznawane takie, w których uczelnia obejmuje udziały (najczęściej w zamian za wniesienie aportem praw własności intelektualnej). Spółkami *spin-out* określane są te, które współpracują z uczelnią bardziej luźno, nie będąc jednak powiązane własnościowo.

Nie wnikając w to, nieco sztuczne rozróżnienie, można wymienić następujące cechy spółki *spin-off*/*spin-out*, która „odprysła” z uczelni wyższej:

- produkty lub usługi stanowią efekt wdrożenia nowego, innowacyjnego pomysłu,
- opiera się na własności intelektualnej i sprzedaje produkty lub świadczy usługi opierające się na tej własności intelektualnej,
- działa we współpracy z instytucją naukowo-badawczą,
- w powstanie i działalność zaangażowany jest naukowiec (pracownik, doktorant, student) będący twórcą własności intelektualnej.

## Tworzenie *spin-off* przez uczelnie

Wyróżnić można dwa podstawowe modele tworzenia spółek *spin-off* przez uczelnie: bezpośrednie powołanie spółki *spin-off* przez uczelnię lub działanie za pośrednictwem spółki (tzw. spółki celowej) będącej w pełni własnością szkoły wyższej – ten model obowiązuje w Polsce. Spółka celowa może obejmować udziały w spółce *spin-off* lub sama zarządzać własnością intelektualną (np. udzielać licencji). Decyzję o powołaniu spółki celowej podejmuje rektor za zgodą senatu uczelni, ale już wszystkie dalsze decyzje spółka celowa podejmuje samodzielnie (jako odrębna osoba prawna).

Przykładowa procedura tworzenia spółki *spin-off* może wyglądać następująco:

- twórca innowacji zgłasza się do centrum transferu technologii lub bezpośrednio do spółki celowej,
- oceniane są szanse komercjalizacji,



- zabezpieczona zostaje własność intelektualna,
- tworzony jest wstępny biznesplan,
- uczelnia wyraża zgodę na powołanie spółki *spin-off*,
- następują negocjacje i ustalenie warunków utworzenia spółki *spin-off*, w tym zasady udostępnienia praw własności intelektualnej, wysokość udziałów wspólników oraz zasady współpracy spółki z uczelnią,
- ma miejsce ewentualne przeniesienie praw z uczelni do spółki celowej,
- następuje podpisanie stosownych umów i przygotowanie dokumentów niezbędnych do rejestracji spółki *spin-off*,
- spółka jest rejestrowana.

W miarę rozwoju działalności spółki uczelnia stopniowo zmniejsza zaangażowanie. Preferowane sposoby, warunki i termin wyjścia powinny zostać ustalone już na etapie zakładania firmy.

### Spółki *spin-out*

Przedsiębiorstwa nazywane *spin-out* w przeciwieństwie do klasycznych spółek *spin-off* nie są współwłasnością uczelni – ich jedynymi twórcami i wspólnikami są autorzy pomysłu, który spółka komercjalizuje (przynajmniej do czasu znalezienia zewnętrznego inwestora). Rzadziej też wykorzystują chronioną własność intelektualną, częściej ich „wkładem” jest kapitał intelektualny w postaci wiedzy eksperckiej, kontaktów, umiejętności obsługi aparatury itp. Spółki takie często współpracują z uczelnią na zasadach określonych w umowie o współpracy. Zazwyczaj uczelnie nie obejmują udziałów, lecz określają stawki np. za korzystanie z aparatury lub pomieszczeń czy wykorzystanie w działalności firmy logo uczelni. Niestety, ciągle istnieje jeszcze zjawisko tzw. szarych *spin-offów* – firm korzystających z infrastruktury lub własności intelektualnej należącej do uczelni bez zawarcia stosownej umowy.

#### PRZYKŁAD

Można przytoczyć wiele przykładów pomysłów, które swoje źródła miały na uczelniach. W wielu wypadkach komercjalizacja tych innowacji przyniosła niemałe przychody uniwersytetom, a jeszcze większe ich twórcom będącym równocześnie współwłaścicielami spółki *spin-off*. Doskonałym przykładem sukcesu jest Uniwersytet Stanforda, gdzie powstały takie sukcesy rynkowe jak Google. W 1996 roku dwóch doktorantów tej uczelni stworzyło w ramach projektu badawczego na uczelni wyszukiwarkę internetową opartą na nowym algorytmie (PageRank). Wyniki ich prac zostały opatentowane (w USA programy komputerowe można opatentować, a nie tylko chronić prawem autorskim). W 1998 Larry Page i Sergiej Brin założyli spółkę Google Inc., w której udziały objął również ich uniwersytet w zamian za udzielenie licencji wyłącznej na korzystanie przez Google z opatentowanego programu. Udało im się uzyskać finansowanie funduszy typu *venture capital*, a wyszukiwarka Google zrewolucjonizowała światowy Internet. W 2004 roku, gdy spółka zadebiutowała na giełdzie, uniwersytet, sprzedając jej akcje, zarobił ponad 300 mln dolarów.

## Prace zlecone

Zlecenie badań jednostce naukowej to szansa na rozwój innowacji dla tych firm, które nie posiadają własnego działu badawczo-rozwojowego lub ich pion badawczy nie dysponuje odpowiednią aparaturą i wiedzą ekspercką. Uczelnia zarabia natomiast, dzieląc się wiedzą i umiejętnościami pracowników.

Prace zlecone mogą stanowić źródło dodatkowego, znaczącego dochodu dla pracowników zaangażowanych w ich wykonywanie. Uczelnia uzyskuje za przeprowadzenie badań zleconych wynagrodzenie, na które składają się koszty przeprowadzenia badań, określony przez uczelnię procent kosztów pośrednich przysługujący uczelni i jednostce, w której wykonywane są prace, a czasem również kilkuprocentową marżę oraz dodatkowe wynagrodzenie wypłacane, jeśli firma wdroży rozwiązanie opracowane przy wsparciu naukowców (rzadko jednak spotyka się tak korzystne zapisy w umowie).

Badania zlecone przynoszą też korzyść w postaci nawiązywania kontaktu nauki z biznesem, co może zaowocować wspólnymi projektami badawczymi lub dydaktycznymi. Wykonywanie badań kontraktowych przynosi również korzyści społeczne – poprzez ułatwienie wprowadzania na rynek nowych produktów i usług opartych na myśli naukowej. Ponadto prace wykonywane na zlecenie wymagają nieraz rygorystycznego trzymania się harmonogramu i budżetu, co stanowi doskonałą szkołę zarządzania projektami. W odróżnieniu od sprzedaży, udzielania licencji lub tworzenia spółek *spin-off*, wykonywanie prac zleconych przez pracowników instytucji nie jest obciążone wysokim ryzykiem niepowodzenia i niepewnością co do wysokości zysków.

Procedura wykonywania prac zleconych obowiązuje na wielu polskich uczelniach, została m.in. wprowadzona na Uniwersytecie Jagiellońskim w Krakowie. Oferty ze strony zamawiającego trafiają do Centrum Innowacji, Transferu Technologii i Rozwoju Uniwersytetu (CITTRU). Naukowcy, którzy decydują się wykonać zlecenie, wyznaczają kierownika pracy zleconej, który odpowiada za jej właściwe wykonanie. Ponadto warunki wykonania badań podlegają akceptacji przełożonych i władz finansowych UJ. Każde zlecenie jest wykonywane na podstawie umowy chroniącej interesy uczelni i naukowców. Jej warunki oraz kształt również przygotowują pracownicy centrum transferu technologii.

W umowie dotyczącej wykonania prac zleconych należy zwrócić uwagę szczególnie na następujące sprawy:

- dokładne zdefiniowanie przedmiotu umowy – żeby uniknąć sporu, czy prace zostały w całości wykonane,
- prawa do wyników badań (czy wszystkie prawa dla firmy, czy tylko prawa do raportu z badań, czy licencja na wykorzystanie); szczególnie dużo kontrowersji przy umowach dotyczących prac badawczych budzą zapisy ograniczające prawo do publikacji wyników badań
- postanowienia o poufności,
- prawo do używania wyników w publikacjach naukowych,
- terminy wykonania i odpowiedzialność.

**PRZYKŁAD**

Dobrym przykładem przedsiębiorczej jednostki uczelnianej jest Centrum Ewaluacji i Analiz Polityk Publicznych (CEAPP) działające na Uniwersytecie Jagiellońskim na Wydziale Filozoficznym\*. Jego szefem jest socjolog, prof. Jarosław Górniak. To postać profesora, będącego liderem zespołu, ma spory wpływ na sprawność Centrum w wyszukiwaniu możliwości współpracy i zewnętrznych źródeł finansowania.

W działalność Centrum są zaangażowani studenci i doktoranci socjologii. Zajmują się pracą merytoryczną i zarządzaniem poszczególnymi projektami (odpłatnie!). Centrum bierze udział w przetargach i dzięki temu często realizuje specjalistyczne ekspertyzy dla urzędów państwowych oraz jednostek samorządu terytorialnego. Realizują jednak również drobne prace badawcze dla firm, np. w ramach projektów typu „Bon na innowacje” (PARP), ponieważ one również są świetną szkołą myślenia projektowego i przedsiębiorczego podejścia do działalności naukowej.

\* Historię CEAPP opisano w tekście *Profesor i jego drużyna* (Przybylski 2011) zamieszczonym w książce *Nauki społeczne a komercjalizacja wiedzy* (Rudnicki 2011).

## Przydatne adresy internetowe

### Najważniejsze bezpłatne bazy patentowe *online*:

<http://www.uprp.gov.pl> – baza Urzędu Patentowego RP

<http://pl.espacenet.com> – baza EPO

<http://www.uspto.gov/patft/> – baza Urzędu Patentowego USA

<http://www.google.com/patents>

### Wzory umów istotnych dla przedsiębiorczości akademickiej:

A Szewc, K. Ziolo, M. Grzesiczak *Umowy jako prawne narzędzie transferu technologii*,

<http://www.parp.gov.pl/index/more/25034>, PARP 2012

### Strony internetowe modelowych centrów transferu technologii:

<http://www.cittru.uj.edu.pl> – Centrum Innowacji, Transferu Technologii i Rozwoju Uniwersytetu (UJ)

<http://www.isis-innovation.com> – spółka, centrum transferu technologii Uniwersytetu w Oksfordzie

### Portale internetowe z artykułami m.in. na temat transferu technologii i przedsiębiorczości akademickiej:

<http://www.pi.gov.pl> – Portal Innowacji (Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości)

### Strony internetowe z informacjami na temat praw autorskich:

<http://www.creativecommons.pl> – polska strona ruchu otwartych licencji Creative Commons

<http://www.vagla.pl/> – blog na temat praw autorskich prowadzony przez Piotra „Vagłę” Waglowskiego

**Podstawowe akty prawne:**

Ustawa z dnia 30 czerwca 2000 r. Prawo własności przemysłowej (tekst jednolity – Dz. U. z 2003 r. Nr 119, poz. 1117 z późn. zm.)

Ustawa z dnia 16 kwietnia 1993 r. o zwalczaniu nieuczciwej konkurencji (tekst jednolity – Dz. U. z 2003 r. Nr 153, poz. 1503 z późn. zm.)

Ustawa z dnia 4 lutego 1994 r. o prawie autorskim i prawach pokrewnych (Dz. U. z 1994 r. Nr 24, poz. 83)

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

# Zarządzanie innowacyjnym projektem

## Wstęp

Poniższy tekst jest zbiorem informacji i przeglądem narzędzi pomocnych w zwiększaniu efektywności realizowanych przedsięwzięć i projektów. W szczególności wzięto pod uwagę kontekst działań związanych zadaniem komercjalizacji wyników badań naukowych. Niezależnie od domeny naukowej, zaplecza akademickiego, wcześniejszych doświadczeń naukowca, jak też specyfiki samego docelowego odbiorcy – kwestia komercjalizacji wiedzy związana będzie najprawdopodobniej z koniecznością zmierzenia się z nowymi wyzwaniami. Dużą pomoc może stanowić znajomość narzędzi używanych w zarządzaniu projektami i szerzej w biznesie. Charakter pracy projektowej na styku różnych sektorów wymaga zarówno dobrego pomysłu, jak i jego dobrego opracowania przed wyjściem z ofertą do świata zewnętrznego.

To nieprawda, że w świecie biznesu liczy się tylko zysk. Prawdą jest natomiast, że w świecie biznesu i projektów związanych z komercjalizacją szczególnie ceniona jest efektywność, elastyczność i doprowadzanie spraw do końca według założonych i uzgodnionych z odbiorcą kryteriów. Zarówno poniższe materiały, jak i cały projekt „BRing Nauki społeczne dla gospodarki” pomyślane są tak, aby przynieść zarówno inspirację teoretyczną, jak i zestaw praktycznych podejść oraz narzędzi wspierających w tym zakresie czytelnika.

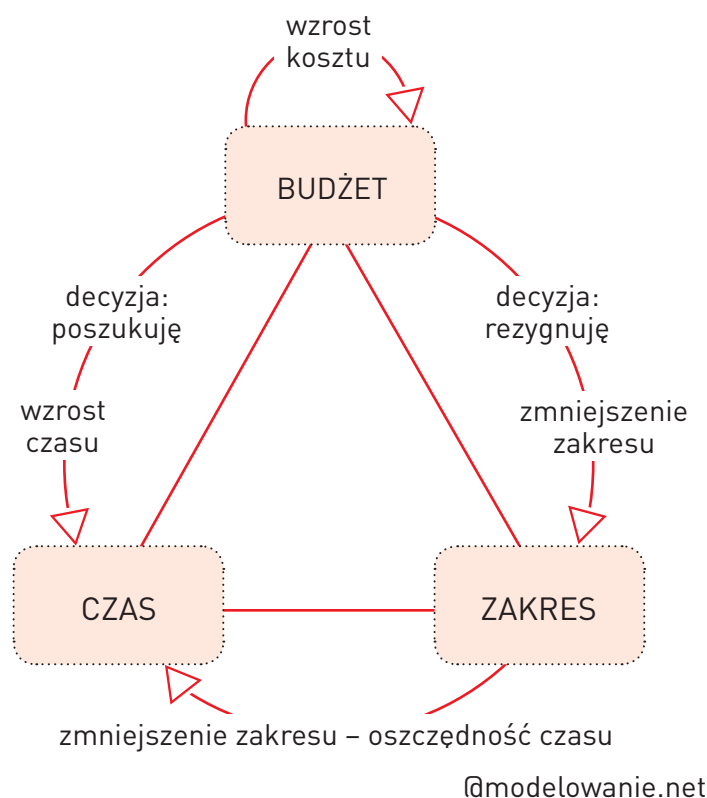
## Projekt

Większość zamkniętych w czasie działań, które realizujemy na co dzień, można roboczo nazwać projektami (więcej: *A Guide to the Project Management Body of Knowledge* 1996). Formalnie „projekt” to środowisko zarządzania stworzone w celu dostarczenia jednego lub więcej liczby produktów stosownie do zdefiniowanych wcześniej wymagań. Inicjacja projektu powinna natomiast wynikać z wcześniej zdefiniowanej potrzeby biznesowej (bądź szerzej – zdefiniowanej potrzeby końcowego użytkownika / klienta). Każdy projekt (napisanie doktoratu, wprowadzenie nowego modelu auta na rynek, wybudowanie domu...), aby rzeczywiście nim być, powinien posiadać również określony termin realizacji, dostępne do realizacji zasoby (ludzkie, rzeczowe, sprzętowe) oraz budżet (pieniądze lub np. wolny czas). Projekty to także przedsięwzięcia mające jasno określoną ramę czasową i kryteria, po których można poznać, że zostały (bądź nie) zrealizowane.

Zarządzanie projektem w ujęciu klasycznym (np. w tzw. metodologiach wodospadowych) polega na realizacji określonej sekwencji działań, które mają w założeniu doprowadzić do osiągnięcia precyzyjnie określonych i opomiarowanych założeń / celów projektu poprzez realizację i stosowanie z góry określonego planu (w określonym czasie i przy założonym budżecie). Zarządzanie projektem to również praca nad tworzeniem, zmienianiem czy udoskonalaniem nowego produktu, pomysłu, idei. Generalnie – zarządzanie projektem ma na celu maksymalizowanie szans na osiągnięcie zakładanych celów przy jednoczesnym uwzględnieniu ryzyka i zarządzaniu nim, a także uwzględnieniu trudności, jakie mogą wystąpić na drodze realizacji projektu.

Ciekawym problemem jest zależność zwana trójkątem ograniczeń, czyli wzajemnej zależności poszczególnych parametrów projektu, takich jak czas, koszt, zakres wykonania projektu. Wszystkie trzy razem mają istotny wpływ na ocenę jakości realizacji założeń projektu. Parametry te zawsze bowiem współzależą od siebie i zwiększenie oczekiwań w jednym z nich wpłynie na konieczność dopasowania pozostałych. Na przykład zmiana oczekiwanego terminu oddania produktu może być możliwa po przydzieleniu większej ilości „sił przerobowych”, chyba że zleceniodawca liczy się ze znaczną zmianą w jego zakresie (funkcjonalnościach, obszarach zastosowań etc.) lub ze spadkiem jakości owego produktu).

Rys. 1. Trójkąt ograniczeń (źródło: <http://modelowanie.wordpress.com/tag/trojkat-ograniczen/>)



Czy projekty realizowane na styku nauki i gospodarki mają jakąś specyfikę w tym obszarze? Prawdopodobnie nie ma na to pytanie jednoznacznej odpowiedzi. Z założenia projekty są zawsze niepowtarzalne. W konsekwencji – nawet kolejne wdrożenie „gotowego już produktu” (na przykład związanego z przeprowadzeniem badania organizacji w wybranej domenie) może natrafić na tak odmienną specyfikę, kontekst organizacyjny, kulturowy czy inny katalog i zakres ryzyk,

że *de facto* przy tym samym produkcie będziemy mieć do czynienia z diametralnie odmiennym procesem projektowym. Niezależnie od tego szczególnym wyzwaniem dla osób inicjujących i prowadzących projekty na styku nauk społecznych i gospodarki (a także liderów projektów z zupełnie innych domen) wydaje się nabycie i ciągle doskonalenie umiejętności ustalania rzeczywistych oczekiwań sponsorów projektów, umiejętności ukonkretniania założeń tych działań i skuteczny monitoring realizacji owych wytycznych. W przeciwnym razie w ogromnym stopniu rośnie ryzyko braku rentowności działań, a wraz z nią niemożliwa jest prawdziwa „kapitalizacja wiedzy” w taki sposób, aby efekt końcowy zadowalał wszystkich parterów owej interakcji.

Bardzo trudno mówić o sukcesie jakiegokolwiek projektu, jeśli nie zdefiniuje się (najczęściej w bliskiej relacji z odbiorcą docelowym) zakresu prac, jakie ma on obejmować. Bardzo ważne więc jest dobre dookreślenie celu oraz wymagań projektu.

## Czy konieczne jest zarządzanie projektami?

Pozornie można poprzestać na pracy jako takiej i ufając w swoje zdolności oraz kompetencje, puścić rzecz na żywioł. Jednak przy większych przedsięwzięciach lub takich, gdzie konieczne jest godzenie wielu priorytetów czy codzienne rozstrzyganie o nich – taka strategia może być nie tylko niewystarczająca, ale generująca stres, problemy czy niską jakość ostatecznych produktów. Poniżej prezentujemy spójną koncepcję zarządzania innowacyjnym projektem (a szerzej – zobowiązaniami), która wydaje się być dobrze dopasowana do specyfiki również mniejszych, niekorporacyjnych projektów i działań.

Działamy w ten sposób, ponieważ zarządzanie projektami w klasycznym i pełnym ujęciu nie zawsze będzie adekwatne do specyfiki projektów z zakresu komercjalizacji wiedzy (zbyt duży poziom skomplikowania, zbyt mała elastyczność narzędzi). Projekty bardzo złożone i realizowane w skomplikowanym środowisku organizacyjnym wymagają bezwzględnie dobrej organizacji, zdefiniowania założeń, dookreślenia celów oraz stworzenia urealnionego i otwartego na zmiany planu działania. Muszą zatem w pełni stosować się do założeń metodyk projektowych, co w efekcie pozwala zachować spokój i kontrolę nad przebiegiem całego procesu (zob. też: Trocki, Grucza, Ogonek 2003).

Wyzwaniem dla osób prowadzących projekty na styku nauki i gospodarki będzie natomiast na pewno konieczność podejmowania ciągłych wyborów pomiędzy stopniem szczegółowości procesu planowania czy kontroli procesu a koniecznością elastyczności i gotowości do szybkich reakcji oraz zmian wobec zmieniających się warunków zewnętrznych (prawdopodobnie większość projektów będzie w swoim charakterze niepowtarzalna, a sami odbiorcy produktów mogą zmieniać zdanie dotyczące osobistych priorytetów nawet w trakcie realizacji projektu).

## Konieczność ciągłego doskonalenia

Klasyczne narzędzia planowania projektu, takie jak diagnoza interesariuszy, definicja celu, harmonogram z podziałem na kamienie milowe, struktura podziału prac, metoda wyznaczania ścieżki krytycznej, plan komunikacji, plan reakcji na ryzyka etc., mają za zadanie wspierać projekt w jego efektywnej realizacji. U podstawy tych narzędzi leży założenie, że jesteśmy w stanie precyzyjnie określić wszystkie kluczowe dane (niezbędne do dobrego zaplanowania) jeszcze przed rozpoczęciem

projektu. Rzetelne planowanie przynosi bez wątpienia wiele korzyści. Założenie to niesie też potencjalnie ryzykowne konsekwencje dla projektów. W klasycznym zarządzaniu projektem wszelkie zmiany wymagań lub odkryte wymagania w trakcie trwania procesu (niewykryte na etapie analizy, źle opracowane) bardzo podnoszą koszty, gdyż cofają projekt niemal do jego początku. To nie oznacza, że „klasyczne” zarządzanie projektami nie zdaje egzaminu, ale faktem jest, że nie zdaje egzaminu w każdych warunkach. Kłopot pojawia bowiem się przy bardzo zmiennych warunkach zewnętrznych lub kiedy klient albo sponsor projektu nie jest w stanie dobrze określić wymagań wobec produktu / projektu lub zmienia je już w trakcie realizacji projektu. Taka sytuacja zapewne nie będzie rzadka w przypadku projektów komercjalizujących wiedzę z nauk społecznych, bo usługi czy produkty oferowane na styku nauk społecznych i gospodarki mogą mieć na tyle innowacyjny i zmienny charakter, że trudno w precyzyjny sposób określić wymagania już na samym początku. Przekonanie o nich może się klarować i doprecyzowywać już w trakcie realizacji.

