www.gazeta-msp.pl

GAZETA MSP Małych i Średnich Przedsiębiorstw

Kwiecień 2019 Nr 04/180/2019 Indeks 379654

ebroker partner
Korzystny kredyt dla firmy
sprawdź ▶

RODO w praktyce – teoria tylko na papierze

Nie masz pojęcia jak zaawansowana i brutalna walka toczy się w każdej milisekundzie o Twoje dane, o dostęp do nich, o uzyskanie zgody na przetwarzanie, o zapis na newsletter, o bycie pierwszym „w Twojej kieszeni” – czytaj na str. 30

Przekaż Zuzi swój 1%

Zuzia jest fantastyczną 5 latką, wesołą, żywą, niesamowicie kontaktową i empatyczną dziewczynką. Zawsze skorą do zabawy i psikusów. Od samego początku jej start w życiu nie był łatwy. Swoją pierwszą terapię rozpoczęła już w wieku 4 miesięcy metodą Ndt Bobath.
Gdy Zuzia miała 2 latka przeprowadzono badania genetyczne, które określiły jasno iż Zuzia urodziła się z wadą wrodzoną. Stwierdzono niezrównoważenie genomu w postaci duplikacji ramienia chromosomu 1 oraz delecji drugiego ramienia chromosomu 10.
W wyniku wady wrodzonej wystąpił spowolniony rozwój psychoruchowy, słabsze napięcie mięśni (hipotonia), wada wzroku oraz opóźnienie rozwoju mowy.
Obecnie Zuzia ma 5 lat, uczęszcza do fantastycznego przedszkola integracyjnego oraz na terapię sensoryczną.
Każdy dzień jest dla Zuzi walką o lepsze jutro, każdego dnia musi wkładać mnóstwo energii i wysiłku aby móc radzić sobie z codziennością.

Przekazując 1% i darowiznę Fundacji Avalon z dopiskiem, Dąbrowska, 10678 pomagacie Państwo w codziennym funkcjonowaniu Zuzi oraz w walce o jej lepsze jutro.

Przekaż swój 1% podatku dla Zuzi Dąbrowskiej

Fundacja Avalon – Bezpośrednia Pomoc Niepełnosprawnym, Michała Kajki 80/82 lok. 1, 04-620 Warszawa

Numery rachunku odbiorcy: **62 1600 1286 0003 0031 8642 6001**
Rachunek prowadzony przez: BGŻ BNP Paribas Bank Polska SA
W tytule wpłaty proszę podać nazwisko i numer członkowski nadany przez Fundację – **Dąbrowska, 10678 (ten dopisek jest bardzo ważny).**

Kochająca Mama ;)

Po pierwsze: nie przeszkadzać

Nieterminowe płatności to jedna z największych bolączek polskich firm, zwłaszcza tych małych i średnich. Z danych BIG InfoMonitor wynika, że w IV kwartale ub.r. odsetek firm, których kontrahenci opóźniają płatności powyżej 60 dni, sięgnął 54 proc. i był najwyższy od dwóch lat. Nowe przepisy autorstwa MPiT zakładają, że nierzetelnych płatników ma karać UOKiK, któremu w namierzaniu takich podmiotów pomoże skarbówka.

Prześledźmy zatem jak będzie to wyglądało w praktyce. Marek dostarczył swoje produkty do supermarketu i czeka już 90 dzień na zapłatę. W tym czasie Andrzej, który jest dostawcą Marka, już 2 miesiące czeka na swoje pieniądze. Na tym nie koniec. Andrzej winny jest swoim dostawcom, a ci swoim.

I tu dochodzimy do sedna sprawy i podstawowego pytania. Kogo urzędnik ukaże za opóźnianie płatności? Raczej nie supermarket, za którym stoją prawnicy i lobbyści. Ukaże Marka, Andrzeja i tych kolejnych w łańcuchu pokarmowym.

A jeśli wmiesza się jeszcze w to urząd skarbowy to można być pewnym, że nikt nie będzie się skarżył na opóźnione płatności. Chyba, że o taki efekt w zwalczaniu zatorów płatniczych chodziło pomysłodawcom

Zapraszamy do lektury

Redakcja

GAZETA MSP Małych i Średnich Przedsiębiorstw

Wydawnictwo
TOP MULTIMEDIA LTD

Wydawca
Tomasz Peplak
redakcja@gazeta-msp.pl

Redaktor naczelny
Tomasz Peplak
peplak@gazeta-msp.pl

Współpraca redakcyjna
Magdalena Trusińska
magdalena.trusinska@gazeta-msp.pl

Adres do korespondencji
ul. Stanisława Chudoby 77C
03-287 Warszawa
www.gazeta-msp.pl
redakcja@gazeta-msp.pl
+48 667 622 630

Pobierz wydania archiwalne

marzec 2019

luty 2019

styczeń 2019

grudzień 2018

listopad 2018

październik 2018

wrzesień 2018

sierpień 2018

lipiec 2018

Autorzy przekazując do redakcji tekst, przenoszą na wydawcę prawo do publikacji (prawa autorskie i wydawnicze).

Redakcja zastrzega sobie prawo do skracania i adiustowania nadesłanych tekstów. Redakcja nie ponosi odpowiedzialności za treść materiałów reklamowych.

Reprodukcja lub przedruk wyłącznie za pisemną zgodą wydawcy gazety.

Spis treści

Gospodarka

Jak złagodzić skutki bezumownego brexitu 6

Produkcja w chmurze 8

MSP

MLI, czyli próby zniechęcenia do optymalizacji podatkowej 10

Kryzysy na tle kulturowym coraz częściej dotykają polskie firmy 12

Korzystne zmiany dla przedsiębiorców zatrudniających małżonków i dzieci 14

Nowości wydawnicze 16

Oferty dla firm 18

Finanse

Jak wdrożyć PPK w firmie 20

Kapitał bywa wybredny 22

Nowoczesne technologie

RODO w praktyce, czyli teoria tylko na papierze 26

Procedura reagowania na incydenty – element polityki bezpieczeństwa firm 29

Popyt na chmurę większy niż przewidywano 32

Reklama i marketing

Konsument w centrum dowodzenia – zmiana relacji 34

Na czym polega buzz marketing? 38

Zarządzanie

Jak rozmawiać ze swoim zespołem, aby osiągnąć lepsze rezultaty 40

Know-how to fundament firmy 42

Narzędzia sukcesów dla właścicieli i menedżerów MŚP 44

Zarządzanie

Czym jest skuteczne delegowanie 47

Sprzedaż

Obudź w handlowcach gen samomotywacji 48

10 narzędzi do budowy lejka sprzedażowego 50

Budowanie zaufania jako podstawa skutecznej sprzedaży 54

Akademia MSP

Dźwignia operacyjna i finansowa w firmie 56

Podstawy budowania nowej firmy 58

Rekrutacja i praca

Marka pracodawcy – na co pracownicy zwracają uwagę 60

Które branże najbardziej potrzebują pracowników z zagranicy 63

Savoir vivre w open space 64

Wizerunek firmy w procesie rekrutacji 66

Transport i motoryzacja

Ciężki okres branży transportowej 68

Diesel, benzyna czy hybryda 70

Bułgaria – rynek zbytu dla polskich produktów 74

Nieruchomości

Czy można liczyć powierzchnie pod ściankami przy sprzedaży lokali? 76

Oferty B2B

Najlepsze oferty biznesowe z portalu www.biznes2biznes.com 80

Jak złagodzić skutki bezumownego brexitu?

Otwarcie spółki w Wielkiej Brytanii może ułatwić polskim firmom dostęp do brytyjskiego rynku, jeśli Zjednoczone Królestwo wyjdzie z Unii bez porozumienia. Na złagodzenie negatywnych konsekwencji rozwodu bez umowy mogą liczyć zwłaszcza Ci przedsiębiorcy, którzy zdecydują się na ekspansję biznesową przed datą brexitu.

Krzysztof Oflakowski

Jeśli w kontekście brexitu można mówić o jakimkolwiek sukcesie, to jedynie odnosząc się do ostatnich głosowań w brytyjskim parlamencie, który wykluczył możliwość bezumownego rozwodu i upoważnił Theresę May do skierowania prośby do Unii Europejskiej o przesunięcie daty opuszczenia Wspólnoty. Decyzja brytyjskiej Izby Gmin nie oznacza jednak, że scenariusz chaotycznego wyjścia z Unii odszedł w zapomnienie, a dalszy proces przebiegnie w sposób uporządkowany. Niewiadomych jest co prawda mniej, ale do brexitu bez umowy wciąż może dojść, niezależnie od woli Brytyjczyków. Wciąż także nie wiadomo, jak ułożą się relacje w postbrexitowej rzeczywistości, dlatego zarówno rządy, jak i przedsiębiorcy po obu stronach kanału La Manche od miesięcy poszukują efektywnych rozwiązań niwelujących niepożądane skutki ewentualnego rozstania bez porozumienia.

Dużo niewiadomych

O ile ustalono już m.in. warunki pobytu 1,021 mln polskich obywateli na Wyspach (wg ONS) i 5,8 tys. Brytyjczyków w Polsce (wg UdSC), a w ostatnim czasie także warunki uznawania kwalifikacji zawodowych uzyskanych w Zjednoczonym Królestwie, to znakomita większość regulacji dotyczących obrotu gospodarczego wciąż pozostaje w sferze domysłów.

Niepewność dotyczy nie tylko ewentualnych zmian w dostępności do brytyjskiego rynku, ale również ograniczeń i możliwości prowadzenia swobodnej działalności w ogóle. Zabezpieczeniem dla unijnych przedsiębiorców, myślących o ekspansji biznesowej w Zjednoczonym Królestwie, może być paradoksalnie uruchomienie oddziału firmy na Wyspach przed datą brexitu. Choć takie rozwiązanie brzmi ryzykownie, to zgada się z nim Ministerstwo Przedsiębiorczości i Technologii. Na pytanie o to, czy utworzenie na terenie Wielkiej Brytanii nowego podmiotu gospodarczego przed brexitem ma racjonalne uzasadnienie biznesowe i zagwarantuje nieprzerwaną dostępność do tamtejszego rynku, MPiT wyjaśnia, że „Przedsiębiorstwa brytyjskie, zatem także te założone przez polskich przedsiębiorców przed datą brexitu, nie powinny odczuć zmian w dotkliwym stopniu.

Jednak już po brexicie możesz mieć do czynienia z dodatkowymi obostrzeniami. W związku z tym, o ile masz taki zamiar, rozważ otwarcie przedstawicielstwa swojej firmy w Wielkiej Brytanii przed 29 marca 2019 r."

Współpraca transgraniczna

Dostępność unijnych firm do brytyjskiego rynku ma gwarantować nota Structuring your business if there's no Brexit deal opublikowana 12 października 2018 r,, która określa konsekwencje dla transgranicznej współpracy unijnych podmiotów gospodarczych w przypadku wyjścia z Unii bez umowy. Brytyjski rząd zapewnia w niej, że ramy prawne regulujące funkcjonowanie spółek w Wielkiej Brytanii pozostaną – o ile będzie to możliwe – niezmienione w stosunku do tych, które obowiązują obecnie. Ciągłość regulacji zostanie zachowana dzięki ustawie EU Withdrawal Act 2018.
Ministerstwo tłumaczy, że „Zgodnie z brytyjską Notą zasadniczo niezmieniony pozostanie reżim obowiązujący spółki zarejestrowane obecnie w krajach poza UE, a działające w UK poprzez swoje oddziały. Z zapisu tego można wnioskować, że zapisy dotyczące spółek zarejestrowanych w UE nie powinny być gorsze, a tym bardziej spółek zarejestrowanych w UK, których udziałowcami pozostają podmioty z UE".

