

# SCENARIUSZE

## ZAJĘĆ DLA TRENERÓW

# ABC

## PRZEDSIĘBIORCZOŚCI IV

EDUKACJA FINANSOWA DLA MIESZKAŃCÓW WSI I MAŁYCH MIAST



Projekt realizowany  
z Narodowym Bankiem Polskim  
w ramach programu edukacji ekonomicznej

**NBP** Narodowy Bank Polski



# Spis treści

## **Temat I**

Prawo i praktyka działalności gospodarczej ..... 4

## **Temat II**

Tworzenie biznesplanu; wizja przedsiębiorstwa;  
analiza opłacalności ..... 7

## **Temat III**

Zarządzanie przedsiębiorstwem.  
Kompetencje osoby przedsiębiorczej ..... 11

## **Temat IV**

Nowe technologie w prowadzeniu przedsiębiorstwa  
(w tym bankowe narzędzia online) ..... 17

## **Temat V**

Marketing i reklama w małym przedsiębiorstwie ..... 20

## **Temat VI**

Kryzys w przedsiębiorstwie ..... 25

Scenariusze zajęć dla trenerów. Praca zbiorowa.

Autorzy: Paweł Jurek, Damian Hamerla  
Redakcja: Monika Łobodzińska-Pietruś, Beata Słama  
Korekta: Beata Słama  
Grafika i skład: Ewa Brejnakowska-Jończyk

© Copyright by Fundacja Wspomagania Wsi, Warszawa 2018

Wydanie I

ISBN: 978-83-60600-14

Fundacja Wspomagania Wsi

ul. Bellottiego 1

01-022 Warszawa

[www.fundacjawspomaganiawsi.pl](http://www.fundacjawspomaganiawsi.pl)

Publikacja powstała w ramach projektu „ABC przedsiębiorczości IV.  
Edukacja finansowa dla mieszkańców wsi i małych miast”.

Projekt realizowany  
z Narodowym Bankiem Polskim  
w ramach programu edukacji ekonomicznej

**NBP** Narodowy Bank Polski



# Scenariusze zajęć dla trenerów w ramach projektu

## ABC PRZEDSIĘBIORCZOŚCI IV EDUKACJA FINANSOWA DLA MIESZKAŃCÓW WSI I MAŁYCH MIAST

### TEMATY SZKOLENIOWE I CZAS TRWANIA ZAJĘĆ

NR	TEMAT	CZAS TRWANIA
I	Prawo i praktyka działalności gospodarczej	2 godz.
II	Tworzenie biznesplanu; wizja przedsiębiorstwa; analiza opłacalności	8 godz.
III	Zarządzanie przedsiębiorstwem. Kompetencje osoby przedsiębiorczej	4 godz.
IV	Nowe technologie w prowadzeniu przedsiębiorstwa	1 godz.
V	Marketing i reklama w małym przedsiębiorstwie	3,5 godz.
VI	Kryzys w przedsiębiorstwie	3 godz.
		<b>Łącznie: 21,5 godz.</b>

# Temat I

## Prawo i praktyka działalności gospodarczej

### CELE SZKOLENIA

**Cel strategiczny:** zapoznanie uczestników z podstawowymi informacjami dotyczącymi niezbędnych formalności, których należy dopełnić przed rozpoczęciem działalności gospodarczej i w trakcie jej prowadzenia.

#### Cele operacyjne:

- poszerzenie **wiedzy** uczestników na temat podstawowych przepisów prawnych i procedur obowiązujących przy zakładaniu małych przedsiębiorstw;
- rozwinięcie **umiejętności** wypełniania najważniejszych formularzy oraz poruszania się po urzędach w celu sprawnego założenia przedsiębiorstwa;
- właściwe przygotowanie się do założenia małego przedsiębiorstwa oraz obalenie przekonania, że najtrudniejszym etapem w zakładaniu działalności gospodarczej jest jego rejestracja.

### SKRÓCONY OPIS SZKOLENIA

Podczas szkolenia uczestnikom zostaną przybliżone prawne aspekty zakładania i prowadzenia małej firmy. Tematy zajęć:

- Wprowadzenie do przedsiębiorczości – dyskusja.
- Analiza ustawy o swobodzie działalności gospodarczej – ćwiczenie w grupach.
- Wypełnianie druku CEIDG-1 – praca indywidualna.
- Procedura zakładania firmy – praca w grupach.
- Przydatne strony internetowe poświęcone przedsiębiorczości.

Zalecane narzędzia: komputer, najlepiej z dostępem do internetu, rzutnik, ekran lub pusta ściana.

**Czas trwania szkolenia:** 2 godz.

### PRZYKŁADOWE ĆWICZENIA / PROPONOWANY PRZEBIEG ZAJĘĆ

#### 1. Wprowadzenie w temat – czym jest przedsiębiorczość i co decyduje o sukcesie

Prowadzący prosi kogoś z uczestników o podanie przykładu dowolnej firmy, którą dobrze zna (pod kątem branży, czasu i zakresu działania). Następnie, jeśli firma dobrze funkcjonuje, prowadzący rozpoczyna z uczestnikami dyskusję o tym, dlaczego ta firma odniosła sukces. Jeśli jednak podana przez uczestnika firma już nie istnieje (została zlikwidowana, zamknięta), warto porozmawiać o powodach, które o tym zadecydowały. Ten element zajęć ma być jedynie wprowadzeniem w temat przedsiębiorczości i podkreślić, że zarówno o jej sukcesie, jak i porażce decydują określone czynniki. Ćwiczenie można zakończyć tzw. rundką, w której każdy uczestnik ma dokończyć zdanie: „Dla mnie najważniejszym czynnikiem sukcesu firmy jest...” (czas trwania: 15 min.).

## 2. Analiza ustawy o swobodzie działalności gospodarczej

Prowadzący łączy uczestników w 3/4-osobowe grupy i wręcza im fragmenty ww. ustawy (załącznik I. 1 – fragmenty ustawy o swobodzie działalności gospodarczej). Znajdują się w nim: art. 2 (czym jest działalność gospodarcza) oraz art. 6 i art. 103 (najważniejsze zasady prowadzenia działalności gospodarczej) oraz rozdział dotyczący koncesji oraz regulowanej działalności gospodarczej.

Uczestnicy będą pracowali w grupach nad trzema różnymi tematami:

- 1 grupa – działalność koncesjonowana;
- 2 grupa – działalność wymagająca zgody, zezwolenia, licencji;
- 3 grupa – działalność regulowana.

Zespoły najpierw czytają fragment ustawy, a następnie prezentują go na forum, wskazując najważniejsze jego elementy.

W podsumowaniu prowadzący podkreśla raz jeszcze najważniejsze zasady prowadzenia działalności gospodarczej i zaprasza do kolejnego ćwiczenia, które będzie pracą indywidualną (czas trwania: 45 min.).

## 3. Wypełnianie formularzy/druku CEIDG-1

Prowadzący łączy uczestników w 3/4-osobowe grupy, którym wręcza formularz/druk CEIDG-1 tj. wniosek o wpis do Centralnej Ewidencji i Informacji o Działalności Gospodarczej (załącznik I. 2 – wniosek CEIDG-1) i prosi, aby go przeczytać i uzupełnić. W razie wątpliwości, jak uzupełnić dane pole, uczestnicy mają je zaznaczyć, a podczas podsumowania zostanie to wyjaśnione przez prowadzącego. Podsumowanie ćwiczenia będzie przeprowadzone w formie wspólnego przesłania przez prowadzącego i uczestników poszczególnych punktów druku CEIDG-1 wraz z wyjaśnieniem wątpliwości. Prowadzący powinien mieć przygotowanych kilka egzemplarzy instrukcji do wypełniania CEIDG-1 (załącznik I. 3 – instrukcja wypełniania wniosku CEIDG-1), aby w razie potrzeby uczestnicy mogli z niej skorzystać. Na zakończenie tego etapu zajęć prowadzący uzupełnia wiedzę uczestników, wykorzystując materiały przydatne z podręcznika dotyczące rejestracji działalności gospodarczej (czas trwania: 30 min.).

## 4. Procedura zakładania przedsiębiorstwa

Prowadzący łączy uczestników w 3/4-osobowe grupy i każdej z nich wręcza rozsypankę pojęć i działań, dotyczącą zakładania małej firmy (załącznik I. 4 – rozsypanka pojęć). Grupy będą miały za zadanie ułożyć poszczególne kroki we właściwej kolejności. Następnie grupy zaprezentują efekt końcowy swojej pracy, a gdy pojawią się różnice w kolejności działań, prowadzący wyjaśni wątpliwości. Zakończeniem tego ćwiczenia będzie podsumowanie w postaci krótkiej prezentacji podstawowych kroków rejestracji firmy z wykorzystaniem podręcznika. W miarę możliwości można ją także powielić dla uczestników (drukując ją np. jako materiały konferencyjne, po 3 slajdy na stronie) (czas trwania: 30 min.).

## 5. Przydatne strony www

Ostatnim punktem zajęć jest zaprezentowanie najbardziej przydatnych stron internetowych poświęconych zakładaniu firmy i jej prowadzeniu. Uczestnicy otrzymują od prowadzącego listę przydatnych stron www dotyczących zakładania i prowadzenia firmy (załącznik I. 5 – przydatne adresy www) i w miarę możliwości technicznych (rzutnik, ekran lub jasna ściana, laptop, dostęp do internetu) prezentowana jest zawartość poszczególnych witryn. Dotychczasowe doświadczenie w prowadzeniu tego typu zajęć podpowiada, że brak tego elementu (pokazania zawartości stron) powoduje bierność uczestników w poszukiwaniu wiedzy na temat przedsiębiorczości. Celem tego punktu zajęć jest z jednej strony przekazanie informacji (odnośniki, gdzie można ich szukać), a z drugiej zaciekawienie uczestników tematem i zaproszenie ich do samodzielnego szukania informacji z wykorzystaniem wskazanych stron www. Aby móc zrealizować ten cel, niezbędne jest przygotowanie techniczne prowadzącego (ww. sprzęt) (czas trwania: 20 min.).

## 6. Podsumowanie zajęć

Prowadzący podsumowuje zajęcia, podkreślając, że kwestie formalne związane z rejestracją firmy często bywają wyolbrzymiane przez osoby, które nie do końca znają procedury. Dlatego należy podkreślić, że najważniejsze w prowadzeniu firmy jest właściwe przygotowanie się do tego – trzeba nie tylko mieć dobry pomysł, ale i konkretną wizję prowadzenia firmy oraz dobrze opracowany biznesplan.

Dziękując za uczestnictwo, prowadzący zaprasza na kolejne spotkanie.