Organizacje, chcąc się rozwijać, borykają się z wyzwaniem ciągłego zwiększania swojej efektywności czy elastyczności w dostosowywaniu się do oczekiwań odbiorcy. Organizacje o charakterze biznesowym mają w tym zakresie najczęściej bardzo mocny motywator w postaci innych – konkurencyjnych względem nich organizacji. Na polu teorii i praktyki zarządzania powstało wiele modeli wspierających organizacje w ciągłym rozwoju i doskonaleniu procesów biznesowych.

## Kluczowe umiejętności kierownika projektu

Niezbędna składowa sukcesu projektów związana jest z umiejętnościami komunikacyjnymi oraz zdolnością koordynowania pracy innych osób. Menadżerowie projektu muszą wykazać się też elastycznością i umiejętnością skutecznych reakcji w sytuacjach wyjątkowych i trudnych.

Powinni wiedzieć, jak i kiedy naprawiać niedociągnięcia, kiedy działać dyrektywnie czy kiedy i jak wykorzystywać potencjał współpracujących z nimi osób. Takie wymagania stawiają przed zarządzającymi projektami wyzwanie ciągłego doskonalenia różnych umiejętności. Paradoks polega na tym, że braki w tzw. miękkich umiejętnościach mogą mieć jak najbardziej „twarde” konsekwencje w postaci braku efektywności we współpracy czy dostarczeniu produktu niedopasowanego do potrzeb klienta. Każdy lider projektu funkcjonuje w trzech obszarach: w obszarze realizacji wspólnego zadania, w obszarze budowania zespołu i w relacjach indywidualnych z każdym członkiem zespołu.

W związku z tym można wyróżnić podstawowe funkcje zarządcze kierownika projektu (zaniedbanie na każdym z trzech obszarów może generować ryzyka dla projektu):

### Poziom zadania

- doprecyzowanie celów projektu w kategoriach funkcji (np. jakie funkcje ma spełniać opracowany produkt), terminów, kosztów i jakości,
- definiowanie działań,
- planowanie,
- odprawa,
- kontrola
- ocena postępu.



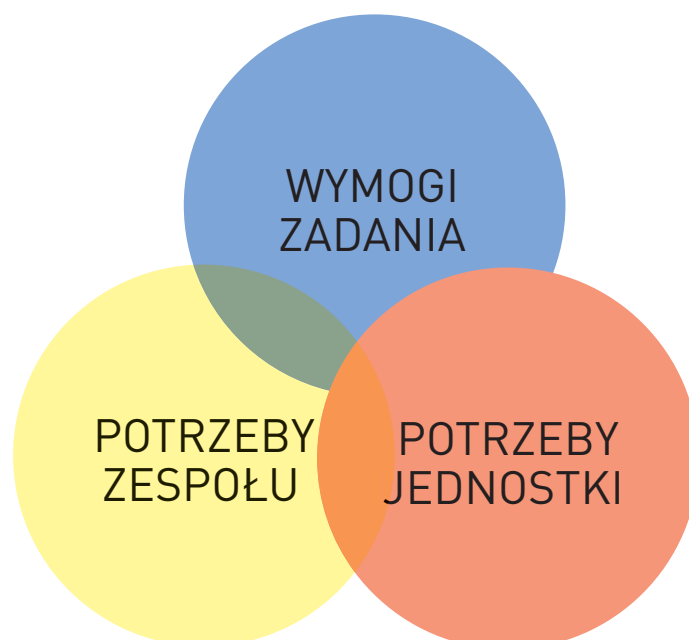
**Poziom zespołu**

- ustalenie składu zespołu projektowego,
- motywacja,
- organizacja,
- dawanie przykładu,
- inicjowanie działań.

**Poziom jednostki**

- wspieranie pracowników,
- informowanie,
- wdrażanie współpracownika.

Rys. 1. Funkcje zarządcze kierownika (opracowanie własne)



## Zarządzanie innowacyjnym projektem

Wszystkie zadania w projektach i innych złożonych zadaniach o charakterze projektowym, przed którymi stajemy, wymagają kontroli w dwóch płaszczyznach, które można nazwać **płaszczyzną horyzontalną** i **płaszczyzną wertykalną**.

Kontrolujemy zadania w płaszczyźnie horyzontalnej, jeśli udaje nam się radzić z całą gamą różnorodnych zadań, w które jesteśmy zaangażowani. Ta perspektywa w szczególności uwzględnia konieczność łączenia różnych wyzwań i zobowiązań z różnych poziomów – sytuacja taka będzie niewątpliwie udziałem osób starających się łączyć karierę naukową z działaniami / projektami dla sektora gospodarki. Poruszając się w płaszczyźnie „horyzontalnej”, przierzucamy uwagę między tysiącami spraw: apteka, kawa, urodziny córki, plan strategiczny dla projektu, zaległe e-maile,

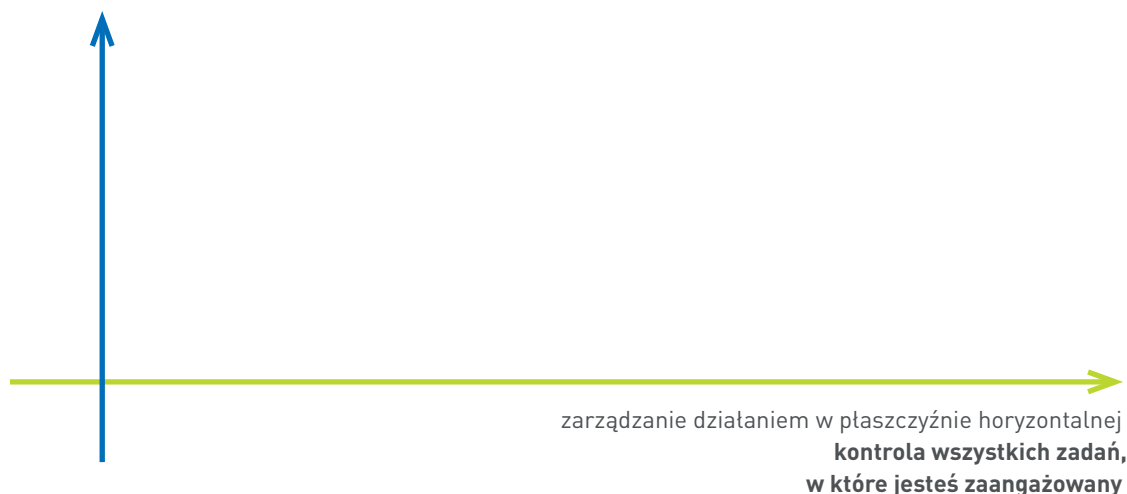
obiad, oddanie artykułu do recenzji, sprawdzenie prac studentów, spotkanie z potencjalnym partnerem w projekcie itd. Myślimy też jednocześnie o sprawach codziennych (kupno pieczywa, rezerwacja hotelu, odwołanie spotkania, wypastowanie butów). W tej płaszczyźnie gromadzą się wszelkie sprawy, którymi musimy się zajmować każdego dnia. Potrzebujemy zatem sprawnego systemu, który pozwoli nam na kontrolę całej tej mnogości zadań.

Kontrola w płaszczyźnie wertykalnej oznacza, iż koncentrujemy się na konkretnej sprawie czy projekcie. Zajmujemy się tylko jednym zadaniem, ale w ten sposób, że analizujemy je w całości, „od dołu go góry”. Może być to kwestia podjęcia decyzji, gdzie wyjedziemy na najbliższe wakacje albo jak zrealizować projekt badawczy. Na przykład, jeśli chcemy utrzymać kontrolę nad tym pierwszym zadaniem, musimy pamiętać o takich kwestiach z nim związanych, jak odwiedzenie kilku biur podróży, zebranie ich ofert, przeanalizowanie tych ofert, weryfikacja solidności biura itp.

**Kontrola wertykalna** ma najczęściej postać szeroko rozumianego planowania projektu, co oznacza, iż pracując w tej płaszczyźnie, musimy skoncentrować się na poszczególnych sytuacjach czy osobach, pamiętać o wszystkich drobiazgach, priorytetach czy sekwencjach zdarzeń, które musimy wykonać, aby to jedno konkretne zadanie zostało zakończone w całości czy w przewidzianym czasie.

**Rys. 3.** Zarządzanie działaniem w płaszczyźnie horyzontalnej i wertykalnej (opracowanie własne inspirowane koncepcją Davida Allena 2006)

zarządzanie działaniem w płaszczyźnie wertykalnej  
**planowanie konkretnych działań**  
 – zarządzanie „sprawą” lub „projektem”



Dzięki zarządzaniu w płaszczyźnie horyzontalnej i wertykalnej możemy utrzymać kontrolę nad całym spektrum stojących przed nami zadań zarówno zawodowych, jaki i prywatnych. Co więcej, właściwe zarządzanie działaniami w obu tych płaszczyznach daje nam poczucie komfortu i pozwala bardziej efektywnie doprowadzać sprawy do końca.

## Zarządzanie działaniem w płaszczyźnie horyzontalnej

### RAM i otwarte pętle

Zarówno w życiu osobistym, jak i pracy zawodowej codziennie stajemy przed wieloma zadaniami, które musimy lub chcemy zrealizować. „Umawiamy się ze sobą” co do spraw, wobec których musimy podjąć działania i doprowadzić je do końca. Niedokończone i nieuregulowane sprawy możemy nazwać „**otwartymi pętlami**” (Allen 2006: 26) – są to te sprawy, za które czujemy się odpowiedzialni, w które się zaangażowaliśmy i które pochłaniają naszą uwagę.

„Otwarte pętle” to zarówno sprawy błahe, jak i poważniejsze. Co ważne, wszystkie „otwarte pętle” domagają się rozwiązania – czyli podjęcia i doprowadzenia do końca właściwych dla nich działań. Aby jednak temu podołać, wszystkie te sprawy, które zaprzętają nasz umysł, trzeba najpierw w jakiś sposób zebrać, zidentyfikować, a następnie zaplanować, w jaki sposób zamierzamy się z nimi uporać (i to zarówno dotyczące projektu, jak i wszelkie inne).

Sposób pracy naszego umysłu, a konkretnie naszej pamięci krótkotrwałej, można porównać do pracy pamięci RAM (*ibidem*). **Pamięć krótkotrwała** odpowiada za sprawy niedokończone, czyli nasze „otwarte pętle”. Nad tymi sprawami pracujemy w obszarze naszej świadomości, która przypomina tym samym monitor komputera – miejsce bieżącej pracy. Zauważmy jednak, że zarówno świadomość, jak i pamięć krótkotrwała nie są miejscami do składowania danych. RAM ma ograniczoną pojemność – istnieje pewna ilość danych, którą można obciążyć pamięć i przy której umysł będzie pracował na najwyższym poziomie. Przekroczenie tej ilości powoduje jednak przeciążenie i spadek efektywności.

Przeciętny człowiek może myśleć o dwóch, trzech rzeczach w bardzo krótkim okresie. Pomyśl, iloma sprawami obecnie się zajmujesz. Ile spraw zaprzęta twoją uwagę? Zapewne jest ich dużo więcej niż te dopuszczalne trzy. U większości z nas „RAM” pęka w szwach. W rezultacie stajemy się permanentnie rozproszeni, a umiejętność skupienia uwagi jest zachwiana przez wewnętrzne, mentalne przeładowanie.

W większości przypadków jest tak, że im bardziej coś zaprzęta umysł, tym mniej w tej sprawie rzeczywiście się dzieje. Co więcej, ogromnym problemem jest także to, że nasz umysł ciągle przypomina nam o jakichś sprawach, którymi powinniśmy się zająć, a robi to dokładnie wtedy, kiedy zupełnie nie mamy możliwości się nimi zająć. A jeśli nie możemy przejść do działania natychmiast, to zaprzętaanie sobie głowy jakąś sprawą jest tylko stratą czasu. To także strata energii, którą moglibyśmy lepiej spożytkować w związku z tym zadaniem, którym się właśnie zajmujemy. Zauważmy, że kiedy tylko powiemy sobie, iż coś powinniśmy zrobić, nasz umysł zaczyna pracować tak, jakbyśmy musieli to zrobić właśnie teraz. Umysł zmusza nas, abyśmy nieustannie myśleli o tym niezrealizowanym zadaniu. Jest to stosunkowo mała niedogodność, gdy zaprzęta nas tylko jednak sprawa. Gdy jednak spraw tych będzie więcej, niedogodność przerodzi się w problem, gdyż nie jest możliwe, byśmy mogli zrealizować dwie lub trzy sprawy w tym samym czasie. Sytuacja taka jest tylko źródłem stresu i frustracji.

Poczucie kontroli i komfortu, o którym mówimy, nie jest możliwe do osiągnięcia, jeśli wszystko trzymamy tylko w naszych głowach. Nasz umysł pracuje nad wszystkim, co stanowi jakąś nierozwiązaną sprawę. Musimy pamiętać, że umysł ma pewną ograniczoną pojemność i nie jest w stanie poradzić sobie z wciąż napływającym nowym materiałem. **Systematyczne przekraczanie jego możliwości jest źródłem stresu i frustracji.**

Na szczęście jest całkiem proste rozwiązanie tego problemu – nasze sprawy możemy organizować za pomocą narzędzi, które mamy w ręku, a nie w umyśle. Wystarczy świadomie zarządzać strumieniem zadań.

## Etapy zarządzania strumieniem zadań

Istnieje pięć odrębnych etapów, przez które przechodzimy, realizując nasze zadanie (Allen 2006: 41–76):

1. **gromadzimy sprawy**, które angażują naszą uwagę;
2. **analizujemy** ich znaczenie i to, co należy z nimi zrobić;
3. **porządkujemy** wyniki;
4. **przeglądamy** je jako możliwe opcje działań, które należy wykonać;
5. **wykonujemy**.

Powtarzanie takiego cyklu zapewnia nam kontrolę nad zadaniami bieżącymi i pozwala efektywnie zarządzać działaniem w płaszczyźnie horyzontalnej.

### 1. GROMADZENIE

Naszym celem na tym etapie zarządzania jest opanowanie wszystkich spraw stanowiących zadania do wykonania. Musimy pamiętać, by, po pierwsze, zgromadzić 100 procent tych spraw, oraz, po drugie, by zgromadzić je w jednym „miejscu”, i to takim miejscu, do którego będziemy w przyszłości stale zaglądać. W grupie spraw niedokończonych powinno się znaleźć wszystko to, czemu przydajemy atrybut „powinno się”, „należałoby”, wszelkie „mam zamiar”, a także te sprawy, w kwestii których podjęliśmy już decyzję, ale nie zaczęliśmy jej jeszcze wcielać w życie.

„Pojemniki”, w których gromadzimy niedokończone sprawy, mają różną postać. Do tej pory większość z nich gromadziliśmy w pojemnikach naszych głów. Nie jest to jednak najlepsze przyzwyczajenie. Zmiana w zachowaniu, która może okazać się zmianą na wagę złota, to przeniesienie wszystkich tych spraw na zewnątrz naszych umysłów, do godnego zaufania systemu w postaci narzędzia do gromadzenia danych. Narzędzia te mają różną postać – tradycyjną lub zaawansowaną technologicznie. Mogą to być:

- **„Skrzynki spraw wpływających” w formie fizycznej** – są to dobrze znane przegródki albo półki, gdzie wrzucamy zarówno dokumenty papierowe, jak i wszystko inne, co ma formę fizyczną, a czym będziemy się musieli w przyszłości zająć: poczta, prasa, notatki, rachunki, kalkulator, w którym trzeba wymienić baterie.
- **Notatki w formie papierowej** – zapisywane na luźnych kartkach spontaniczne pomysły i informacje o nowych sprawach; możemy tu wykorzystać papier dowolnego koloru lub formatu, wedle potrzeb i gustów.
- **Notatki elektroniczne** – notatki gromadzone na komputerze lub innym narzędziu elektronicznym.
- **Urządzenia do rejestrowania dźwięku** – takie jak poczta głosowa, automatyczna sekretarka czy dyktafon, na których zapisujemy informacje głosowe.

- **E-mail** – odpowiednie foldery w naszej poczcie elektronicznej przechowujące pliki, zanim zostaną przejrane i przeanalizowane.

Posiadanie „skrzynki spraw przychodzących” to tylko połowa sukcesu (więcej: *Zarządzanie czasem 2007*).

Większość z nas posiada jakąś postać takiej skrzynki, nie spełnia ona jednak swojego zadania, gdyż dane, które są do niej wrzucane, znajdują się poza naszą kontrolą. Aby jednak uczynić gromadzenie danych bardziej efektywnym, wystarczy przestrzegać trzech prostych zasad:

### **1. Wyrzuć to wszystko ze swojej głowy**

Każda „otwarta pętla” powinna znaleźć się w naszym systemie gromadzenia danych, nie zaś w naszej głowie. Nie może być tak, iż jeden niekompletny zestaw spraw znajduje się w systemie zewnętrznym, drugi zaś, równie niekompletny zestaw, zalega w naszych głowach. W takim przypadku żaden z tych systemów nie pracuje efektywnie. Musimy zaufać zewnętrznym narzędziom do gromadzenia danych. Narzędzia te powinny stać się elementem podobnym do okularów czy prawa jazdy, to znaczy, że powinniśmy mieć je zawsze przy sobie, tak byśmy mogli w każdej chwili zanotować potencjalnie użyteczną myśl.

### **2. Ogranicz liczbę „pojemników na dane”**

Powinniśmy posiadać tylko tyle „skrzynek spraw przychodzących”, ile naprawdę jest niezbędne. Jeśli przesadzimy w liczbie narzędzi do gromadzenia danych, przyniosą one skutek przeciwny do zamierzonego, powodując tylko dodatkowy chaos. Podobnie, jeśli swoje „niedokończone sprawy” zgromadziliśmy na luźnych kartkach papieru pozostawionych we wszystkich możliwych miejscach, trudno tu mówić o bezpiecznym i efektywnym systemie.

Warto zaznaczyć, że narzędzia do gromadzenia danych przydają się nie tylko w pracy. Zapewne każdy z nas ma takie doświadczenie – i zapewne nie tylko jedno takie doświadczenie – że najlepsze pomysły czy najbardziej błyskotliwe rozwiązania problemów, nad którymi pracowaliśmy, wpadały nam do głowy nie w czasie pracy czy w miejscu pracy, lecz w czasie wolnym. A zatem także wtedy warto mieć pod ręką odpowiednie narzędzie, które pozwoli nam te błyskotliwe myśli zapisać.

### **3. Regularnie opróżniaj „pojemniki na dane”**

Musimy pamiętać, że narzędzia do gromadzenia danych, z których korzystamy, to nie są magazyny o nieskończonej pojemności. Muszą być regularnie opróżniane, przy czym „opróżnianie” pojemników niekoniecznie oznacza, że dana sprawa została ostatecznie zakończona. Wyrzucenie jakiejś sprawy ze „skrzynki spraw przychodzących” oznacza, że sprawa ta została zdefiniowana, a zatem możemy zdecydować, co będziemy dalej z nią robić. Sprawa taka w żadnym wypadku nie powinna wrócić z powrotem do skrzynki spraw przychodzących!

## **2. ANALIZOWANIE**

Jeśli zgromadziliśmy już wszystko, co w jakikolwiek sposób angażuje naszą uwagę, kolejnym zadaniem będzie opróżnienie „skrzynek spraw przychodzących”. Nie oznacza to jeszcze, że będziemy musieli zrealizować wszystkie zadania. Analiza oznacza tyle tylko, że każdemu z tych zadań musimy się przyjrzeć, określić, czym ono jest, co należy z nim zrobić, a następnie umieścić je w odpowiednim miejscu.

Analizy czekających nas zadań najlepiej uczyć się w praktyce, kilka uwag może być jednak przydatnych już na początku:

### **Pierwszy z wierzchu**

Materiał znajdujący się w skrzynce spraw przychodzących należy analizować po kolei, zaczynając od leżącego na samym wierzchu. Wszystkie sprawy, które analizujemy, powinniśmy traktować jednakowo. Nawet jeśli drugą sprawą do przeanalizowania jest pismo od samego prezesa, pierwszą zaś jakieś mało istotne wykresy, powinniśmy zacząć od pierwszej. W tym miejscu może się pojawić pytanie o priorytety lub sprawy pilne – czy to nie od nich powinniśmy zacząć? Musimy jednak pamiętać, że na razie to tylko analiza – określamy, czym jest dana sprawa, co należy z nią zrobić i przenosimy ją dalej, do odpowiedniego dla niej miejsca. W fazie analizy nie załatwiamy żadnych spraw! Celem analizy jest dojście do samego spodu „skrzynki spraw przychodzących”, nie pomijając przy tym niczego, co się w niej znajduje. Na działania przyjdzie jeszcze czas.

### **Każdy z osobna**

Sprawy znajdujące się w „skrzynce spraw przychodzących” powinniśmy analizować pojedynczo. Tylko taki sposób podejścia do tych spraw pozwoli nam poświęcić każdej z nich tyle uwagi, ile ona rzeczywiście wymaga, i uporać się ze wszystkimi znajdującymi się w tej skrzynce sprawami. Wyjątkiem od tej reguły są **multizadaniowcy** – czyli osoby, które potrzebują od czasu do czasu odebrać uwagę od analizowanej sprawy, by podjąć najlepszą decyzję, gdy do tej sprawy wrócą. Takie (i tylko takie!) osoby mogą pracować nad kilkoma sprawami równocześnie.

### **Skrzynka „jednokierunkowa”**

Nigdy nie powinniśmy odkładać analizowanych spraw z powrotem do „skrzynki spraw przychodzących”. W procesie analizy ruch może przebiegać tylko w jedną stronę – jeśli zatem już coś wyjęliśmy ze skrzynki, musimy następnie określić, czym to jest i co należy z tym zrobić. Nie możemy pozwolić, by ta rzecz trafiła z powrotem do skrzynki!

W fazie analizy typowe są dwa rodzaje pytań. Pierwsze z nich brzmi: „co to jest?” i choć wydaje się banalne, prawdopodobnie stajemy tu przed jednym z najtrudniejszych momentów w procesie zarządzania zobowiązaniami. Wiele spraw, które trafiają do naszego systemu gromadzenia danych, ma bliżej nieokreśloną postać. Nie wiemy tak naprawdę, czym one są i co możemy z nimi zrobić, nie możemy zatem wyrzucić ich z naszego „pojemnika na sprawy przychodzące”. Jakież decyzja względem nich musi być jednak podjęta.

Na drugie z najważniejszych pytań w fazie analizy: „czy coś należy z tym zrobić?” – można odpowiedzieć na dwa możliwe sposoby: „tak” lub „nie”. Jeśli odpowiemy „nie” oznacza to, iż sprawa nie wymaga podjęcia żadnych działań. Pozostają nam wtedy trzy możliwe opcje postępowania z taką sprawą:

- 1.** Absolutnie żadne działania nie są wymagane, sprawa taka może więc trafić do **śmietnika**.
- 2.** Nie ma konieczności podejmowania działania natychmiast, ale być może w przyszłości tak się zdarzy.
- 3.** Sprawa jest potencjalnie użyteczna i może być wykorzystana w przyszłości (**archiwum spraw do odniesienia się**).