Przedsiębiorcy zagraniczni

Według Overseas Companies Regulations 2009, czyli brytyjskich norm określających działalność spółek zagranicznych, właścicielem, wyższą kadrą zarządzającą lub dyrektorem brytyjskiej spółki może być osoba niebędąca rezydentem Zjednoczonego Królestwa. Może być to więc osoba na stałe mieszkająca w Polsce lub innym kraju. MPiT ostrzega jednak, że po brexicie możliwe będą dodatkowe wymagania dotyczące przedsiębiorców zagranicznych, w tym także nowych, zakładających oddziały w Wielkiej Brytanii. Podkreśla także, że kształt ostatecznych przepisów dotyczących prowadzenia działalności gospodarczej przez podmioty z Unii nie jest do końca znany i zasady te mogą być ustalane odrębnie dla poszczególnych państw na zasadach wzajemności z uwzględnieniem norm prawnych Światowej Organizacji Handlu. W związku z tym, odpowiedź na zadane pytanie „ma charakter informacyjny, a ostateczna decyzja biznesowa o podjęciu bądź nie dalszych kroków celem założenia spółki w Wielkiej Brytanii należy do przedsiębiorcy."
Biorąc pod uwagę ostatnie głosowania w Izbie Gmin i duże prawdopodobieństwo przesunięcia daty brexitu co najmniej do końca czerwca, unijni przedsiębiorcy mają jeszcze trochę czasu na podjęcie odpowiednich decyzji. ■

Rola akredytacji w tworzeniu przyjaznego środowiska

Nasilający się rozwój przemysłu i związana z tym rosnąca ingerencja człowieka w środowisko powodują, że coraz większego znaczenia nabierają badania zarówno skażenia środowiska naturalnego, jak również bezpośrednich zagrożeń dla człowieka ze strony otaczającego nas w życiu codziennym środowiska.

Maria Szafran

Podążające za tą sytuacją regulacje prawne, ukierunkowane na monitorowanie wykorzystania zasobów środowiska naturalnego i ochronę pracowników na stanowiskach pracy, coraz częściej odwołują się do akredytacji, jako uznanego potwierdzenia właściwego poziomu wykonanych badań.

Zastosowanie wyników akredytowanych badań laboratorium, traktowanych jako „ważne wyniki", daje miarodajną podstawę do weryfikacji spełnienia przez przedsiębiorcę wymagań prawnych w zakresie bezpieczeństwa stanowisk pracy i stanowi obiektywny dowód, akceptowany przez organy kontrolne. Posiadanie przez przedsiębiorców własnego laboratorium w strukturze firmy zmniejsza potrzebę wykorzystywania usług zewnętrznych, umożliwiając dopasowanie działań realizowanych przez laboratorium do indywidualnych potrzeb przedsiębiorstwa. Jednocześnie, możliwość uzyskania akredytacji przez takie laboratorium wiąże się z koniecznością spełnienia wymagań dotyczących bezstronności i niezależności laboratorium uwarunkowanych jego usytuowaniem w strukturze firmy i zagwarantowaniem powiązań personalnych wykluczających konflikty interesów.

Przy prawidłowej współpracy z zarządem przedsiębiorstwa, akredytowane laboratorium umożliwia bieżące monitorowanie zagrożeń na stanowiskach pracy i w emisjach do otoczenia oraz sygnalizowanie w optymalnym czasie przekroczeń, dając tym samym możliwość podjęcia działań wyprzedzających powstanie problemów zagrażających bezpieczeństwu pracowników przedsiębiorstw i wspierających ochronę środowiska.

Działalność akredytowanego laboratorium w strukturze firmy, regulowana systemem zarządzania weryfikowanym w procesie akredytacji, oprócz możliwości przedstawiania przez przedsiębiorcę obiektywnych dowodów spełnienia ustanowionych wymagań, umożliwia i wpływa na doskonalenie i rozwój całego przedsiębiorstwa, powodując np. stałe śledzenie otoczenia biznesowego firmy pod kątem pojawiania się nowych wymagań, np. zmian aktów prawnych ustalających poziomy odniesienia dla skażeń. ■

Autorka jest Kierownikiem Działu Akredytacji Badań Emisji w Środowisku w Polskim Centrum Akredytacji

GAZETA MSP gazeta-msp.pl Praktyczne strony biznesu

Produkcja w chmurze, czyli jakie możliwości stwarza cyfryzacja produkcji?

Mikołaj Dramowicz

Z roku na rok konsumenci stają się coraz bardziej wybredni, oczekują rozwiązań coraz lepiej dopasowanych do indywidualnych oczekiwań, przez co producenci na okrągło analizują rynek i starają się nadążyć za potrzebami. Jak w takim razie sprawić, aby wymagane do realizacji naszych potrzeb zasoby były wykorzystywane efektywnie? Jak zmniejszyć zarówno koszt finansowy, jak i ten związany ze środowiskiem?

Celem gospodarki jest zaspokajanie potrzeb określonej populacji. Jest więc to złożony system dostawców i odbiorców. Skuteczne zarządzanie zależnościami pomiędzy nimi jest związane ze sprawnie działającym systemem produkcji i dystrybucji. A postępujący rozwój technologiczny, często nazywany, ze względu na tempo zmian, rewolucją przemysłową, daje nam dziś nowe możliwości związane z produkcją. Jednym z nich jest cloud manufacturing, czyli produkcja w chmurze.

Najprościej rzecz ujmując, cloud manufacturing możemy porównać do cyfrowej rezerwacji biletu do kina. Otwieramy serwis on-line sieci kinowej. Wybieramy określony tytuł, termin, technikę wyświetlania (2D/3D) i w końcu widzimy aktualnie zarezerwowane i wolne miejsca na sali. O naszym wyborze może decydować mieszanka jakości, czyli umiejscowienia względem ekranu, ceny za bilet oraz terminu seansu. Podobnie jest z produkcją w chmurze. Różnica polega na tym, iż system jest znacznie bardziej zaawansowany. Tym razem porównać to możemy do chęci zaproszenia kilkunastu znajomych, na różne seanse, w różnych terminach, w różnych miastach, do tego wymagając, aby w określonych salach wyświetlany był nadesłany przez nas wcześniej film, a wszystko to w określonej sekwencji.

Czym jest cloud manufacturing

Według naukowców Y. Lu oraz X. Xu, autorów publikacji „Cloud-based manufacturing equipment and big data analytics to enable on-demand manufacturing services", aby produkcja była realizowana w chmurze wymagane jest po pierwsze połączenie poprzez Internet elementów wytwórczych z ludźmi obsługującymi procesy, tworząc jeden wspólny system. Po drugie potrzebna jest skuteczna usługa harmonogramowania i rozdzielania mocy produkcyjnych on-line. Następnie obligatoryjna jest wizualizacja on-line, w czasie rzeczywistym, dostępnych zasobów i maszyn, tworząca system do podejmowania natychmiastowych decyzji. Na końcu wymagane są algorytmy analizujące i oceniające warunki produkcyjne i otoczenie, aby podjąć decyzje lub wskazać opcje do wyboru.

Produkcja w chmurze jest systemem udostępnionych mocy produkcyjnych, gdzie mechanizm identyfikujący poszczególnych użytkowników nalicza koszty na podstawie zdefiniowanych wskaźników zużycia tychże mocy. W świecie cloud manufacturing wytwórcy udostępniają swój park maszynowy jako usługę. Dlatego warunki świadczenia usługi, tzw. SLA (Service Level Agreement) są sprawą kluczową. Z jednej strony producent musi zapewnić umówioną jakość wyrobów, z drugiej natomiast powinna zostać określona dostępność parku maszynowego, którą wytwórca zobowiązuje się zapewnić. Trzecim elementem jest sposób rozliczania (per projekt, stawka godzinowa, wg zużycia narzędzi produkcyjnych wymaganych do obróbki itp.). Dzięki ustalonym warunkom zlecający usługę będą mogli wykonać własne obliczenia opłacalności produkcji oraz przeprowadzić analizę ryzyka.

Co to oznacza dla biznesu?

Pierwszą zmianą związaną z produkcją w chmurze jest zmiana modelu biznesowego. Zastosowanie cloud manufacturing zmniejsza liczbę ogniw zaangażowanych w planowanie i zarządzanie procesem produkcyjnym, ponieważ zmienia się struktura zależności pomiędzy odbiorcami i dostawcami pierwszego, drugiego i kolejnych rzędów. Zanika relacja hierarchiczna, zwiększa się rola otwartej współpracy. Dodatkowo zwiększa się łatwość z jaką producenci mogą oferować swoje moce produkcyjne, jednocześnie otwierając się na nowe produkty, które do tej pory nie były rozpatrywane. Z drugiej strony użytkownicy końcowi, czyli zlecający produkcję, otrzymują szerszy i bezpośredni dostęp do mocy produkcyjnych u większej liczby wytwórców, o których nie mieli informacji, co również daje im możliwość wejścia na nowe rynki, uruchomienia sprzedaży nowych produktów.

Należy pamiętać, iż zwiększa się także zdolność do produkcji krótszych serii dostosowanych do indywidualnych potrzeb,

ponieważ informacja o kosztach produkcji i terminach realizacji staje się bardziej wiarygodna i dostępna od ręki, a sposób wykorzystania zasobów produkcyjnych i surowców staje się bardziej efektywny, co przekłada się na niższą cenę i większą dostępność dla kupujących. Kolejnym plusem jest fakt, iż zlecenia mogą być projektowane w formie rysunków technicznych i przekazywane bezpośrednio na linie produkcyjne. Dzięki temu eliminuje się czas do tej pory poświęcany na dopracowywanie szczegółów technicznych między zlecającym a producentem. Poprawia się również możliwość monitorowania postępów produkcyjnych oraz związanych z nimi kosztów, ponieważ zlecający produkcję posiada dostęp on-line do informacji o postępach produkcji i pieniądzach, które z tego tytułu płaci. Zleceniodawca ma również informacje o statusie maszyn i potencjalnych zagrożeniach związanych z opóźnieniami w realizacji zleceń. Informacja ta dostępna jest niezależnie od miejsca produkcji i liczby zaangażowanych w produkcję podwykonawców.

Co nas czeka?

Na drodze do zmian sposobu, w jaki produkujemy dobra, pierwszym krokiem jest przygotowanie infrastruktury. Oznacza to, iż zakłady produkcyjne wyposażone zostaną w czujniki zdolne monitorować status maszyn produkcyjnych oraz zleceń, w systemy IT potrafiące analizować dane i podejmować decyzję na bazie skomplikowanych zależności, w sieć IT zdolną bezpiecznie obsłużyć przesyłanie do i z chmury dużych bloków informacji. Do budowy oraz utrzymania infrastruktury wymagana jest wyspecjalizowana kadra inżynierska. O tym, czy firma jest zdolna do transformacji decyduje punkt rozwoju organizacji oraz gotowość do cyfryzacji i automatyzacji, które określają:

- spójność strategii danego przedsiębiorstwa z kierunkiem postępującej cyfryzacji oraz określenie wpływu innych trwających w firmach długoterminowych inicjatyw,
- zdolność finansowa do podjęcia działań i umiejętne określenie korzyści oraz timingu,
- przygotowanie ludzi do zmiany ról i kompetencji,
- uporządkowanie procesów zgodnie z zasadą „automatyzacja nie lubi bałaganu”,
- poziom rozwoju już istniejącej infrastruktury IT.

Cloud manufacturing jest jednym z elementów, który odpowiada na pytanie jak produkować skutecznie, efektywnie wykorzystując dostępne zasoby, aby realizować nasze potrzeby. Równie istotne i zbieżne z tzw. rewolucją przemysłową i wynikającymi z rozwoju korzyściami i zagrożeniami jest odpowiedzenie sobie na pytanie co produkujemy, czy wyroby są trwałe i czy nie generują niepotrzebnego odpadu. Ostatnim i być może najważniejszym pytaniem jest dlaczego produkujemy. Stojąc w jednym z tysięcy sklepów, planując kupić jeden z tysięcy produktów zadajmy sobie pytanie, czy na pewno jest mi to potrzebne. ■

Autor jest prezesem datapax

Źródło: Y. Lu, X. Xu, Cloud-based manufacturing equipment and big data analytics to enable on-demand manufacturing services, Robot. Comput. Integr. Manuf. 57 (2019) 92-102

REKLAMA

www.biznes2biznes.com

Spójrz na biznes z naszej strony

Platforma współpracy małych i średnich przedsiębiorstw

MLI, czyli próby zniechęcania do optymalizacji podatkowej

Agnieszka Moryc

Konwencja wielostronna MLI została podpisana w Paryżu w 2017 r. Niemal do końca 2018 r. konwencją MLI straszono polskich właścicieli spółek limited i Polaków zarabiających w Wielkiej Brytanii. Obecny rok przynosi jednoznaczną interpretację polskiego Ministerstwa Finansów, która potwierdza, że w 2019 r. nadal obowiązują znane wcześniej schematy opodatkowania i w Polsce brytyjskie spółki limited oraz ich polscy właściciele są transparentni podatkowo. Dlaczego?

W swoim założeniu MLI (ang. Multilateral convention to implement tax treaty-related measures to prevent base erosion and profit shifting) ma walczyć z nieuczciwymi praktykami firm i międzynarodowych korporacji, które stosują agresywne schematy podatkowe, powodujące zmniejszenie podstawy opodatkowania w kraju jego faktycznego uzyskania oraz transfer dochodów do jurysdykcji o niskim poziomie lub braku opodatkowania (tzw.rajów podatkowych).