### **Materiały dydaktyczne dla uczestników oraz osoby prowadzącej – wersja elektroniczna:**

- Załącznik I. 1 – fragmenty ustawy o swobodzie działalności gospodarczej (do pracy w małych grupach)
- Załącznik I. 2 – wniosek CIDG-1 (o wpis do Centralnej Ewidencji i Informacji o Działalności Gospodarczej) (dla każdego uczestnika)
- Załącznik I. 3 – instrukcja wypełniania wniosku CEIDG-1 (kilka egz. na całą grupę)
- Załącznik I. 4 – rozsypanka pojęć (dot. zakładania firmy) (do pracy w małych grupach)
- Załącznik I. 5 – przydatne adresy www (dotyczące zakładania i prowadzenia firmy; dla każdego uczestnika)

### **Pomocne z podręcznika:**

- Rejestracja działalności gospodarczej – najważniejsze kroki (s. 10-11)
- Jakie podatki płacimy i jak się rozliczamy – podsumowanie (s. 13)

# Temat II

Tworzenie biznesplanu; wizja przedsiębiorstwa; analiza opłacalności

## CELE SZKOLENIA

**Cel strategiczny:** stworzenie biznesplanu dla przedsiębiorstwa.

### Cele operacyjne:

- nabycie umiejętności syntezy zasobów intelektualnych, materialnych oraz kompetencji z warunkami otoczenia w celu stworzenia wizji przedsiębiorstwa;
- dokonanie analizy otoczenia i możliwości zaistnienia na rynku towaru lub usługi;
- przeprowadzenie analizy ekonomicznej przedsięwzięcia;
- opracowanie celów, krótko- średnio- i długoterminowych;
- zapoznanie się z informacją, jakie warunki należy spełniać i co zrobić, by otrzymać pożyczkę na uruchomienie zaplanowanej działalności firmy.

## SKRÓCONY OPIS SZKOLENIA

Przed rozpoczęciem tej części zajęć warto przeprowadzić dwa ćwiczenia wprowadzające, które pozwolą uczestnikom sprecyzować kształt ich przedsiębiorstwa, dokonać autodiagnozy pod kątem predyspozycji osobowościowych oraz znaleźć najtrafniejsze odpowiedzi na pytania „co?”, „jak?”, „gdzie?”, „za ile?”. Tak poważnej decyzji nie można podjąć w ciągu kilku czy kilkunastu minut, dlatego jeśli to możliwe, warto na wcześniejszym spotkaniu zaproponować uczestnikom zadanie opisane w części szczegółowej biznesplanu dotyczącej autodiagnozy i analizy otoczenia.

Prowadzący powinien znać zasoby lokalne, stopień ich wykorzystania, potencjał regionu, część strategii powiatu (województwa) określającą kierunki rozwoju w najbliższych latach. Będzie wówczas mógł przekazać dodatkowe informacje i przyczynić się do podejmowania przez uczestników zajęć lepszych decyzji. Prowadzący omówi wszystkie kluczowe punkty planowania działalności przedsiębiorstwa, dzięki czemu uczestnicy będą potrafili stworzyć biznesplan oraz ułożyć realny plan działalności swojej firmy.

Dążąc do maksymalnej efektywności szkoleń, zachęcamy osoby prowadzące, aby podzieliły zajęcia z biznesplanu na mniejsze jednostki czasowe (np. 2-3 godz.). Sporządzenie całego biznesplanu podczas jednego lub dwóch spotkań może zaowocować niską jego jakością, a w konsekwencji rezygnacją z realizacji lub z dużym prawdopodobieństwem niepowodzeniem działalności. Planowanie działalności firmy wymaga czasu i namysłu, zebrania wielu informacji, więc powinno być rozłożone w czasie.

**Czas trwania szkolenia:** 8 godz.

## PRZYKŁADOWE ĆWICZENIA / PROPONOWANY PRZEBIEG ZAJĘĆ

### 1. Ćwiczenia wprowadzające

- a) Marzenia się spełniają, trzeba tylko im pomóc – przykłady przedsiębiorstw, które odniosły sukces.

W tej części zajęć trener pozwoli uczestnikom poznać zrealizowane marzenia innych osób z terenów wiejskich w różnych częściach Polski. Prowadzący losowo łączy uczestników w grupy 3-osobowe (przy małej liczbie osób w pary) i daje każdemu zespołowi do wylosowania jedno przedsięwzięcie (załącznik II. 1 – przykłady firm, które odniosły sukces). Następnie prosi, by zapoznali się z jego treścią, chwilę porozmawiali o inicjatywie, a potem wypisali wszystkie możliwe czynniki wpływające na to, że osiągną sukces.



Po wykonaniu pracy niech każdy zespół przeczyta opis, który analizował, oraz przedstawi czynniki sukcesu. Trener zapisuje je na planszy. Jeśli zajdzie potrzeba, prowadzący może dodatkowo wyjaśnić, że większość tych inicjatyw została zrealizowana bez zewnętrznego wsparcia finansowego, a pozostałe z kredytów. Na planszy wśród czynników powinny pojawić się m.in.: praca, wsparcie rodziny, pasja, zaangażowanie, wytrwałość, pomysł na usługi, których brakuje w bliskim otoczeniu itd. W razie potrzeby trener zadaje pytania pomocnicze. Wyjaśnia, gdzie uczestnicy mogą znaleźć kilka tysięcy opisów zrealizowanych inicjatyw (różne strony internetowe, np. [www.agrinpol.pl](http://www.agrinpol.pl), skąd pochodzą przykłady z załącznika II. 1 – przykłady firm, które odniosły sukces). Mogą potraktować je jako inspirację (czas trwania: 30 min.).

## b) Autodiagnoza – analiza zasobów własnych

Praca nad analizą własnych zasobów będzie odbywała się w dwóch etapach:

- praca indywidualna;
- w 4/5-osobowych grupach.

W pierwszym etapie prowadzący rozdaje każdemu uczestnikowi załącznik II. 2 – autodiagnoza – pytania (pięciokąt zawierający elementy: cechy charakteru, umiejętności, predyspozycje, wiedza). Każda osoba powinna w ciągu 15-20 minut uzupełnić załącznik tak, aby w każdym polu znalazły się jakieś informacje.

W drugim etapie zadaniem uczestników połączonych w 4/5-osobowe grupy jest przedstawienie zawartości swoich pięciokątów wg zagadnień (np. wszyscy w grupie przedstawiają umiejętności, następnie wszyscy predyspozycje itd., aż do wyczerpania wszystkich pól). Każda osoba może uzupełniać swoje zasoby o rzeczy, o których zapomniała (traktujemy tę pracę jako pogłębienie wykonanego zadania, a dla tych, którzy nie wykonali go w domu, jest to okazja, by stworzyć chociaż bazę, która umożliwi dalsze planowanie własnej firmy; czas trwania: ok. 20 min.).

Zanim prowadzący podsumuje oba ćwiczenia wprowadzające, zachęca uczestników, by opowiedzieli, jak przygotowują się do wykonania jakiejś pracy (np. naprawy samochodu, malowania mieszkania, pieczenia ciasta, szycia itp.). Kiedy będą zgłaszali różne pomysły, prezentuje schemat działania opierający się na 3 etapach:

- przemyślenie (zaplanowanie), jakie narzędzia i surowce będą potrzebne;
- zgromadzenie ich;
- wykonywanie danej pracy z wykorzystaniem surowców i narzędzi.

Pyta o skutki nieprzestrzegania takiego schematu. Wyjaśnia, że planowanie działalności firmy też jest pracą (konceptyjną, intelektualną) i przebiega wg podobnego schematu. Aby ten proces sprawnie przeprowadzić, należy przygotować określone materiały. Temu służyło wcześniejsze zadanie dotyczące autodiagnozy (pięciokąt) oraz kolejne, do którego wykonania trener powinien zachęcić uczestników.

W załączniku II. 2 – autodiagnoza – pytania, w drugiej jego części znajduje się 6 pytań/poleceń, a każdy uczestnik powinien odpowiedzieć przynajmniej na cztery podpunkty zadania. Jakość wykonania tych zadań będzie znacząco wpływać na sposób działania firm, które będą tworzone przez uczestników podczas dalszych zajęć. Wykonane zadania będą potrzebne na zajęciach dotyczących wizji firmy i analizy opłacalności jej prowadzenia.

Prowadzący podsumowuje tę część zajęć:

*„Rozpoczęliśmy zajęcia od zapoznania się z przykładami firm, które odniosły sukces, potem przekonałiśmy się, że każdy z nas ma potencjał, by móc realizować swoje marzenia. Możemy dodatkowo korzystać ze wsparcia różnych podmiotów, pogłębiać wiedzę, doskonalić umiejętności. Bardzo często realizacja marzeń zależy od nas samych”* (czas trwania: 20 min.).

**2.** Prowadzący wyjaśnia, że potencjał właściciela przedsiębiorstwa ma kluczowe znaczenie bez względu na to, czy stworzona firma będzie jednoosobowa, czy pracować w niej będzie wiele osób. Dlatego bardzo ważny jest rozwój przedsiębiorcy (wzbogacanie wiedzy i umiejętności organizowania sobie

pracy i zarządzania przedsiębiorstwem). Od jego decyzji zależą dalsze losy firmy. Nie wystarczy jednak skupić się na sobie i swoim przedsięwzięciu. Firma zawsze funkcjonuje w określonym otoczeniu. Jego znajomość, obserwowanie zmian i reagowanie na nie jest nie mniej ważne niż praca nad sobą. Przed przystąpieniem do podsumowania zadania 2 (jest to zadanie z drugiej części z załącznika II. 2 – autodiagnoza – pytania, z pytaniami/poleceniami) prowadzący orientuje się, ile osób podjęło poszczególne tematy (najprawdopodobniej najmniej osób wykona podpunkt b, c, d – od nich więc warto rozpocząć omawianie). Z uwagi na ograniczenia czasowe, prowadzący nie prosi o wypowiedź i prezentację wykonanego zadania każdego z uczestników, a jedynie te osoby, których spojrzenie różni się od spojrzenia pozostałych albo dotyczą one różnych obszarów tematycznych. Chodzi jedynie o to, aby uczestnicy poznali (choćby częściowo) uwarunkowania rynkowe. Wskazane jest, aby osoba prowadząca uzupełniła spostrzeżenia uczestników i przedstawiła główne kierunki rozwoju powiatu (regionu, województwa), na podstawie obowiązujących strategii rozwoju lokalnego, regionalnego itp. Przed zajęciami prowadzący powinien zapoznać się z dokumentami uchwalonymi dla tego konkretnego obszaru. Nie chodzi o szczegółową wiedzę, lecz o kierunki rozwoju wskazane w ww. dokumentach strategicznych.