Co zaś możemy zrobić ze sprawami, wobec których padła odpowiedź „tak” – sprawami, które wymagają dalszego działania? Musimy określić, jaki jest ich pożądaný efekt oraz jakie jest najbliższe działanie do podjęcia. „**Najbliższe działanie**” to widzialna, fizyczna czynność, którą należy wykonać, aby rozpocząć proces zmian stanu aktualnego w stan pożądaný”. Kiedy zaś zdecydujemy już o najbliższym działaniu, jakie należy podjąć, mamy do wyboru trzy możliwości: zrobić to, delegować lub odłożyć na później.

<b>ZROBIĆ</b>	Jeśli czynność, której wymaga zadanie, nie będzie trwała dłużej niż dwie minuty, to wykonujemy ją od razu
<b>DELEGOWAĆ</b>	Powinniśmy zadać sobie pytanie, czy jesteśmy odpowiednią osobą do wykonania zadania. Jeśli odpowiemy „nie”, powinniśmy to zadanie przekazać właściwej osobie lub jednostce
<b>ODŁOŻYĆ NA PÓŹNIEJ</b>	Jeśli czynność, którą należy wykonać, będzie trwała dłużej niż dwie minuty, a to właśnie my jesteśmy odpowiednią osobą, by tę czynność wykonać, możemy odłożyć to zadanie na później, zapisując je na liście najbliższych działań

Kiedy już przeanalizujemy sprawy znajdujące się w naszych „pojemnikach spraw przychodzących”, tym, co powinniśmy otrzymać jako rezultat, jest lista „najbliższych działań”. To może być lista w zeszycie, dokument w Excelu, notatniku itd. Na liście tej zapisujemy informację o czynnościach, które musimy podjąć, chcąc zrealizować zadanie. Ważne, byśmy zapisywali na niej właśnie „działanie najbliższe” – pierwszą czynność, którą musimy wykonać, by popchnąć sprawę do przodu. Jeśli działań tych nie jest bardzo dużo, mniej niż dwadzieścia–trzydzieści, wystarczy, jeśli umieścimy je na jednej liście, do której będziemy stale zaglądać. Jeśli zaś czynności tych jest znacznie więcej, zapisując je na liście „najbliższych działań”, warto podzielić je na grupy działań podobnych, np. telefony do wykonania albo programy do zainstalowania itp. Innym użytecznym sposobem dzielenia zadań, pomocnym w ich późniejszej realizacji, jest przypisanie im kontekstów, takich jak „w domu”, „przy komputerze”, „na spotkaniu z grupą projektową”. Listy „najbliższych działań” wraz z kalendarzem to klucz do procesu efektywnego zarządzania czasem.

Większość zadań, przed którymi stajemy i usiłujemy je zrealizować, wymaga podjęcia więcej niż jednego działania – są to zatem działania złożone (zob. Davidson 2002). Postępowanie względem nich nie różni się tak bardzo od działań podejmowanych wobec spraw mniej złożonych – także i tutaj najważniejsze jest określenie najbliższych działań do podjęcia. Tak naprawdę nie realizujemy złożonych spraw, lecz wykonujemy pojedyncze działania związane z daną sprawą. To ciąg tych działań prowadzi do pożądanego rezultatu, zaś samo określenie, co ma być efektem końcowym, pozwala nam na ukierunkowanie poszczególnych działań. Przykładem takiej pracy jest choćby realizacja projektu badawczego.

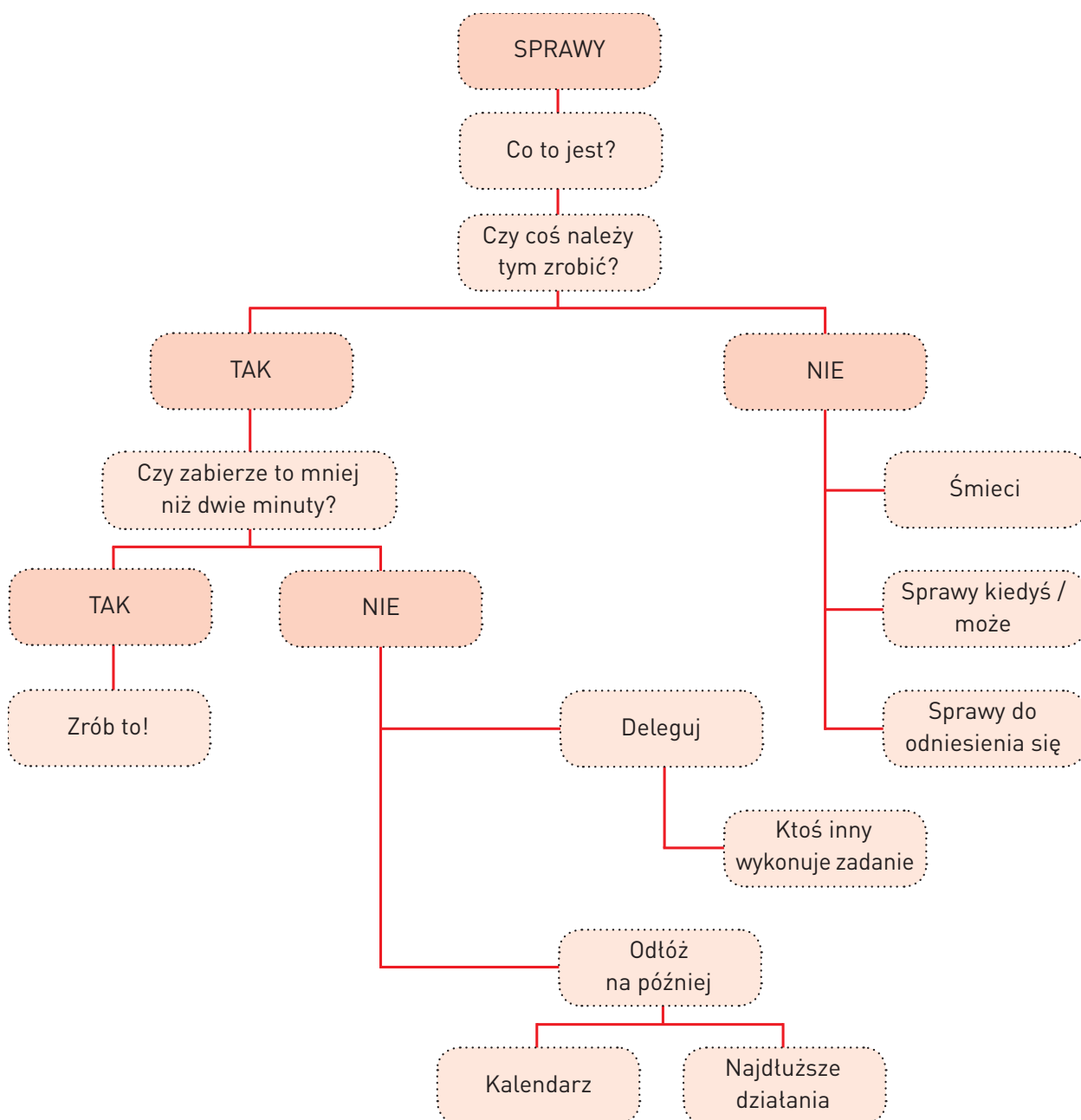
Dzięki zakończeniu całościowego procesu analizy, będącej jednym z etapów procesu zarządzania zobowiązaniami, powinniśmy mieć **zidentyfikowane następujące kategorie spraw**:

- śmieci, którymi nie będziemy się zajmować i których nie będziemy już potrzebować;
- sprawy do zrealizowania w czasie krótszym niż dwie minuty,

- sprawy do przekazania innym,
- sprawy wymagające działań trwających dłużej niż dwie minuty, do zanotowania i realizacji w czasie na nie planowanym,
- złożone sprawy – zobowiązania większego kalibru.

Cały proces analizy podsumowuje poniższy schemat.

Rys. 4. Drzewo decyzyjne (opracowanie własne na podstawie infografiki zawartej w Allen 2009, s. 51).





### 3. PORZĄDKOWANIE

Kompletny i szczelny system porządkowania spraw możemy uczynić naszą największą siłą. To dzięki niemu nasz umysł odrywa się od ciągłego myślenia o zadaniach do wykonania i niezakończonych sprawach.

Będziemy wiedzieć, że nasz system porządkowania działa sprawnie, jeśli wszystko, czym się zajmujemy, zostanie umieszczone w najodpowiedniejszym do tego miejscu – czyli wtedy, gdy precyzyjnie określimy, czym są nasze sprawy i co należy z nimi zrobić.

Musimy uporządkować wszystko to, co pozostało po opróżnieniu „skrzynek spraw przycho-dzących”, po wykonaniu wszystkich zadań trwających krócej niż dwie minuty oraz po przekaza-niu (delegowaniu) pewnej puli zadań innym. Całą „resztę” spraw musimy przyporządkować do odpowiednich dla nich kategorii.

Przykładowe grupy spraw, które musimy śledzić i którymi musimy zarządzać:

- **lista złożonych spraw** – lista złożonych działań, które chcemy podjąć, z określeniem ich celów;
- **działania i informacje z kalendarza** – działania wpisane przy konkretnej dacie, których podjęcia jesteśmy pewni;
- **lista najbliższych działań** – lista zadań do wykonania w najbliższym czasie;
- **materiał pomocniczy i referencyjny** – materiały pomocne w realizacji zadań;
- **lista spraw kiedyś / może** – lista dobrych pomysłów, spraw, którym kiedyś może warto poświęcić czas, ale na razie ich realizacja nie jest konieczna.

Co istotne, powinniśmy bardzo precyzyjnie określić granice pomiędzy tymi kategoriami, tak by zawsze wiedzieć, do której „szufladki” włożyć nowe zadanie. Jeśli na liście złożonych spraw jest taka, która w najbliższym czasie nie wymaga podjęcia żadnych działań, powinniśmy ją przenieść do listy spraw „kiedyś / może”. Tym samym podczas przeglądania listy spraw złożonych nie będzie niepotrzebnie zaprzętać uwagi.

Co się tyczy narzędzi służących porządkowaniu i grupowaniu działań, musimy pamiętać, że terminu „lista” używamy tu w szerokim znaczeniu – lista to nie tyle kartka papieru z wyliczonymi sprawami do załatwienia. W fizycznej postaci listy to: (1) teczki z notatkami tej samej kategorii, (2) listy w formie klasycznej – opatrzone tytułem kartki z listą spraw, (3) spisy w formie elektronicznej, np. odpowiedni folder w programie pocztowym lub w podręcznym osobistym asystencie elektronicznym.

### 4. PRZEGLĄDANIE

Jeśli chcemy zachować kontrolę nad zobowiązaniami, musimy od czasu do czasu (ale regularnie!) dokonywać przeglądu spraw, które przed nami stoją. Dzięki „procesowi skanowania”, jakiemu pod-dajemy zdefiniowane przez nas działania i stojące przed nami opcje, możemy znacząco poprawić skuteczność dokonywanych wyborów.

Co i kiedy przeglądać? Narzędziem, którego zapewne najczęściej używamy, jest nasz **kalendarz**. Niekoniecznie są to sprawy najważniejsze, niemniej muszą być wykonane. Zapisując nowe zadanie w kalendarzu, warto przyjrzeć mu się i sprawdzić, jakie sprawy pozostały jeszcze do wykonania.

Drugim po kalendarzu narzędziem organizacji czasu, które powinniśmy regularnie używać, jest **lista „najbliższych działań”**. Umieszczamy w nim działania, którymi powinniśmy się zająć, gdy znajdziemy chwilę wolnego czasu. Jeśli więc dysponujemy tą chwilą, a kontekst jest odpowiedni do wykonania pewnej grupy zadań (np. siedzimy przy komputerze), możemy się zabrać do wykonania pierwszego, a następnie kolejnych działań z listy.

Wszystkie listy działań, zarówno najbliższych, jak i spraw do zrealizowania kiedyś, w nieokreślonej przyszłości, wszystkie kalendarze, agendy itp. powinny być przeglądane raz w tygodniu. Daje to gwarancję, że nie będziemy obciążać umysłu żadnymi „otwartymi pętlami”, nasz „RAM” będzie wolny, co pozwoli skupić się na podejmowanych działaniach.

Tygodniowy przegląd służy temu, by:

- zebrać i przeanalizować wszystkie „sprawy”;
- dokonać przeglądu systemu;
- zaktualizować listy;
- wszystko wyczyścić, wyjaśnić, zaktualizować i zakończyć.

Większość ludzi odczuwa największą satysfakcję z pracy mniej więcej tydzień przed urlopem, ale nie jest to efekt perspektywy samego urlopu. Co robimy tydzień przed dłuższym wyjazdem? Sprzątamy, finalizujemy, wyjaśniamy i negocjujemy wszystkie umowy z samym sobą i z innymi. Jeśli wzbudza to tak pozytywne uczucie, może warto dokonać podobnego przeglądu raz w tygodniu, nie raz do roku.

## 5. WYKONANIE

Dochodzimy tutaj do tego, co jest właściwym celem całego procesu zarządzania strumieniem zadań – dokonania wyboru dotyczącego realizowanych spraw. Chodzi tutaj o wybór, kiedy dokładnie sprawy te powinny być realizowane. Tak naprawdę to, czy o godzinie 10.30 w środę będziemy siedzieć przy komputerze, czy zadzwonimy do kolegi z zespołu pracującego w innym kraju, nie ma większego znaczenia. Wybór i tak będzie dokonany intuicyjnie. Dobry system planowania służy zaś temu, byśmy czuli się pewni swoich wyborów. Poczucie, że nasze działania są właściwe i dobrze rozplanowane, przekłada się na szybkość i efektywność naszej pracy.

### MODELE DOKONYWANIA WYBORU DZIAŁAŃ

Modele te nie podadzą nam gotowych rozwiązań, pomogą jednak bardziej realistycznie spojrzeć na opcje, jakie mamy do wyboru.

#### **Trójkryteriowy model wyboru natychmiastowych działań**

Kryteria, jakimi możemy się posłużyć, decydując, co należy zrobić w danym momencie: kontekst, dostępny czas i dostępna energia.

- Kontekst – możliwość wykonania większości spraw, którymi się zajmujemy, jest zależna od naszego otoczenia, czyli określonej lokalizacji (dom, biuro, dostęp do telefonu). Lokalizacja

jest zatem pierwszym czynnikiem, który ogranicza możliwości wyboru podjęcia działania. Nie będziemy planować pracy w siedzibie klienta podczas swojego urlopu.

- Dostępny czas – nie powinniśmy inicjować czynności wymagającej poświęcenia sporej ilości czasu, jeśli za pięć minut rozpoczyna się spotkanie albo wychodzimy z uczelni / pracy do domu.
- Dostępna energia – wykonanie niektórych zadań może od nas wymagać zasobów świeżej, kreatywnej energii, do realizacji innych potrzebna jest siła fizyczna, jeszcze inne zaś są działaniami czysto mechanicznymi, nieangażującymi ani wiele energii fizycznej, ani intelektualnej.

### Trzyczęściowy model oceny codziennej pracy\*

Podczas pracy wykonujemy działania należące do jednej z trzech grup:

- Działania uprzednio zdefiniowane – tu pracujemy nad listą „najbliższych działań”, czyli wykonujemy działania uprzednio zaplanowane.
- Działania pojawiające się na bieżąco – są to te działania, których nie zapanowaliśmy i które musimy podjąć, przerywając działania bieżące.
- Definiowanie działań – może ono obejmować opróżnianie naszej „skrzynki spraw przychodzących”, poczty e-mail albo przeglądanie notatek ze spotkania w celu zaplanowania dalszych działań. Są to działania, podczas których podejmujemy się analizy spraw wynikłych w ostatnim czasie lub zamykamy sprawy z ostatniego okresu. Aktualizujemy wtedy listy naszych działań.

Przyswojenie sobie tych modeli powinno pomóc w procesie podejmowania decyzji dotyczącej planowanych działań i ich harmonogramu. Moją one być użyteczne, szczególnie w przypadku zadań, z którymi spotykamy się każdego dnia, pozwalając na ich realizację w sposób bardziej kompleksowy, a tym samym dający poczucie satysfakcji.

## USTALANIE PRIORYTETÓW

Wiemy już, co mamy zrobić, ale nie mamy pewności, które działanie wykonać jako pierwsze? Nierzadko w krótkim czasie musimy wykonać wiele czynności i wszystkie wydają nam się równie ważne. Jak sobie w takiej sytuacji poradzić?

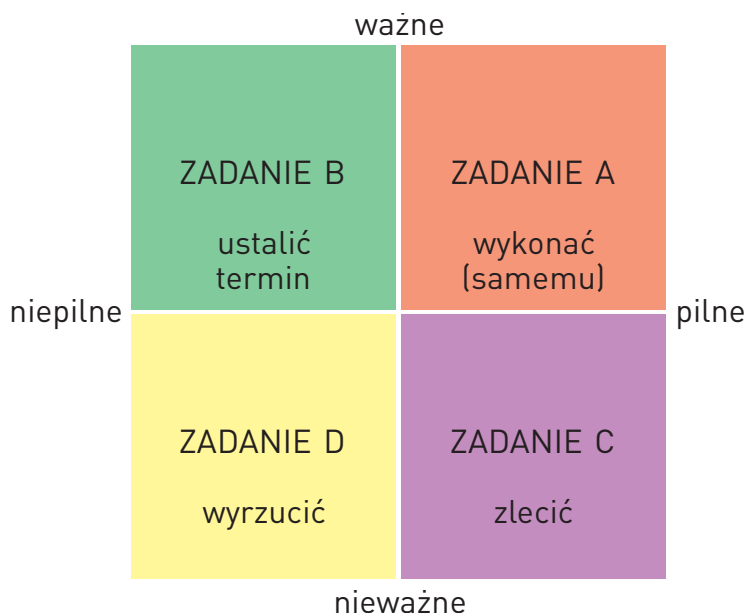
**W takich sytuacjach musimy nadać naszym działaniom priorytety. Pomocnym narzędziem może być wtedy macierz Eisenhowera. Opiera się ona na spostrzeżeniu, że to, co jest istotne, rzadko jest pilne, a to, co jest pilne, rzadko jest istotne.** Mamy tendencje do stawiania na pierwszym miejscu zadań pilnych. Ale im więcej w naszym życiu spraw pilnych, tym mniej jest w nim spraw ważnych. Wiele ważnych zadań, których osiągnięcie jest naszym celem i które wzbogacają nasze życie oraz nadają mu sens, nie skłania nas do natychmiastowego działania, gdyż nie są one „pilne” – sami musimy je takimi uczynić i podjąć się ich realizacji.

---

\* *Ibidem*, s. 248

Poniższa tabela przedstawia zakres działań podzielony na cztery ćwiartki. Pokazują one cztery sposoby zwykłego spędzania czasu i realizacji zadań.

Rys. 5. Macierz Eisenhowera (opracowanie własne)



**Ćwiartka zadań A** – obejmuje zakres aktywności dotyczących zarówno spraw **ważnych, jak i pilnych**. Sprawy mieszczące się w tej ćwiartce to na przykład zajęcie się kluczowym klientem, wykonanie terminowego zlecenia lub udzielenie pomocy dziecku, które się właśnie skaleczyło. Wszyscy musimy poświęcać czas czynnościom z pierwszej ćwiartki. Tutaj prowadzimy interesy, pracujemy, wykorzystujemy swoje doświadczenie i wiedzę, aby odpowiednio reagować na wiele ludzkich potrzeb i podejmować wyzwania. Tych spraw nie można zaniedbać. Musimy też zdawać sobie sprawę, że w wielu przypadkach rzeczy ważne stają się pilnymi, gdy zwlekamy z ich załatwieniem. Zadania ważne i pilne wykonujemy natychmiast i osobiście.

**Ćwiartka zadań B** – zawiera sprawy **ważne, ale niepilne**. Jest to ćwiartka „wysokiej jakości”. Właśnie tutaj układamy dalekosiężne plany, przewidujemy problemy i sposoby zapobiegania im, przekazujemy obowiązki innym, doskonalimy nasz umysł i rozwijamy zdolności, czytając książki i pogłębiając wiedzę zawodową, zastanawiamy się, jak pomóc dorastającemu synowi czy córce, przygotowujemy się do ważnych spotkań i prezentacji oraz umacniamy nasze związki, uważnie i otwarcie słuchając tego, co mają nam do powiedzenia bliscy. Wraz z coraz większą liczbą godzin spędzanych w tej ćwiartce zwiększa się nasza zdolność do działania, natomiast zaniedbywanie czynności w tej ćwiartce prowadzi do poszerzenia się ćwiartki pierwszej, która nas w końcu pochłania, powodując stres, „wypalenie” i pogłębienie kryzysów. Z drugiej strony przebywanie w ćwiartce zadań B sprawia, że skraca się czas przebywania w ćwiartce zadań A. Planowanie, przygotowywanie i zapobieganie to czynności, dzięki którym wiele spraw nie staje się pilnymi. Ćwiartka zadań B nie zmusza nas do działania, to my mamy się do niego zmusić. Jest to ćwiartka zarządzania samym sobą.

**Ćwiartka zadań C** – obejmuje sprawy, które są **pilne, ale nieważne**. To ćwiartka ułudy. Szum wokół tego, co pilne, stwarza iluzję ważności. Lecz działania bieżące, jeżeli w ogóle są ważne, to

tylko dla kogoś innego. Do tej kategorii można zaliczyć wiele telefonów, spotkań, krótkich wizyt. W ćwiartce zadań C spędzamy mnóstwo godzin, realizując cudze priorytety oraz zaspokajając cudze oczekiwania i... cały czas myślimy, że jesteśmy w ćwiartce zadań A. Zadania mało ważne, ale pilne, zlecamy (o ile to możliwe) do wykonania komuś innemu.

**Ćwiartka zadań D** – obejmuje sprawy niepilne i nieważne. Jest to obszar „pożeraczy czasu”. Oczywiście w ogóle nie powinniśmy się w niej znaleźć. Ale czasem jesteśmy tak przytłoczeni problemami ćwiartek zadań A i B, że z ulgą do niej uciekamy. Czytanie ckliwych opowieści, spędzanie czasu na portalach społecznościowych, bezmyślne i nałogowe oglądanie telewizji lub plotkowanie w biurze – to są rodzaje aktywności ćwiartki zadań D. Ćwiartka ta nie służy przetrwaniu, lecz samozniszczeniu. Zadania mało ważne i mało pilne – o ile to możliwe, należy zrezygnować z ich realizacji.