Polska jako jedno z pierwszych państw ratyfikowała konwencję MLI i ta zaczęła obowiązywać w Polsce z dniem 1 lipca 2018 r. Również Wielka Brytania dokonała szybkiej ratyfikacji i w Zjednoczonym Królestwie MLI weszła w życie 1 października 2018 r. Oba kraje notyfikowały zawarte wcześniej porozumienie dwustronne Polska – Wielka Brytania o unikaniu podwójnego opodatkowania, w związku z czym konwencja MLI objęła regulacje pomiędzy oboma krajami w tym UPO.

MLI stanowić miało poważne utrudnienie

Od początku, gdy mówiło się o MLI narastał strach i niepewność związana z niejasnym rozumieniem konwencji. Według powszechnie powtarzanej interpretacji, już od 2019 r. konwencja obejmować miała wszystkich polskich obywateli zamieszkujących Wyspy Brytyjskie, nakładając na nich obowiązek składania w Polsce deklaracji PIT i wyliczania podatku według polskich stawek. Dotyczyć miało to także osób posiadających brytyjskie spółki limited w Wielkiej Brytanii. Szeroko powtarzaną tezą było, że polski fiskus będzie co prawda wymagał składania deklaracji PIT, ale później na mocy abolicji odstąpi od pobrania podatku od przychodów uzyskanych w Wielkiej Brytanii i jedynie na tej podstawie podwyższał wysokość podatku od przychodów uzyskiwanych w Polsce w tym samym czasie.

Polacy w Wielkiej Brytanii nadal poza zainteresowaniem polskiej skarbówki

Gdyby pogłoski okazały się prawdą, to dla Polaków od lat żyjących w Wielkiej Brytanii stanowiłoby to z pewnością bezpośredni powód do masowego zrzekania się obywatelstwa ze względu na uciążliwość procederu, który miał ich dotknąć w 2019 r. Deklaracje tego typu były szeroko składane na formach internetowych. Znacznej liczbie przebywających w Wielkiej Brytanii Polaków udało się bowiem już dawno uzyskać brytyjskie obywatelstwo dla siebie i dzieci.
Polacy na Wyspach mogą jednak spać spokojnie, ponieważ – być może pod wpływem presji, a być może dzięki zwykłemu sprostowaniu – Ministerstwo Finansów obecnie jasno komunikuje, że w roku 2019 spod konwencji MLI wyłączona jest praca najemna. Oznacza to, że Polscy uzyskujący dochody z pracy zarobkowej w Wielkiej Brytanii złożą PIT tylko w przypadku uzyskania zarobku także w Polsce.
Tak jak dotychczas, nie są oni zobowiązani do dokonywania żadnych czynności administracyjnych, prawnych czy fiskalnych związanych z dochodami uzyskiwanymi w Wielkiej Brytanii. Dla plskiego fiskusa są transparentni podatkowo. Jedyny przypadek, gdy PIT jest wymagany to ten, gdy podatnik uzyskał przychód także w Polsce i zagraniczny przychód może zmienić wysokość podatku od środków uzyskanych w Polsce . Jednak tzw. wyłączenie z progresją jest dobrze znanym i obowiązującym mechanizmem podatkowym stosowanym w polskim prawie podatkowym.

Co to oznacza dla właścicieli spółek limited?

Aby uzyskać największą korzyść z optymalizacji, przenosząc firmy do Wielkiej Brytanii, właściciele spółek LTD nie ograniczają się do prowadzenia spółki na Wyspach i wypłaty dywidend, lecz zatrudniają się w nich jako dyrektorzy – pracownicy spółki z przysługującym wynagrodzeniem. Właśnie w formie wynagrodzenia wypłacanych jest najwięcej środków na rzecz właścicieli spółek limited. Sprzyja temu wysoki próg zwolnienia podatkowego, który od tego roku wynosić będzie już 62 tysiące złotych.
Dyrektor spółki limited, który otrzymywał wynagrodzenie z tytułu pracy na rzecz spółki nie musiał deklarować tego dochodu fiskusowi w Polsce, o ile nie miał innych przychodów uzyskanych w Polsce w roku podatkowym. Ponieważ świadczenie pracy na rzecz własnej firmy za wynagrodzeniem jest pracą najemną, to zgodnie z informacją i interpretacją Ministerstwa Finansów w 2019 r. właściciele – dyrektorzy brytyjskich spółek limited nadal nie będą deklarować przychodów z brytyjskich wynagrodzeń w Polsce. Konwencja MLI nie objęła wynagrodzeń z pracy najemnej także tej grupy, podobnie jak innych pracowników brytyjskich przedsiębiorstw.

Certyfikat rezydencji podatkowej

Konwencja MLI z dniem 1 stycznia zaczęła jednak obowiązywać w obszarze unikania podwójnego opodatkowania w zakresie podatku u źródła. Oznacza to, że MLI dotyczy wyłącznie podmiotów gospodarczych. Płatnikami podatku u źródła są firmy z zagranicy, które charakteryzuje brak rezydencji podatkowej w Polsce, a polska firma jedynie potrąca i wpłaca podatek polskiemu fiskusowi.
Do końca 2018 r. polska firma wypłacając należność za granicę, po spełnieniu pewnych warunków formalnych, mogła zastosować korzystniejszą od polskiej, tj. niższą stawkę podatku wynikającą z umowy o unikaniu podwójnego opodatkowania lub skorzystać ze zwolnienia na podstawie przepisów CIT lub PIT i w ogóle nie płacić podatku z tego tytułu. Przy poborze podatku u źródła obowiązywała tzw. zasada ulgi podatku u źródła, zgodnie z którą prawo do skorzystania ze zwolnienia z zapłaty podatku następuje już w momencie wypłaty należności przez płatnika.
W 2019 r. zasada ta została utrzymana, ale już tylko w stosunku do wypłat nieprzekraczających łącznie w roku podatkowym kwoty 2 mln złotych. Od nadwyżki ponad wymienioną kwotę obowiązuje obligatoryjny pobór podatku przez płatnika, połączony z procedurą dokonania zwrotu z urzędu skarbowego. Fiskus będzie miał aż sześć miesięcy na rozpatrzenie wniosku i będzie miał prawo termin wydłużać w trakcie procedury. To bez wątpienia spore utrudnienie, a zarazem zamrożenie środków obrotowych firm. Z pomocą jednak przychodzi możliwość wcześniejszego zabezpieczenia się przez przedsiębiorstwo poprzez uzyskanie i stałe odnawianie certyfikatu rezydencji podatkowej firmy.

Konwencja MLI nie przyniosła zmian dla MŚP

Optymalizacja podatkowa to podejmowanie legalnych działań w obrębie obowiązującego prawa, które mają za zadanie obniżyć do minimum wysokość danin publiczno – prawnych przedsiębiorstwa. W sposób oczywisty z działań optymalizacyjnych nie jest zadowolony żaden rząd, jeśli odpływ podatków dotyczy jego kraju. Zapowiadana szumnie konwencja MLI nie zmieniła jednak wiele w zakresie legalnej optymalizacji i bezpiecznej, czyli przeniesienia firmy do innej jurysdykcji podatkowej. A to tą metodą najczęściej optymalizują się właśnie mniejsze firmy. ■

Agnieszka Moryc, Dyrektor Zarządzająca Admiral Tax
agnieszka.moryc@admiral.tax

Kryzysy na tle kulturowym coraz częściej dotykają polskie firmy

Jak wynika z raportu Różnorodność kulturowa a wizerunek pracodawcy, co piąty badany polski pracownik wskazuje, że jego firma nie jest gotowa na przyjęcie obcokrajowców. Ponad 17 proc. badanych pracowników firm doświadczyło konfliktu na tle kulturowym w miejscu pracy. Respondenci najbardziej sprzeciwiają się zatrudnianiu pracowników z krajów arabskich i Azji – odpowiednio 45 proc. i 29 proc. badanych jest przeciwnych.

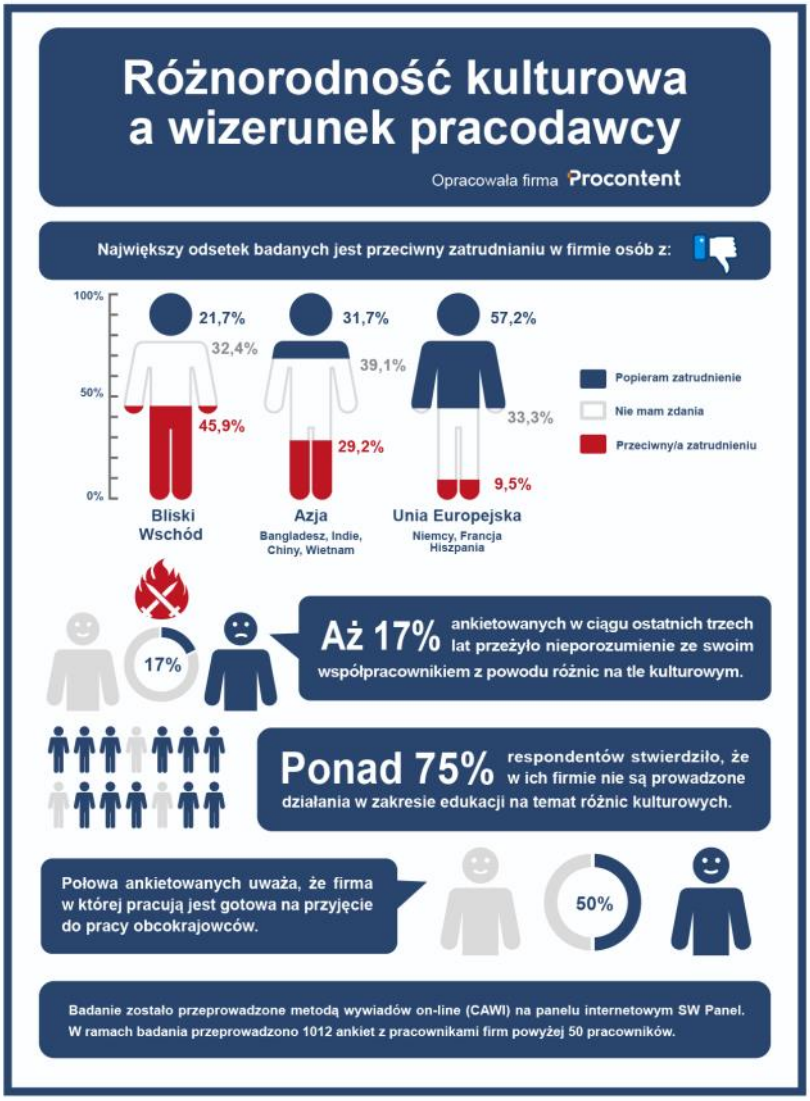
Iwona Kubicz

W związku z malejącym bezrobociem i rosnącym zapotrzebowaniem na pracowników coraz więcej firm decyduje się na zatrudnienie obcokrajowców. Czy pracodawcy w naszym kraju są jednocześnie gotowi na wprowadzenie obcej siły roboczej do firm? Jak wynika z badania agencji Procontent Communication, specjalizującej się w komunikacji korporacyjnej i employer branding, niewiele ponad połowa badanych pracowników firm wskazała, że ich zakłady pracy są gotowe na przyjęcie obcokrajowców. Blisko 3/4 respondentów odpowiedziało, że w ich firmach nie są prowadzone działania w zakresie edukacji nt. różnic kulturowych. Jednocześnie Polacy coraz częściej zgłaszają problemy na tle komunikacji z pracownikami innych nacji. Aż 17 proc. ankietowanych w ciągu ostatnich trzech lat przeżyła nieporozumienie ze swoim współpracownikiem z powodu różnic na tle kulturowym.

Po pierwsze: edukacja

Pilnie potrzebne są działania edukacyjne skierowane do obu stron zarówno polskich pracowników – nastawione na pogłębianie zrozumienia, dialogu i otwartości oraz dla pracowników z zagranicy by mogli łatwiej zasymilować się w nowym miejscu pracy. W takich procesach komunikacji wewnętrznej pomagają wydarzenia integracyjne, kursy językowe i warsztaty ze zrozumienia różnic kulturowych, ale też projekty, w których obie strony mogą zaprezentować swoją kulturę.