Ćwiczenia powinny stworzyć każdej osobie możliwość „dojrzewania” do decyzji, czym chciałaby się zajmować w obszarze aktywności gospodarczej (czas trwania: ok. 30 min.).

**3.** Prowadzący informuje, iż najkorzystniejszym rozwiązaniem jest szukanie pomysłów na przedsiębiorstwo z wykorzystaniem jak największego potencjału wyszczególnionego w zadaniu 1, a następnie uzupełnionego informacjami dotyczącymi kierunków strategicznych rozwoju danej gminy/powiatu/województwa (informacje zebrane w zadaniu 2).

Uczestnicy w ciągu około 15 minut powinni zapoznać się z informacjami z zadania 2 (odpowiedzi na pytania/polecenia) i stworzyć listę roboczych pomysłów – czym będzie zajmować się przedsiębiorstwo, w jakiej branży działać. Po upływie tego czasu prowadzący sprawdza, ile osób z grupy ma pomysły. Jeśli większość uczestników – zaprasza do przedstawienia, jeśli mniej niż połowa – proponuje kolejne ćwiczenie.

Łączy uczestników w 3-osobowe zespoły, każdy przekazuje efekty wykonanego zadania 1. i 2. osobie siedzącej obok, zgodnie z ruchem wskazówek zegara. Osoba, która otrzymała tekst, zapoznaje się z nim i wypisuje w milczeniu na kartce pomysły na działalność wg widniejących informacji (czas ok. 10 min.). Bez omówienia następuje kolejne przekazanie zgodnie z ruchem wskazówek zegara, każdy zapoznaje się z nowymi treściami i na kartce zapisuje pomysły (czas jak poprzednio). W kolejnym przekazaniu materiał wraca do właściciela, następuje omówienie rezultatów – przedstawienie rodzajów działalności. Po tej pracy można zrobić przerwę. Po przerwie wszyscy powinni mieć wybrany określony rodzaj działalności (czas trwania: ok. 1 godz.).

**4.** Od tego momentu uczestników przez proces planowania działalności prowadzą kolejne pytania załącznika II. 3 – pytania dot. biznesplanu, a następnie załącznika II. 6 – formularz biznesplanu. W zależności od zagadnienia, możliwości, umiejętności i predyspozycji uczestników osoba prowadząca przedstawia, podaje przykłady i wyjaśnia, jakie informacje powinny znaleźć się w poszczególnych punktach. Każdorazowo po wprowadzeniu należy poprosić uczestników o pytania i wątpliwości i wyjaśnić je na forum.

Teraz czas na samodzielną pracę, a po jego upływie 2-3 osoby (za każdym razem inne) przedstawiają odpowiedzi. Prowadzący pyta o trudności, wątpliwości, wyjaśnia i przechodzi do kolejnego zagadnienia. Każdy przeprowadza analizę SWOT swojego przedsięwzięcia. Prowadzący omawia sposób jej wykonania i podaje przykłady. Można omówić z grupą jeden przykład, aby uczestnicy lepiej zrozumieli zagadnienie.

Jednym z najistotniejszych elementów pracy przy planowaniu działalności gospodarczej jest opracowanie planu finansowego, w tym analizy opłacalności. Stanowi on najbardziej konkretną część biznesplanu, którą często określa się „sercem biznesplanu”. Prowadzący powinien zachęcić uczestników do samodzielnego zapoznania się z materiałami w części II podręcznika – PRZYGOTOWANIE DO PROWADZENIA DZIAŁALNOŚCI GOSPODARCZEJ – TWORZYMY BIZNESPLAN, poświęconej

temu zagadnieniu, najlepiej poprzedniego dnia, aby każdy uczestnik miał czas na przeczytanie materiału w domu. Ułatwi to wspólną pracę nad planem finansowym. Przed rozpoczęciem tego tematu prowadzący daje grupie chwilę czasu na przypomnienie sobie tematu i zadanie dodatkowych pytań wyjaśniających. Po tym etapie pracy, wprowadza określenie „ocena ryzyka”, z którym mogą się wiązać zbyt optymistyczne założenia dot. m.in.: niedoszacowania nakładów początkowych (zwykle są o 20-25% wyższe od zakładanych), przewidywanego zapotrzebowania na dany produkt (wielkości popytu i zakładanej wielkości sprzedaży), wysokości ceny możliwej do zaakceptowania przez odbiorców, niskiego poziomu kosztów w trakcie prowadzenia działalności gospodarczej. Następnymi omawianymi zagadnieniami jest ocena spodziewanych przychodów i kosztów. Jeśli chodzi o przychody, na tym etapie pracy prowadzący przestrzega przed niebezpieczeństwami, którymi są np.: przeszacowanie popytu, nieuwzględnianie sezonowości, niedocenywanie konkurencji. Z uwagi na powyższe, zasadne jest sporządzenie prognozowanych przychodów w trzech wariantach: optymistycznym, umiarkowanym i pesymistycznym. Natomiast przy kosztach prowadzący zwraca uwagę na koszty stałe i zmienne, amortyzację (czyli wyrażoną w pieniądzu wartość zużycia środka trwałego) oraz obciążenia fiskalne (podatki i opłaty lokalne, podatki, ubezpieczenia społeczne). Zajęcia w tej części powinny zakończyć się oszacowaniem progu rentowności dla danego przedsiębiorstwa (próg rentowności: granica opłacalności przedsięwzięcia – punkt, w którym przychód ze sprzedaży pokrywa koszty całkowite, czyli koszty stałe i zmienne).

Wszystkie zadania w tej części zajęć mogą być wykonywane indywidualnie (wariant do wykorzystania w przypadku silnie zmotywowanych uczestników zainteresowanych założeniem własnej działalności) lub w zespołach 3-5 osobowych (czas trwania: około 4 godz.).

5. Podczas tworzenia biznesplanu uczestnicy zajęć muszą podać, jakimi środkami dysponują. Można szukać możliwości pożyczania pieniędzy na korzystnych warunkach (brak oprocentowania lub bardzo niskie). Środkami takimi dysponują m.in. agencje rozwoju lokalnego, organizacje pozarządowe wspierające rozwój przedsiębiorczości. Podczas zajęć uczestnicy zapoznają się z regulaminem i wnioskiem udzielania pożyczek na rozwój małych firm przez Fundację Wspomagania Wsi. Prowadzący łączy uczestników w grupy 4/5-osobowe. Każdej grupie daje inny fragment regulaminu (załącznik II. 4 – przykładowy regulamin udzielania pożyczek FWW). Prosi o przeczytanie, wyjaśnienie wątpliwości wewnątrz grupy oraz przygotowanie się do przekazania treści innym osobom. W ten sposób osoby ze wszystkich grup pracujących nad różnymi fragmentami regulaminu staną się „ekspertami” w swojej części.

W drugim etapie ćwiczenia prowadzący tworzy nowe grupy w taki sposób, aby w każdej znalazł się co najmniej 1 „ekspert” od danego fragmentu regulaminu. W nowych grupach uczestnicy przekazują sobie informacje, z którymi wcześniej się zapoznali. Prowadzący zachęca do poznania treści wniosku o udzielenie pożyczki (załącznik II. 5 – przykładowy wniosek o pożyczkę FWW). Korzystając z tego załącznika, każdy indywidualnie przygotowuje wniosek dotyczący jego działalności. Wątpliwości mogą zostać wyjaśnione wewnątrz grupy (czas trwania: ok. 90 min.).

#### **Materiały dydaktyczne dla uczestników oraz osoby prowadzącej – wersja elektroniczna:**

- Załącznik II. 1 – przykłady firm, które odniosły sukces
- Załącznik II. 2 – autodiagnoza – pytania (1. Pięciokąt oraz 2. Pytania – otoczenie)
- Załącznik II. 3 – pytania dot. biznesplanu
- Załącznik II. 4 – przykładowy regulamin udzielania pożyczek FWW
- Załącznik II. 5 – przykładowy wniosek o pożyczkę FWW
- Załącznik II. 6 – formularz biznesplanu

# Temat III

## Zarządzanie przedsiębiorstwem. Kompetencje osoby przedsiębiorczej

### CELE SZKOLENIA

**Cel strategiczny:** przedstawienie najważniejszych zagadnień związanych z organizacją pracy przedsiębiorcy oraz zarządzaniem firmą jako elementów niezbędnych, by osiągnąć sukces.

**Cele operacyjne:**

- pogłębienie wiedzy uczestników na temat kluczowych elementów zarządzania firmą;
- rozwinięcie umiejętności w zakresie:
  - organizacji pracy przedsiębiorcy (w tym: planowania, motywowania);
  - praktycznego wykorzystania przystępnych i przydatnych metod (narzędzi) usprawniających zarządzanie firmą;
  - podniesienie świadomości w zakresie właściwego zarządzania przedsiębiorstwem, w tym jej finansami, jako kluczowego czynnika decydującego o sukcesie.

### SKRÓCONY OPIS SZKOLENIA

Podczas szkolenia uczestnikom zostaną przybliżone prawne aspekty zarządzania firmą. Elementy zajęć:

- fakty i mity na temat prowadzenia firmy – dyskusja, wprowadzenie w temat;
- koło kompetencji osoby przedsiębiorczej – praca indywidualna;
- planowanie – określanie celu wg kryteriów SMART;
- organizowanie – wybór priorytetów zadań z wykorzystaniem matrycy Eisenhowera (najpierw indywidualnie, potem plansza zbiorcza);
- motywowanie – czynniki/co nas motywuje i demotywuje;
- podsumowanie spotkania dotyczącego zarządzania.

**Czas trwania szkolenia:** 3 godz.

### PRZYKŁADOWE ĆWICZENIA / PROPONOWANY PRZEBIEG ZAJĘĆ

#### 1. Wprowadzenie w temat: ćwiczenie „Fakty i mity dotyczące prowadzenia przedsiębiorstwa”

Pierwszym ćwiczeniem będzie podjęcie decyzji, czy odczytywane hasła dotyczące prowadzenia własnego przedsiębiorstwa (załącznik III. 1 – fakty i mity dot. prowadzenia przedsiębiorstwa) są prawdziwe czy fałszywe, czy są faktami czy mitami.

Uczestnicy stają w jednym miejscu sali. Prowadzący kładzie na podłodze kartki ze słowami „fakt” i „mit” (w dwóch różnych miejscach sali), następnie odczytuje twierdzenia dotyczące firmy, a uczestnicy dokonują wyboru miejsca: jeśli zgadzają się z odczytanym hasłem, przechodzą do kartki ze słowem „fakt”; jeśli uważają, że hasło jest nieprawdziwe, stają przy kartce ze słowem „mit”.