To oczywiste, że w życiu zajmujemy się dwoma rodzajami spraw – ważnymi i pilnymi. Ale przy codziennym podejmowaniu decyzji jeden z tych czynników jest dominujący. Problem powstaje wtedy, gdy nasze działania opieramy głównie na paradygmacie pilności zamiast na paradygmacie ważności. Gdy podstawą naszych działań jest ważność, przebywamy w ćwiartkach zadań A i B. Trzymamy się z dala od ćwiartek zadań C oraz zadań D i w miarę jak coraz więcej czasu poświęcamy przygotowaniom, zapobieganiu, planowaniu i powierzaniu obowiązków, coraz mniej godzin spędzamy nad palącymi sprawami ćwiartki zadań A. Nawet charakter przebywania w ćwiartce zadań A ulega zmianie. Przeważnie przebywamy w niej raczej ze świadomego wyboru, nie zaś z obowiązku. Czasem nawet postanawiamy zrobić coś pilnego, gdyż jest to ważne.

Wiadomo, że prawdziwe życie nie jest takie proste i ułożone, jak pokazują nam to cztery ćwiartki. Z analizy wszystkich ćwiartek wydawać by się mogło, że przebywanie w ćwiartce zadań A jest złe. Otóż, wcale nie! Oczywiście wiele osób spędza w niej znaczną część czasu. Musimy jednak wiedzieć, dlaczego w niej przebywamy. Ze względu na rzeczy pilne czy ważne? Jeśli bardziej istotna jest pilność, to w chwili, gdy sprawy stracą ważność, prześlizgniemy się do ćwiartki zadań C – wpadniemy w uzależnienie od pilności. Jeżeli natomiast przebywamy w ćwiartce zadań A ze względu na ważność zadań, to gdy staną się one mniej pilne, przeniesiemy się do ćwiartki zadań B. Obie te ćwiartki obejmują sprawy ważne, różni je tylko czynnik czasu (więcej na ten temat w Gleeson, 2007).

## Zarządzanie działaniem w płaszczyźnie wertykalnej

Poza codziennymi działaniami i złożonymi sprawami, które możemy planować w czasie, planowania wymagają również złożone przedsięwzięcia. I to planowania w szerszym zakresie tego pojęcia – nie tylko ułożenia sekwencji działań w czasie, ale również określenia tych działań.

W takim przypadku mówimy o zarządzaniu działaniem w płaszczyźnie wertykalnej (Allen 2006: 79). Wiemy, co chcemy osiągnąć, potrzebujemy wiedzy, jak to zrobić. Wiemy, że chcemy mieszkać w domu, że chcemy zostać kierownikiem działu lub ekspertem i trenerem w swojej dziedzinie. Mamy przeczucie co do efektu końcowego, ale brakuje nam wytycznych, jak taki efekt osiągnąć.

Zaprezentowany poniżej sposób działania pozwala planować realizację nawet najbardziej niestandardowych projektów.

## 1. Wybór celu

Na tym etapie zastanów się, co chciałbyś osiągnąć – zarysuj ogólnie, do czego chcesz dążyć.

## 2. Stworzenie wizji

Nasz umysł funkcjonuje w taki sposób, że potrzebuje wizji rezultatu końcowego jakiegoś działania, tak by móc nad tym zadaniem efektywnie pracować. Aby zatem zrealizować cel, musimy najpierw stworzyć w umyśle klarowną wizję tego, jak ma wyglądać nasz sukces – sukces związany z osiągnięciem tego celu. Powinniśmy zadać sobie pytanie o efekt, jaki przyniesie nasze działanie? Co uzyskamy w sensie finansowym czy w kwestii reputacji? Stworzenie w głowie wizji rezultatu końcowego jakiegoś zadania pomoże nam ukierunkować się na przyszłe działania, a także pozwoli nam określić, jakich zasobów będziemy potrzebować, aby wyobrażony sukces stał się faktem (więcej o tematyce zarządzania przez wizję i osobistej efektywności zob. Covey 2007).

Oto przykładowe pytania pomocne podczas kreowania wizji:

- Jak będzie wyglądało zadanie po jego zakończeniu?
- Jaka zmiana dokona się dzięki temu działaniu? Co uda się osiągnąć?
- Jak będą się czuć odbiorcy tego działania, jakich korzyści doznają?
- Jak będą się zachowywać odbiorcy / klienci tego działania?
- Jaki Ty będziesz?
- Czy będą tam jeszcze inni ludzie?

Kiedy skupiamy na czymś uwagę, nasz umysł generuje pomysły i wzorce myślowe, do których w innym przypadku nie mielibyśmy dostępu. Stworzenie w głowie takiej wizji jest trudnym zadaniem. Jeśli mamy wyobrazić sobie coś, co już znamy, czy też rezultat działania, z którym mieliśmy już wcześniej do czynienia, prawdopodobnie zadanie to nie będzie dla nas stanowiło problemu. Sprawa staje się jednak dużo trudniejsza, gdy pracujemy nad zadaniem zupełnie nowym i nie mamy doświadczenia w realizacji tego typu spraw – właśnie wtedy jednak szczególnie warto zdobyć się na pewien wysiłek.

Kreując wizję rezultatu działania, powinniśmy trzymać się czterech podstawowych zasad:

1. Musimy patrzeć na zadanie z perspektywy czasu przyszłego, tak jakby zostało ono już zrealizowane.
2. Wyobrażamy sobie sukces.
3. Zbieramy i opisujemy możliwie wiele aspektów czy cech jakościowych naszej wizji.
4. Powstrzymujemy się od myśli: „tak, ale...” – absolutnie nie należy się koncentrować na przeszkodach i utrudnieniach (na to przyjdzie jeszcze czas).

Co najważniejsze, wizja końca naszych działań powinna być właśnie wizją sukcesu. Powinny to być obrazy optymistyczne. Myśląc pozytywne o rezultatach swojego działania, zazwyczaj odczuwamy entuzjazm – ten zaś pomaga nam, by to, co tylko wyobrażone, przemienić w rzeczywistość.

## 3. Generowanie pomysłów

W tej fazie pracy nad zadaniem do wykonania, kiedy ma miejsce generowanie pomysłów (zwane też „burzą mózgów”), próbujemy określić, w jaki sposób zadanie może zostać

zrealizowane. Powinniśmy już wcześniej wiedzieć, „co” chcemy realizować (wybór działania) i „dlaczego” (stworzenie wizji), teraz zaś przyszedł moment, by określić konkretne działania, które popchną sprawę do przodu. **Celem „burzy mózgów” jest zatem wymyślenie jak największej liczby rozwiązań do postawionego problemu. Problem najlepiej sformułować w formie pytania.**

Pomysły, jak rozwiązać dany problem, zaczynają nam wpadać do głowy już w fazie jego określania. Dopiero teraz jednak jesteśmy w tej fazie pracy z problemem, gdy pomysły te zbieramy – bądź to we własnej głowie, bądź w ramach jakiegoś zewnętrznego systemu. Zewnętrzny system gromadzenia pomysłów ma zaletę wartą odnotowania – gdy już tę pierwszą ideę, jaka przysłała nam do głowy, zapiszemy, a tym samym uwolnimy od niej nasz umysł, zazwyczaj w naszej głowie zaczynają pojawiać się kolejne i kolejne idee. Jeden pomysł pociąga za sobą kolejne pomysły. Mechanizm ten wykorzystaliśmy już w fazie gromadzenia w zarządzaniu działaniem w płaszczyźnie horyzontalnej (zarządzanie „otwartymi pętlami”).

„Burza mózgów” może być grupowa lub indywidualna. W obu tych przypadkach, aby przyniosła jak najlepsze rezultaty, powinna się kierować kilkoma zasadami:

- **Odroczona ocena** – nie krytykujemy i nie oceniamy żadnego pomysłu. W fazie powstawania pomysłów nie można jeszcze mówić, czy są dobre lub złe. **Nie trzeba również wyjaśniać pomysłów** (z reguły prośby o wyjaśnienie są tylko po to, by coś udowodnić). Jest to błąd często popełniany podczas tego procesu – przedwcześnie zaczynamy wydawać sądy o pomysłach, dokonując tym samym autocenzury naszego myślenia. Bardzo łatwo zdławić w ten sposób jakąkolwiek twórczą postawę. Wszystkie pomysły trzeba po prostu zapisywać – to jedyne, co należy z nimi robić na tym etapie. To faza „zielonego światła”, kiedy skupiamy się na ilości, a nie na jakości. Celem fazy twórczej jest zapisanie jak największej liczby pomysłów, nawet najbardziej szalonych. Nasze myślenie powinno sięgać daleko – nie wiemy przecież, co jest dobrym pomysłem, dopóki na niego nie wpadniemy. Dlatego właśnie musimy powstrzymać wszelką krytykę – nikt nie może się obawiać, że powie głupstwo, gdyż to zabije jego entuzjazm i spontaniczność.
- **Analizę i porządkowanie umieszczamy w tle** – podczas procesu generowania pomysłów wszelkie analizy, oceny czy porządkowanie pomysłów nie są jeszcze istotne. Oczywiście nie uda nam się wyeliminować ich całkowicie, jednak to nie im powinniśmy poświęcać uwagę: skupmy się na zgromadzeniu wszystkich pomysłów, dopiero zaś w następnej fazie przejdziemy do ich analizy i porządkowania.
- **Ilość przechodzi w jakość** – owocem burzy mózgów powinna być jak najdłuższa lista pomysłów. Ważna jest właśnie ilość, a nie jakość. Im więcej będziemy mieć zasób pomysłów do wyboru, im więcej możliwych opcji działania, tym pełniej będziemy mogli ufać wyborowi, którego później dokonamy.

#### 4. Doprecyzowanie celu i porządkowanie pomysłów

Jak wybrać spośród wielu pomysłów? Kryteriów wyboru może dostarczyć doprecyzowanie celu. Od jakości celu, jaki sobie postawimy, czy sposobu sformułowania zadania, jakie przed nami stoi, zależeć będzie jakość całej przyszłej pracy. Niezależnie, jakie cele i zadania zamierzamy realizować, wszystkie one powinny spełniać kilka podstawowych warunków. Warunki te pomagają ocenić, czy zadanie powinno zostać w ogóle przez nas wykonane, czy mamy środki,

by je zrealizować, czy może potrzebne są nam jakieś dodatkowe informacje. Jeżeli zostanie nam zlecona realizacja niejasnego zadania, dla którego nie możemy znaleźć rozwiązania, warto przed dalszą pracą zastosować metodę definiowania celów według S.M.A.R.T.

**Model S.M.A.R.T.** służy do badania jakości celów. Bierze się w nim pod uwagę pięć czynników: *Specific* – konkretny, *Measureable* – mierzalny, *Ambitious* – ambitny, *Realistic* – realistyczny, *Time oriented* – określony w czasie.

**Konkretny (*specific*)** – precyzując cele, powinniśmy potrafić opisać je w sposób klarowny, a także przedstawić szczegółowo sposoby ich realizacji. O konkretności naszego celu będzie decydowała także opinia innych osób – ważne, by nasz cel był na tyle konkretny, aby inni ludzie, którym o nim opowiadamy, widzieli go i sposób jego realizacji w dokładnie taki sam sposób. „Proszę przygotować nowy projekt ankiety ewaluacyjnej dla projektu badawczego” można wnioskować, że stara ankieta była „zła” – ale co było złe, co wymaga ulepszenia lub co było dobre i należy zostawić? Brakuje konkretnej, szczegółowej informacji, co należy zmienić.

**Mierzalny (*measurable*)** – mierzalny cel to taki, co do którego można obiektywnie ocenić stopień jego realizacji. Określenia typu „lepiej”, „więcej”, „bardziej” nie są właściwe przy definiowaniu celów. Cele muszą być mierzalne – czyli podajemy dokładnie ilość, jakość, a także korzyści, jakie zamierzamy osiągnąć. „Proszę przygotować nowy projekt ankiety ewaluacyjnej dla projektu badawczego” – określenie „nowy” nie precyzuje, czym powinien się on charakteryzować, nie wiadomo, czy na nowej ankiecie ma być określona liczba sekcji / kategorii pytań, czy też można pozwolić na wypełnienie jej przez respondenta w czasie nie dłuższym niż 20 min. etc.

**Ambitny (*ambitious*)** – cel powinien być ambitny, tak aby zwiększał motywację i mobilizował do jego realizacji. Powinien być wyzwaniem, ale wyzwaniem możliwym do osiągnięcia.

**Realistyczny (*realistic*)** – warto stawiać sobie cele, o których wiemy, że jest szansa ich realizacji. Musimy sobie zadać pytanie, czy posiadamy odpowiednie kwalifikacje i doświadczenie, aby dane zadanie doprowadzić do końca. Cele będące małym wyzwaniem, nie są wystarczająco mobilizujące i atrakcyjne, cele zbyt trudne natomiast zniechęcają do dalszej pracy.

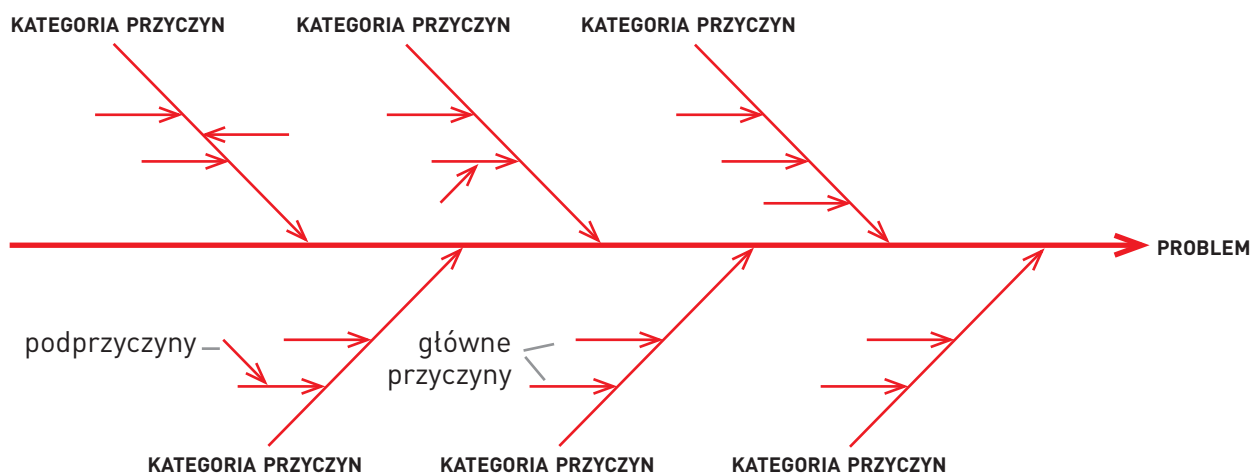
**Określony w czasie (*time oriented*)** – każdy cel powinien być jasno określony w czasie, tzn. musimy wiedzieć, kiedy rozpoczniemy jego realizację, a także, przede wszystkim, kiedy go osiągniemy. Ustalenie terminu zakończenia realizacji danego zadania jest także motywujące – jeśli ustalę, że dane zadanie wykonam do godziny 15, to je wykonam do 15! „Proszę przygotować nowy projekt ankiety ewaluacyjnej dla projektu badawczego” – w tym celu brakuje dokładnego terminu wykonania tego zadania.

## 5. Planowanie

Wybrane działania należy teraz pogrupować logicznie i uporządkować chronologicznie, aby stworzyć plan działań.

Na etapie grupowania w klastry przydatny okazuje się **diagram ryby**. Został on wymyślony przez japońskiego inżyniera Kaoru Ishikawę w 1943 r. W klasycznym ujęciu wygląda on tak, jak na rysunku poniżej.



Rys. 6. Diagram ryby (źródło: [http://pl.wikipedia.org/w/index.php?title=Plik:Diagram\\_przyczynowo-skutkowy.JPG](http://pl.wikipedia.org/w/index.php?title=Plik:Diagram_przyczynowo-skutkowy.JPG))

Na tym diagramie „głowa ryby” symbolizuje cel do osiągnięcia lub problem do rozwiązania. Cele najczęściej mają postać złożonych działań, co zostało zobrazowane w postaci rybiego kręgosłupa. Od linii kręgosłupa odchodzą kilka linii – „ości” – to główne grupy działań, które dalej można dzielić na problemy drobniejsze i jeszcze drobniejsze, aż do najmniejszej „ości” symbolizującej najbardziej szczegółowe zadania. Wzajemne położenie elementów jest znaczące, pokazuje ono bowiem, w jaki sposób dochodzimy do realizacji celu – a dzieje się to poprzez podejmowanie i wykonanie drobnych zadań, potem większych, aż w końcu dochodzimy do głównych składowych naszego celu i jego realizacji.

Pogrupowane zadania możemy teraz uporządkować chronologicznie, wykorzystując do tego wykres Gantta (zob. przykład na s. 37). **Wykres Gantta** stanowi metodę wizualnego opisu projektu. Obrazuje on podział projektu na zadania oraz ich rozplanowanie w czasie. Służy zaś do tworzenia wykresów obrazujących harmonogram zadań w projekcie. Diagram Gantta pokazuje czasy rozpoczęcia i zakończenia działań, czas ich trwania, kolejność, następstwo i wzajemne zależności. Może pokazywać także zasoby wymagane do realizacji poszczególnych zadań, stan zaawansowania ich realizacji itd.

Wykres Gantta pozwala zwykle określić:

- **początek, koniec i czas** trwania poszczególnych zadań i całego projektu;
- **zależności czasowe** pomiędzy poszczególnymi składnikami złożonych zadań (np. na rysunku widać, że każde kolejne działanie może się rozpocząć jeszcze przed zakończeniem działania go poprzedzającego, często zaś będziemy mieć do czynienia z inną sytuacją, gdy rozpoczęcie nowego zadania jest możliwe dopiero po zakończeniu działania bezpośrednio je poprzedzającego);
- **priorytety** poszczególnych zadań (lub sub-projektów),
- **bieżącą procentową realizację poszczególnych zadań,**
- potrzebne do realizacji zadań **zasoby** (np. osobowe).

Najważniejszą zasadą jest planowanie na piśmie. Planowanie na piśmie pozwala na odciążenie pamięci, mobilizuje do wykonania zaplanowanych zadań i ułatwia kontrolę nad nimi. Zapisanie planu dnia zapobiega jego częstym i zupełnym zmianom, a dodatkowo pomaga się na nim skupić i nie ulegać dekoncentracji. Jest to bardzo pomocne podczas planowania czasu potrzebnego na poszczególne zadania i ewentualnych zakłóceń. Dodatkowo harmonogramy na piśmie, zebrane w osobnym segregatorze, są dokumentacją wykonanej pracy.

## 6. Działanie

Podczas ostatnich etapów planowania analizuje się i podejmuje decyzje dotyczące tego, jakie fizyczne zasoby są potrzebne i jak powinny zostać rozdysponowane, aby zrealizować zadanie. Odpowiadamy tu na pytania, czy mamy czas na realizację projektu albo skąd weźmiemy ludzi, pieniądze czy potrzebny sprzęt.

W dalszej kolejności, gdy uznamy, że można już przejść do realizacji projektu, należy podjąć decyzję związaną z „najbliższymi działaniami” – chodzi o pierwszą czynność, którą należy wykonać w ramach projektu. Musimy postawić sobie pytanie, czy jest cokolwiek, co moglibyśmy w tej sprawie zrobić? Jeśli dostrzegamy taką możliwość – przystępujemy do działania!

Wybór najbliższego działania można uznać za test dojrzałości naszego myślenia o realizacji celu – jeśli nie jesteśmy w stanie udzielić odpowiedzi dotyczącej najbliższego działania, oznacza to, iż coś zawiodło w fazie planowania i analizy, będziemy zatem musieli powrócić do wcześniejszych etapów procesu planowania i na powrót je przepracować. A zatem, jeśli najbliższe działanie nie jest dla nas jasne, powinniśmy powrócić do planu, jeśli plan nie jest jasny, wracamy do etapu wizji, jeśli wizja nie jest klarowna, wracamy do etapu analizy celu i rzeczywistych dążeń.

Działając, będziemy odnosić zarówno sukcesy, jak i ponosić porażki. I jedno, i drugie będą się zdarzały niekiedy w taki sposób, którego nie da się podporządkować procesowi zarządzania działaniem, brak zatem możliwości, by się na nie przygotować. Ale wciąż musimy i powinniśmy działać! ●

# Jak skutecznie wypromować swój pomysł na rynku?

## Wprowadzenie

Celem tego tekstu jest wprowadzenie do tematyki związanej z promocją oraz projektowaniem skutecznej komunikacji w działalności związanej z komercjalizacją wiedzy z zakresu nauk społecznych. Niniejsze materiały swoją logiką i zawartością nawiązują do programu szkoleń realizowanych w projekcie *BRing. Nauki społeczne dla gospodarki*. Prezentacja kolejnych zagadnień merytorycznych została uzupełniona o ilustrację ich zastosowania opartą na hipotetycznym przykładzie.

Warto rozpocząć od szerokiej refleksji, która wprowadzi nas w omawiane zagadnienia, a jednocześnie pokaże zasadność poruszania tego zakresu tematycznego w kontekście komercjalizacji. Koncepcja komercjalizacji zakłada potrzebę wzbudzenia zainteresowania w szeroko rozumianym świecie zewnętrznym (zob. rozdział *Innowacja i komercjalizacja a nauki społeczne* w tym tomie), zatem działania promocyjne i komunikacyjne są niezbędne w projektach komercjalizacyjnych. Warto zmierzyć się z tym obszarem, ponieważ w powszechnym rozumieniu ciąży na wspomnianych pojęciach wiele stereotypowych uproszczeń. Często, gdy pada słowo „promocja”, automatycznie pojawia się skojarzenie z dużymi nakładami finansowymi, z dużym zasięgiem działań i wieloma zaangażowanymi osobami. Z kolei gdy mowa o PR, stosunkowo szybko łączymy ten wątek z ważnymi osobami lub instytucjami, z szerokim zainteresowaniem mediów. W toku poniższych rozważań, wielokrotnie będziemy wykazywać, że **skuteczna realizacja każdego – nawet najbardziej kameralnego działania – opiera się na założeniach i narzędziach, które pozwalają budować skuteczne kampanie wykorzystujące zróżnicowane formy oddziaływania**. Sama metoda działań przygotowawczych jest zawsze taka sama bez względu na to, czy efektem ma być prosty komunikat dla małej grupy odbiorców, czy wieloetapowa, ogólnokrajowa kampania.