W komunikacji dobrym pomysłem może być np. wspólne wydanie książki kucharskiej z okolicznościowymi przepisami z państw, z których pochodzą nasi pracownicy, wieczory podróżnicze, kiedy to możemy pokazać zdjęcia i opowiedzieć o specyfice regionu, z którego pochodzi część załogi, czy też warsztaty z przygotowaniem regionalnych potraw.
Dobrym pomysłem dla przyjezdnych jest przygotowanie dla nich materiałów edukacyjnych o tym co zobaczyć w danym mieście czy kraju, jak się zachować w zwykłych sytuacjach dnia codziennego i co jest ogólnie przyjęte w relacjach biznesowych w Polsce. Warto przygotować też prezentacje o firmie (onboarding'owe) w językach, którymi mówią nasi pracownicy, tak by poznali wartości firmy, podstawowe zasady i procesy firmy.



Trochę statystyki

W podjęciu decyzji o wprowadzeniu działań komunikacyjnych może pomóc znajomość opinii Polaków w kwestii zatrudniania obcokrajowców. Największy odsetek (prawie 60 proc. badanych) zgadza się z zatrudnianiem w Polsce obywateli z innych krajów Unii Europejskiej. Przeciwników zatrudnienia pracowników z krajów UE takich jak: Niemcy, Francja, Hiszpania jest mniej niż 10 proc. Duży odsetek badanych (blisko połowa respondentów) jest przeciwny zatrudnianiu w firmie osób z krajów arabskich. Głosy co do zatrudniania osób z Azji są podzielone – 29 proc. respondentów jest przeciwnych, 32 proc. popiera zatrudnianie imigrantów z tego obszaru. Co czwarty ankietowany jest przeciwny zatrudnianiu obywateli z krajów Europy Wschodniej, ale blisko 40 proc. popiera ich zatrudnienie w Polsce.

Bariery i stereotypy

Istnieją silne bariery, stereotypy dotyczące osób odmiennych kulturowo, z innych kręgów kulturowych. Związane są one głównie na niewiedzy, np. pracownicy z za Wschodniej granicy uważani są za „tanią siłę roboczą", posiadającą niskie kwalifikacje. W związku z tym, jeśli firma planuje zatrudnianie obcokrajowców, osób z odrębnego kręgu kulturowego, powinna pomyśleć o działaniach mających na celu integrację pracowników i możliwość poznania danej kultury, uświadamiając załogę że panujące stereotypy nie mają potwierdzenia w rzeczywistości. Z doświadczenia mogę stwierdzić, iż jest to proces długotrwały i wymaga ciągłego przypominania o wartościach nadrzędnych, jakimi są współpraca, tworzenie zespołu i praca dla tej samej organizacji.
Należy zaznaczyć, iż naturalnym procesem obronnym jest podświadome odrzucenie „inności" ze względów kulturowych, religijnych czy historycznych. Równocześnie organizując pracę załogi, uwzględniając kompetencje poszczególnych pracowników, można tak dobrać składy osobowe, iż te różnice nie wpływają na przebieg procesów. Osobnym zagadnieniem jest asymilacja pracowników z danym środowiskiem. Występuje ona także przy migracji wewnętrznej, ponieważ różne regiony charakteryzują się specyficznymi cechami kulturowymi. ■

Autorka jest prezesem Procontent Communcation

Korzystne zmiany dla przedsiębiorców zatrudniających małżonków i dzieci

Od 2019 r. nastąpiły korzystne zmiany dla przedsiębiorców, którzy zatrudniają w swoich firmach małżonków oraz małoletnie dzieci. Od tego roku będzie można zaliczać wynagrodzenie członków rodziny jako koszt uzyskania przychodu.

Marcin Milczarek

Ministerstwo Przedsiębiorczości i Technologii uchwaliło w listopadzie ubiegłego roku nowe przepisy, które od 1 stycznia 2019 r. wprowadziły uproszczenia dla przedsiębiorców w prawie podatkowym i gospodarczym. Dzięki nowym zasadom przestanie istnieć różnica w zaliczaniu do kosztów uzyskania przychodów wynagrodzenia za pracę małżonka oraz małoletnich dzieci i wynagrodzenia innych osób zatrudnionych przez przedsiębiorcę.

Nowe zasady obowiązują jedynie małżonków i małoletnie dzieci przedsiębiorcy lub wspólnika spółki osobowej. Natomiast nie znajdują one zastosowania w przypadku zatrudnionych osób pozostających z nimi w nieformalnych związkach, pełnoletnich dzieci lub dalszych krewnych przedsiębiorcy. To dobra zmiana dla firm rodzinnych, które czekały na nią od wielu lat. Dotychczas przedsiębiorca musiał, po wypłaceniu małżonkowi wynagrodzenia, odprowadzić do urzędu skarbowego zaliczkę na podatek dochodowy. A ów małżonek musiał wykazać swoje zarobki w rocznym zeznaniu PIT, więc był to dla niego dochód podlegający opodatkowaniu. Dla przedsiębiorcy natomiast wynagrodzenie małżonka nie stanowiło kosztu uzyskania przychodu. Z tego względu bardziej ekonomiczne było zatrudnienie osoby niespokrewnionej niż żony, bądź dziecka.

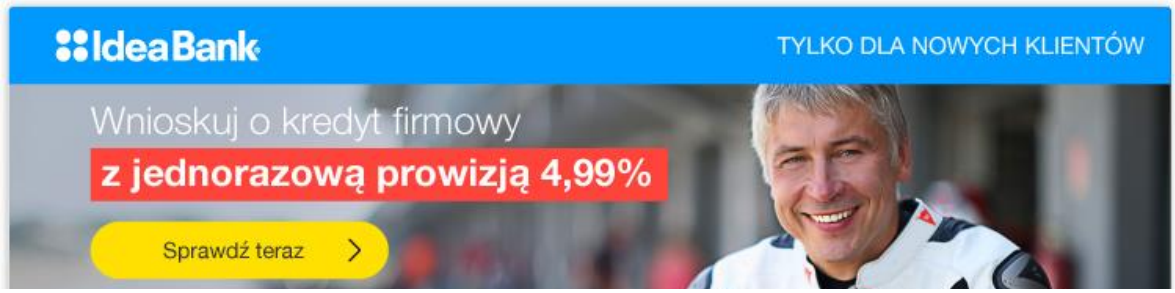
Co ważne, nowe przepisy nie wprowadzają żadnych ograniczeń wysokości wynagrodzenia, które zostanie zaliczone do kosztów uzyskania przychodu. Dodatkowo nie jest istotne na jakiej zasadzie zostanie ono wypłacone, np. czy będzie wynikało ze stosunku pracy, wykonywanej działalności literackiej czy naukowej, umowy o dzieło lub na zlecenie, a może kontraktów menedżerskich. Od 2019 r. właściciela firmy obowiązują zasady, jak przy rozliczaniu innych firmowych kosztów.

Wciąż jednak pozostaje bez zmian zasada, że przedsiębiorca nie może uznać własnej pracy za koszt uzyskania przychodu oraz nie może odliczyć wynagrodzenia innych członków rodziny, jak np. własnego rodzeństwa. Nowa zmiana dotyczy tylko małżonka oraz niepełnoletnich dzieci.

Nowelizacja ustawy jest przede wszystkim korzystna dla mikro- i małych przedsiębiorstw rodzinnych i przyniesie korzyść co najmniej kilkudziesięciu tysiącom biznesmenom. Dzięki tej zmianie będą mogli obniżyć koszty prowadzenia działalności gospodarczej, co pozwoli na rozwój rodzinnych przedsiębiorstw. ■

Autor jest radcą prawnym Ecovis Milczarek i Wspólnicy

REKLAMA



JEDNA IZBA

WARSZAWSKA IZBA GOSPODARCZA www.wig.waw.pl

www.erece.org

ttg BALTIC www.ttgbaltic.eu

ttg EVENTS www.ttgevents.eu

asean www.asean.pl

www.prathetthai.org

myanmar LET THE JOURNEY BEGIN www.mjanma.org

www.emaroko.org

Palestine www.palestyna.org

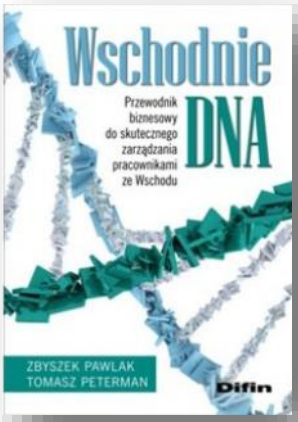
WSZYSTKIE STRONY ŚWIATA

Pomysł na biznes. Własny startup, czy sprawdzona franczyza?

Maciej Makowski

Wydawnictwo WlasnyBiznes.pl

Książka Macieja Makowskiego pt. Pomysł na biznes. Własny StartUp czy sprawdzona franczyza? skierowana jest do osób, które planują otworzyć firmę i szukają praktycznych porad biznesowych, aby zminimalizować ryzyko niepowodzenia. Warto podkreślić, że nie jest to poradnik motywacyjny, który namawia do zostania przedsiębiorcą. Wręcz przeciwnie! Uświadamia ryzyka biznesowe, które mogą powstrzymać od rozpoczęcia działalności. Celem autora jest przedstawienie rzeczywistości biznesowej, ponieważ istnieje wiele mitów na temat łatwego życia przedsiębiorców, budowy StartUp'ów oraz sukcesów we franczyzie.

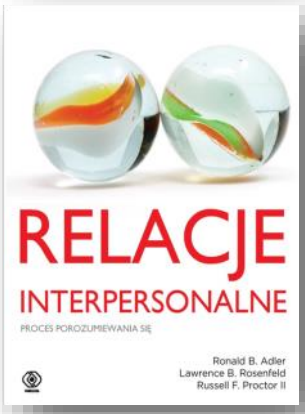


Wschodnie DNA. Przewodnik biznesowy do skutecznego zarządzania pracownikami ze Wschodu

Zbyszek Pawlak, Tomasz Peterman

Wydawnictwo Difin

Dwóch autorów, korzystając z ponad 20 lat doświadczeń – jeden z życia w zawiłościach wschodniej kultury, drugi w zarządzaniu zachodnim biznesem – stworzyli śmiały projekt szkoleniowo-konsultingowy, mający na celu identyfikację i charakterystykę wschodniego DNA w zachodnim biznesie. Poznaj prawdziwe historie pracowników z Azji Środkowej, zmagających się ze standardami i etyką pracy na Zachodzie oraz ich szefów, osaczonych przez wschodnią mentalność i niejednokrotnie „śmiejących się przez łzy".

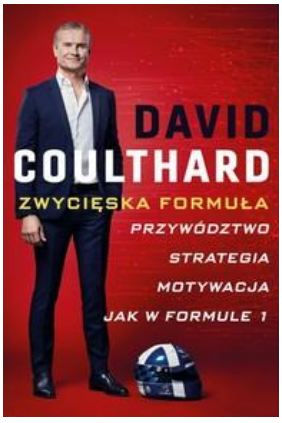


Relacja interpersonalne

Ronald B. Adler, Lawrence B. Rosenfeld, Russel F. Proctor II

Wydawnictwo REBIS

Dzieło to rozwija się z każdym nowym wydaniem. Niniejsze wydanie oprócz zagadnień niezmiennych w komunikacji zawiera także mnóstwo przebudowanego lub całkowicie nowego materiału. Dotyczy to m.in. mediów społecznych i serwisów społecznościowych, porozumiewania się w kontekście międzykulturowym i w bliskich relacjach – w rodzinie, w związkach uczuciowych i przyjacielskich – oraz w kontekście płci biologicznej i kulturowej.
W tym wydaniu rozbudowano także materiał poświęcony m.in. nieporozumieniom w komunikacji, wpływowi płci na sposób posługiwania się językiem, stylom słuchania, emocjom wspierającym porozumiewanie się.



Zwycięska Formuła. Przywództwo, strategia, motywacja jak w Formule 1

David Coulthard

Wydawnictwo Studio Emka

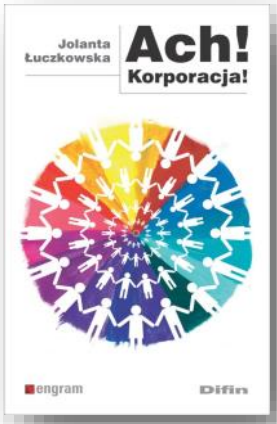
Jak mechanicy z zespołu Formuły 1 potrafią zmienić cztery koła w 1,9 sekundy?
I jakie ma to znaczenie dla takiej firmy, jak np. Blackberry?
W czym tkwi tajemnica sprawnego zarządzania czasem przez Rona Dennisa?
I jak może ona pomóc producentom telewizyjnym?
Dlaczego Formuła 1 jest przykładem wspaniałego przywództwa, motywacji i strategii?
I czego możemy się z tego nauczyć?