Można położyć trzecią kartkę z napisem „50/50” – mogą stanąć przy niej uczestnicy, którzy uważają, że twierdzenie może być „faktem” i „mitem”, w zależności od interpretacji.

Po każdym twierdzeniu prowadzący pyta kilku uczestników stojących w danym miejscu, dlaczego wybrali to miejsce i uważają, że zdanie jest prawdziwe bądź fałszywe. Można pozwolić na krótką dyskusję – jeśli argumenty uczestników z jednej strony przekonały osoby mające wcześniej inne zdanie, możliwa jest zmiana miejsca.

Celem ćwiczenia jest wprowadzenie w aspekt funkcjonowania i zarządzania przedsiębiorstwem, lecz jednocześnie prowadzący może się przekonać, jaka jest wiedza uczestników w zakresie omawianego tematu oraz na co należy zwrócić większą uwagę podczas prowadzenia zajęć z tego zagadnienia (czas trwania: 30 min.).

## 2. Pracownik czy przedsiębiorca?

Jednym z ćwiczeń wprowadzających w zagadnienie prowadzenia własnej działalności gospodarczej może być dokonanie autodiagnozy w tym zakresie, podczas której uczestnicy określą zalety i wady (plusy-minusy) pracy u kogoś (jako pracownik) oraz pracy u siebie (jako przedsiębiorca). Prowadzący wręcza uczestnikom arkusz do indywidualnego wypełnienia (załącznik III. 2 – pracownik czy przedsiębiorca? zalety i wady). Kiedy arkusze zostaną uzupełnione, prowadzący prosi o przeanalizowanie zawartości i podkreślenie zalet, które dla uczestnika są najistotniejsze (biorąc pod uwagę zarówno pracownika, jak i przedsiębiorcę – łącznie 2-3 zalety). Tak samo mają zostać podkreślone wady – które z tych widniejących przy pracowniku i przedsiębiorcy są zdaniem uczestnika najbardziej uciążliwe, najgorsze z jego perspektywy (tutaj także łącznie mają być podkreślone 2-3 wady).

W zależności od możliwości czasowych podczas warsztatu, prowadzący może poprosić wszystkich uczestników o prezentację wyników pracy indywidualnej na forum lub zaprosić do tego jedynie kilku ochotników. Jednym z wariantów ćwiczenia może być również połączenie uczestników w małe grupy (2-3 osobowe), aby przeprowadziły wewnętrzną dyskusję nt. zawartości swoich ankiet indywidualnych. Dyskusję można także przeprowadzić bezpośrednio po pracy indywidualnej na forum całej grupy (czas trwania: 20-25 min.)

## 3. Koło kompetencji osoby przedsiębiorczej

Prowadzący zaprasza uczestników do ćwiczenia indywidualnego: niech się zastanowią, w jakim stopniu dotyczy ich każda z 8 poniższych cech, które przydają się w prowadzeniu własnej firmy. Przy każdej z cech należy wpisać wartość od 0 do 10. „0” oznacza, że takiej cechy w ogóle nie mają,, a „10”, że jest u nich rozwinięta w bardzo dużym stopniu (w razie potrzeby warto wyjaśnić poszczególne cechy lub wątpliwości, aby każdy uczestnik rozumiał ją tak samo).

Cechy:

- odpowiedzialność
- kreatywność
- optymizm
- oszczędność
- samodzielność
- doskonalenie swoich umiejętności
- planowanie
- upór w dążeniu do celu.

Każdy uczestnik otrzymuje arkusz „Koło kompetencji osoby przedsiębiorczej”, na który nanosi te cechy (załącznik III. 2 – koło kompetencji osoby przedsiębiorczej).

Prowadzący prosi uczestników, by przeanalizowali wyniki i zastanowili się, w jaki sposób w swojej firmie mogą wykorzystać cechy, za które przyznali sobie najwięcej punktów. Niech się zastanowią, w jakim stopniu ich najsłabsze cechy mogą zagrozić ich działalności biznesowej.

Prowadzący zaprasza do zaprezentowania efektów pracy indywidualnej. W zależności od tego, jak dużo czasu zostało, można pozwolić każdej osobie zaprezentować całe koło kompetencji oraz przemyślenia, o których mowa powyżej, lub tylko po jednej wybranej cesze z najwyższą i najniższą wartością wraz z konsekwencjami dla prowadzenia firmy (czas trwania: 35 min.).

## 4. Planowanie

Prowadzący wywiesza plakat bądź kartkę z mottem: *Gdy nie wiesz, do którego portu płyniesz, żaden wiatr nie jest dobry* (Seneka Młodszy).

Oznajmia uczestnikom, że podczas następnego ćwiczenia będą zajmowali się określeniem „portu” docelowego, czyli tego, co chcą, aby osiągnęła ich firma, jaki jest jej główny cel działania. Na jednym z wcześniejszych spotkań (na zajęciach poświęconych przygotowaniu do pisania biznesplanu) była już mowa o MARZENIACH. Prowadzący powinien odwołać się do tamtego spotkania i podkreślić, że bez marzeń nie byłoby wspinających dzieł w każdej z dziedzin ludzkiej działalności. Podczas tamtego spotkania wymieniono przedsiębiorstwa osiągające sukcesy, których początkiem były właśnie marzenia ich właścicieli. Jednak same marzenia, bez planu działania, pozostaną TYLKO marzeniami, dlatego ważne jest działanie wg schematu (prowadzący rysuje go na tablicy), a następnie omawia najważniejsze kryteria, jakie powinien spełniać dobrze zdefiniowany cel działania:



Aby spełnić marzenie, trzeba zdefiniować je jako cel. Cel to precyzyjnie określony punkt, miejsce, sytuacja, stan będący kierunkiem planowego działania. Właściwie określony cel spełnia cechy SMART (od pierwszych liter angielskich słów):

**SPECIFIC/SIMPLE**  
**MEASURABLE**  
**ACHIEVABLE**  
**RELEVANT**  
**TIME-BOUND/TIMELY DEFINED**

**SMART** ma polski odpowiednik:

**SPECYFICZNY** – dostosowany do naszych problemów  
**MIERZALNY** – określony w wymiernych liczbach  
**AKCEPTOWALNY** – zaakceptowany przez realizatorów i partnerów  
**REALNY** – możliwy do przeprowadzenia w oparciu o nasz potencjał  
**TERMINOWY** – określony w czasie (kiedy? jak długo?)

Prowadzący podkreśla, że cel powinien:

- być zgodny z naszym systemem wartości, przekonaniami, osobowością;
- motywować do działania;
- wyrażać naszą szczerą potrzebę.

Ponadto cel powinien być:

- pozytywny: wyrażać, co chcemy osiągnąć, a nie to, czego chcemy uniknąć (np. poprawnie – „utrzymać dobrą kondycję”; niepoprawnie – „nie dopuścić do otyłości”);
- przemyślany: czy to cel bezpośredni czy środek prowadzący do realizacji innego celu nadrzędnego.

Po tym wprowadzeniu prowadzący zaprasza uczestników do pracy indywidualnej – każdy ma zdefiniować cel, który chciałby, aby jego firma osiągnęła (oczywiście uwzględniając kryteria SMART i powyższe warunki).

Uczestnicy odczytują, jakie cele sobie wyznaczyli, prowadzący może zainicjować krótką dyskusję na ich temat i wskazać trudności w wykonaniu tego zadania.

- Jeśli pojawiały się jakieś trudności, to na czym one polegały?
- Z czego wynikały?
- Jak sobie z nimi poradzili uczestnicy?
- Jeśli tych trudności nie było, można spytać, dlaczego wykonanie tego zadania było łatwe?

Na zakończenie ćwiczenia prowadzący gratuluje celów i życzy powodzenia w ich realizacji. Podsumowaniem tego etapu zajęć jest napisanie na tablicy (bądź wywieszenie przygotowanej wcześniej planszy): „Zaniedbanie planowania = planowanie zaniedbania”, które to słowa będą towarzyszyły uczestnikom do końca zajęć (czas trwania: 35 min.).

**Potrzebne materiały:** kartki A4 lub A5 oraz ołówki lub długopis dla każdego uczestnika.

## 5. Prowadzący zaprasza do kolejnego ćwiczenia, które będzie przebiegało w dwóch etapach: indywidualnym i grupowym

Na początek uczestnicy otrzymują ok. 10 karteczek post-it i zapisują na nich rzeczy, które mają do zrobienia (zawodowo, prywatnie) w ciągu najbliższych 2-3 tygodni (1 karteczka = 1 rzecz).

Prowadzący wyjaśnia, że w dalszej części ćwiczenia uczestnicy będą zajmowali się kwestiami organizacji pracy, a ściślej – ustalaniem, które zadania są priorytetowe.

Następnie prezentuje jedno z narzędzi, które usprawnia pracę poprzez wskazanie priorytetów, i szczegółowo je omawia, zgodnie z poniższymi informacjami. Metoda nosi nazwę **matryca Eisenhowera** (inne nazwy metody, z którymi można się zetknąć w literaturze i praktyce, odwołujące się do tego samego mechanizmu to: zasada Eisenhowera, diagram „Ranga działań w aspekcie czasowym”, tabela pilność – ważność). Narzędzie to jest niezwykle pomocne przy planowaniu. Wykorzystuje zasadę, która sprowadza się do nadawania sprawom priorytetów ustalanych według kryteriów pilności i ważności.

Zależnie od stopnia pilności bądź ważności można wyróżnić cztery możliwe oceny wyznaczające kolejność załatwiania zadań:

- **zadania pilne i ważne** (przystępujemy do nich natychmiast i wykonujemy osobiście);
- **zadania pilne i mniej ważne** (nie muszą być wykonane od razu, z reguły mogą poczekać; problem pojawia się dopiero wtedy, gdy wcześniej lub później robią się pilne i wtedy muszą zostać załatwione osobiście w jak najkrótszym czasie; powinny być strategicznie zaplanowane, tj. należy wyznaczyć termin ich wykonania);
- **zadania mniej pilne i ważne** (jeżeli są one mniej ważne, w każdym przypadku powinny zostać delegowane na inne osoby, gdyż ich załatwienie nie wymaga szczególnych kwalifikacji);
- **zadania mniej pilne i mniej ważne** (bardzo często zadania takie są odkładane na później; zadań, które odznaczają się zarówno niewielką pilnością, jak i ważnością, powinno się unikać, dlatego tę część wykresu często określa się mianem „kosza”).