Patrząc na cele projektu i obserwując rozwój relacji pomiędzy nauką i rynkiem, warto spojrzeć na komercjalizację jak na kapitalizowanie doświadczeń, kompetencji i wiedzy, które przedstawiciele nauki nabyli na drodze realizacji działań naukowych. Komercjalizacja ta odbywa się poprzez znalezienie zastosowania dla tych zasobów w realizacji celów rynkowych lub społecznych. Nie istnieje gotowa procedura czy skrypt, które pozwalają przeprowadzić komercjalizację. To raczej proces, w którym na początku jesteśmy w stanie dostrzec grupę odbiorców, której bardzo szeroko pojęte potrzeby jesteśmy w stanie zaspokoić. Refleksja nad działaniami promocyjnymi może pomóc w tworzeniu projektów komercjalizacji na różnych ich etapach:

- Na etapie bardzo wstępnym – tworzenia pomysłu – możemy zastosować wiedzę o grupach docelowych. W kontekście tej wiedzy można szukać potrzeb, oczekiwań czy zainteresowań osób, firm albo instytucji, które mogą być spójne z naszą działalnością naukową.
- Na etapie wdrażania pomysłu wiedza i umiejętności z tej dziedziny pozwolą na tworzenie właściwych i adekwatnych komunikatów czy ofert.
- Świadomość sztuki kreowania wizerunku i budowania trwałych satysfakcjonujących relacji z otoczeniem pozwoli na utrzymanie i rozwój aktywności rynkowej – wypracowanej marki.

Jak widać, wiedza i umiejętności z zakresu szeroko pojętej promocji, ale przede wszystkim świadome podejście wykorzystujące te zasoby, są bardzo potrzebne w działaniach komercjalizacyjnych.

Prezentację zagadnień związanych z planowaniem i realizacją działań promocyjnych rozpoczniemy od zdefiniowania podstawowych pojęć, które będą określały obszar dalszych rozważań.

### **Marketing**

Jest procesem społecznym, dzięki któremu jednostki lub grupy otrzymują to, czego potrzebują i chcą, poprzez kreowanie, oferowanie i swobodną wymianę produktów i usług (Kotler 2005: 7).

### **Public Relations**

To przemyślane, planowe i ciągłe starania o osiągnięcie i utrzymanie wzajemnego zrozumienia między organizacją a jej publicznością – czyli ludźmi, którzy mają znaczenie dla danej organizacji i wpływają na nią (Wójcik 2005: 22). Ta definicja, choć jest może nieco na wyrost wobec polskich realiów, oddaje ważną różnicę pomiędzy działaniami z zakresu PR a działaniami marketingowymi. PR może zwiększać zyski, ale nie musi. W perspektywie długofalowej zawsze przekłada się na zysk, ale dla dojrzałego rozumienia PR-u nie jest kluczowa wartość materialna. PR to raczej budowanie długofalowej relacji opartej na zaufaniu, jakości i autentyczności.

### **Wizerunek**

To zbiór przekonań, myśli i wyrażeń danej osoby o obiekcie (Kotler 2005: 576).

### **Działania prosprzedażowe**

Wszelkie działania reklamowe, PR-owe lub wizerunkowe, które mają na celu zwiększenie sprzedaży. Innymi słowy są to działania wykorzystujące zasady i mechanizmy związane z różnymi formami aktywności rynkowej i komunikacyjnej, ale ich bezpośrednim, głównym i jedynym celem jest zwiększenie sprzedaży.

### **Działania online**

Działania wykorzystujące Internet i dziejące się w sieci internetowej (nie tylko zapośredniczone przez komputer / laptop, ale także urządzenia przenośne, jak np. telefon, tablet).

### **Działania offline**

Wszelkie działania, które dzieją się poza Internetem – z wykorzystaniem tzw. tradycyjnych mediów, jak telewizja, radio, prasa, oraz oparte na relacji bezpośrednich między ludźmi.

Przed przejściem do omawiania kolejnych zagadnień wprowadźmy jeszcze fikcyjnych bohaterów, których losy posłużą za nieco uproszczony przykład w omawianiu zagadnień związanych z promocją w działalności komercjalizacyjnej.

### PRZYKŁAD 1

Nasi bohaterowie to socjolożka i psycholog. Wspólnie zrealizowali projekt naukowy, który był poświęcony badaniu różnic w sposobie opisywania ważnych emocji oraz wartości u kobiet i mężczyzn. Gdy opracowywali raport z projektu, odkryli, że rozwijanie tych badań, wykorzystywanie części wyników lub prowadzenie ich z orientacją na inne cele mogłoby być interesujące dla biznesu, organizacji samorządowych, agencji rządowych (wszystkich tych, których działalność związana jest ze zrozumieniem potrzeb i preferencji komunikacyjnych kobiet i mężczyzn). Postanowili zatem pomyśleć o stworzeniu takiej oferty – a więc o komercjalizacji.

## Grupy docelowe – zasady wyboru, charakteryzowanie i prowadzenie komunikacji z uwzględnieniem wiedzy o nich

Wiedza o grupach docelowych jest absolutną podstawą skutecznej komunikacji. Efektywny podział grup docelowych sprowadza się przede wszystkim do właściwego zidentyfikowania potrzeb wyróżnionych grup oraz, w następstwie, dostosowania do nich oferty i towarzyszących jej komunikatów. Wielokrotnie praktyka potwierdzała założenie, że analiza i wielowymiarowy opis grup docelowych to 70 proc. pracy nad strategią komunikacji, promocji czy kampanii.

Jak definiujemy to pojęcie? **Grupa docelowa** (ang. *target audience*, *target group* – w skrócie TG) – jest to zbiór osób będących potencjalnymi konsumentami produktu lub usługi, do których kierowany jest odpowiednio formułowany przekaz reklamowy.

Drugim kluczowym zagadnieniem jest kwestia wyboru odpowiednich grup docelowych. To proces wieloaspektowy, można w nim stosować podejście bardziej psychologiczne lub ekonomiczne, można także korzystać z obu, zawsze jednak musimy dokonać wyboru, analizy i opisu ważnych dla naszej działalności grup. Możemy tego dokonać, udzielając odpowiedzi na poniższe pytania:

- Dla kogo nasze działanie jest ważne?
  - Kto nas potrzebuje?
  - Kto naturalnie zainteresuje się naszą ofertą?
- Kogo chcemy zainteresować naszą ofertą?
- Kto ma kluczowy wpływ na nasze działania? Od kogo my / nasza oferta zależy?
- Kim są nasi kluczowi liderzy opinii?
- Kto nas może wesprzeć, ale nie jest niezbędny, abyśmy mogli osiągnąć nasze cele?

Na etapie wstępnej analizy warto podejść do tego zagadnienia bardzo szeroko, wyłonić i opisać możliwie najwięcej grup, osób, które mogą mieć wpływ na nasze działania. Nie wszystkie grupy

będą brane pod uwagę w projektowaniu konkretnych działań, ale warto mieć świadomość ich występowania i zakresu wpływów. Tak określona analiza jest czymś innym (szerszym) niż segmentacja rynku\*.

Jeśli dokonamy już wyboru kluczowych grup, przechodzimy do pracy nad poznaniem tych grup i ich preferencji głównie po to, by komunikować się z nimi w odniesieniu do istotnych dla nich tematów, wartości oraz w sposób najbardziej im odpowiadający. Potrzeby i preferencje komunikacyjne odbiorców poznajemy, poszukując odpowiedzi na kilka dalszych pytań:

- Czego pragną / potrzebują odbiorcy – w ogóle, w życiu, ale także w kontekście naszego produktu, naszej firmy?
- Z kim rozmawiają? O czym rozmawiają? Co wzbudza ich emocje (zarówno pozytywne, jak i negatywne)?
- Skąd odbiorcy czerpią informacje o świecie i produktach?
- Co widzą w drodze do szkoły, pracy?
- Jakie media czytają, oglądają, jakich słuchają, jak korzystają z Internetu?

Pomocne w budowaniu dostępu do perspektywy klienta mogą być także różnego rodzaju narzędzia projekcyjne, np. mapa empatii, tworzenie opisu konkretnej osoby, która reprezentuje ważną dla nas grupę docelową, czy próby opisanie dnia z życia takiej osoby. Zbliżenie się do potencjalnego klienta pozwala na nawiązanie relacji z nim, która podnosi skuteczność naszych działań. Wizję perspektywy „klienta”, „partnera”, „interesariusza” budujemy, opierając się na dostępnych badaniach, doświadczeniu własnym oraz innych źródłach (wywiady, media itp.). Im bardziej szczegółowo i profesjonalnie opracujemy zagadnienia związane z grupami celowymi, tym bezpieczniejsze jest nasze działanie.

Podział grup dokonuje się nie tylko ze względu na cechy tych grup, ale także ze względu na ich rolę / oddziaływanie na nasz projekt. Rzecz jasna, ze względu na różnorodny charakter działalności osób / instytucji / firm / organizacji – grup odbiorców jest bardzo wiele, czasem naszym zainteresowaniem objęty jest wręcz ogół społeczeństwa. Dlatego tak ważne jest podzielenie odbiorców na mniejsze grupy przez wyodrębnienie odbiorców:

- kluczowych,
- problematycznych (którzy mogą sprawiać trudności / być wyzwaniem),
- korzystających z tych samych kanałów komunikacji,

aby jak najprecyzyjniej do nich dotrzeć z naszym komunikatem. Sztuka polega na tym, że do wszystkich odbiorców powinien trafić jednolity komunikat o marce, lecz jednocześnie dla każdej z grup powinna zostać przygotowana kompozycja marketingowa odwołująca się do gustów, oczekiwań, możliwości przyswajania i rozumienia oraz potrzeb jej członków.

Jest jeszcze jeden niezwykle ważny element: taki komunikat ma się podobać odbiorcy, a nie nadawcy komunikatu. To może okazać się prawdziwym wyzwaniem. Pracując nad komercjalizacją,

---

\* **Segmentacja rynku** – wybór grup klientów, do których adresowana jest oferta i dostosowywanie do wybranych segmentów (nisz rynkowych) przekazu marketingowego.

należy bowiem dokonać pewnej trudnej, ale koniecznej transformacji, która musi wydarzyć się nie tylko w warstwie językowej, ale, przede wszystkim, w sposobie myślenia, w nastawieniu. Marka, którą budujemy, czy wpisana w nią oferta, a także konkretny element w tej ofercie muszą uwzględniać wartości, potrzeby i preferencje odbiorcy. Jest to absolutnie uniwersalna zasada – przygotowując wykład akademicki, też musimy pogodzić potrzeby różnych odbiorców tego dzieła: nie tylko odbiorcy bezpośredniego, czyli studenta / słuchacza, ale także kierownika katedry czy osób prowadzących ćwiczenia z danego przedmiotu. Podobnie dzieje się, kiedy konstruujemy ofertę dla osób spoza świata akademickiego.

Musimy chcieć poznać perspektywę odbiorców i szanować ją, a co najważniejsze – uwzględnić ją w sposobie opisu naszej oferty. Jeśli będziemy chcieli zachęcić do współpracy przedstawicieli świata biznesu i wyślemy im informację o propozycji tej współpracy, która będzie miała postać kilkustronicowego opracowania tekstowego, poniesiemy klęskę. Nasz odbiorca nie doceni głębi i rzetelności analizy, osadzenia w kontekście aktualnych dokonań naukowych oraz innowacyjności opracowanej metody – przedsiębiorca prawie na pewno nie przeczyta tak rozbudowanej informacji. Jeśli chcemy do niego dotrzeć, musimy zrozumieć jego perspektywę, która jest zdominowana brakiem czasu, potrzebą konkretności i jasno określonego celu każdego działania. Dlatego wysłany do niego materiał ma mieć ciekawą, choć stonowaną formę oraz krótką i bardzo konkretną treść z informacją, jak się z nami skontaktować. W treści musimy odpowiedzieć, dlaczego dana osoba ma nam poświęcić czas i co dzięki temu zyska, jak to jest połączone z jej interesami. Może się zdarzyć, że odbiorca będzie miał perspektywę, którą trudniej nam będzie zrozumieć czy zaakceptować, ale nie możemy jej ignorować.

Właściwe potraktowanie kwestii grup docelowych – dokonanie ich wyboru, opracowanie ich charakterystyki oraz wybranie szczególnie istotnych (segmentacja i priorytetyzacja) – jest jednym z najważniejszych etapów budowania i realizacji działań komunikacyjnych oraz promocyjnych, dlatego poświęcono im tak wiele miejsca. W dalszych częściach tekstu pojawi się wiele odniesień do rozdziału II.

**PRZYKŁAD 1 cd.**

Co grupy docelowe oznaczają dla bohaterów naszej ilustracji? Na początku swoją grupę docelową określili bardzo szeroko:

- Wszyscy, dla których różnice w komunikacji kobiet i mężczyzn są istotne
  - Ludzie biznesu, których oferta jest skierowana do kobiet
  - Ludzie biznesu, których oferta jest skierowana do mężczyzn
  - Ludzie biznesu, którzy myślą o stworzeniu ofert dla kobiet
  - Ludzie biznesu, którzy myślą o stworzeniu ofert dla mężczyzn
 na przykład:
  - producenci odzieży
  - producenci napojów
  - producenci samochodów
- Organizacje samorządowe, które kierują swoje działania do kobiet oraz mężczyzn i muszą różnicować komunikację
 na przykład:
  - Wojewódzki Urząd Pracy
  - Regionalny Ośrodek Pomocy Społecznej
- Organizacje pozarządowe
 na przykład:
  - organizacja przeciwdziałająca przemocy wobec kobiet
  - organizacja aktywizująca kobiety
  - organizacja wspierająca młodych rolników

Kolejnym krokiem po zdefiniowaniu grup docelowych było wybranie grup kluczowych dla celów, jakie wyznaczili sobie nasi naukowcy. Zakładamy więc, że nasi bohaterowie wybrali następujące grupy:

- ludzie biznesu, których oferta jest skierowana do kobiet
- ludzie biznesu, których oferta jest skierowana do mężczyzn (to dwie podstawowe, wciąż bardzo szerokie grupy, na podstawie dalszych prac nad grupami, będą charakteryzowane w sposób, który pozwoli na ich zawężenie i doprecyzowanie)
- organizacje samorządowe, które kierują swoje działania do kobiet oraz mężczyzn i muszą różnicować komunikację.

W kolejnych krokach naukowcy będą musieli określić wartości i cele, jakie reprezentują grupy docelowe, i stwierdzić, w jakim stopniu to, co mają do zaproponowania, jest dla nich ważne i jak bardzo potrzebne. Następnie muszą poznać swoich odbiorców – ich preferencje. Najprawdopodobniej nie będą potrzebowali analizy mediów, które do nich docierają, czy outdooru (reklama zewnętrzna), na który mogą trafić – ich działania będą raczej bardziej celowe i „katedralne”. Dlatego trzeba będzie określić styl komunikacji oraz bardzo konkretnie nazwać korzyści, jakie adresaci naszych działań będą mieli ze współpracy z nimi. Będą także musieli pamiętać o szerszym kontekście wizerunkowym – czyli o tych, którzy mają wpływ na opinie przedstawicieli wybranych grup docelowych.



## Budowanie komunikacji i planowanie działań ze względu na grupy docelowe

W naszych przygotowaniach do prowadzenia dojrzałej i skutecznej komunikacji marki dokonaliśmy już wielowymiarowej i dogłębnej analizy grup docelowych. Opierając się na tych danych i wiedzy o tworzonej przez nas usłudze czy produkcie, możemy przejść do formułowania przekazu. Przekaz powinien uwzględniać informacje o naszym produkcie i wiedzę o grupach docelowych. W budowaniu skutecznego komunikatu pomaga zdefiniowanie tego, co „myśli” nasz klient w odniesieniu do tej części jego aktywności życiowej, w której lokujemy nasze działania.

Drogą do rozstrzygających ustaleń, jest wypełnienie treścią kolejnych pomocnych terminów – **benefitów racjonalnych i emocjonalnych**. Z perspektywy wiedzy o grupach docelowych, jaką już posiadamy na tym etapie refleksji, określamy korzyści racjonalne i emocjonalne, jakie przedstawiciel danej grupy osiągnie dzięki naszej usłudze / ofercie. Stworzenie listy korzyści racjonalnych i emocjonalnych pozwala nam lepiej sformułować trafiający do odbiorcy komunikat. Bardzo ważne jest, by nie bagatelizować benefitów emocjonalnych – obecnie trudno konkurować w obszarze racjonalnym, ludzie mają bardzo wiele podobnych ofert, często zatem o wyborze decyduje właśnie element emocjonalny przekazu.

Pozostając w perspektywie przedstawicieli grup docelowych, podejmiemy próbę odgadnięcia ich marzeń, potrzeb, obaw czy skojarzeń związanych ze sferą życia, w której lokujemy nasz produkt czy usługę. To, co kryją umysły naszych odbiorców – to **insight konsumencki**. Według niektórych pojęcie to oznacza „dogłębne lub nagłe zrozumienie złożonej sytuacji lub problemu” oraz „zdolność do jasnego i głębokiego postrzegania, wnikania”. Aby dojść do *insightu*, należy przebić się przez to, co dla każdego dostępne i oczywiste. Wymaga to zatem kreatywności pojmowanej jako „sztuka patrzenia na to samo, co wszyscy inni, ale interpretowania tego w całkowicie odmienny sposób niż inni” (określenie I. Fillis, A. McAuley\*) Jest to znalezienie ukrytej, czasem nieuświadomianej prawdy o odbiorcy – o jego potrzebie, na którą możemy naszą ofertą odpowiedzieć.

Jeśli zdołaliśmy określić korzyści racjonalne i emocjonalne, przepracowaliśmy temat możliwych *insightów* konsumenckich, możemy przystąpić do sformułowania **przekazu**, czyli krótkiego i bardzo treściwego ujęcia informacji o tym, co oferujemy. Informacja ta ma jednocześnie:

- opisać wyczerpująco to, co oferujemy;
- wyeksponować nasze walory ważne dla odbiorcy;
- odwoływać się do benefitów racjonalnych i emocjonalnych;
- korespondować z *insightem*.

Powyższe elementy determinujące zawartość przekazu, choć brzmią wymagająco, tak naprawdę bardzo pomagają w sformułowaniu konkretnego i mocnego przekazu.

Gdy projektujemy komunikację z naszymi odbiorcami, powinniśmy jeszcze pamiętać o takim czynniku, jak **bariery komunikacji**, czyli wszelkie utrudnienia w dotarciu do odbiorcy z ważną dla nas treścią. Bariery komunikacji mogą wynikać z nieprzystawalności języka / pojęć; mogą także

---

\* <http://www.brief.pl/baza-wiedzy/strategia-marki/art14>

być związane z brakiem dostępu do odbiorcy lub z aktywnością konkurencji, a także być zakorzenione dużo głębiej – w przekonaniach, wyobrażeniach, stereotypach.

Powyżej w analizie grup odbiorców, wspomniano o **preferowanych stylach komunikacji**. To ważna kwestia, dlatego do niej powracamy. Poznanie naszych odbiorców, ich wartości, stylu życia, aspiracji pozwoli określić preferowany styl komunikacji. Najłatwiej zdefiniować to pojęcie poniższym prostym przykładem.

## PRZYKŁAD 2

Mamy do zakomunikowania mieszkańcom kamienicy, że przez 2 dni nie będą mieli dostępu do ciepłej wody. Zakładając, że zakład dostarczający wodę chciałby bardzo zaangażować się w tę sytuację i dostosować komunikację do specyfiki różnych mieszkańców, musiałby użyć różnych argumentów np.

- Mieszkaniec typ I: były dowódca sił zbrojnych – telegram z konkretną informacją o przyczynie braku dostępu do ciepłej wody, czasie trwania wspomnianej sytuacji oraz osobie podejmującej w tej kwestii decyzję;
- Mieszkaniec typ II: śpiewaczka operowa – osobiste spotkanie, po wcześniejszym umówieniu się, w trakcie którego osoba przekazująca informację, przepaszając gorąco, uświadamia naszej divie, że brak działania (które spowoduje odcięcie ciepłej wody na 2 dni) w przyszłości zagraża znacznie dłuższą awarią;
- Mieszkaniec typ III: matka trójki dzieci – informacja w klatce schodowej w pobliżu strefy dla wózków oraz w przedszkolu – jeśli to dotyczy np. dzielnicy – krótka informacja z wyraźnym zaznaczeniem czasu niedogodności oraz informacją o możliwej pomocy w porządzeniu sobie z nią.

Oczywiście ten przykład bardzo mocno stereotypizuje rzeczywistość, niemniej to przerysowanie ma pokazać, że poznanie odbiorcy, jego potrzeb, sytuacji życiowej oraz wartości, którymi się kieruje, pozwala na dobranie właściwej formy i treści komunikatu – czyli nadanie mu preferowanego przez odbiorcę stylu.

Kiedy już wiemy komu, co i jak komunikować, musimy jeszcze ustalić gdzie, kiedy i w jaki sposób. W ten sposób nasza analiza i praca koncepcyjna przechodzi do następnego etapu – poznania zwyczajów i zachowań odbiorców, w tym także preferowanych mediów. Dla tego etapu kluczowym pojęciem są **touchpointy**. To niezwykle ważny termin. Określa ono taki komponent w projektowaniu i wdrażaniu strategii komunikacji, jakim są punkty styku – czyli możliwe momenty i przestrzenie kontaktu. Pojęcie to należy rozumieć bardzo szeroko. Chodzi zarówno o konkretne miejsca, gdzie bywają przedstawiciele naszych grup docelowych, jak i o obszary tematyczne, które obejmują ważne dla nas treści oraz o preferowane kanały komunikacyjne niejako łączące przestrzeń i temat.

Podsumowując analizę grup docelowych i wypracowania stosownych dla nich komunikatów, należy zwrócić uwagę na jeszcze jeden, ważny, ale i trudny aspekt, jakim są wartości i potrzeby odbiorców. Mówiliśmy o nich już sporo w poprzednim rozdziale. Tu warto przypomnieć jedną bardzo ważną kwestię: w ramach przedstawicieli danej grupy docelowej wszyscy jej reprezentanci mogą mieć tę samą potrzebę, ale mogą ich różnić wartości. (Na przykład przedstawiciele naszej grupy docelowej – mężczyźni lat 30–40 – mają taką samą potrzebę: nowy samochód. Załóżmy, że jeden z nich jest singlem i ważną dla niego wartością jest wizerunek, a drugi ma rodzinę i ważną

dla niego wartością jest bezpieczeństwo, dlatego pierwszy wybierze subaru, a drugi volvo. Ten mocno uproszczony przykład pokazuje, że nie wystarczy samo zdefiniowanie potrzeb). Świat wartości odbiorców może mieć duży wpływ na istotność tej potrzeby w ich wewnętrznej ocenie, ale także może rzutować na preferencje komunikacyjne. Wspominamy o tym ponownie, ponieważ to bardzo ważny i wrażliwy aspekt budowania komunikacji.

Wróćmy jeszcze na moment do bohaterów naszego przykładu:

### PRZYKŁAD 1 cd.

Nasi bohaterowie wyposażeni w taką wiedzę będą mogli zaprojektować komunikaty, które będą skierowane do przedstawicieli dwóch wybranych przez nich grup docelowych. Będą potrafili stworzyć dwie różne koncepcje komunikacji, uwzględniające różne potrzeby ich potencjalnych klientów, ale jednocześnie budować spójny wizerunek, akceptowany przez każdą z tych grup.