Techniki negocjacyjne

Krzysztof Kałucki

Wydawnictwo Difin

Książka „Techniki negocjacyjne" poświęcona została perswazji, na jaką jesteśmy narażani każdego dnia. Autor (zawodowy negocjator i aktywny trener biznesu) opisuje w niej ponad 130 różnych technik wywierania wpływu. Książka jest o tyle niezwykła, że w praktyczny sposób pokazuje, jak rozpoznawać i jak się bronić, kiedy jesteśmy poddawani perswazji. To świat perswazji, który można potraktować z przymrużeniem oka. Choć tytuł brzmi prowokująco – autor próbuje uświadomić, że każdy z nas stosuje nawet najbardziej wysublimowane techniki negocjacyjne, nie mając tego świadomości.



Ach! Korporacja

Jolanta Łuczkowska

Wydawnictwo Difin

Czy korporacja to „piękna" czy „bestia"? My sami decydujemy, na ile korporacja nas „przeżuje i wypluje"! Celem Autorki książki jest pomagać ludziom i firmom – osiągać cele biznesowe… i jednocześnie pozostawać w zgodzie ze sobą. Pracownicy firm – oprócz inspiracji – odkryją, że praca jest także czymś, z czego czerpiemy radość. Odkryją również, że możliwe jest zwiększenie poczucia własnego wpływu w pracy i w życiu prywatnym. A co jeśli straciliście, jak by się wydawało, pracę życia? Przelew na konto każdego miesiąca w określonej dacie? Czy to koniec świata? A może początek?

Sztuka prezentacji. Teoria i praktyka

Lidia Jabłonowska, Piotr Wachowiak, Sławomir Winch red. naukowa

Wydawnictwo Difin

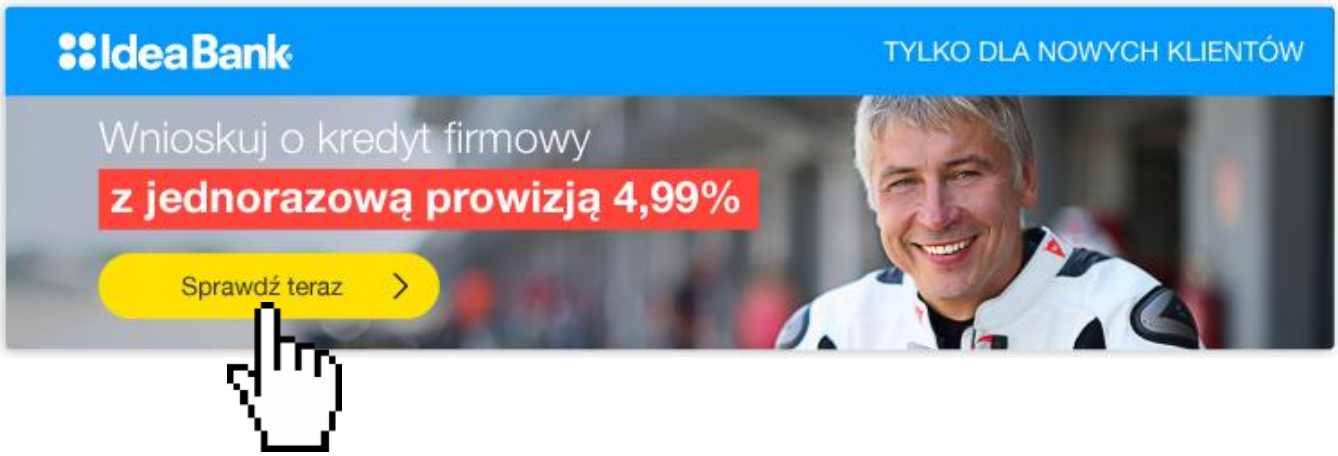
Książka powstała z myślą o tych, którzy na co dzień dokonują prezentacji i oczekują wiedzy związanej z mechanizmami komunikacji ze sfery psychologii społecznej oraz poszukują konkretnych wskazówek związanych z jej przygotowaniem oraz realizacją. Intencją autorów było przedstawienie praktycznych wskazań poprzez pryzmat koncepcji teoretycznych. Tego typu ujęcie pozwala na wykorzystanie treści książki w wielu sytuacjach, np. prezentacji projektu, oferty handlowej czy planu działań marketingowych.

Lekcje o życiu. Człowiek sukcesu radzi i podpowiada

Jarosław Tuczko

Wydawnictwo Difin

Tym razem w innej, niebiznesowej odsłonie. To zbiór prywatnych zasad i porad życiowych na różne tematy, zbiór zasad i „prawd", dzięki którym osiągnął wiele sukcesów i miał mnóstwo wpadek. Miłe chwile nas cieszą, trudne uczą. Jak sobie z nimi radzić i wiele innych porad właśnie w tej książce. „Gdybym to wiedział w wieku 25 lat, a nie 50., osiągnąłbym zapewne znacznie więcej, przy mniejszej ilości pomyłek i z dużo mniejszym wykorzystaniem własnej energii".


Idea Bank
TYLKO DLA NOWYCH KLIENTÓW
Wnioskuj o kredyt firmowy
z jednorazową prowizją 4,99%
Sprawdź teraz

Twoja firma potrzebuje wsparcia finansowego?
nest BANK
Sprawdź BIZnest Kredyt - nawet do 550 000 PLN
Sprawdź
Udzielenie oraz kwota kredytu są uzależnione od pozytywnej oceny zdolności kredytowej
Nest Bank SA z siedzibą w Warszawie, ul.Wołoska 24, 02-675 Warszawa

ALIOR BANK
BANK PRZEDSIĘBIORCZOŚCI
DOŁOŻYMY 600 000 ZŁ
DO TWOJEGO BIZNESU
SPRAWDŹ
KREDYT FIRMOWY
DO 600 TYS. ZŁ

Ekspresowe
finansowanie faktur
w 15 minut
NFG
SKORZYSTAJ

ebroker
partner

Korzystny kredyt dla firmy

- na dowolny cel - bez ukrytych opłat
- minimum formalności

sprawdź ▶

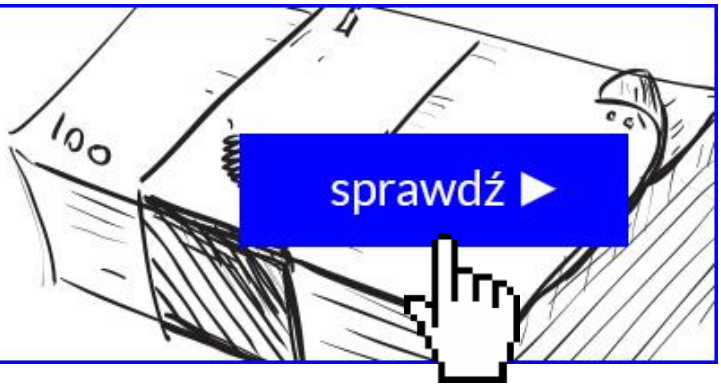
ebroker
partner

Bezpłatne
konta firmowe

sprawdź gdzie ▶

ebroker
partner

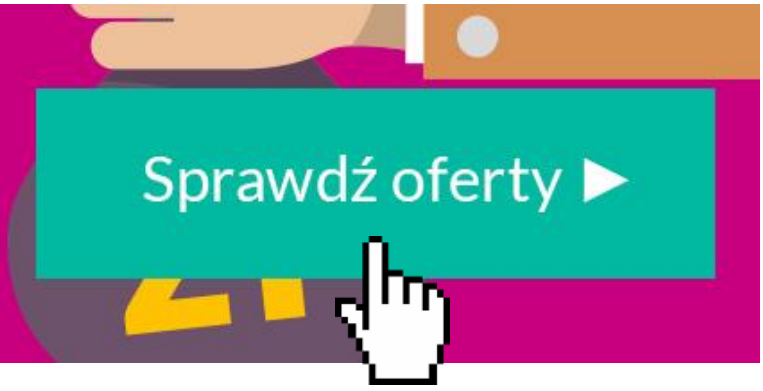
ZNAJDŹ NAJTAŃSZY
KREDYT GOTÓWKOWY
DLA SIEBIE



sprawdź ▶

ebroker
partner

Weź pożyczkę bez
wychodzenia z domu!



Sprawdź oferty ▶

Jak wdrożyć PPK w firmie?

Jesteś pracodawcą i słyszysz, że Twoje wydatki wzrosną przez PPK. Jesteś pracownikiem działu personalnego i zastanawiasz się jak i kiedy wprowadzić PPK. Jesteś pracownikiem i zastanawiasz się od kiedy, z twojej pensji, na rzecz PPK zostanie odprowadzone 2 proc. Tu znajdziesz potrzebne informacje.

Grzegorz Waszkiewicz

Pracownicze Plany Kapitałowe są nową formą powszechnego oszczędzania na emeryturę, współfinansowaną przez pracowników i pracodawców, z dodatkowym udziałem środków państwowych. Zgromadzone środki będą wypłacane po osiągnięciu przez pracownika wieku 60 lat, planowane są wypłaty w ratach przez 10 lat.

Za kilka miesięcy pierwsi pracodawcy będą zobowiązani wdrożyć Pracownicze Plany Kapitałowe w firmach, kolejność wygląda następująco:

- zatrudniający co najmniej 250 osób według stanu na dzień 31 grudnia 2018 r. – od dnia 1 lipca 2019 r.,
- zatrudniający co najmniej 50 osób według stanu na dzień 30 czerwca 2019 r. – od dnia 1 stycznia 2020 r.,
- zatrudniający co najmniej 20 osób według stanu na dzień 31 grudnia 2019 r. – od dnia 1 lipca 2020 r.,
- pozostali pracodawcy – od dnia 1 stycznia 2021 r.

Pomimo że, od 1 lipca 2019 r. największe przedsiębiorstwa, zatrudniające co najmniej 250 osób, powinny być przygotowane do zaoferowania PPK swoim pracownikom warto już wcześniej zaplanować jak ten będzie wyglądać w praktyce u konkretnego pracodawcy.

Wdrożenie

Wdrożenie w zakładzie pracy Pracowniczego Planu Kapitałowego należy rozpocząć od zawarcia dwóch rodzajów umów. Pierwsza z nich to umowa o zarządzanie PPK, zawierana między pracodawcą a instytucją finansową. Drugą umowę o prowadzenie PPK podpisuje też pracodawca, ale zawiera ją w imieniu i na rzecz swoich zatrudnionych. Po wyborze instytucji finansowej i podpisaniu umowy należy zadbać, aby funkcjonujący w firmie program kadrowo-płacowy dostosować do obsługi modułu PPK, co umożliwi sprawne przekazywanie comiesięcznych składek.

Co istotne pracodawca nie może zrezygnować z przystąpienia do PPK. Wszyscy jego pracownicy zapisywani są z automatu, należy jednak pamiętać, że pracodawca automatycznie do PPK zapisuje tylko osoby które ukończyły 18 rok życia i nie osiągnęły jeszcze 55 roku życia, a co ze starszymi pracownikami? Oni też mogą uczestniczyć w programie, ale na podstawie indywidualnych wniosków, czyli ta grupa zawodowa sama deklaruje chęć przystąpienia do programu.

Wszystko brzmi bardzo prosto: 2 umowy, wybór instytucji finansowej, dostosowanie programu. Wyzwanie zaczyna się na etapie wyboru odpowiedniego operatora, instytucji finansowej, na przeprowadzeniu rozmów ze stroną społeczną i zbudowaniu świadomości u pracowników, by zrozumieli ów produkt i świadomie wybrali. W takim przypadku przydaje się wiedza specjalistów – brokerów ubezpieczeniowych, którzy mają dostęp do szerokiej oferty proponowanej przez TFI, ubezpieczycieli i są w stanie przygotować stosowne rekomendacje, konsultacje z pracownikami i z Zarządem. Fachowa wiedza i umiejętność przy wprowadzaniu takich mechanizmów w firmie jest bardzo pomocna i może się okazać kluczowa przy skuteczności wprowadzania PPK.

Edukacja

Kolejnym ważnym etapem wprowadzenia w firmie PPK jest rzetelna kampania informacyjna wśród pracowników. Tak jak wspominałem – to pracodawca w imieniu swoich pracowników zawiera umowy o prowadzenie funduszy i on też ma za zadanie dbać o odpowiedni poziom wiedzy w tym zakresie u osób zatrudnianych. Oczywiście to, że obowiązek ten spoczywa na pracodawcy oznacza, że może on korzystać w tym zakresie ze wsparcia podmiotów zewnętrznych, by informacje były bardziej merytoryczne i wyjaśniały wszelkie wątpliwości.