Po wprowadzeniu i omówieniu ww. metody prowadzący wywiesza dużą planszę (plakat) z tabelą (zgodnie ze wzorem z załącznika III. 3 – matryca Eisenhowera) i prosi uczestników, aby pojedynczo podchodzili do tablicy i naklejali karteczki ze spisnymi zadaniami (w taki sposób, aby w każdym polu matrycy Eisenhowera znalazło się zadanie). Będzie to plansza zbiorcza zadań wszystkich uczestników z nadanymi priorytetami, które mają ułatwić organizację pracy poprzez wskazanie, którymi zadaniami należy zająć się niezwłocznie.

Po zakończeniu tego etapu prowadzący inicjuje krótką dyskusję na temat przebiegu ćwiczenia i prosi o wskazanie trudności, podzielenie się wątpliwościami i przemyśleniami na temat wykonania zadania. W podsumowaniu podkreśla, że jeśli konsekwentnie dzielimy zadania na powyższe kategorie, łatwiej rozpocząć pracę od zadań najważniejszych i koncentrować się wyłącznie na ich realizacji. Ponadto zyskamy więcej czasu na wykonywanie właściwych czynności, a dzięki zleceniu współpracownikom zadań, bardziej angażujemy ich w nasze działania. Ma to tę dodatkową zaletę, że stawiając zdolnym współpracownikom wysokie wymagania, wspieramy ich rozwój (czas trwania: 35 min.).

**Potrzebne materiały:** karteczki post-it (ok. 10 szt. na uczestnika), duża plansza (plakat) z tabelką (zgodnie ze wzorem z załącznika III. 3 – matryca Eisenhowera).

## 6. Budowanie z zapatek

Prowadzący łączy uczestników (np. za pomocą kart do gry – uwzględniając trzy kolory kart) w 3 zespoły i prosi, aby w każdym z nich wybrano jedną osobę, która będzie ich „reprezentowała”. Wybranym osobom prowadzący mówi, że są kierownikami budowy i za moment będą kierowali zespołem pracowników. Następnie każdy kierownik losuje rolę – opis swojego zachowania (w jaki sposób ma motywować pracowników) – oraz co mają wybudować. Nie mogą jednak zdradzić tego zespołowi. Opis ról kierowników budowy znajduje się w załączniku III. 4 – budowanie z zapatek opis ról.

Gdy jeden zespół buduje, pozostałe zespoły są obserwatorami. Ćwiczenie kończy się w momencie, kiedy kończy się „budulec” – wówczas pozostałe zespoły próbują odgadnąć, jaki obiekt został zbudowany.

Budowę rozpoczyna kolejny zespół, a ten, który skończył, wraca na miejsce i go obserwuje. Gdy wszystkie zespoły zakończą budowę, prowadzący dziękuje im za uczestnictwo i zachęca do dzielenia się wnioskami, najpierw pytając kierowników, jak czuli się w tej roli, co było dla nich trudne, bądź co przychodziło z łatwością, co przeszkadzało, a co pomagało? Następnie pyta członków poszczególnych „ekip budowlanych”, jak im się pracowało pod takim „kierownictwem”, co im pomagało i motywowało, a co przeszkadzało i zniechęcało? Można również zapytać obserwatorów o ich spostrzeżenia i opinię na temat pracy innych zespołów. Prowadzący zapoczątkowuje pogłębioną dyskusję, zadając pytania: z jakimi typami kierowników zetknęli się w życiu, z którymi najlepiej im się pracuje i dlaczego, których woleliby unikać i dlaczego? A może: jakimi typami kierowników są oni sami? (do której grupy by się zaliczyli).

### **UWAGA: wariant ćwiczenia**

Członkom zespołu pracującego pod nadzorem kierownika budowy można zasłonić oczy. Ćwiczenie będzie bardziej atrakcyjne zarówno dla osób budujących z zasłoniętymi oczami, jak i dla obserwatorów. Merytorycznym uzasadnieniem zastosowania tego wariantu ćwiczenia jest uświadomienie uczestnikom, jak duże znaczenie ma precyzja języka, którym posługujemy się na co dzień (komentarze, polecenia kierownika budowy, dla którego wariant stanowi dodatkowe utrudnienie zadania).

Podsumowaniem ćwiczenia jest zaproszenie uczestników do pracy: po dwóch stronach kartki formatu A4 mają spisać, co ich motywuje, a co demotywuje (8-10 rzeczy). Ćwiczenie będzie wykonywane najpierw indywidualnie, po czym powstanie zbiorcza plansza sporządzona przez prowadzącego (każdy podaje po jednym przykładzie, co go motywuje. Jeśli inne osoby się z tym utożsamiają, nie powtarzamy tych samych rzeczy, zapisujemy tylko nowe propozycje). Podobnie powstaje drugi plakat z tym, co nas demotywuje. Prowadzący zachęca uczestników, by przeanalizowali stworzone wspólnie zestawienie (lecz TYLKO w myślach) również pod kątem swoich pracowników, których motywują i demotywują podobne rzeczy. Jakie stosują motywatory i demotywatory wobec nich? (również TYLKO w myślach). Mogą (powinni) to sobie spisać sami na kartkach (czas trwania: 45 min.).

**Potrzebne materiały:** ok. 100 paczek zapalek (lub pustych pudełek po zapalkach), kartki A4 oraz coś do pisania dla każdego uczestnika.

W przypadku wariantu ćwiczenia: coś do zasłonięcia oczu członkom zespołów budujących obiekty (apaszki, szaliki, opaski).

## **7. Jak radzić sobie ze „złodziejami czasu”?**

Jedną z kluczowych kompetencji osoby prowadzącej działalność gospodarczą jest właściwe zarządzanie sobą w czasie. Prowadzący zaprasza uczestników do opracowania listy, która zostanie spisana na dużym arkuszu pn. „złodzieje czasu”, czyli spis tych czynności, wydarzeń, działań, które zabierają (kradną) nam czas. Nie chodzi o wydarzenia typu praca, nauka czy sprzątanie, lecz o te czynności, które nie dając nam nic w zamian, zabierają nam czas, a my mamy poczucie, że go tracimy. Wariantem ćwiczenia jest przeprowadzenie dyskusji na ten temat najpierw w małych grupach, a następnie stworzenie zbiorczej listy na plakacie lub metodą kuli śniegowej: najpierw praca indywidualna, potem w małych grupach, następnie większych, a na końcu cała grupa.

W następnym kroku prowadzący zaprasza do pracy nad opracowaniem sposobów radzenia sobie ze „złodziejami czasu”. Ten etap pracy, można przeprowadzić w jednym z poniższych wariantów:

- a) W małych grupach (innych aniżeli wcześniej), w których uczestnicy będą analizowali poszczególne przykłady „złodziei czasu” i generowali różne pomysły na poradzenie sobie z tymi sytuacjami.
- b) Prowadzący zaprasza uczestników do pracy indywidualnej. Prosi o to, aby każda osoba napisała kilka własnych sytuacji, które „pożarły” (zmarnowały) jej czas, np. bezwiednie oglądała TV – przerzucając kanały pilotem, przyszedł do niej e-mail, na który od razu odpowiada, zadzwonił znajomy, który chce natychmiast pogadać, wychodząc z domu spotyka sąsiada, który opowiada aktualną historię chorób w rodzinie itp.



Następnie do każdego ze wskazanych przykładów sytuacji należy odpowiedzieć na 4 poniższe pytania:

1. W jakim stopniu jestem świadoma/-y, że określona sytuacja mnie spotyka? (chodzi o autoanalizę, czy w ogóle świadomie odnotowujemy określone sytuacje)
2. W sytuacji, kiedy jedynym wyjściem jest szybka reakcja – w jaki sposób sobie poradzę?
3. Co się stanie, jeśli tego nie zrobię?
4. Jak sprawić, aby w przyszłości nie być zaskakiwanym przez takie sytuacje?

Prowadzący może zachęcić uczestników by pod koniec każdego dnia nauki zarządzania sobą w czasie analizowali w ten sposób złodziei czasu minionego dnia. W ten sposób, będąc świadomym opisanych wyżej mechanizmów, każdy zyska realną szansę uniknięcia marnowania czasu w przyszłości (czas trwania: 30-45 min.)

## 8. Podsumowanie całość zajęć

Prowadzący wręcza uczestnikom schemat zarządzania (załącznik III. 5 – schemat zarządzania) – omawia go, podkreślając, że zarządzanie to:

- **Planowanie** – dokąd zmierza firma? jaki jest jej cel? co chce osiągnąć? Prowadzenie firmy wiąże się z ryzykiem, które jest minimalizowane przez sprawne planowanie.
- **Organizowanie** – jak osiągnąć cel? poszukiwanie najlepszego sposobu realizacji celów określonych podczas planowania; tworzenie struktury organizacji, wskazanie zadań dla poszczególnych osób, przyznanie im określonych kompetencji, uprawnień decyzyjnych, wybór priorytetów realizowanych zadań, organizowanie to także stworzenie efektywnego systemu komunikacji.
- **Motywowanie** – zarządzanie jest sztuką osiągania zamierzonych rezultatów przy wsparciu/współpracy innych ludzi. Menadżerowie osiągają bowiem cele organizacji poprzez organizowanie pracy innych, a nie przez wykonywanie zadań osobiście, dlatego kolejnym etapem w procesie zarządzania jest motywowanie (przekonanie) pracowników do realizacji przyjętego planu.
- **Monitorowanie** – sprawdzenie/kontrola stanowi ostatnią fazę procesu zarządzania, której celem jest rejestracja osiąganych w firmie wyników i porównanie ich z założonym planem. Kontrola jest jednocześnie punktem wyjścia do weryfikacji lub opracowania nowego planu strategicznego.

### Ćwiczenia alternatywne do ew. wykorzystania podczas spotkania:

- Jakich pracowników szukają przedsiębiorcy? (załącznik III. 6 – jakich pracowników poszukują przedsiębiorcy). A jakich Ty pracowników będziesz szukał? Wybierz z zestawienia trzy cechy dla Ciebie najistotniejsze/najważniejsze.
- Dlaczego firmy upadają? (załącznik III. 7 – dlaczego firma upada – 8 przyczyn). Praca do wykonania w grupach 3/4-osobowych, których zadaniem będzie opracowanie planu naprawczego dla firmy, aby uniknąć tego, co powoduje upadek firmy (dla każdej przyczyny – grupy znajdują 3-4 możliwe środki zaradcze, co robić, aby do tego nie dopuścić, a jeśli taka sytuacja będzie już miała miejsce, co można zrobić, aby uratować firmę).