Przypomijmy, że wybrali oni następujące grupy:

- ludzie biznesu, których oferta jest skierowana do kobiet
- ludzie biznesu, których oferta jest skierowana do mężczyzn
- organizacje samorządowe, które kierują swoje działania do kobiet oraz mężczyzn i muszą różnicować komunikację.

Wobec tych pierwszych muszą postawić na konkretne komunikaty i właściwy dobór kanałów ich przekazu – czyli powinni wybrać sprawdzone źródła: wiarygodne dla ludzi biznesu portale internetowe, spotkania biznesowe lub system poleceń. W drugim przypadku, przede wszystkim muszą się nauczyć formalnych sposobów kontaktu, opisywania własnej oferty w zgodzie z wymogami prawa zamówień publicznych. Dodatkowo mogą wzmacniać swoją pozycję poprzez obecność w mediach samorządowych czy na różnych wydarzeniach branżowych.

## Strategia

Poświęćmy wiele miejsca przygotowywaniu strategii, ponieważ jest to zagadnienie ważne, a równocześnie bardzo złożone. Poniżej znajduje się opis kolejnych kroków pracy nad strategią, który można potraktować jako całościową propozycję – należy jednak podkreślić, że w realizacji działań promocyjnych związanych z działalnością komercjalizacyjną warto korzystać z tych elementów, które są zasadne i pomocne ze względu na skalę projektu.

Każda marka, by zaistnieć i sprawnie się rozwijać, musi być zbudowana na logicznych podstawach. **Zarządzanie marką – nową czy istniejącą od wielu lat – wymaga jasnych i uporządkowanych reguł. Zbiorem takich reguł, zasad i wskazań jest właśnie strategia.** Strategia powstaje w ramach następujących elementów: analiza – wnioskowanie – projektowanie – wdrażanie. Elementy te w poniższym opracowaniu zostaną opisane ze szczególnym uwzględnieniem etapu analizy (zawierającego wnioskowanie) i projektowania marki; w kontekście wdrażania zaprezentowane zostaną narzędzia i działania promocyjne.

Podstawą pierwszego etapu jest profesjonalna analiza samego projektu/oferty, otoczenia oraz odbiorców. Na podstawie poprawnych wyników takiej analizy, bilansującej mocne i słabe strony, szanse i zagrożenia dla marki w kontekście jej promocji – powstaje strategia marketingowa.

Następnie ma miejsce etap wdrażania, realizacji konkretnych zadań oraz monitorowania skuteczności ich realizacji. Ewaluacja jest podstawą do kolejnego etapu analizy, bo praca nad marką ma charakter ciągły.

Co dokładnie się dzieje na poszczególnych etapach?

## Etap 1. ANALIZA

### Cele

Przed wszystkim należy zdefiniować cele. Co chcemy osiągnąć poprzez działania komunikacyjne i marketingowe? Gdzie mają nas doprowadzić? Cele należy określać szczerze i prosto – tak aby można było rozstrzygać na dalszych etapach, co nas do nich realnie zbliża.

### Stan wyjściowy

Warto określić sytuację, w której rozpoczynamy prace nad strategią – poprzez analizę dotychczasowych działań promocyjnych, przestudiowanie dostępnych materiałów na temat produktu (publikacje drukowane i elektroniczne) oraz zapoznanie się z dotychczasowymi działaniami promocyjnymi i materiałami promocyjnymi (jeśli istniały).

### Otoczenie i konkurencja

Kolejnym bardzo ważnym elementem jest analiza kontekstu, w jakim podejmujemy działania – w tym przypadku kontekst tworzą nasi potencjalni konkurenci oraz inne organizacje, które angażują odbiorców w podobnych obszarach.

### Badania marketingowe

Jeśli dysponujemy stosownymi środkami oraz istnieje taka potrzeba, warto rozważyć skorzystanie z badań marketingowych. Możemy także sami takie badania przeprowadzić. Mogą one dotyczyć najrozmaitszych kwestii:

- konkurencji,
- odbioru nazwy naszej inicjatywy,
- potrzeb naszych grup odbiorców.

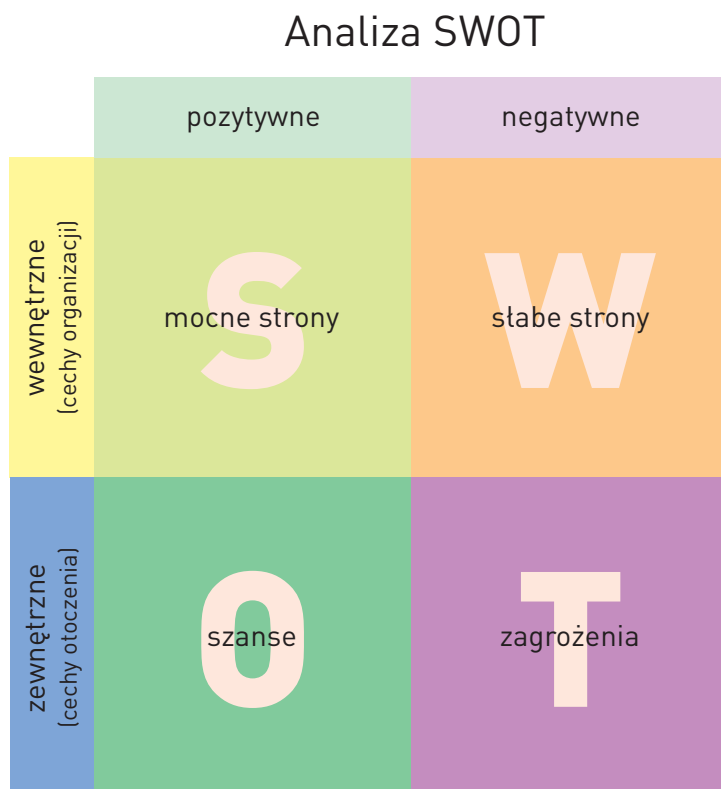
Warto pamiętać, że badania te nie powinny się ograniczać do kwestii ilościowych. Zwłaszcza badania jakościowe posłużą w kolejnych etapach jako punkt wyjściowy i inspiracja do tworzenia komunikacji, wymyślenia idei kreatywnej.

W świetle zgromadzonych danych i nazwanych celów warto podsumować analizę. Pomocnym narzędziem może okazać się analiza SWOT – jedna z podstawowych metod analizy strategicznej, doradczej lub diagnostycznej. Stosuje się ją w różnych sferach i dziedzinach gospodarki: w marketingu, finansach, produkcji. SWOT jest również wykorzystywana w budowaniu strategii komunikacyjnej – może stanowić pierwszy i bardzo ważny krok tworzenia takiej strategii. Powinna być dokładna, wnikliwa, szczegółowa, szczerza. Dzięki niej można ocenić produkt, znaleźć jego cechy unikatowe, wyeliminować działania z góry skazane na porażkę lub ryzykowne, wychwycić i wydobyc na światło dzienne niedostrzegane atuty, zminimalizować cechy negatywne czy obciążające. Nazwa metody jest akronimem angielskich słów:

- S** (*strengths*) – mocne strony, atuty
- W** (*weaknesses*) – słabe strony, wady
- O** (*opportunities*) – szanse, potencjał, możliwości
- T** (*threats*) – zagrożenia, niebezpieczeństwa

Podczas przeprowadzania analizy SWOT klasyfikujemy wszystkie czynniki mające wpływ na bieżącą i przyszłą pozycję produktu/instytucji, biorąc pod uwagę dwa kryteria klasyfikacji: wewnętrzne/zewnętrzne w stosunku do produktu oraz pozytywnie/negatywnie oddziałujące na produkt.

Rys. 1. Schemat analizy SWOT (źródło: [http://pl.wikipedia.org/wiki/Analiza\\_SWOT](http://pl.wikipedia.org/wiki/Analiza_SWOT))



Ze skrzyżowania tych podziałów powstają cztery kategorie SWOT. Należy pamiętać, aby nie traktować ich jako całościowego opisu produktu, a raczej jako wyszczególnienie tych elementów, które mają decydujący wpływ na wizerunek w grupach docelowych. Wieloaspektowa analiza ma doprowadzić między innymi do wskazania barier promocyjnych i możliwych rozwiązań. Na tym etapie warto raz jeszcze w odniesieniu do wszystkich wniosków określić grupy docelowe działań promocyjnych (szerzej omówione powyżej).

## Etap 2. PROJEKTOWANIE MARKI

W tym etapie najważniejsze jest **pozycjonowanie** i opracowanie założeń strategii promocji. Pozycjonowanie marki mówi o tym, jaka wynika z niej główna korzyść dla konsumenta (*brand promise* – obietnica marki), w jaki sposób marka różni się od konkurencji i jakie jest uzasadnienie tego twierdzenia (RTB – *reason to believe* – racjonalne argumenty potwierdzające prawdziwość obietnicy marki).

Punktem wyjścia do pozycjonowania marki jest z jednej strony poznanie jej aktualnego **wizerunku** w umysłach grup docelowych, z drugiej zaś określenie jej wizerunku aspiracyjnego, czyli stanu, do którego chce konsekwentnie dążyć. Wizerunek opiera się na emocjach, skojarzeniach, wrażeniach, jakie funkcjonują na temat danej marki. Różni się on jednak od stereotypu, bowiem odnosi się nie do obiegowych opinii (zazwyczaj jeszcze bardziej pełnych uproszczeń), lecz do indywidualnego postrzegania konkretnego produktu przez konkretne segmenty rynku. Wizerunek marki składa się z trzech elementów: poznawczego (wiedza o produkcie / instytucji), emocjonalnego (emocje i odczucia, które wzbudza) oraz behawioralnego (wzory zachowań wobec produktu / instytucji u grup docelowych). Pożądany wizerunek marki, możliwy do osiągnięcia dzięki udanemu pozycjonowaniu, powinien być wiarygodny, realny, wyrazisty, jednoznaczny, atrakcyjny, odróżniający ją od konkurencji oraz konsekwentnie i spójnie komunikowany. Powinien także wskazać na korzyści, jakich określone grupy odbiorców mogą się spodziewać w przyszłości.

Istnieją różne narzędzia pozycjonujące. Jednym z nich jest „zdanie pozycjonujące”. Pozycjonowanie opisane w formule jednego zdania wypowiedzianego językiem konsumenta pozwala na jasny, spójny i krótki komunikat, który jest łatwy do implementowania w działaniach związanych z komunikacją marketingową. Oto przykładowe zdanie pozycjonujące, pokazujące zależność z wyróżnieniem korzyści dla odbiorcy.

Tabela 1. Przykład zdania pozycjonującego (opracowanie własne)

Dla wszystkich	MIASTO NA MAZOWSZU*
<b>Target consumer / Grupa docelowa</b>	<b>Brand name / Nazwa marki</b>
to dynamiczne i jednocześnie kameralne	<b>miasto,</b>
<b>Brand character / Charakter marki</b>	<b>Product (competitive frame) / Rodzaj produktu</b>
które gwarantuje wysoką jakość życia (pracy, edukacji, wypoczynku)	
<b>Brand Promise / Obietnica marki</b>	
ponieważ prężnie i nowocześnie się zmienia, ponieważ jest otwarte na inwestycje i działania na polu edukacji, jest organizatorem wydarzeń kulturalnych i sportowych, ponieważ jednocześnie umiejętnie czerpie ze swej bogatej historii, nie zapominając o swym unikatowym klimacie.	
<b>Support / Wzmocnienie, uzasadnienie</b>	

\* Nazwa nie zostanie ujawniona, ale i bez wskazania konkretnego miejsca, można zrozumieć sposób, w jaki stosuje się narzędzie, którym jest zdanie pozycjonujące.

Zdanie pozycjonujące pomoże nam uporządkować myślenie o naszej ofercie / marce. Wspiera prace nad pomysłami na działania, ale także pomaga w ich realizacji. Często, gdy mamy wątpliwości, jaka forma czy treść lepiej będą służyły naszym działaniom – możemy się odwołać się do zdania pozycjonującego, by je rozstrzygnąć.

Kolejnym narzędziem pomagającym w projektowaniu komunikacji z odbiorcami jest maczyca nazywana **drabiną korzyści**. Dzięki zdefiniowaniu poszczególnych szczebli drabiny korzyści wiemy, jakie wartości i cechy produktu wykorzystywać w komunikacji – i do jakich emocji się odwoływać, by wzbudzić akceptację oraz pozytywny stosunek do naszego produktu. Drabina korzyści wiarygodnie i w klarowny sposób pokazuje sens marki. Jej podstawą są wyróżnialne cechy produktu / atrybuty komunikacyjne, istniejące w rzeczywistości i zdiagnozowane w trakcie analizy SWOT. Atrybuty prowadzą do określonych korzyści – benefitów klienta. Korzyści umożliwiają marce uczynienie racjonalnej obietnicy: wskazania, jaki namacalny i realny efekt osiągnie odbiorca. Jednocześnie odbiorca otrzymuje nagrodę / benefit emocjonalny odbiorcy, odwołujący się do wartości pożądaných przez odbiorcę – a odpowiedź na potrzeby emocjonalne odbiorcy powoduje zmianę jego zachowania i kreuje jego osobowość – kierując go ku naszemu produktowi.

**Tabela 2.** Przykładowa drabina korzyści dla produktu turystycznego Szlak Zabytków Techniki Województwa Śląskiego (źródło: materiały własne – materiały robocze służące opracowaniu Planu Marketingowego SZT)

<b>Benefit emocjonalny odbiorcy</b>	„poczucie” historii
<b>Benefit racjonalny odbiorcy</b>	zdobycie wiedzy
<b>Benefit Szlaku</b>	daje wiedzę w niebanalny sposób / rozwija / wzbogaca / łączy ze światem przodków
<b>Cechy Szlaku</b>	różnorodne, położone nieopodal siebie obiekty, pozwalające poznać, dotknąć historię przedmiotów czy zjawisk, które towarzysza nam i dziś

Koncepcje ogólne musimy przekuć na konkretne działania – kolejnym krokiem jest zdefiniowanie celów szczegółowych w kontekście promocyjnym. W przypadku projektów wdrażających idee komercjalizacji często bardzo ważne jest umiejętne połączenie kilku celów i zapewnienie synergie w ich realizacji w trakcie całego procesu projektowego. Najważniejsze cele, które mogą się pojawiać, to:

- Zrealizowanie założeń projektu – czyli znalezienie zainteresowanych ofertą.
- Pozyskanie klientów i partnerów dla projektu.
- Wzmacnianie wizerunku inicjatora projektu / twórcy projektu. Promocja marki osoby lub instytucji – budowanie i wzmacnianie świadomości marki.

- Edukowanie i objęcie celami projektu nie tylko jego bezpośrednich uczestników, ale całego środowiska i zainteresowanych grup społecznych. Cele takie, jak podnoszenie poziomu wiedzy, mają zwykle szeroki kontekst.
- Promocja wartości B+R.
- Realizacja formalnych wymogów – jeśli takie istnieją.

Cele te będą realizowane w różny sposób, w zależności od specyfiki konkretnej grupy odbiorców, jednak zawsze komunikaty te muszą być spójne, wzajemnie się wzmacniające i jednocześnie adekwatne do potrzeb targetu.

Uwzględniając powyższe analizy, można przystąpić do opracowywania przekazu dostosowanego do każdej z grup odbiorców. W sekcji poświęconej grupom docelowym poruszaliśmy już kwestię przekazu, poniższe elementy stanowią ważne uzupełnienie procesu pracy nad przekazem, w którym wcześniej wykorzystywano benefity racjonalne i emocjonalne oraz *insight* konsumencki.

Tworząc przekaz marki, warto pamiętać także o następujących zasadach dotyczących komunikacji:

1. Wiarygodność – komunikat oparty na autentycznych korzyściach. Jego odbiorca nie może mieć wątpliwości, że opiera się na prawdziwych przesłankach.
2. Dopasowanie do grupy docelowej – dokładna analiza grupy docelowej komunikatu pozwala prawidłowo sprecyzować potrzeby odbiorców, co z kolei da możliwość trafnego zdefiniowania obietnicy i charakteru marki.
3. Unikatowość, odróżnienie od podobnych ofert / usług – w czasach, kiedy otacza nas tak duży szum medialny, nie można sobie pozwolić na powielanie komunikatów marketingowych.

Dążąc do unikatowości przekazu, trzeba zaproponować taką obietnicę marki, której nie posiada żaden inny produkt czy usługa dostępna potencjalnym odbiorcom – tak aby wyróżnić się na ich tle. W tym kontekście pojawia się pojęcie **USP** (*Unique Selling Proposition*) – niepowtarzalnej cechy produktu, wyróżniającej produkt/organizację na tle podmiotów stanowiących jej konkurencję. Zdefiniowanie USP pozwala odróżnić dany produkt od innych istniejących na rynku, które pragną zdobyć takie same lub podobne grupy odbiorców. Dzięki takiej cesze produkt postrzegany jest przez odbiorców jako wyjątkowy, najlepszy w jakiejś dziedzinie, bezkonkurencyjny. Należy pamiętać, że choć określenie USP jest bardzo pomocnym zabiegiem, nie zawsze jest to możliwe czy konieczne. Może się bowiem okazać, że to, co proponujemy, nie jest jednoznacznie unikatowe, ale jest ważne, wartościowe, zwiększa dostępność – słowem wyjątkowość USP może być stopniowalna i kontekstowa.

Zdefiniowanie wyróżniających cech naszej oferty pomaga w formułowaniu konkretnych przekazów i w wyborze idei przewodniej komunikacji – zwanej także **big idea** – na podstawie której budowany jest / będzie przekaz dotyczący produktu. *Big idea* (koncepcja kreatywna) opiera się na jednej myśli przewodniej, odpowiednio prostej i przejrzystej, by zachować jednoznaczny przekaz, a zarazem wystarczająco uniwersalnej, by móc na niej oprzeć najbardziej nawet rozbudowaną kampanię; godzić aspekt ilustracyjny (odwzorowanie rzeczywistości) i aspiracyjny (odzwierciedla dążenia marki/oferty/jej twórców). Idea kreatywna przekłada wszystkie dotychczasowe kroki analityczne i strategiczne na język kreacji. Jej pojemność i uniwersalność musi umożliwiać konstruowanie komunikatu skierowanego do różnych odbiorców, odpowiadającego na ich różne potrzeby, a jednocześnie cały czas musi być spójna i zgodna z podstawowym i nadrzędnym stwierdzeniem definiującym markę – pozycjonowaniem.



**BIG IDEA DLA SZLAKU ZABYTKÓW TECHNIKI WOJEWÓDZTWA ŚLĄSKIEGO\*****BIG IDEA – WEHIKUŁ CZASU**

Odwiedzanie, wędrowanie Szlakiem pozwala nam dotykać historii, unaocznia zmianę, pozwala ją poczuć i przeżyć z bliska, dostownie zmysłowo.

Szlak nazywamy zatem Wehikułem Czasu. Co łatwo uzasadnić.

**Jesteśmy w świecie maszyn** – wehikuł to maszyna, to oczywiste! Można go nawet zaprojektować, narysować, stworzyć ikonę.

**Jesteśmy w świecie historii** – ale wehikuł to przede wszystkim maszyna historyczna, marzenie szalonych naukowców (lub pisarzy), których rówieśnicy projektowali, budowali urządzenia, jakie obejrzeć można na Szlaku (nie mówimy zatem o komputerze, robocie itp. – używamy archaicznego słowa „wehikuł”).

Dzięki wehikułowi **jesteśmy w ruchu** – a ruch jest zasadą techniki (nawiązujemy zatem do kolejnego słowa z nazwy Szlak Zabytków Techniki).

Co więcej **zachęcamy do ruchu!**

\* [http://i.silesia.travel/szt/szt\\_old/download/PLAN\\_MARKETINGOWY\\_SZT.pdf](http://i.silesia.travel/szt/szt_old/download/PLAN_MARKETINGOWY_SZT.pdf)

Wielokrotnie wspomniano, że budowanie marki to proces długofalowy i długotrwały, często angażuje wiele różnych podmiotów, dlatego trzeba jasno ustalić zasady komunikowania, tak by wszystkie sygnały czy komunikaty realizowały założenia wypracowanych rozwiązań strategicznych. W ramach prac nad implementacją *big idea* należy opracować wskazania dla wykonawców – zbiór zasad, tzw. *mandatories* (elementy obowiązkowe komunikacji, które koniecznie muszą zostać uwzględnione podczas projektowania przekazów komunikacyjnych). *Mandatories* to zestawienie absolutnie zakazanych i jak najbardziej wskazanych elementów każdego komunikatu (zwłaszcza filmów, plakatów reklamowych, reklam prasowych etc.). Oczywiście „elementy obowiązkowe” należy stosować rozsądnie i bez nadmiernego, bezmyślnego rygору. Jeśli konkretna reklama, kontekst jest specyficzny, to elementy „zakazane” mogą się na nim pojawić. Przykładowe *mandatories* dla ośrodka wypoczynkowego (SPA, rekreacja, uzdrowisko) to np. stosowanie zdjęć rodzin wielopokoleniowych i wywoływanie uczucia relaksu w przekazach poprzez używanie słów: odpoczynek, spokój, harmonia, cisza, oaza, ukojenie.

Jak widać, etapy analizy, diagnozy, wnioskowania i wypracowywania ogólnych konceptów są bardzo rozbudowane i wieloaspektowe. Jednak nie wszystkie działania promocyjne wymagają aż tak rozbudowanych zabiegów analitycznych i koncepcyjnych. Opisane powyżej postępowanie jest pewnym modelem, z którego można korzystać w sposób stosowny do potrzeb. Na pewno nie można pominąć analizy, definiowania, charakterystyki i segmentacji grup docelowych oraz pozycjonowania. *Big idea* może być pomocna, może pozwolić na bardziej niestandardowe i atrakcyjne działania. Ostatnim koniecznym elementem jest stworzenie planu działań według założeń wypracowanej strategii. Może polegać to na wskazaniu działań promocyjnych: jaki przekaz ma być zakomunikowany (charakter przekazu, czytelne symbole i metafory), jakiemu odbiorcy (grupy docelowe przekazu), kiedy (harmonogram działań), gdzie oraz jak (wybrane sposoby promocji, sugestie rodzaju działań).

Szczególnie ważne jednak jest opracowanie planu działań, według którego będą realizowane założone cele zgodnie z priorytetami merytorycznymi i czasowymi. Musimy też ująć w projektowanych działaniach przestrzeń na analizę skuteczności po pewnych etapach. Powinniśmy mieć kontakt z odbiorcami i na bieżąco weryfikować wpływ podejmowanych przez nas działań. Wytyczne strategiczne są zwykle dość ogólne i można je wdrażać przy użyciu bardzo wielu różnorodnych narzędzi, dlatego warto testować skuteczność różnych opcji.