Istotne jest również, aby każdy zatrudniony posiadał wiedzę, iż został do PPK zapisany przez pracodawcę, ale może z niego w każdej chwili zrezygnować składając stosowną deklarację. Co ciekawe rezygnacja pracownika z PPK następuje na okres 4 lat, następnie trzeba ją przedłużyć, gdyż w przeciwnym razie pracownik ponownie zostaje zapisany do programu.

Aktualizacja

Ostatni etap to przekazanie do instytucji finansowej załącznika do zawartej wcześniej umowy, którym będzie lista zapi-

sanych do programu pracowników wraz z wykazem złożonych rezygnacji. Ważna jest comiesięczna aktualizacja tej listy, ponieważ to na jej podstawie dokonywane będą odliczenia z pensji oraz przelewy do operatora na rzecz zatrudnionych przez pracodawcę. Prawidłowe wdrożenie PPK w przedsiębiorstwie jest bardzo istotne, ponieważ obsługa PPK będzie polegała na comiesięcznych transakcjach pomiędzy firmą i instytucją finansową. Warto zadbać o jej jak największą automatyzację, aby nie była ona dużym obciążeniem dla pracowników działów kadrowo-płacowych, a mogła być postrzegana jako dodatkowy benefit pracowniczy.

Dla osób zajmujących się rozliczeniami płacowymi wprowadzenie PPK to sporo formalności. W pierwszej kolejności zalecam kontakt ze specjalistą, który pomoże w wyborze instytucji finansowej i przeprowadzi konsultacje z pracownikami. Następna kwestia to zbiór deklaracji o ewentualnej rezygnacji z PPK. Kolejna sprawa to wprowadzenie uczestników do systemu wybranego TFI czy ubezpieczyciela, wprowadzenie nowych składników w listach płac oraz stworzenie zbiorówek do księgowości i instytucji finansowej.

Zmienność

Co ciekawe składniki związane z PPK nie są co miesiąc, takie same. Uzależnione są od wysokości pensji podstawowej w danym miesiącu oraz od wysokości otrzymanych premii i innych „ozusowanych" składników wynagrodzenia. W przypadku gdy pracownik jest na zwolnieniu chorobowym od wynagrodzenia chorobowego lub zasiłku chorobowego nie nalicza się składki na PPK. Spodziewać się można zapewne aktualizacji systemów płacowych w tym zakresie, natomiast wiedza i przygotowanie osób rozliczających te składniki jest konieczna.

Warto wybrać brokera, który przedstawi oferty instytucji finansowych i dopilnuje terminowości umów. Dodatkowo zapewni wsparcie merytoryczne przy konsultacjach społecznych i wdrożeniu na miejscu. Pomoże w przeszkoleniu kadry, która zajmie się PPK, odpowiednio wcześniej, przed przystąpieniem do programu by usprawnić samo wdrożenie. Co ciekawe ustawa jeszcze podlega interpretacjom uszczegóławiającym, więc warto śledzić publikacje na ten temat na bieżąco. Pamiętajmy, że PPK może być benefitem pracowniczym i to od nastawienia samego pracodawcy zależy, czy wykorzysta jego potencjał, czy też nie. ■

Autor jest brokerem ubezpieczeniowym, członkiem zarządu portalu: www.bezpieczenstwowbiznesie.pl, ekspertem ds. odszkodowań. W branży ubezpieczeniowej od1999 r. absolwent UMK w Toruniu z tytułem MBA Dominican University w Chicago (USA)

Kapitał bywa wybredny

Łukasz Rosikoń

Każdy biznes potrzebuje kapitału. Szczególnie kiedy jest to startup, bez pieniędzy daleko nie zajedzie. I dopóki generowanie gotówki odbywa się wewnątrz firmy (poprzez odpowiednio wysokie wpływy), to nie ma żadnego problemu. Schody zaczynają się w momencie, kiedy kapitał trzeba pozyskać z zewnątrz, a w przypadku młodych firm właśnie tak jest najczęściej.

Możliwości zdobycia pieniędzy jest wiele, ale to wcale nie oznacza, że ten proces jest łatwy. Każdy rodzaj kapitału ma swoje wymagania oraz preferencje i dopóki nie zostaną one rozpoznane, może się okazać, że poszukiwanie środków dla firmy będzie przypominało szukanie igły w stogu siana…

Skąd startup może pozyskać kapitał?

Pierwsza możliwość to oczywiście wykorzystanie środków własnych, czyli tzw. **bootstrapping**. Jeżeli założyciele wierzą w sukces swojego projektu (a przecież musi tak być), to nie będzie dla nich stanowiło problemu zaryzykowanie swoim (najczęściej niewielkim) kapitałem.

Zaraz za zespołem założycielskim, w hierarchii źródeł kapitału są znajomi i rodzina. Ta grupa jest nazywana również **„FFF"** jako skrót od „Family, Friends and Fools", czyli „Rodzina, Przyjaciele i Głupcy". Jest to humorystyczne określenie, mające w sobie jednak ziarno prawdy, o czym przeczytasz w dalszej części artykułu.

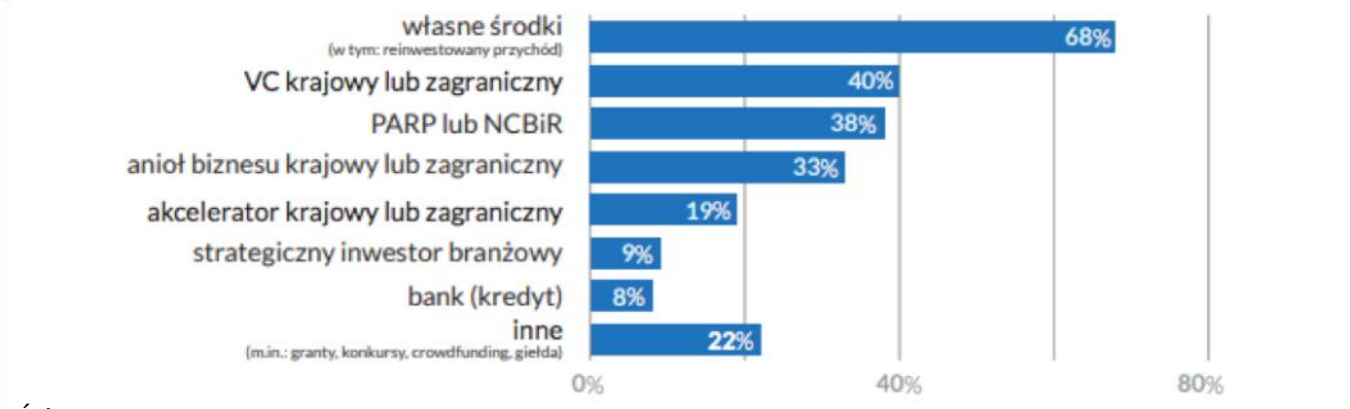
Kolejnym źródłem kapitału są **podmioty publiczne** udzielające tanich pożyczek lub bezzwrotnych dotacji. Innymi podmiotami instytucjonalnymi do których startup może udać się po kapitał są **akceleratory** oraz **inkubatory**. Te pierwsze, popularne przede wszystkim w Stanach Zjednoczonych są niejako fabrykami startupów – oferują kilkumiesięczne programy dla nowych firm oferując przestrzeń biurową, know-how oraz mentoring, w zamian oczekując np. 3-8 proc. udziałów. Inkubatory natomiast to głównie przestrzeń biurowa z pewnymi udogodnieniami np. usługami prawnymi oraz księgowymi.

Zupełnie innym źródłem kapitału są tzw. **Aniołowie biznesu**. Są to osoby prywatne, które najczęściej mają na swoim koncie duże sukcesy biznesowe i które chcą zainwestować swoje nadwyżki finansowe w obiecujące startupy. Charakterystyczne dla tych osób jest to, że szukają głównie projektów z dziedzin, na których się znają i dla których mogą być wparciem merytorycznym.

Oprócz osób prywatnych istnieją również grupy osób/podmiotów, które łączą swój kapitał oddając go w zarządzanie profesjonalistom – chodzi o szeroko pojęty kapitał wysokiego ryzyka występujący najczęściej w postaci **funduszy Venture Capital (VC)**. W tym przypadku mamy do czynienia z bardzo usystematyzowanym i profesjonalnym procesem analizy, wyceny przedsiębiorstwa oraz zarządzania kapitałem.

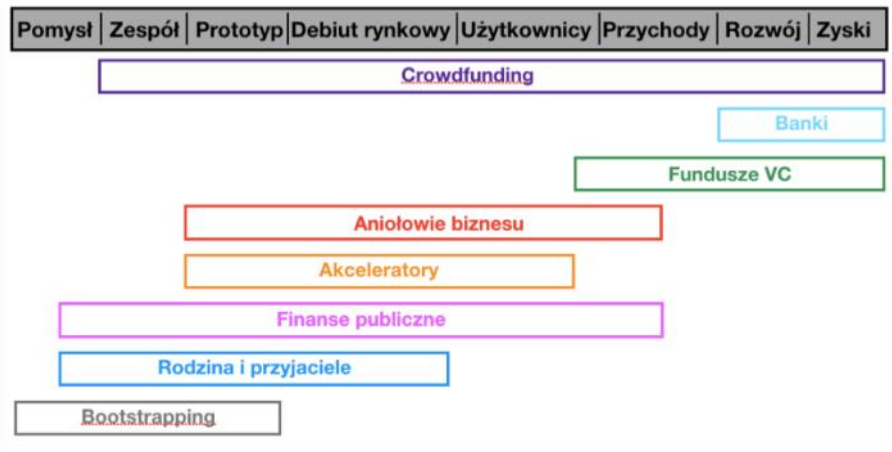
Na drugim biegunie tej skali znajduje się **crowdfunding** – metoda finansowania społecznościowego, która w Polsce prężnie się rozwija. Polega ona na dokonywaniu drobnych wpłat przez liczne grono inwestorów – najczęściej prywatnych osób, które nie mają na co dzień do czynienia z inwe-

Źródła kapitału dla startupów w Polsce



Źródło: Startup Poland

Źródła finansowanie startupów w zależności od etapu rozwoju



Źródło: Nicolaj Hojer Nielsen, Finansowanie Startupów

stowaniem. Mimo, że wpłaty są niewielkie, to „grosz do grosza…" i kampanie tego typu nierzadko kończą się zebraniem ponad miliona złotych.

Ostatnim źródłem kapitału, o którym warto wspomnieć są **banki**. Ostatnie ich miejsce nie jest przypadkowe, ponieważ są najmniej skłonne do ryzyka, najmniej rozumieją funkcjonowanie startupów i najtrudniej zdobyć młodym firmom finansowanie od nich. Jakie warunki firmom stawia kapitał?

Bootstrapping

Tutaj sytuacja wydaje się być klarowna – jeśli przedsiębiorca sam sobie ufa i wierzy w duży potencjał swojego biznesu, to zaryzykuje swoimi pieniędzmi. Pierwsza zaleta tego rozwiązania jest taka, że nikogo nie musi przekonywać do swojego pomysłu, a druga polega na tym, że w razie porażki nikomu nie będzie musiał się z niej tłumaczyć. Wady też są co najmniej dwie – im więcej zaryzykuje, tym więcej może stracić, ale z drugiej strony im więcej zaryzykuje, tym bardziej wiarygodny będzie w oczach przyszłych inwestorów. Tak więc w przypadku samofinansowania to założyciel sam sobie dyktuje warunki.

FFF (Rodzina, Przyjaciele, Głupcy)

W przypadku bliskich osób ciężko mówić o profesjonalnej analizie modelu biznesowego, czy o dogłębnym szacowaniu potencjału rynkowego. Również wycena danego projektu wydaje się przerastać zdecydowaną większość ludzi, którzy nie zajmują się tym na co dzień. A jednak finansowanie startupów przez grupę bliskich osób stanowi ogromny kawałek całego kapitałowego tortu.

Co zatem jest powodem takiego stanu rzeczy? Odpowiedź jest prosta – chodzi o zaufanie. Najczęściej jedynym powodem dla którego rodzic, siostra, ciocia lub przyjaciel dołożą się do danego projektu jest fakt, że lubią pomysłodawcę i mu ufają. Czasem wystarczy bycie „spoko gościem", który brzmi sensownie i chce niewiele pieniędzy. Nie ma to nic wspólnego z rzetelną analizą ekonomiczną danego przedsięwzięcia, ale (a może właśnie dlatego) jest bardzo powszechnym modelem finansowania startupów.