### Załączniki – materiały dla uczestników oraz osoby prowadzącej

- Załącznik III. 1 – fakty i mity dotyczące prowadzenia przedsiębiorstwa
- Załącznik III. 2 – pracownik czy przedsiębiorca?
- Załącznik III. 3 – koło kompetencji osoby przedsiębiorczej (arkusz dla każdego uczestnika)
- Załącznik III. 4 – matryca Eisenhowera (jedna duża zbiorcza plansza)
- Załącznik III. 5 – budowanie z zapalek opis ról
- Załącznik III. 6 – schemat zarządzania (dla każdego uczestnika)
- Załącznik III. 7 – jakich pracowników szukają przedsiębiorcy? (dla każdego uczestnika)
- Załącznik III. 8 – dlaczego firma upada – 8 przyczyn (do pracy w małych grupach)

# Temat IV

## Nowe technologie w prowadzeniu przedsiębiorstwa (w tym bankowe narzędzia online)

### CELE SZKOLENIA

**Cel strategiczny:** zachęcenie (na przykładzie marketingu w wyszukiwarce) do wykorzystywania w działalności firmy nowych technologii i bankowych narzędzi online.

#### Cele operacyjne:

- nabycie podstawowej **wiedzy** na temat znaczenia marketingu w wyszukiwarce internetowej na przykładzie Google dla wybranych działalności;
- nabycie/rozwińnięcie **umiejętności** podejmowania decyzji dotyczącej prowadzenia marketingu w wyszukiwarce internetowej dla konkretnego typu małej firmy;
- **uświadomienie** uczestnikom zalet i wad korzystania z dostępnych narzędzi online, w tym bezpiecznego korzystania z bankowych narzędzi online.

### SKRÓCONY OPIS SZKOLENIA

Ze względu na specjalistyczny charakter tej tematyki szkolenie ma na celu jedynie wprowadzenie podstawowych pojęć z zakresu marketingu w wyszukiwarce, jako przykładowym narzędziu internetowym, oraz zapoznanie uczestników szkolenia z zasadami bezpiecznego korzystania z bankowych narzędzi online.

Zajęcia mają pomóc uczestnikom wstępnie przygotować się do rozmowy z agencjami reklamowymi lub konsultantami-specjalistami. Podczas zajęć wprowadzone zostaną podstawowe pojęcia, takie jak płatne reklamy programu AdWords, pozycjonowanie stron, wyniki wyszukiwania w formie płatnej, naturalne wyniki wyszukiwania, wizytówka firmy oraz zagadnienia związane z bezpiecznym korzystaniem z dostępnych w Internecie narzędzi bankowych. Uczestnik po zakończeniu szkolenia powinien potrafić wstępnie ocenić, na ile w przypadku danego typu działalności marketing w wyszukiwarce internetowej jest niezbędny.

**Czas trwania szkolenia:** 1 godz.

### PRZYKŁADOWE ĆWICZENIA / PROPONOWANY PRZEBIEG ZAJĘĆ

#### 1. Wprowadzenie do zagadnienia dot. bezpieczeństwa online

Ćwiczenie „Prawda – fałsz”. Prowadzący umieszcza na podłodze (po dwóch stronach sali) dwie kartki ze słowami: „Prawda – fałsz TEZY” (najlepiej na dwóch różnych kolorach kartek). Następnie czyta tezy (stwierdzenia) dotyczące bezpieczeństwa w bankowości elektronicznej, a uczestnicy przechodzą do odpowiedniej kartki, decydując, czy teza jest prawdziwa czy fałszywa. Można zainicjować krótką dyskusję, pytając uczestników, dlaczego stanęli w danym miejscu i uważają, że stwierdzenie było prawdziwe/fałszywe. Prowadzący może zapytać uczestników o ich doświadczenia w kwestii poruszanych zagadnień, a w podsumowaniu, jeśli kluczowe elementy nie zostały wskazane przez samych uczestników, uzupełnić poszczególne hasła informacjami.

Lista haseł do ćwiczenia w załączniku IV. 1 – prawda – fałsz TEZY (czas trwania: 20 min.).

## 2. Wprowadzenie pojęć wyszukiwarki internetowej oraz marketingu w wyszukiwarce internetowej

Prowadzący demonstruje na przykładach różnych klientów ich zachowanie przed komputerem, prowadząc dialog z uczestnikami i postępując według ich instrukcji:

„Chcecie wymienić opony na letnie, ale nie wiecie, gdzie to zrobić. Macie przed sobą komputer. Co zrobicie?”

Stosuje się do instrukcji podanych przez uczestników, wprowadza hasła do komputera i prezentuje osiągnięte wyniki na rzutniku. Omawia każdy kolejny krok, podając definicję. W ten sposób tłumaczy, czym jest wyszukiwarka internetowa i jak ma się adres strony portalu internetowego (np. Onet, WP, Interia) do pojęcia wyszukiwarki internetowej.

Zaznacza, iż większość portali używa wyszukiwarki innej firmy, co oznacza, że to, czy strona jest, czy też nie jest prezentowana w wynikach wyszukiwania, tak naprawdę zależy od jednej firmy – Google.

Ćwiczenie powinno być prowadzone w przeglądarce Firefox, Internet Explorer lub w przeglądarce Chrome bez zalogowania danego użytkownika komputera (Google może prezentować różne wyniki wyszukiwania w zależności od tego, kto jest zalogowany (czas trwania: 5 min.).

**Potrzebne materiały:** rzutnik multimedialny i ekran (lub jasna ściana), łączność z Internetem.

## 3. Wprowadzenie rozróżnienia: kampania reklamowa, pozycjonowanie stron oraz zrobienie wizytówki

Prowadzący odsyła uczestników do podręcznika, do części III.2 dotyczącej marketingu i reklamy w małej firmie („To, czego nie ma w internecie, nie istnieje” – wyodrębnienie podziału na wyniki naturalne, reklamy płatne AdWords oraz wizytówki firm s. 50). Krótko omawia rozróżnienie poszczególnych pojęć przedstawionych w podręczniku, korzystając z podanych tam definicji. Następnie prosi uczestników o przesłanie wyników wyszukiwania w Google dla frazy „warsztat samochodowy Tychy”. W kolejnym kroku prosi uczestników o przesłanie podręcznika i wskazanie, jak rozpoznać poszczególne rodzaje wyników wyszukiwania.

Na zakończenie ćwiczenia prowadzący przeprowadza krótką dyskusję podsumowującą ten etap pracy, uwypuklając różnice graficzne (czas trwania: 10 min.).

## 4. Prowadzący prosi, by uczestnicy zaproponowali przykładową działalność, dla której klient wyszukuje produkt w wyszukiwarce internetowej

Następnie wpisuje do wyszukiwarki Google zaproponowane przez uczestników frazy. Prezentuje wyniki wyszukiwarki na ekranie i prosi kilku uczestników o podsumowanie i rozróżnienie wyników według podziału na reklamy płatne, wyniki naturalne oraz wizytówki.

Ćwiczenie w razie potrzeby powtarzane jest kilka razy, do momentu, aż prowadzący uzyska prawidłowe odpowiedzi grupy (czas trwania: 10 min.).

## 5. Dostosowanie działań do oczekiwanych efektów

Prowadzący omawia ostatnią stronę materiału z podręcznika na temat marketingu w wyszukiwarce internetowej „To, czego nie ma w internecie, nie istnieje”, czyli jakie rodzaje marketingu w wyszukiwarce należy prowadzić (reklama płatna, pozycjonowanie lub wizytówka) w konkretnej sytuacji. Prowadzący może zainicjować krótką dyskusję na ten temat lub poprosić uczestników o podanie interesujących ich rodzajów działalności i przeprowadzić wyszukiwanie dla fraz przez nich zaproponowanych. Następnie z udziałem grupy prowadzący dokonuje wstępnej kwalifikacji, decydując, jakie działania można podjąć w wyszukiwarce dla danej działalności (czas trwania: 15 min.).

## 6. Podsumowanie

Prowadzący podkreśla znaczenie marketingu w wyszukiwarce internetowej dla firm, których klienci szukają produktów/usług w Internecie. Jednocześnie zwraca uwagę na specjalistyczny charakter tej tematyki oraz na to, że szkolenie ma charakter podstawowy.

Warto podkreślić, że ostateczne decyzje, ze względu na specjalistyczny charakter tych działań marketingowych, powinny być podejmowane po konsultacji z doświadczonymi specjalistami (agencje reklamowe specjalizujące się w internecie, indywidualni konsultanci).

### Załącznik:

- Załącznik IV. 1 – prawda – fałsz TEZY

### Pomocne z podręcznika:

- „To, czego nie ma w internecie, nie istnieje” (s. 50)

# Temat V

## Marketing i reklama w małym przedsiębiorstwie

### CELE SZKOLENIA

**Cel strategiczny:** nabycie umiejętności przygotowania prostej strategii marketingowej dla małej firmy.

#### Cele operacyjne:

- nabycie/rozwińnięcie **wiedzy** na temat znaczenia składników marketingu-mix dla prowadzenia małej firmy;
- rozwińnięcie **umiejętności** dostosowania produktu do potrzeb potencjalnych klientów;
- lepsze **zrozumienie** sensu segmentacji klientów oraz dokonanie prostej segmentacji na przykładzie wybranych profili działalności;
- rozwińnięcie **umiejętności** poszukiwania nowych sposobów dystrybucji (sprzedaży) z myślą o wybranych grupach klientów;
- zapoznanie się z najpopularniejszymi formami przekazów promocyjnych i nabycie podstawowej umiejętności wyboru odpowiedniej formy przekazu dla danej grupy klientów;
- poszerzenie świadomości na temat celowości i konieczności przygotowywania prostej strategii marketingowej nawet dla małej firmy.

### SKRÓCONY OPIS SZKOLENIA

Podczas szkolenia uczestnicy poznają podstawy strategicznego planowania działań marketingowych na uproszczonych przykładach.

Na wstępie prowadzący proponuje kilka profili działalności małych firm, kolejne prace dotyczące planowania marketingowego wykonywane są na wybranych przykładach. Uczestnicy w podstawowej formie ćwiczą praktyczną umiejętność definiowania tego, czym powinien być produkt, w zależności od rozpoznanych potrzeb potencjalnych klientów. Następnie dokonują podstawowej segmentacji klientów i wybierają sposoby dystrybucji produktów dla określonych segmentów rynku.

Szkolenie kończy się przejrzaniem podstawowych form przekazu promocyjnego i dobraniem odpowiednich form, aby dotrzeć do wcześniej wyodrębnionych segmentów rynku. Praktyczne ćwiczenia na wybranych przykładach uzupełniane są wyjaśnieniami prowadzącego i informacjami z zakresu planowania marketingowego w formie podstawowej, uproszczonej, na potrzeby małej firmy.