Po zrealizowaniu pewnej sekwencji działań należy dokonać szerszej oceny skuteczności i ewentualnie zweryfikować założenia strategiczne. Strategie są zwykle opracowywane co najmniej na 2–3 lata, jednak należy co pół roku lub rok weryfikować ich adekwatność. Internet i rewolucyjne zmiany, które wprowadził do sposobu komunikacji, powoduje, że wiele założeń starzeje się w bardzo krótkim czasie. Jaskrawym przykładem, który dobitnie pokazuje, że warto to robić, jest przypadek portalu społecznościowego Facebook. Dynamiczny rozwój tego portalu w Polsce mógł przypaść na okres po opracowaniu założeń dla projektu, co spowodował, że kiedy powstawała część strategii komunikacji czy edukacji (a portal był wtedy w Polsce słabo rozpoznawalny), nie ujęto działań komunikacyjnych z jego wykorzystaniem. Kiedy wdrażano założenia, znaczenie Facebooka i jego zasięg zwiększyły się w sposób tak znaczący, że musiał zostać wzięty pod uwagę przez wcześniejsze pomijające go rozstrzygnięcia komunikacyjne.

Również zgodnie z bardzo szerokim rozumieniem pojęcia strategia w ślad za implementacją następuje ewaluacja, a płynące z niej wnioski podlegają analizie, która jest już rozpoczęciem kolejnego cyklu strategicznego. W przygotowywaniu promocji kluczowe jest zachowanie właściwej kolejności etapów (nawet jeśli skupiamy się tylko na niektórych etapach z wymienionych powyżej). Gwarantuje to mocne podstawy działań promocyjnych czy PR-owych.

#### PRZYKŁAD 1 cd.

W ramach tego opracowania nie zilustrujemy całości prac nad strategią, ponieważ trudno o tak daleko posuniętą symulację, byłaby ona siłą rzeczy zbyt uproszczona. Warto podkreślić, że nasi bohaterowie nie będą musieli tworzyć tak szerokiej i wielowątkowej strategii. Na pewno powinni zastosować wiedzę i analizę grup docelowych, której dokonali wcześniej. Ważne będzie także poddanie koncept analizie SWOT – ze szczególnym uwzględnieniem wpływu tej analizy na skuteczność działań komunikacyjnych i promocyjnych (bardzo ważne, by w tej analizie popracować nad szansami).

W projektach, które zakładają łączenie interesów różnych grup, warto dogłębnie zanalizować tę część, ponieważ może ona otworzyć nas na nowe pomysły i nowe koncepcje działania. Po dokonaniu analizy SWOT warto pomyśleć o tym, czy nie możemy przetestować naszej koncepcji – czy w naszym najbliższym zaufanym otoczeniu nie ma osób, które mogłyby być potencjalnie zainteresowane naszą ofertą – wówczas zaprezentowanie im jej i zebranie opinii/informacji zwrotnych może dla potrzeb projektu spełnić funkcje badania marketingowego. Warto także przeanalizować dostępne badania naukowe, które dotyczą kategorii zjawisk, zachowań konsumenckich czy trendów, w obszarze których mieści się nasza oferta lub z którymi jest ona powiązana. Nasi bohaterowie mogą w ten sposób wykorzystać swoją przewagę w postaci narzędzi i kompetencji do samodzielnego analizowania badań. Powinni także dokonać analizy oferty instytucji i firm badawczych, by móc trafniej pozycjonować własną.

Po wykonaniu angażującej czas i wiedzę, ale niekoniecznie środków finansowe pracy mogą przystąpić do opracowania pozycjonowania swojej marki – czyli nowej marki, która oferuje nowe ciekawe rozwiązanie na rynku badań marketingowych i społecznych. W kolejnych krokach powinni popracować kreatywnie ze zgromadzonym materiałem, pomyśleć nad nazwą oraz głównym przekazem. Strategiczne przygotowanie do wejścia na „rynek” w tym przypadku zakończy plan – harmonogram działań. Aby szerzej omówić zasady tworzenia planu i harmonogramu, musimy jeszcze nieco dokładniej przyjrzeć się trendom i narzędziom marketingowym.

## Narzędzia marketingowe / promocyjne / PR-owe i trendy

Gdy już określono podstawy działań, wybrano grupy docelowe, opracowano strategię wprowadzenia marki (projektu) na rynek i jej komunikowania się należy zaprojektować konkretne działania oraz wybrać adekwatne narzędzia.

### Narzędzia

W niniejszym opracowaniu jako narzędzia będziemy traktować wszelkie formy realizacji działań, których celem jest wdrożenie pełnej strategii lub w opcji dostosowanej do wielkości projektu, założeń strategicznych. Najogólniej rzecz ujmując, narzędzia te możemy podzielić na komunikacyjne, reklamowe, informacyjne / PR-owe / wizerunkowe i marketingowe.

#### Komunikacyjne

To kategoria narzędzi, które są absolutnie konieczne, by rozpocząć, prowadzić i rozwijać jakąkolwiek działalność skierowaną do większej i różnorodnej liczby odbiorców:

- strona internetowa / strona w portalu społecznościowym / blog
- wizytówki
- materiały informacyjne / oferta

#### Reklamowe

Najprościej i najmocniej reklamę od innych form oddziela fakt, że reklama jest narzędziem, za które płacimy – może być emitowana w prasie, radiu, telewizji, Internecie czy na nośnikach zewnętrznych (słupy ogłoszeniowe, plakaty, billboardy, city lighty) i wewnętrznych (przestrzenie w centrach handlowych, gabloty, szyby wystawowe itp.). Może przyjąć postać grafiki drukowanej, spotu radiowego, filmu reklamowego lub plakatu. Jej celem jest zachęcenie odbiorcy do jakiegoś konkretnego działania, raczej operuje prostymi komunikatami, może mieć postać humorystyczną lub szokującą, ale jest raczej krótką formą. Narzędziem reklamowym może być także mailing lub e-mailng – czyli masowa wysyłka tradycyjna lub wykorzystująca pocztę elektroniczną.

#### Informacyjne / PR-owe / Wizerunkowe

Cała gama działań odpłatnych i nieodpłatnych, które nie mają na celu wywołanie u odbiorcy konkretnej reakcji. Działania te mają na celu poinformowanie, wzbudzenie emocji, mają być podstawą do wyrobienia sobie opinii lub oceny danego zjawiska. Bardzo często działania te mają poszerzyć spektrum skojarzeń, jakie odbiorca ma z daną marką / ofertą / usługą. Naturalnie efektem tych działań mają być jedynie skojarzenia pozytywne. Ważne jest także to, aby zainteresowanie było samorzutne, by nie wynikało z zakupu gazety (jak reklama prasowa), ale z faktu, że dla kogoś dany temat czy zjawisko jest ważne i chce mu poświęcić uwagę. Zainteresowanie staramy się wzbudzić poprzez:

- wydarzenia specjalne – czyli *eventy*,
- konferencje i spotkania merytoryczne związane z obszarem naszej działalności – możemy je organizować lub uczestniczyć w zorganizowanych przez inne podmioty,

- działania skierowane do mediów (MEDIA RELATIONS):
  - konferencje prasowe,
  - *study tours*,
  - śniadania prasowe,
  - informacje prasowe,
  - oświadczenia.

### Marketingowe

Zapewne można byłoby im poświęcić osobny rozdział, ponieważ pojęcie narzędzi marketingowych zawiera w sobie wszystkie wyżej wymienione. Powtarzamy je tutaj, by uzupełnić listę o narzędzia prosprzedażowe, czyli wszystkie formy działań, które mają skutek promocyjny, wpływają na wizerunek, ale są związane z operacjami wokół wartości produktu lub usługi, jakie oferujemy: czyli promocje, upusty, rabaty, specjalne oferty.

Powyżej wymieniono jedynie najważniejsze wątki, próbując je uporządkować, by łatwiej planować konkretne działania. Warto jednak dodać, że istnieją także formy mieszane, łączące cechy reprezentowane przez zaproponowane powyżej kategorie, np.:

- artykuł sponsorowany – gdzie treść i forma są bliższe działaniom PR-owym, ale jego publikacja nie jest efektem skutecznej relacji z dziennikarzem, lecz formą zapłaty za publikację i ewentualnych negocjacji z działem reklamy danego tytułu;
- mailing okolicznościowy lub wizerunkowy – treść wizerunkowa, ale charakter narzędzia reklamowy;
- sponsoring – charakter marketingowy – proponujemy materialne świadczenie, ale wydźwięk wizerunkowy;
- marketing bezpośredni, działania B2B – to działanie, które w zależności od kontekstu i naszej skuteczności lub szczęścia może mieć wymiar wizerunkowy lub od razu także sprzedażowy;

Podobnych niuansów znajdziemy wiele, kategoryzowanie takie może być nawet przyjemną formą testowania rosnących kompetencji w zakresie pojęć i funkcji narzędzi oraz działań promocyjnych.

Powyższy przegląd jest oczywiście bardzo skrótowy, ma na celu tylko zainspirowanie do dalszych poszukiwań i własnych rozwinieć. Budując plan konkretnych działań, warto pamiętać, że właściwy dobór działań i narzędzi cechują następujące elementy:

- optymalizacja proporcji kosztów i zasięgu / celowości;
- maksymalizacja szans na dotarcie do grup docelowych;
- dopasowanie narzędzi i działań do kontekstu;
- spójność;
- utrwalanie efektów;
- unikanie przypadkowości;
- oryginalność / atrakcyjność;
- kontrola.

## Trendy

Trendy są zmienne, dlatego nie będziemy tu szeroko omawiać aktualnych, bo mogłyby się okazać, że w momencie lektury już przestały nimi być. W projektowaniu działań komunikacyjnych są one jednak bardzo ważne. Musimy się zastanowić, jakie trendy są ważne dla potencjalnych grup docelowych i zgodnie z nimi planować działania. Trendy należy bardzo silnie łączyć z charakterystyką grup docelowych. Występują oczywiście pewne trendy globalne, których nie możemy ignorować, bo kształtują globalne gusta oraz preferencje i wpływają na życie naszych odbiorców.

Jednym z kluczowych współczesnych zjawisk, wpływających na komunikację, jest coraz większe znaczenie rzeczywistości *online*. Musimy mieć świadomość, że w Polsce 60 proc. populacji ma dostęp do Internetu i codzienny kontakt z siecią. W obecnym świecie, który nie może już obyć się bez Internetu, zaczyna coraz bardziej dominować przekonanie, że podział na komunikację *online* i *offline* nie ma zastosowania. Coraz częściej bowiem fakty są takie, że nawet jeśli odbiorcy otrzymują komunikat poza Internetem, sprawdzają go w sieci, komunikat jest przez Internet wzmacniany lub zmieniany.

Chcemy wskazać kilka coraz bardziej zyskujących na znaczeniu sposobów komunikacji przy użyciu Internetu. Wiedza o tym powinna pomóc w projektowaniu strategii komunikacji. Na początek jednak należy wziąć pod uwagę, że ilość treści w Internecie jest... zatrważająco ogromna. I ciągle rośnie! Oto stworzona przez go-globe.com infografika, przedstawiająca, ile nowych treści w Internecie pojawia się każdej minuty:

Rys. 2. Treści w Internecie pojawiające się w ciągu minuty (źródło: <http://leni-blog.pinger.pl/m/9681863/60-sekund-w-internecie-jak-wiele-dzieje-sie-w-tym-czasie>)



Poniżej wymieniono kilka zjawisk dotyczących Internetu, na które powinniśmy zwrócić szczególną uwagę:

## Dwustronna komunikacja (treści tworzą odbiorcy)

Obszar społecznościowy Internetu to nie nowość – od kilku lat rozwija się i zawłaszcza coraz większe przestrzenie. Polega on, w skrócie, na tym, że po raz pierwszy w historii ludzkości mamy medium, które umożliwia wzajemną komunikację nie tylko wybranym grupom (np. przedstawicielom władzy lub dziennikarzom), lecz wszystkim. Tzw. próg wejścia jest niezwykle niski – wystarczy dostęp i sprzęt, a są one coraz tańsze, niekiedy darmowe. Nie trzeba mieć wysokich kompetencji.

Oznacza to również, że z każdego miejsca na ziemi każdy ma dostęp do treści opublikowanych przez każdego. Rekomendacja naszej usługi lub negatywna opinia o niej czy o produkcie może łatwo dotrzeć do każdego zainteresowanego. Co więcej, takie treści postrzegane są przez odbiorcę jako bardziej wartościowe niż wszystkie treści reklamowe, PR-owe i promocyjne – pochodzą bowiem od „zwykłego człowieka”, niekierującego się chęcią zysku, więc szczerego.

Wszelkie teorie marketingowe i wszyscy praktycy reklamy od zawsze podkreślali, że najskuteczniejszą reklamą jest polecenie przez znajomego, bliskiego, przyjaciela. Dzięki Internetowi mamy dużo łatwiejszy dostęp do tego „narzędzia”. Bądźmy jednak świadomi, że jest to miecz obosieczny: pozytywna opinia może nas wywindować, ale równą siłą będzie miała opinia negatywna, której – z powodu dostępności i egalitaryzmu Internetu – nie jesteśmy w stanie i nie powinniśmy blokować.

## SOLOMO

Jest to nazwa trendu pochodząca od trzech zjawisk:

- **Social** – społeczne, opisane powyżej; dodać do tego można także zjawisko, w ramach różnych dostępnych narzędzi, tworzenia grup, środowisk, społeczności w Internecie.
- **Local** – lokalne, tym razem jednak niezwiązane tylko z „lokalnością” pojmowaną jako bliskość, obracanie się w obszarze małego terytorium i spraw naprawdę i na co dzień odbiorców dotyczących; jest to bardziej podkreślenie coraz silniej rozwijającego się w Polsce „lokalizowania” odbiorcy. Dzięki urządzeniom mobilnym odbiorca sam może nam / znajomym / społeczności dać znać, gdzie w danym momencie jest, co robi, z kim, jednocześnie dokumentując to zdjęciem lub filmikiem. Opierając się na możliwościach geolokalizacji, marketerzy stosują różne mechanizmy promocji, zachęcania odbiorców do częstszych odwiedzin np. w sklepie lub do „chwalenia się” z odwiedzin.
- **Mobile** – mobilne, związane z powyższymi: nie tylko wszyscy mają dostęp do Internetu, ale też coraz większa liczba Polaków – dysponując urządzeniami przenośnymi – ma ten dostęp w każdej chwili. Internet w telefonie oznacza, że w każdym momencie nasz odbiorca może sprawdzić stronę internetową (jeśli nie będzie dostosowana do urządzenia mobilnego, 70 proc. odbiorców już do niej nie wróci!), opinie na forach, stronę w serwisach społecznościowych, ceny usług. Może porównać naszą ofertę z innymi. Może też, w każdej chwili, błyskawicznie podzielić się ze znajomymi i z całym światem swoim świeżym doświadczeniem, które sekundę temu zdobył po kontakcie z naszą usługą (oby dobrym!).

## Postępująca personalizacja przekazu komunikacyjnego / reklamowego

Odbiorcy, dzięki łatwej możliwości publikacji swoich treści, zostawiają w Internecie coraz więcej informacji na swój temat. I nie mówimy tutaj tylko o podstawowych danych teleadresowych lub demograficznych. Odpowiednie narzędzia w Internecie potrafią gromadzić i śledzić zachowania oraz preferencję każdego pojedynczego użytkownika: wiemy, co lubi, czego nie lubi, co go wczoraj rozśmieszyło, co się dzieje w jego życiu, jakich ma przyjaciół, co ostatnio kupił, a co mu się zepsuło, na czym był w kinie – tych informacji jest olbrzymia ilość. Marketing uczy się je wykorzystywać. Reklamy mogą być przeznaczone wprost do osób, które poszukują nowego odkurzacza w sklepie internetowym. E-mailing może zostać zaadresowany z imienia i nazwiska, a w treści może odwołać się do ostatniego sukcesu zawodowego – by wzmocnić komunikat o wakacjach, które się odbiorcy należą.

## Multiscreening

Jest to trend łączący się z tendencją do zanikania podziału na świat *online* i *offline*. Polega na jednoczesnym korzystaniu z wielu kanałów komunikacji, na robieniu na raz kilku rzeczy, często powiązanych z komunikacją marketingową. Na przykład młode małżeństwo ogląda program w telewizji, żona jednocześnie rozmawia na czacie z przyjaciółką – na laptopie, a mąż przegląda najnowsze wiadomości sportowe na swoim ulubionym blogu w telefonie. Charakterystyczne dla tego zjawiska jest to, że kiedy w jednym z kanałów komunikacji, np. telewizorze, pojawia się interesująca / zaskakująca / szokująca / wzbudzająca emocje informacja lub przekaz, odbiorcy momentalnie, odruchowo sprawdzają ją w pozostałych kanałach: wpisując hasło do wyszukiwarki w telefonie, wrzucając zdanie jako opis w portalu społecznościowym czy komunikatorze.

## ROPO i reverse ROPO

Kolejne zjawiska, powiązane ze wzrastającą mobilnością (w znaczeniu: dostępnością do Internetu mobilnego) odbiorców, będące jednymi z kluczowych dla sprzedaży. ROPO (*research online – purchase offline*) oznacza, że odbiorcy naturalnie już łączą światy *off* i *on*: podejmując decyzję zakupową, najpierw przeszukują Internet, sprawdzając cechy produktów, usług, porównując funkcje i ceny. Zakupy jednak robią *offline* – idą do tradycyjnego sklepu lub punktu usługowego. Czasem dzieje się tak, bowiem nie da się kupić czy nabyć jakiejś usługi *online* (choć są to już sytuacje nieliczne; nawet psychoterapię czy spowiedź można przeprowadzić *online*), czasem chodzi o to, że odbiorca chce dotknąć, sprawdzić w rzeczywistości rozmiary, wygląd. Niekiedy odbiorca – to nadal spory odsetek – nie ma zaufania do transakcji przeprowadzanych przez Internet.

*Reverse*, czyli odwrócone ROPO, to sytuacja odwrotna: odbiorcy najpierw sprawdzają, oglądają, przymierzają, testują produkt czy usługę w świecie rzeczywistym, w sklepie, a później transakcję dokonują przez Internet, wcześniej szukając okazji cenowej. Dzieje się tak zwłaszcza w przypadku produktów odzieżowych – bluzkę czy buty warto przymierzyć, bowiem rozmiary mogą się różnić od standardowych; warto zobaczyć, jak leży, jak się prezentuje. W Internecie można jednak znaleźć te same produkty w niższych cenach – i to jest bardzo mocny argument, aby dokonać zakupu w e-sklepie. Inną motywacją do zakupu *online* są np. duże gabaryty produktu. Odbiorcy wolą, aby

piekarnik przywiózł i wniósł do domu kurier, nie muszą się wtedy troszczyć o transport. W obu przypadkach – ROPO i odwróconego ROPO rola internetu w decyzji zakupowej jest, jak widać, nie do przecenienia.

### PRZYKŁAD 1 cd.

Próbując dokonać ilustracji części poświęconej narzędziom i konkretnym działaniom, proponowane dla naszych bohaterów rozwiązania podzielimy na kilka etapów.

Etap I – wprowadzanie marki:

- Nazwa – usługi/firmy/koncepcji
  - Nie trzeba od razu ponosić kosztów zakładania firmy, ale by się komunikować, trzeba się przedstawić, by się przedstawić, trzeba się jakoś nazywać. Warto od razu popracować nad nazwą i osadzić ją w kontekście całej strategii – może się okazać, że szybko znajdziemy klientów i nazwa się szybko przyjmie. Jeśli zostanie wymyślona bez koniecznej refleksji o potrzebach rozwojowych marki oraz oczekiwaniach aktualnych i przyszłych grup docelowych – może być dla nas problemem. Ludzie będą kojarzyć nazwę, a my, na przykład, będziemy musieli ją zmienić ze względu na nowy obszar działalności lub nową grupę docelową
- Strona lub wizytówka internetowa
- Oferta drukowana lub elektroniczna uwzględniająca różnych odbiorców
- Wizytówki/bilety kontaktowe

Etap II – wsparcie wprowadzenia marki (warto mieć choć 2– 3 zrealizowane projekty)

- Aktywność w prasie branżowej – informacje i artykuły o nowej firmie, o przykładach zrealizowanych projektów z zakresu B+R
- Udział w kilku wydarzeniach branżowych (zarówno akademickich, jak i związanych z komercyjnym rynkiem badawczym czy reklamowym)
- Seria testowych spotkań bezpośrednich, które pozwolą zebrać opinie o ofercie

Etap III – rozwój

- Analiza efektów etapów I i II
- Zwiększenie aktywności w Internecie
- Opracowanie oferty dla kolejnych grup docelowych

Słowem: nasi bohaterowie powinni postawić na działania bezpośrednio wsparte mocnym zagospodarowaniem Internetu oraz obecnością w mediach branżowych i konferencjach czy sympozjach. Potrzebują niskonakładowych, celowych działań oraz merytorycznego wykorzystania Internetu.



## Ewaluacja

Docieramy do kolejnego, bardzo szerokiego obszaru zagadnień. Ewaluacja jest uniwersalnym pojęciem stosowanym w wielu typach działań, nie tylko w marketingu. W związku z tym nie zostaną tu opisane narzędzia ewaluacyjne czy zasady prowadzenia ewaluacji, raczej zostanie zwrócona uwaga na specyfikę tego etapu realizacji działań promocyjnych. W przypadku wdrażania strategii promocji/komunikacji marki nie można badać ich skuteczności zbyt wcześnie – rozpoznawalność marki buduje się w czasie i jest to proces długotrwały. Poza tym należy różnicować grupy, które są dla nas źródłem informacji zwrotnych – powinny one odzwierciedlać rozkład naszych grup docelowych. W wielu przypadkach ewaluacja jest bezpośrednia: podejmujemy działanie – pozyskujemy klienta. W działaniach projektowych warto na każdym etapie na bieżąco pozyskiwać informacje zwrotne i stale je analizować. Nie zawsze frekwencja czy liczba omówień prasowych są właściwym miernikiem, musimy pamiętać, że liczy się kontekst. Czasami warto zrealizować *study tour* dla dziennikarzy, który zaowocuje jednym materiałem, pod warunkiem że ten materiał ukaże się w ważnym dla nas tytule.

## Podsumowanie

Powyższe treści mają pomóc w samodzielnym realizowaniu działań komunikacyjnych i promocyjnych. Zaledwie sygnalizują szerokie spektrum tematów powiązanych z takimi działaniami – zarówno zasoby internetowe, jak i niezwykle bogata literatura pozwolą Czytelnikom na swobodne rozwijanie interesujących ich wątków. Mamy nadzieję, że to zestawienie przybliży też sens i funkcje pojęć obecnych w języku promocyjno-reklamowym.