Fundusze publiczne

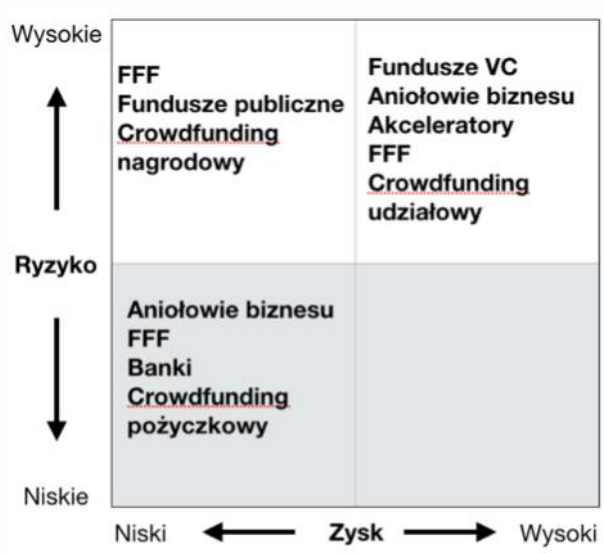
Najbardziej atrakcyjną formą wsparcia dla przedsiębiorcy jest bezzwrotna dotacja. A szczególnie, jeśli co do zasady, może się o nią ubiegać praktycznie każdy. Ciężko wyobrazić sobie lepszy scenariusz niż otrzymanie sporej kwoty bez zobowiązań. Ale właśnie pojęcie zobowiązań jest tutaj kluczowe.

Otóż programy unijne najczęściej zobowiązują beneficjenta do realizacji określonych wskaźników ekonomicznych i/lub fizycznych. Może to być np. konkretna liczba klientów, wybudowanie konkretnego budynku, czy osiągnięcie konkretnego przychodu. Programów i potencjalnych możliwości jest bardzo wiele, ale bez pomocy specjalisty ciężko jest napisać

REKLAMA

dobry wniosek o dofinansowanie, a następnie prawidłowo go rozliczyć. Na szczęście konkurencja na tym rynku jest duża i jest w czym wybierać. Cały proces jest bardzo sformalizowany i niekiedy ciężko oprzeć się wrażeniu przerostu formy nad treścią.

Korelacja ryzyka i potencjalnego zysku



Akceleratory

Jak na „fabrykę" startupów przystało, akceleratory zapraszają do współpracy sporo projektów, które z jednej strony nie muszą być tak zaawansowane aby były atrakcyjne dla funduszy VC, a z drugiej strony mogą być dofinansowane niewielka kwotą (10-25 tys. USD) w zamian za kilka procent udziałów.

Model biznesowy akceleratorów polega na tym, iż wierzą, że uda im się pośród mniej dochodowych projektów zainwestować w kolejne Airbnb lub DropBoxa (które są najsławniejszymi sukcesami programów akceleracyjnych). Jednak w związku z tym, że w grę wchodzi zaangażowanie kapitału, akceleratory poszukują projektów, które potrafią udowodnić istnienie potrzeby, którą zaspokajają, udowodnić odpowiednią wielkość rynku oraz te, które posiadają świetny zespół. Mile widziani będą również pierwsi klienci.

Aniołowie biznesu

Aktywność Aniołów biznesu oparta jest najczęściej na trzech płaszczyznach. Po pierwsze robią to dla siebie – chcą pomnażać kapitał, angażować się w ciekawe projekty, wykazać się przedsiębiorczością, lub po prostu nie chcą nudzić się na emeryturze. Po drugie, robią to dla innych – wiedzą jak ciężkie są początki i chcą ustrzec mniej doświadczonych przedsiębiorców przed wieloma błędami. I po trzecie, robią to dla świata – wielu z nich ma ambicje dokonania czegoś istotnego w skali lokalnej lub nawet globalnej.

Błędem jest zatem myślenie, że aniołowie biznesu inwestują tylko i wyłącznie dla zysku. Bardzo ważne w relacjach z nimi są zaufanie oraz ogólna „chemia". A sam startup powinien być dla nich zrozumiały oraz bycie jego częścią powinno dawać satysfakcję. Z racji tego, że w Polsce jest stosunkowo niewielu Aniołów biznesu, warto rozważyć kontakt z sieciami, które takie osoby zrzeszają – może to zdecydowanie skrócić czas dotarcia do potencjalnych inwestorów.

Fundusze VC

Skoro fundusze inwestują stosunkowo duże kwoty w nowe, perspektywiczne firmy, to można się spodziewać, że będą miały względem nich wyśrubowane wymagania. Jeżeli jeszcze dołożymy do tego fakt, że fundusz zarządza cudzymi pieniędzmi, to wydaje się to wręcz pewne. A uwzględniając presję na wypracowywanie regularnych zysków, pozbywamy się wszelkich ewentualnych wątpliwości, że kapitał VC jest najbardziej wymagającym i wybrednym kapitałem na startupowym rynku.

Działalność funduszy VC nazywana jest wręcz „polowaniem na jednorożce" (jednorożcami nazywane są firmy, które osiągnęły wartość 1 mld USD). Skoro kapitał wysokiego ryzyka musi dawać tak wysokie stopy zwrotu, to czym można go zainteresować? Po pierwsze, ogromny, globalny ry-

REKLAMA

nek. Po drugie, skalowalny model biznesowy – możliwość duplikowania biznesu coraz niższymi kosztami. Po trzecie, przewaga konkurencyjna – startup musi rozwiązywać dany problem lepiej niż konkurencja lub musi robić to jako pierwszy. Po czwarte, trakcja – trzeba pokazać funduszowi, że firma ma już płacących klientów i ciągle pozyskuje nowych.

Crowdfunding

Crowdfunding udziałowy polega na zakupie przez drobnych inwestorów udziałów/ akcji danej firmy w nadziei na wzrost ich wartości w przyszłości. Inwestorzy najczęściej nie są profesjonalistami i kierują się głównie emocjami. Crowdfunding nagrodowy natomiast, polega na zakupie przez donatorów produktów/ usług, które powstaną w przyszłości. W zamian dostają zniżkę lub dodatkowy wyraz uznania, np. drobny gadżet lub odręcznie napisane podziękowanie).
Dlatego ciężko nawet nazwać to inwestowaniem – jest to raczej dokonywanie zrabatowanych przedpłat, a donatorzy są bardziej klientami, niż inwestorami. Trzeci typ finansowania społecznościowego, to udzielanie pożyczek przez drobnych pożyczkodawców. Jest to rozwiązanie z założenia zyskowne i bezpieczne – oprocentowanie pożyczki jest z góry ustalone, a sama pożyczka często zabezpieczona na aktywach firmy. Jeśli przedsiębiorca nie chce pozbywać się udziałów/ akcji oraz jest pewny, że będzie w stanie spłacić zobowiązanie, to taki rodzaj finansowania wydaje się być atrakcyjny.

Banki

Wszystkie instytucje bankowe dążą do minimalizacji ryzyka i startup już ze swojej definicji nie jest w obrębie ich zainteresowań. Z drugiej strony, faktem jest, że kapitał bankowy jest relatywnie tani i że w razie ogromnego sukcesu firmy, bank nie jest jego beneficjentem i nie skorzysta z 10-krotnego wzrostu wartości firmy.

Kiedy zatem bank może udzielić kredytu startupowi? Po pierwsze, jeśli firma posiada fizyczne aktywna – najlepiej nieruchomości. Po drugie, jeśli firma potrzebuje niewielką kwotę – maksymalnie kilkadziesiąt tysięcy złotych. Po trzecie, gdy zarząd lub właściciele firmy posiadają aktywa, które mogą zostać zabezpieczeniem kredytu – wtedy ryzyko jest przerzucone na nich.

Kiedy można starać się o dany rodzaj kapitału?

Na samym początku startupowej drogi, czyli gdy powstał sam pomysł, założyciel zdany jest tylko na siebie i wykorzystuje bootstrapping. Kiedy zaczyna kompletować zespół i ma już wstępną wizję funkcjonowania projektu, może liczyć na pomoc ze strony bliskich osób, a także instytucji publicznych.
Również finansowanie społecznościowe (crowdfunding nagrodowy) wchodzi w grę już na tym etapie. Inne jego rodzaje są odpowiednie na dalszych etapach rozwoju projektu. Jeśli został stworzony prototyp produktu lub usługi, to projektem mogą się zainteresować akceleratory i Aniołowie biznesu. Ten etap jest kluczowy ponieważ startup z pomysłu staje się czymś realnym i powstaje narzędzie do zaspokojenia realnej potrzeby klientów (realnej przynajmniej z założenia).
Gdy pojawią się pierwsi płacący klienci, to jest to pierwszy dowód na to, że dany model biznesowy działa, a produkt czy usługa rozwiązują realny problem – wtedy właśnie firmą mogą zainteresować się fundusze Venture Capital. Instytucjami, które jako ostatnie udzielają finansowania startupom są oczywiście banki, które wymagają udokumentowania pewnej historii i przychodów.
Jak widać, kapitał na nowy biznes można pozyskać na wiele sposobów i z wielu źródeł, warto orientować się o który kapitał i kiedy można się starać. Znając wymagania kapitału można zaoszczędzić sporo czasu, a skoro czas to pieniądz, to i wynik finansowy firmy na tym skorzysta. ■

REKLAMA

RODO w praktyce, czyli teoria tylko na papierze

Szymon Surma

Z kursorem myszki zatrzymanym na polu z polityką prywatności, z okiem zawieszonym na banerze goniącym Cię przez kolejne strony, z pop-up'em wyskakującym na smartfonie, z ciekawością zatrzymaną przez kolejny e-mail odwiedzający Twoją skrzynkę pocztową... myślisz sobie – po co mi te wszystkie reklamy? Jednocześnie nie masz pojęcia jak zaawansowana i brutalna walka toczy się w każdej milisekundzie o Twoje dane, o dostęp do nich, o uzyskanie zgody na przetwarzanie, o zapis na newsletter, o bycie pierwszym „w Twojej kieszeni".

Ostatnie 10 lat w marketingu internetowym to ostre cięcie nożem z wytłoczonym na krawędzi ostrza napisem „bazy danych = mając dane, mamy wszystko", jest to do tego stopnia prawdziwe twierdzenie, że w niektórych przypadkach zupełnie zastępuje jakoś przekazu reklamowego, z którym firmy chcą dzielić się z potencjalnym klientem.
Dlaczego? Nie ważne bowiem, że nie kupisz u nas butów, nie zapiszesz się na jazdę próbną naszym samochodem – wykonasz zapewne szereg innych kroków zakupowych w sieci, a my mając Twoje dane możemy na tym zyskać.
W praktyce dzisiaj nie zarabia się już tylko na sprzedaży własnych usług czy produktów, ale w coraz szerszej perspektywie również na komplementarnych ofertach, których firma nie jest właścicielem. Witaj w świecie nieskończonej prowizji za Twoje zakupy w Internecie, które może śledzić tylko jedna firma – ta, której dzisiaj udostępniasz własne dane (często również nieświadomie).

Nowe, ale czy lepsze

Aż nadchodzi RODO, które ma przynieść rewolucję w zapewnieniu skutecznych praw użytkownikom, stworzyć reguły w przetwarzaniu i powierzaniu danych, w ich ochronie, które przewracają się po twardych dyskach wszystkich komputerów świata, również Twojego i mojego.
Uważam, że dla Polski (ale i innych krajów EU) RODO miało stać się starszą (silniejszą) siostrą dla Ustawy o Ochronie Danych Osobowych z 1997 r., gdyż o pomstę do nieba

o tym co wyprawiało GIODO wołały wszelkie głosy na rynku – głuche i niesłyszalne prawie nigdzie głosy użytkowników Internetu. GIODO nie miało żadnych możliwości działania, weryfikowania, dbania o prawa użytkowników Internetu, choćby dlatego, że nie miało odpowiednio wysokich budżetów na działania oraz narzędzi służących do wymierzania sprawiedliwości.

Czy któryś z przedsiębiorców wystraszył się otrzymując list wzywający do uzupełnienia braków w procesie przetwarzania danych osobowych? Czy jakaś firma otrzymał znaczną karę za nieprawidłowości w realizacji ustawowych zadań wobec użytkownika znajdującego się w bazie danych? Czy wreszcie któryś z klientów – który był przez pseudo-firmy atakowane mailingiem, telefonami z numerów zastrzeżonych, informacjami o rzekomym nieprzekazywaniu jego danych dalej – otrzymał za takie działania satysfakcjonujące odszkodowanie?