Proponowane przykłady typowych małych firm do przeprowadzenia ćwiczeń na temat planowania marketingowego:

- piekarnia (możliwość segmentacji wg: sklepy własne, sklepy partnerskie, budowanie łańcucha dystrybucji);
- warsztat samochodowy (warsztat sprzedający usługi klientowi detalicznemu, model trójstopniowy: warsztat specjalistyczny – inne warsztaty – klienci detaliczni);
- agencja reklamowa (segmentacja ze względu na typ produktów dla różnych klientów, walka o klienta powracającego);
- salon fryzjerski.

**Czas trwania szkolenia:** 3 godz.

## PRZYKŁADOWE ĆWICZENIA / PROPONOWANY PRZEBIEG ZAJĘĆ

### 1. Podstawowy marketing-mix (4P: *product, price, place, promotion*)

Na początku zajęć prowadzący w formie krótkiej dyskusji zbiera podstawowe informacje na temat doświadczenia uczestników w kwestii prowadzenia własnych firm i ewentualnych doświadczeń w planowaniu działań marketingowych. Jeśli wśród uczestników są osoby prowadzące działalność, w zależności od decyzji prowadzącego istnieje możliwość omawiania wybranych zagadnień na przykładach firm podanych przez uczestników w trakcie szkolenia (aspekt praktycznego odniesienia się do potrzeb grupy) lub w razie braku takiej możliwości można bazować na czterech podanych wyżej przykładach.

Prowadzący wprowadza lub przypomina podstawowe pojęcia marketingu-mix – produkt, cenę, miejsce/dystrybucję oraz promocję. Jeżeli część uczestników ma wiedzę na ten temat, można odwołać się do ich rozumienia tych określeń oraz doświadczeń w wykorzystywaniu elementów strategii marketingowej 4P.

Następnie prowadzący omawia poszczególne pojęcia na przykładach małych firm, a uczestnicy zaglądają do podręcznika, do materiału dotyczącego 4P (s. 46). Dobrze jest omawiać znaczenie pojęć w odniesieniu do czterech przykładowych modeli działalności małych firm – piekarni, warsztatu samochodowego, agencji reklamowej oraz salonu fryzjerskiego. Prowadzący podkreśla praktyczny wymiar, celowość i konieczność przemyślenia marketingu-mix z myślą o późniejszych decyzjach w kwestii projektowania działań marketingowych, nawet w przypadku małych firm. Aby uczestnicy lepiej zrozumieli idee i zasady kluczowych elementów strategii 4P, prowadzący zaprasza ich do kolejnych ćwiczeń i zadań (czas trwania: 15 min.).

### 2. Prowadzący zaprasza uczestników do ćwiczenia, którego celem jest zrozumienie, jak można kształtować produkt w zależności od potrzeb potencjalnych klientów (wąskie i szerokie rozumienie produktu: cechy produktu, usługi wokół niego)

Najpierw zapoznaje uczestników z zagadnieniem: „Produkt możemy rozumieć jako towar, który sprzedajemy klientowi. Jeśli jednak klient sam zwykle inaczej nazywa dany towar, być może powinniśmy dostosować jego nazwę do jego nawyków. Jeśli klient kupuje dany towar zawsze w parze z innym towarem, być może powinniśmy zaproponować klientowi zestaw obu towarów”.

Prowadzący łączy uczestników w 3-5 osobowe grupy, wręcza każdej z nich duży arkusz papieru i zadaje pytanie: „Co możesz dodać do podstawowego, wąsko rozumianego produktu, aby wyróżnić się wśród konkurencji?”

Każda z grup losuje jeden z profili działalności podanych we wprowadzeniu i wypisuje na arkuszu możliwe elementy dodatkowych działań/usług, które będą stanowiły szerokie rozumienie produktu. Ćwiczenie ma formę tzw. latającego plakatu.

Po 5-8 minutach prowadzący prosi grupy, by w kierunku zgodnym z ruchem wskazówek zegara przekazały swój plakat (wraz z profilem działalności) kolejnej grupie. Jednocześnie zaznacza, że nie wolno niczego skreślać, a tylko dopisywać kolejne pomysły, jak można szeroko rozumieć produkt w danej działalności.

Następują kolejne zmiany grup (co 4-5 minut), które dopisują swoje pomysły do danej działalności. Ćwiczenie kończy się w momencie, gdy plakat trafia do autorów grupy, która rozpoczęła pracę nad nim. Następnie efekty końcowe prezentowane są i omawiane na forum grupy. W razie potrzeby prowadzący inicjuje krótką dyskusję na temat wypracowanych pomysłów i podkreśla, jak ważne w tym ćwiczeniu jest wykorzystanie zaangażowania wszystkich uczestników.

Przykładowe działania, które powinna wypracować grupa:

- 1) warsztat samochodowy: usługa wymiany oleju
  - propozycja dodatkowych usług, takich jak: przypominanie o kolejnej wymianie, darmowe sprawdzenie zawieszenia, diagnostyka usterek, konserwacja podwozia itp.;
- 2) agencja reklamowa: stworzenie wizytówki internetowej
  - przykładowe dodatkowe elementy: doradztwo w zakresie promocji strony w internecie, zarządzanie kampanią reklamową w Internecie, pomoc w budowaniu sprzedaży przez Internet, usługi IT, networking – kojarzenie partnerów biznesowych itp.;
- 3) piekarnia: sprzedaż pieczywa
  - propozycja dodatkowych produktów: przygotowywanie gotowych kanapek do pracy, sprzedaż podstawowego asortymentu cukierniczego;
- 4) salon fryzjerski: usługi strzyżenia, układania, farbowania włosów
  - propozycja dodatkowych produktów: manicure, sprzedaż kosmetyków (w tym doradztwo w pielęgnacji włosów i związane z tym kosmetyki), współpraca z prywatnym gabinetem dermatologicznym (leczenie wypadania włosów).

W podsumowaniu prowadzący pokazuje, jakie usługi można zaoferować, którzy niekoniecznie szukają podstawowego produktu. Powraca do koncepcji marketingu-mix oraz zapowiada przejście do kolejnego etapu (czas trwania: 45-60 min.).

### 3. Segmentacja rynku (jak zdefiniować profile klientów)

Prowadzący omawia materiał dotyczący segmentacji, używając przykładów z podręcznika (V.2). Koncentruje się na celu prowadzenia segmentacji. Zaprasza do ćwiczenia, w którym dzieli uczestników na co najmniej cztery grupy, a każdej z nich daje do wylosowania jedną z podanych wcześniej przykładowych działalności. Zadaniem każdej grupy jest dokonanie segmentacji rynku dla wylosowanej działalności i wypracowanie uzasadnienia, w czym praktycznie pomoże podział na tak wydzielone segmenty. Po zakończeniu pracy w grupach następuje prezentacja na forum. Można przeprowadzić krótką dyskusję podsumowującą, podkreślając istotę i zasadność segmentacji rynku (czas trwania: 30-45 min.).

### 4. Dystrybucja

Prowadzący na przykładach wybranych działalności omawia skrótowo dodatkowe modele dystrybucji.

Na przykład: warsztat samochodowy może dokonywać specjalistycznych napraw jednego z drogich elementów eksploatacyjnych samochodu (np. wymontowanie i regeneracja filtra cząstek stałych w silnikach diesla samochodów osobowych). W najprostszym modelu dystrybucji polega jedynie na klientach, którzy dotrą do niego, ponieważ widzieli jego reklamy lub zakład polecił im znajomy. W okolicy liczba takich osób jest jednak ograniczona. Jeśli warsztat może wykonać usługę dla większej liczby klientów, powinien poszukać nowych kanałów dystrybucji. Może oczywiście intensywniej reklamować się w okolicy, lecz liczba osób w okolicy, które potrzebują tak specjalistycznej usługi, jest ograniczona.

Możliwe nowe sposoby dystrybucji tej usługi: stworzenie oferty regeneracji wymontowanego już przez kogoś innego filtra i wykonywanie tej usługi zdalnie (z przesyłką kurierską), co otwiera drogę do sprzedaży poprzez Internet – serwis Allegro, OLX.pl i inne. Kolejnym możliwym kanałem dystrybucji jest nawiązanie współpracy z np. dziesięcioma warsztatami, które naprawiają silniki, i zaproponowanie im podzlecenia wykonania regeneracji filtra w zamian za korzystny upust. Na tym przykładzie trener może wytłumaczyć sens poszukiwania nowych kanałów dystrybucji.

Następnie mówi: „Tworzymy katalog wszystkich możliwych sposobów dystrybucji dla naszych przykładowych działalności. Oznacza to, że szukamy pośredników sprzedaży naszych produktów i nowych sposobów, jak je zaoferować”.

Dzieli uczestników na co najmniej cztery grupy, każda otrzymuje do opracowania na dużym arkuszu jedną z przykładowych działalności. Po zakończeniu tego etapu pracy prowadzący prosi, aby grupy wymieniły się arkuszami.

Kolejnym zadaniem do wykonania w grupach będzie wybranie spośród zaproponowanych nowych kanałów dystrybucji trzech najważniejszych, które mogą mieć największy potencjał. Po jego zakończeniu podkreśla, że poszerzanie kanałów dystrybucji nie zawsze jest właściwe. Należy zwrócić na nie uwagę tylko w sytuacji, gdy mała firma jest w stanie należycie obsłużyć równolegle kilka kanałów. W przypadku mikrofirmy lub ograniczenia zasobów należy skoncentrować się tylko na jednym kanale dystrybucji – tym, z którym wiążemy największe nadzieje na stabilne przychody i potencjał wzrostu. Kolejne kanały dystrybucji należy rozwijać dopiero po ustabilizowaniu przychodów z pierwszego z nich (czas trwania: 30-45 min.).

## 5. Promocja

Prowadzący wyjaśnia pojęcie „promocji” w ramach koncepcji marketingu-mix – promocja jako sposób na dotarcie do klientów z informacją o produkcie, czyli „jak mówić o twojej ofercie, żeby klienci cię dostrzegli”. Następnie odsyła uczestników do podręcznika do materiału o formach przekazu (s. 49).

Omawiając wybrane formy, prowadzący koncentruje się na dwóch aspektach:

- skuteczności danej formy przekazu w aspekcie możliwości przekonania klienta do zmiany postawy;
- skuteczności danej formy przekazu w aspekcie możliwości dotarcia do dużej grupy klientów.

W omówieniu akcentuje konieczność doboru odpowiedniej formy i konieczność osiągnięcia kompromisu pomiędzy siłą wpływu na klienta a zasięgiem (czyli możliwością dotarcia) danej formy promocji. Jeśli będzie czas, można przeprowadzić krótką dyskusję, podczas której prowadzący zachęci uczestników do podzielenia się swoimi doświadczeniami w zakresie wykorzystania najskuteczniejszych form komunikowania przy prowadzeniu działalności (czas trwania: 15 min.).