Myśląc o wyzwaniach, z jakimi wiąże się realizacja projektów, pomysłów wdrażających idee komercjalizacji szczególnie warto pamiętać o umiejętności zrozumienia i wycucia perspektywy potencjalnych grup docelowych. Musimy wyjść poza akademicki kanon i język, musimy opisać językiem odbiorców to, co powstało, wyniknęło z czysto naukowej działalności. To trudny, ale także fascynujący proces. Wierzmy, że zawarte powyżej informacje oraz ilustracje będą w tym pomocne. Zachęcamy także do nowego odczytywania studiów przypadków opracowanych na potrzeby projektów, poświęconych komercjalizacji wiedzy z zakresu nauk społecznych (Rudnicki 2011, 2013). One także niosą przykłady aplikacji poruszanych tutaj zagadnień. Szczególnie łatwo odnaleźć proces poszukiwania grup docelowych – grup interesu. Znajdziemy także przykłady wycucia trendów – jak chociażby w studiach przypadku *Lego Logos* (Kubat 2011) czy opisującym internetową inicjatywę *Gryfnie* (Konkel 2013). Mamy nadzieję, że warsztaty, materiały i *case'y* będą silną inspiracją, która pociągnie do działania.

## Słowniczek uzupełniający

Poniżej znajdują się pojęcia powiązane z tematyką warsztatów, a nierozwijane powyżej.

**AIDA** – nazwa pochodzi od angielskich słów *Attention / Interest / Desire / Action*. Reguła AIDA w mniejszym stopniu odnosi się do komunikatów i reklam wizerunkowych, raczej do pojedynczego komunikatu, reklamy, ale logika w niej zawarta rządzi całym procesem komunikacji

i podejmowania decyzji. Analizując strategię komunikacji i projekty całościowe kampanii, należy być świadomym zadań, jakie stawiamy przed konkretnymi elementami i etapami działań marketingowych. Każdy komunikat musi mieć jakiś cel. By go osiągnąć – musi spełnić wymogi reguły AIDA. Podobnie będzie z całą strategią komunikacji: ma ona zmienić wizerunek na pożądanym, wzmocnić go, rozpowszechnić i powiązać z poszukiwanymi decyzjami odbiorców. Reguła AIDA z czasem była rozszerzana lub zastępowana nowymi modelami. Jedno z podejść dawało piąty punkt – zadanie skutecznego komunikatu.

**Ambient** – formy marketingu niestandardowego; wszelkie innowacyjne wykorzystanie jakiegoś kanału (założenie, że dany przedmiot, który normalnie nie jest nośnikiem reklamowym, może być nośnikiem) to działanie ambientowe, np. kiedyś reklama na środkach komunikacji miejskiej.

**ATL** – skrót z jęz. ang. *Above The Line* – ponad linią; jest to forma działań reklamowych, tak zwanych standardowych, realizowanych w mediach tradycyjnych takich jak prasa, radio, telewizja, reklama zewnętrzna (media te również nazywa się mediami ATL). Są to zwykle działania bardzo kosztowne, raczej budują zasięg w kampaniach – czyli pozwalają na dotarcie do większej liczby odbiorców.

**B2B** – to marketing skierowany do biznesu (ang. *business to business*), zazwyczaj wykorzystujący narzędzia marketingu bezpośredniego. Jest to sposób przekazywania rozbudowanych komunikatów sformułowanych przez ekspertów do profesjonalistów.

**B2C** – to marketing skierowany do konsumenta masowego, użytkownika końcowego (ang. *business to consumer*). Ta forma komunikacji zwykle szerzej wykorzystuje media masowego zasięgu i posługuje się bardziej uniwersalnym komunikatem.

**Benchmarking** – jest to metoda weryfikacji rozwiązań, ale także sposób ilustracji potencjału rozwojowego marki. Poszukuje się podmiotów lub ofert podobnych do danej marki, które rozwinęły wspólny dla obu potencjał.

**Branding** (*brand management*) – proces zarządzania marką, komunikowanie jej tożsamości, pozycjonowanie w umysłach klientów.

**Brief** – dokument ujmujący najważniejsze założenia istotne w danym działaniu reklamowym / promocyjnym czy PR-owym; zawiera informacje o produkcie lub usłudze, o dotychczasowych działaniach promocyjnych, często także o konkurencji i jej aktywności promocyjnej oraz określa cele dla projektowanego działania, a także zadania dla osób, do których jest kierowany. Jest formą komunikacji pomiędzy klientami a twórcami koncepcji promocji.

**BTL** – skrót z jęz. ang. *Below the Line* – „poniżej linii”; formy marketingu bezpośredniego, przesyłki pocztowe, happeningi, materiały promocyjne w miejscach sprzedaży, bezpośredni kontakt na żywo, działania niestandardowe (w przeciwieństwie do ATL – niskokosztowe).

**CI** (*corporate identity*, identyfikacja wizualna) – system identyfikacji wizerunku danego podmiotu, zawierający nie tylko nazwę i logotyp, układ graficzny, kolorystykę, ale i restrykcyjne zasady ich używania oraz charakterystykę wszelkich materiałów używanych w promocji.

**E-marketing, marketing internetowy** – działania marketingowe wykorzystujące strony www i technologię internetową. Zalicza się do niego także: **marketing wirusowy** – działanie marketingowe pozwalające zamienić klientów w ambasadorów marki przez wykorzystanie sieci i użycie klientów jako nośników promocji (dzięki temu bez nakładów na reklamę); **social media** – internetowe media społecznościowe tworzące grupę, społeczność, która pozostaje ze sobą w interakcji, mogące silnie wpływać na marketing, budowanie wizerunku marek; **e-commerce** – działania umożliwiające i wzmacniające sprzedaż w Internecie.

**Key messages** – komunikaty/przesłania kluczowe; w każdym komunikacie powinny się znaleźć maksimum trzy przesłania kluczowe. Powinny zawierać się nie tylko w słowach, ale również obrazach, symbolach itp.

**Marketing bezpośredni (*direct marketing*)** – działania marketingowe wykorzystujące techniki bezpośredniego kontaktu z wybraną grupą klientów, pozwalające na dostarczenie im informacji o produkcie bezpośrednio (np. przez wysyłki pocztowe, telemarketing, e-mail). To jedna z najbardziej efektywnych i mierzalnych metod.

**Mobile marketing** – działania marketingowe i reklamowe wykorzystujące Internet, skierowane do użytkowników urządzeń przenośnych (zwłaszcza smartfonów i tabletów). ●

# Bibliografia

- A Guide to the Project Management Body of Knowledge.* (1996). Project Management Institute.
- Allen D. (2006). *Sztuka efektywności. Skuteczna realizacja zadań.* Gliwice: Wydawnictwo Helion.
- Bajak Ł., Weber S. (2011). *Wsparcie współpracy sfery nauki i przedsiębiorstw jako instrument polityki innowacyjnej.* Referat wygłoszony w ramach seminarium Koło Krakowskie 30 listopada 2011 roku. Kraków: Małopolska Szkoła Administracji Publicznej.
- Bąk M., Kulawczuk P. (red.) (2009). *Warunki skutecznej współpracy pomiędzy nauką a przedsiębiorstwami.* Warszawa: Instytut Badań nad Demokracją i Przedsiębiorstwem Prywatnym.
- Bukowski A. (2011). Sondaż deliberatywny. W: *Nowe perspektywy. Nauki społeczne dla gospodarki* (s. 133–147). S. Rudnicki (red.). Kraków: Wyższa Szkoła Europejska im. ks. Józefa Tischnera.
- Bukowski A., Strycharz J. (2013). Innowacja i komercjalizacja a nauki społeczne. W: *Nauki społeczne a komercjalizacja wiedzy. Jak humaniści tworzą innowacje dla gospodarki i społeczeństwa.* S. Rudnicki (red.). Kraków: Wyższa Szkoła Europejska im. ks. Józefa Tischnera.
- Bukowski M., Szpor A., Śniegowski A. (2012). *Potencjał i bariery polskiej innowacyjności.* Warszawa: Instytut Badań Strukturalnych.
- Cooke P., Morgan K. (1998). *The Associational Economy: Firms, Regions, and Innovation.* Oxford: Oxford University Press.
- Cooke P., Morgan K. (1990). *Learning Through Networking: Regional Innovation and the Lessons of Baden-Württemberg.* Cardiff: University of Wales.
- Covey S.R. (2007). *7 nawyków skutecznego działania. Inspirujące lekcje doskonalenia wewnętrznego.* Poznań: Rebis.
- Davidson J. (2002). *Zarządzanie czasem – w 10 minut. Praktyczny poradnik dla tych, którzy nie lubią tracić czasu.* K.E. Liber.

Domański B. (2004). Krytyka pojęcia rozwoju a studia regionalne. *Studia Regionalne i Lokalne* 2 (16), 7–23.

Fagerberg J., Verspagen B. (2006). *Innovation studies – an emerging discipline (or what)? A study of the global network of innovation scholars*. Paper presented at the SPRU 40th Anniversary Conference on „The Future of Science, Technology and Innovation Policy”, University of Sussex, September 11–13.

Geodecki T., Gorzelak G., Górniak J., Hausner J., Mazur S., Szlachta J., Zaleski J. (2012). *Kurs na innowacje. Jak wyprowadzić Polskę z rozwojowego dryfu?* Kraków: Fundacja Gospodarki i Administracji Publicznej.

Gleeson K. (2007). *Zrób to od razu. Program osobistej efektywności*. Poznań: Rebis.

Granovetter M.S. (1973). The Strength of Weak Ties, *American Journal of Sociology* 78 (6), 1360–1380.

Howaldt J., Schwarz M. (2010). *Social Innovation. Concepts, research fields, and international trends*. Dortmund: Sozialforschungstelle Dortmund.

Jóźwiak J., Morawski R.Z. (2009). Społeczna rola szkolnictwa wyższego i jego misja w perspektywie dekady 2012–2020. W: *Polskie szkolnictwo wyższe: stan, uwarunkowania i perspektywy*. R.Z. Morawski (oprac.). Warszawa: Wydawnictwa Uniwersytetu Warszawskiego.

Konkel (2013). Gryfnie. W: *Nauki społeczne a komercjalizacja wiedzy. Jak humaniści tworzą innowacje dla gospodarki i społeczeństwa*. S. Rudnicki (red.). Kraków: Wyższa Szkoła Europejska im. ks. Józefa Tischnera

Kornai J. (2009). Innowacje i dynamika. Zależności pomiędzy systemami a postępem technologicznym. *Zarządzanie Publiczne* 4 (10), 5–38.

Kotler P. (2005). *Marketing*. Poznań: Rebis.

Kubat (2011). Lego-Logos. W: *Nowe perspektywy. Nauki społeczne dla gospodarki*. S. Rudnicki (red.). Kraków: Wyższa Szkoła Europejska im. ks. Józefa Tischnera.

Kubat K. (2013). Cogision. W: *Nauki społeczne a komercjalizacja wiedzy. Jak humaniści tworzą innowacje dla gospodarki i społeczeństwa*. S. Rudnicki (red.). Kraków: Wyższa Szkoła Europejska im. ks. Józefa Tischnera.

Kubat K. (2011). Centrum Aktywności Lokalnej (CAL), czyli jak połączyć wierność ideałom z profesjonalizmem. W: *Nowe perspektywy. Nauki społeczne dla gospodarki*. S. Rudnicki (red.). Kraków: Wyższa Szkoła Europejska im. ks. Józefa Tischnera.

Ledyard, John O. (2008). Market failure. W: *The New Palgrave Dictionary of Economics Second Edition*. S.N. Durlauf and L.E. Blume (red.). Palgrave Macmillan.

Mulgan G., Tucker S., Rushanara A., Sanders B. (2007). *Social Innovation. What It Is, Why It Matters and How It Can Be Accelerated*. Oxford: Skoll Centre for Social Entrepreneurship. Saïd Business School University of Oxford. The Young Foundation.

Nelson Richard R., Sidney G. Winter (1982). *An Evolutionary Theory of Economic Change*. Cambridge: Harvard University Press.

Osterwalder A., Pigneur Y. (2009). *Business Model Generation*. Amsterdam: OSF.

OECD i Eurostat (2008), *Podręcznik Oslo: zasady gromadzenia i interpretacji danych dotyczących innowacji*. Warszawa: MNiSW.

Pol E., Ville S. (2009). *Social Innovation: Buzz Word or Enduring Term?* „The Journal of Socio-Economics”, vol. 38.

Polak K., Żurawicka-Koczan M. (2011). *Audyty semiotyczny innowacyjności*. Prezentacja multimedialna. Warszawa 04.08.2011.

Program Operacyjny Innowacyjna Gospodarka. 2007–2013, Priorytet 1 „Badania i rozwój nowoczesnych technologii”. Wzór studium wykonalności dla projektów w poddziałaniach 1.1.1, 1.1.2 oraz 1.3.1 (projekty badawcze), MNiSW, Departament Wdrożeń i Innowacji, Warszawa 2009.

Przybylski W. (2011). Profesor i jego drużyna. W: *Nowe perspektywy. Nauki społeczne dla gospodarki*. S. Rudnicki (red.). Kraków: Wyższa Szkoła Europejska im. ks. Józefa Tischnera.

Rogers E. (1995). *Diffusion of Innovations*. Fourth Edition. New York: The Free Press.

Rudnicki S. (red.) (2011). *Nowe perspektywy: nauki społeczne dla gospodarki*. Kraków: Wyższa Szkoła Europejska im. ks. Józefa Tischnera.

Rudnicki S. (red.) (2013). *Nauki społeczne i komercjalizacja wiedzy. Jak humaniści tworzą innowacje dla gospodarki i społeczeństwa*. Kraków: Wyższa Szkoła Europejska im. ks. Józefa Tischnera.

Schumpeter J. A. (1960). *Teorie rozwoju gospodarczego*. Warszawa: PWN Warszawa.

Szklarczyk D. (2013). 313? W: *Nauki społeczne a komercjalizacja wiedzy. Jak humaniści tworzą innowacje dla gospodarki i społeczeństwa*. S. Rudnicki (red.). Kraków: Wyższa Szkoła Europejska im. ks. Józefa Tischnera.

Strycharz J. (2013a). Centrum Cyfrowe Projekt: Polska – otwartość to innowacja. Część 1: Od fascynacji do organizacji. W: *Nauki społeczne a komercjalizacja wiedzy. Jak humaniści tworzą innowacje dla gospodarki i społeczeństwa*. S. Rudnicki (red.). Kraków: Wyższa Szkoła Europejska im. ks. Józefa Tischnera.

Strycharz J. (2013b). Centrum Cyfrowe Projekt: Polska – otwartość to innowacja. Część 2. Rozwój organizacji. W: *Nauki społeczne a komercjalizacja wiedzy. Jak humaniści tworzą innowacje*

*dla gospodarki i społeczeństwa*. S. Rudnicki (red.). Kraków: Wyższa Szkoła Europejska im. ks. Józefa Tischnera.

Trocki M., Grucza B., Ogonek K. (2003). *Zarządzanie projektami*. Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.

Viale R., Etzkowitz H. (red.) (2010). *The Capitalization of Knowledge*. Cheltenham: Edward Edgar.

*W jaki sposób Microsoft wykorzystuje Mapy Empatii?*, pozyskane z serwisu [www.wymiatacze.pl](http://www.wymiatacze.pl) 7.01.2013 pod adresem: <http://www.bankier.pl/wiadomosc/W-jaki-sposob-Microsoft-wykorzystuje-Mapy-Empatii-2309546.html>

Wójcik K. (2005). *Public Relations. Wiarygodny dialog z otoczeniem*. Warszawa: Wydawnictwo PLACET.

Zarychta J. (2006). *Przygotowanie projektu*. Kraków: PARP.

*Zarządzanie czasem. Osobisty mentor* (2007). Harvard Business School Press. ●

## Noty o autorach

**Andrzej Bukowski** – absolwent socjologii Uniwersytetu Jagiellońskiego. Doktorat z socjologii obronił w 1999 roku w Instytucie Socjologii UJ, stopień doktora habilitowanego w zakresie nauk społecznych uzyskał w 2012 roku na Wydziale Filozoficznym UJ. Od 1989 roku jest zatrudniony w Zakładzie Socjologii Norm i Organizacji IS UJ. Od września 2012 roku pełni funkcję zastępcy dyrektora Instytutu Socjologii UJ ds. Badań i Rozwoju. Jest autorem i współautorem ośmiu książek oraz niemal czterdziestu artykułów z zakresu regionalizmu, samorządności, demokracji lokalnej i społeczeństwa obywatelskiego opublikowanych w kraju i za granicą. Brał udział w kilkunastu projektach naukowo-badawczych realizowanych m.in. z funduszy Komitetu Badań Naukowych, Unii Europejskiej i Banku Światowego. Obecnie prowadzi badania nad instytucjonalnymi uwarunkowaniami innowacji i innowacyjności. Ostatnio opublikował książkę *Region tradycyjny w unitarnym państwie w dobie globalizacji. Przypadek Małopolski* (Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2011). ●

**Krystian Gurba** – absolwent prawa oraz studiów podyplomowych z zakresu funduszy europejskich, doktorant w Instytucie Ekonomii i Zarządzania UJ. Od 2006 roku pracuje w Centrum Innowacji, Transferu Technologii i Rozwoju Uniwersytetu (CITTRU). Zajmuje się doradztwem w dziedzinie własności intelektualnej oraz innych aspektów współpracy nauki i biznesu. Koordynuje współpracę uczelni z firmami (badania zlecone). Prowadzi szkolenia z tematyki przedsiębiorczości akademickiej, jest autorem wielu publikacji (w tym naukowych). Współtworzył regulaminy dotyczące ochrony i zarządzania własnością intelektualną oraz tworzenia spółek *spin-off* w Uniwersytecie Jagiellońskim oraz w kilku innych polskich uczelniach. ●

**Katarzyna Konkel** – specjalistka w zakresie PR i relacji z mediami. Spore doświadczenia ma także w planowaniu i realizacji kampanii edukacyjnych oraz społecznych. Doświadczona trenerka, szczególnie zaangażowana w rozwój metodologii pracy z zespołami tworzącymi marki terytorialne. Od 2008 roku zajmuje się szeroko pojętym marketingiem regionalnym. Zarządzała i współzarządzała zespołem, który opracował ponad 20 strategii promocji i rozwoju dla miast, województw oraz instytucji publicznych. Wieloletnia wykładowczyni na kierunkach socjologia, komunikacja w biznesie czy *public relations* w Wyższej Szkole Europejskiej im. ks. Józefa Tischnera. Zawodowo związana z LOCATIVO, Eskadrą PR i Eskadrą MarketPlace oraz Cafe PR, a także Wyższą Szkołą Europejską im. księdza Józefa Tischnera i SIW ZNAK. ●



**Mitosz Konkel** – psycholog, absolwent Uniwersytetu Jagiellońskiego ze specjalizacją w zarządzaniu zmianą, ukończył studia podyplomowe z zakresu zarządzania personelem w Wyższej Szkole Europejskiej im. ks. Józefa Tischnera. Certyfikowany trener biznesu i coach (w trakcie procesu certyfikacji). Doświadczony specjalista HR, członek zespołów i lider projektów z zakresu zarządzania personelem. Odpowiada za wspieranie rozwoju pracowników m.in. poprzez realizację wewnętrznych projektów szkoleniowych, jak też kompleksowych programów rozwojowych. Uczestniczy w działaniach z zakresu rekrutacji i selekcji, audytu personalnego, budowania systemów ocen pracowników. Realizował projekty szkoleniowe i doradcze zarówno dla klienta biznesowego, pracowników organizacji pozarządowych, pracowników akademickich i studentów. ●

**Barbara Miller** – od 2006 roku pracuje na Uniwersytecie Jagiellońskim w Centrum Innowacji, Transferu Technologii i Rozwoju Uniwersytetu (CITTRU). Przez trzy lata związana z zespołem ds. innowacji, gdzie była odpowiedzialna za identyfikację innowacyjnych projektów badawczych, ochronę własności intelektualnej i wdrażanie regulacji dotyczących komercjalizacji. Obecnie w zespole ds. projektów CITTRU i na Wydziale Chemii UJ odpowiada za przygotowywanie, koordynację i rozliczanie projektów z zakresu badań aplikacyjnych i wdrożeniowych realizowanych we współpracy z przedsiębiorstwami, finansowanych ze środków unijnych oraz krajowych. Posiada doświadczenie w prowadzeniu szkoleń i doradztwa z zakresu innowacyjności, transferu technologii i finansowania działalności innowacyjnej. ●

**Seweryn Rudnicki** – socjolog i psycholog, doktor nauk humanistycznych, adiunkt w Wyższej Szkole Europejskiej im. ks. Józefa Tischnera oraz na Wydziale Humanistycznym Akademii Górniczo-Hutniczej. Jako badacz, konsultant metodologiczny lub kierownik uczestniczył w kilkudziesięciu projektach badawczych (ilościowych i jakościowych) dla różnych branż i organizacji, kierował też działem badań w *think tanku* Centrum Analiz Regionalnych. Obecnie stosuje podejście semiotyczne w badaniach marketingowych dla klientów biznesowych i bada zastosowanie nauk społecznych w gospodarce. Ma w dorobku autorstwo lub redakcję kilkunastu artykułów i książek. Adres do korespondencji: [srudnicki@wse.krakow.pl](mailto:srudnicki@wse.krakow.pl). ●

**Jan Strycharz** – absolwent kierunku „stosunki międzynarodowe” w Wyższej Szkole Europejskiej im. ks. Józefa Tischnera, a następnie kierunku Master of Public Policy w Hertie School of Governance w Berlinie. Część programu magisterskiego realizował na Uniwersytecie Georgetown w Waszyngtonie, gdzie zajmował się badaniem wpływu tzw. prawa kontraktowego na efektywność osiągnięcia celów edukacyjnych poszczególnych stanów amerykańskich. Słuchacz czwartego roku studiów doktoranckich Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, gdzie zajmuje się problemem zmiany instytucjonalnej sektora kultury w okresie transformacji wolnorynkowej w Polsce oraz rozwija zainteresowania naukowe związane z innowacjami, zarządzaniem i przedsiębiorczością. Obecnie pracuje na Uniwersytecie Jana Pawła II, realizując kurs z tworzenia modeli biznesowych, jest członkiem zarządu dwóch organizacji pozarządowych oraz prowadzi niezależną działalność trenerską, szkoląc z kompetencji przedsiębiorczych. Realizował szkolenia i usługi konsultingowe dla artystów (m.in. dla Akademii Sztuk Pięknych w Krakowie) i organizacji sektora kultury (m.in. w ramach projektu „Wiedza i praktyka – klucz do sukcesu w biznesie” realizowanego przez Małopolską Agencję Rozwoju Regionalnego). ●