## 6. Analiza narzędzi promocji

Po zapoznaniu się z materiałem z podręcznika nt. form przekazu i ogólnym ich omówieniu prowadzący zaprasza uczestników do pracy w małych zespołach, w których będą analizowali skuteczność poszczególnych narzędzi promocji. Poprzez dyskusję w grupie, wymianę dotychczasowych doświadczeń oraz przekonań nt. różnych sposobów promocji, uczestnicy dokonają oceny w oparciu o skalę zaproponowaną w załączniku V.1 – oś skuteczności narzędzi promocji.

Ćwiczenie w małych grupach z osiami skuteczności narzędzi promocji można przeprowadzić w jednym z poniższych wariantów:

- a) Ogólna analiza skuteczności poszczególnych narzędzi promocyjnych, bez wskazywania konkretnych działalności gospodarczych.
- b) Każdy zespół losuje od osoby prowadzącej jeden przykład rodzaju działalności gospodarczej i analizuje skuteczność poszczególnych narzędzi promocji. Przykładowe rodzaje firm do wykorzystania: salon fryzjerski, zakład wulkanizacyjny, studio tatuażu, usługi instalatorskie wod-kan, usługi ogólnobudowlane, usługi sprzątania, cukiernia, bar gastronomiczny na kółkach – tzw. *foodtruck*.
- c) Każdy zespół sam wybiera rodzaj działalności/branżę, z której perspektywy dokona oceny skuteczności narzędzi promocji.

Następnie uczestnicy przedstawiają i omawiają efekty pracy w małych zespołach na forum całej grupy. Prowadzący powinien krótko podsumować i odnieść się do prezentacji. Warto zwrócić uwagę na to, czym kierowali się uczestnicy, dokonując oceny skuteczności narzędzi promocji. Czy bazowali na doświadczeniu własnym i/lub osób bliskich (rodzina, przyjaciele), czy na wyobrażeniu (domyślanu się), jak poszczególne narzędzia mogą się sprawdzać? A może to wpływ otoczenia i/lub mediów? (czas trwania: 30-40 min.)



**Potrzebne materiały:** do wariantu „c” kartki z wypisanymi przykładami poszczególnych rodzajów działalności gospodarczej.

**7. Na zakończenie prowadzący ponownie odwołuje się do koncepcji marketingu-mix, uwypukla nowe wnioski, do jakich doszła grupa w trakcie pracy, i porównuje sposób myślenia o działalności czterech przykładowych małych firm. W dyskusji podsumowującej można skonfrontować wnioski z przeprowadzonych ćwiczeń dotyczące tych czterech rodzajów działalności z pierwotnym wyobrażeniem uczestników na ich temat.**

Najważniejszy wniosek, jakim kończą się zajęcia poświęcone temu tematowi: dzięki właściwemu przemyśleniu koncepcji marketingu-mix możemy lepiej zaplanować działania marketingowe i podejmować skuteczne decyzje związane z działalnością naszego przedsiębiorstwa.

**Załącznik:**

- Załącznik V. 1 - oś skuteczności narzędzi promocji

**Pomocne z podręcznika:**

- Marketing i reklama w małej firmie (s. 46).

# Temat VI

## Kryzys w przedsiębiorstwie

### CELE SZKOLENIA

**Cel strategiczny:** ukształtowanie aktywnego podejścia uczestników do sytuacji kryzysowej poprzez nabycie umiejętności diagnozowania symptomów kryzysu małego przedsiębiorstwa oraz tworzenia planu zmian.

**Cele operacyjne:**

- uczestnicy poznają najczęściej spotykane, ogólne symptomy kryzysu w firmie;
- nabywają umiejętność tworzenia podstawowego planu wyjścia z kryzysu;
- poznają typowe błędy w zarządzaniu sytuacją kryzysową oraz ich konsekwencje dla działalności firmy;
- pracując z grupą pracowników, uczestnicy szkolenia dowiadują się, jak przełamać ich opór wobec zaplanowanych zmian.

### SKRÓCONY OPIS SZKOLENIA

Na początek prowadzący proponuje ćwiczenie na rozpoznawanie kryzysu w firmie i odróżnianie go od codziennych trudności. Następnie uczestnicy poznają przykłady możliwych kryzysów w firmie oraz ich najczęstsze symptomy, aby mogli łatwiej rozpoznać sytuację kryzysową. Po zdiagnozowaniu kryzysu uczestnicy szkolenia koncentrują się na określeniu, co można. Opracowywany jest przykładowy plan wyjścia z kryzysu dla poszczególnych profili działalności.

W kolejnej części prowadzący przedstawia listę najczęstszych błędów popełnianych w zarządzaniu kryzysem. Następnie uczestnicy rozpatrują przypadki firm zatrudniających pracowników i możliwe problemy związane z wprowadzaniem zmiany w zespole pracowników – prowadzący wygłasza krótki wykład na temat taktyk przekonywania pracowników, by wzięli udział w zmianie.

**Czas trwania szkolenia:** 3 godz.

### PRZYKŁADOWE ĆWICZENIA / PROPONOWANY PRZEBIEG ZAJĘĆ

#### 1. Dlaczego dochodzi do kryzysu? Jak go rozpoznać?

Wprowadzeniem do zagadnienia będzie zainicjowanie przez trenera krótka dyskusja na temat: „Codzienne problemy a kryzysy w firmie”. Jej celem jest uświadomienie uczestnikom konieczności rozróżniania kryzysu od codziennych problemów.

Następnie na podstawie analizowanych wcześniej rodzajów działalności przykładowych małych firm (temat V: Marketing i reklama w małej firmie) prowadzący łączy uczestników w grupy, które opracowują przykłady możliwych kryzysów lub ich symptomy (minimum 5-8) w swoich przedsiębiorstwach oraz zastanawiają się nad tym, jak odróżnić kryzys od codziennych problemów. Wypracowane rozwiązania będą prezentowane na forum grupy, stanowiąc wstęp do dalszych prac nad tym zagadnieniem.

Jako podsumowanie ćwiczenia prowadzący odsyła uczestników do podręcznika, do materiału na temat typowych symptomów kryzysu w firmie (s. 52), który może krótko omówić (czas trwania: 45-60 min.).

## 2. Kryzys to inaczej zmiana, niezbędne jest aktywne zarządzanie zmianą

Prowadzący krótko omawia znaczenie terminu „kryzys w firmie” w odniesieniu do zmiany sytuacji. Podkreśla konieczność aktywnego podejścia właściciela/prowadzącego firmę do kryzysu, konieczność opracowania szczegółów oraz podjęcia odpowiednich działań – na tym powinno polegać aktywne zarządzanie zmianą przez prowadzącego firmę.

Następnie prowadzący wskazuje pozytywne aspekty kryzysu – jeżeli aktywnie podejmiemy działania naprawcze i szybko przystosujemy się do nowej sytuacji, z całego procesu możemy wyjść wzmocnieni, zdobyć nowe segmenty rynku lub nauczyć się sprzedaży nowych produktów. Jednocześnie podkreśla, iż nawet jeżeli powodem kryzysu są zmiany w otoczeniu firmy, nie może to oznaczać bierności – właściciel nadal ma wpływ na swoją działalność i jeśli nie może zmienić otoczenia, powinien aktywnie pracować nad przystosowaniem firmy do nowych realiów, – zawsze więc ma wpływ na działanie swojej firmy i powinien skupić się właśnie na tym. Niemożność wpływu na otoczenie nie może usprawiedliwiać bierności. Można przeprowadzić także krótką dyskusję, aby uczestnicy sami wskazali pozytywne skutki kryzysu (czas trwania: 15-20 min.).

## 3. Właściwa reakcja na kryzys w zależności od wielkości firmy

Prowadzący odsyła uczestników do podręcznika i informacji dotyczących podstaw opracowywania planu wyjścia z sytuacji kryzysowej (s. 55). Krótko omawia znaczenie poszczególnych części diagramu, a następnie zaprasza uczestników do udziału w ćwiczeniu. W tym celu dzieli uczestników na grupy, w których będą opracowywali plan wyjścia z kryzysu (grupy będą pracowały nad czterema przykładowymi profilami działalności z tematu V). Po zakończeniu pracy w grupach następuje prezentacja planów wyjścia z sytuacji kryzysowej na forum, połączona z omówieniem (co pomagało, a co przeszkadzało w wykonaniu zadania) oraz dyskusja poświęcona zasadności opracowywania tego typu planów.

Następnie prowadzący omawia typowe błędy popełniane podczas wychodzenia przedsiębiorstwa z kryzysu, odsyłając uczestników do podręcznika i krótko omawiając materiał na ten temat (s. 55; czas trwania: 45-60 min.).

## 4. Opór pracowników przed wprowadzaniem zmian

W ostatniej części szkolenia prowadzący koncentruje się na sytuacji w firmach zatrudniających zespół pracowników. Skrótkowo omawia trudności związane z tłumaczeniem konieczności zmian w zespole oraz dodatkowe ryzyko zablokowania niezbędnych zmian z powodu sprzeciwu lub biernego oporu pracowników. Jak przekonać pracowników do wprowadzenia zmian uznawanych przez zarządzających firmą za niezbędne? Trener wskazuje w podręczniku część dotyczącą technik przewycięzania oporu pracowników wg P. Schlesingera (s. 57-58). Krótko omawia każdą z technik przełamywania oporu. W razie konieczności aktywizuje uczestników poprzez zadawanie pytań na temat każdej z technik, prosi o przykłady, które uczestnicy mogą znać z doświadczenia, prowadzi dyskusję. Jeżeli uczestnicy podadzą sytuacje ze swojego życia, prowadzący zachęca pozostałych uczestników o zdefiniowanie, która z technik przełamywania oporu pracowników została użyta w tej konkretnej sytuacji (czas trwania: 20-30 min.).

## 5. Zakończenie

Podsumowując zajęcia, trener raz jeszcze przypomina o sposobach rozpoznania kryzysu i odróżnienia go od codziennych problemów. Następnie podkreśla konieczność aktywnego zarządzania zmianą (kryzysem) i opracowania szczegółowego planu dla tego celu. Tylko wtedy możliwa jest świadoma i celowa zmiana sposobu funkcjonowania firmy. W każdym innym przypadku właściciele lub zarządzający zdają się na tzw. ślepy los lub łut szczęścia, a to z kolei, w przypadku prowadzenia działalności gospodarczej, może okazać się ryzykowne.

### Pomocne z podręcznika:

- Kryzys w przedsiębiorstwie – szukamy przyczyn (s. 52).
- Jak wyjść z kryzysu (s. 55).

# notatki

# notatki