GIODO umożliwiało wielu firmom korzystanie z dobroci jakie dawała ustawowa możliwość powierzenia przetwarzania danych osobowych, jednak o ile jeden z warunków „takiej czynności" był w istocie dopełniany (sporządzono umowę / określano zasady / bezpiecznie dane udostępniano i tworzona była procedura określająca dostęp i zabezpieczenia), to drugi warunek, obowiązkowy wobec użytkowników w takiej przekazywanej do przetwarzania bazie się znajdujących, tj. obowiązek informacyjny, był prawie zawsze pomijany.

Absurdy w świetle prawa

Spam królował przez wiele lat, a GIODO było wobec wszelkiego typu spamu bezsilne, dobitnym przykładem niech będzie formalny proces składania skargi na nieprawidłowości związane z przetwarzaniem danych. Aby zgłosić skargę na firmę przetwarzającą Twoje dane (bez wymaganych zgód oraz bez podawania na żądanie źródła pozyskania Twoich danych – mogły zostać bowiem skradzione lub nielegalnie sprzedane), można było pójść do siedziby GIODO i sporządzić w obecności urzędnika skargę w formie pisemnej, podając wszelkie okoliczności. Urzędnik musiał zapytać:

„Proszę powiedzieć, czy firma X przetwarza Pan(i)a dane?";

„Już nie przetwarza, gdyż zgodnie z moim żądaniem zaprzestano przetwarzania i usunięto moje dane z ich bazy";

„W takim razie nie możemy przyjąć skargi – skargę można bowiem złożyć na firmę, która Pan(i)a dane przetwarza –

skoro już nie są te dane przetwarzane, to nie ma podstaw do złożenia skargi w tym zakresie".
I myślisz sobie – brawo Wy, czyli GIODO, Ustawa, rzeczywiste prawa klienta/użytkownika. Światełko w tunelu pojawiło się gdy lokomotywa RODO zaczynała krzyczeć przeraźliwym dźwiękiem tak: „Kary nawet do kilkudziesięciu milionów euro!!!". Ale czy RODO wniosło odpowiedni poziom bezpieczeństwa danych, na których bezpieczeństwie nam zależy? To dyskusyjny temat, który będzie kontynuowany szczególnie w pierwszych latach nowych przepisów, które dopiero zaczną tworzyć nowy ład i porządek – ale do tego ładu jeszcze daleko.

Wyrażam zgodę, czy raczej nie

„Wyrażam zgodę na przetwarzanie moich danych osobowych przez firmę X, a jednocześnie zgodę na otrzymywanie informacji handlowych drogą elektroniczną WYŁĄCZNIE od firmy X", zaznaczając taki checkbox, użytkownicy nie chcieli zaznaczać kolejnego, który mówił „o przetwarzaniu danych przez innych partnerów firmy" – dla wielu firm taki zapis oznaczał spore trudności w monetyzowaniu takiej bazy danych z użyciem innych niż dana firma ofert reklamowych.
Ale czy dobrze czytamy zgodę? Jeżeli produkuję wiertarki, mając zgodę od klienta na otrzymywanie oferty tylko od mojej firmy, to mogę wysłać takiemu klientowi dowolną ofertę reklamową od jakiejkolwiek innej firmy – bo to ciągle będzie oferta „wyłącznie ode mnie" nie ważne, że jest to oferta innej firmy. Proste, prawda? W taki sposób można ominąć każdą zgodę na otrzymywanie ofert handlowych „tylko od jednej firmy", gdyż oferta nie musi dotyczyć oferty Twojej firmy, musi pochodzić od Ciebie – a to już jest nieścisłość i gigantyczne pole do manewru.

Czubek góry lodowej

O ile mówię o danych w postaci numer telefonu, e-mail, adresu fizycznego, to dopiero początek danych. Magiczny wymiar na cookie (czyli kaloryczne, danych pełne ciastko), prosty kod składający się z kilku znaków, zapisywany w naszych przeglądarkach.
Tutaj nikt o zgody nie pyta, gdyż świadomość rynku (użytkowników Internetu) jest na tyle mała, że nie dbają oni o wyświetlane im „niby to incydentalnie oraz przypadkowo" reklamy na stronach internetowych. W przypadku Twoich cookies liczba zaufanych partnerów, którym Twoje dane zostaną powierzone, to liczone w setkach (tysiącach) przedsiębiorstw oraz technologie, które będą Twoje ciastko wyciskać jak cytrynę. Nie wierzysz?
Sprawdź na dowolnym z horyzontalnych portali internetowych politykę prywatności i zakładkę „zaufani partnerzy" – Twoje dane mogą być wszędzie, bo każdy z zaufanych partnerów ma kolejnych X-set zaufanych partnerów, i tak dalej… Zatrzymywanie danych behawioralnych, adresów IP, cookies, maili czy dowolnej ilości leadów w bezpiecznym miejscu, w jednym kraju, w „bazie naszej firmy", czy to jest możliwe?
To teoria, napisana właśnie po, aby procedurom stało się zadość, gdyż ustawowo tego od firm wymagają. Panowanie nad rzeczywistym bezpieczeństwem danych ma wymiar iluzoryczny, a już na pewno mocno dyskusyjny. Nie będzie skuteczności RODO bez świadomości użytkowników. Tylko czy komukolwiek zależy na tym, aby edukować użytkownika w inny sposób niż doprowadzenie jego procesu ścieżki zakupowej do przycisku „teraz zapłać"? Wierzę, że RODO będzie kiedyś edukować oraz chronić rynek, a nie tylko wyznaczać standardy, jak wcześniej w erze GIODO. ■

Autor posiada ponad 10 letnie doświadczenie na każdym szczeblu rozwoju działalności, w budowie strategii sprzedaży oraz digital marketingu dla b2b i b2c. Pomaga przedsiębiorstwom budowie strategii reklamowych od postaw (zarządzanie operacyjne, zespołami, procesami), doradza w procesie realizacji strategii działań reklamowych w Polsce oraz globalnie w zakresie online marketingu. Właściciel firmy www.one56.media

REKLAMA

GAZETA MSP Małych i Średnich Przedsiębiorstw
www.gazeta-msp.pl

Procedura reagowania na incydenty – element polityki bezpieczeństwa firm

Iwona Pietras

Współczesne firmy i organizacje coraz bardziej świadome są wartości przetwarzanych przez siebie danych. Dlatego, zwłaszcza te duże, opracowują i wdrażają plany reagowania na incydenty, jako element globalnej polityki bezpieczeństwa jednostki.

Incident reponse, czyli reagowanie na incydenty to kompleksowo zaplanowane rozwiązanie, wdrażane w strukturach organizacji, mające na celu szybkie zniwelowanie problemów związanych z naruszeniem bezpieczeństwa, cyberatakiem, czy awarią systemów, skutkujących brakiem dostępu do danych.

Celem wdrożenia polityki obejmującej incydent response jest takie rozwiązanie problemu w zakresie bezpieczeństwa jednostki, by ograniczyć szkody związane z potencjalnymi naruszeniami ciągłości przetwarzania danych, w tym skrócić czas przywracania prawidłowej pracy organizacji oraz zminimalizować koszty odzyskiwania dostępu do zasobów. W większych firmach nad prawidłowością pracy systemów oraz podejmowaniem działań adekwatnych do zdarzenia czuwają specjalnie powołane do tego celu zespoły reagowania na incydenty bezpieczeństwa komputerowego.

Znaczenie reagowania na incydenty

Każdy kryzys, który nie został zażegnany w należyty sposób, w zgodzie z przyjętą polityką bezpieczeństwa, może przerodzić się w większy problem, skutkujący poważnym naruszeniem systemu, bezpowrotną utratą dostępu do danych oraz narazić organizację na ryzyko strat finansowych.

Dlatego tak ważne jest, by polityka bezpieczeństwa przewidywała szerokie spektrum scenariuszy dotyczących kwestii bezpieczeństwa systemów informatycznych i przetwarzanych w nich danych, obejmujących w szczególności ataki hakerskie i włamania do sieci, sabotażowe działania szpiega zatrudnionego w firmie, który celowo usunął dane, bądź uszkodził infrastrukturę techniczną, wykorzystywaną w procesie przetwarzania danych, a także zdarzenia powstałe na skutek zaniedbań personelu, czy zdarzeń losowych, jak np.

zagubienie przez pracownika służbowego telefonu, w którego pamięci znajdują się dane stanowiące tajemnicę przedsiębiorstwa.

Plan reagowania na incydenty

Plan reagowania na incydenty to nic innego jak dokument, stanowiący element polityki bezpieczeństwa organizacji. Powinien zawierać on procedury dotyczące ujawniania problemów, a także reagowania na nie oraz mechanizmy służące ograniczaniu ich skutków. Bez należycie opracowanego planu firma może nie wykryć ataku, bądź zareagować na naruszenie w niewłaściwy sposób. Tym bardziej, że w sytuacji zagrożenia należy działać szybko, a stres i presja czasu nie są najlepszymi doradcami.
Dlatego w obliczu zagrożenia bezpieczeństwa danych nieprzygotowany zespół może podjąć błędne, znamienne w skutkach decyzje. Dobrze przygotowany plan przewiduje kilka etapów obsługi zdarzenia:

- zdefiniowanie zasobów sprzętowych wykorzystywanych przez organizację,
- przeszkolenie personelu w zakresie koniecznych działań podejmowanych w razie wystąpienia incydentu,
- ujawnienie zdarzenia oraz weryfikacja, czy narusza ono bezpieczeństwo zasobów organizacji,
- ograniczanie skutków incydentu oraz rozprzestrzeniania się jego przyczyny, np. wirusa poprzez odcięcie jednostek roboczych od zainfekowanej sieci,
- identyfikacja głównego źródła zdarzenia i jego wyeliminowanie,
- usuwanie skutków zdarzenia,
- wyciąganie wniosków na przyszłość oraz uszczelnianie procedur.

Jak to wygląda w MSP?

Mikro i małe przedsiębiorstwa nie są przygotowane na incydenty związane z naruszeniem spójności systemów informatycznych, skutkujące brakiem dostępu do danych
Jak wynika z najnowszego raportu pt. „Badanie opinii publicznej w zakresie funkcjonowania rynku usług telekomunikacyjnych oraz preferencji konsumentów/ klientów instytucjonalnych" opracowanego w grudniu 2018 r. na zlecenie Urzędu Komunikacji Elektronicznej, polskie małe i średnie przedsiębiorstwa zupełnie nie zdają sobie sprawy z niebezpieczeństw czyhających na ich cyfrowe zasoby.
Niemal 79 proc. badanych przedsiębiorców nigdy nie zetknęło się z pojęciem Big Data z perspektywy prowadzonej działalności, zaś tylko 10,3 spośród badanych firm korzystających z Internetu, przechowuje dane w chmurze. Mimo, że

większość z badanych przedsiębiorców zdaje sobie sprawę z korzyści płynących z używania rozwiązań chmurowych, to jednak obawa przed przekazaniem danych w obce ręce jest większa – właściciele firm boją się zatem wycieku danych, możliwości wglądu do informacji przez osoby niepożądane, a także ataków hakerskich skutkujących kradzieżą danych.
Poza tym, niezwykle niepokojący jest fakt, iż niemal 90 proc. małych firm nie zatrudnia specjalistów odpowiedzialnych za zabezpieczenie sieci i bezpieczeństwo danych. Jest to oczywiście najkrótsza droga do bezpowrotnej utraty danych firmowych. I mimo, że pozornie mogłoby wydawać się, że informacje cyfrowe przetwarzane przez małe i średnie przedsiębiorstwa nie mają kluczowego znaczenia dla ich funkcjonowania, to jednak nawet trudno wyobrazić sobie jak wyglądałaby praca takiej jednostki, gdyby nagle odciąć jej dostęp do firmowego dysku, na którym zapisane są wszystkie informacje, jak oferty, maile, faktury, dane o klientach, w tym o dłużnikach.
Utrata firmowych danych może być zatem bolesna, a ich odtworzenie na podstawie papierowych odpowiedników długotrwałe i pracochłonne, a czasami wręcz niemożliwe. W takich sytuacjach jedynym rozwiązaniem dla małych i średnich przedsiębiorców pozostaje odzyskiwanie danych w profesjonalnym laboratorium data recovery.

Lepiej zapobiegać niż leczyć

Plan reagowania na incydenty z założenia powinien przewidywać scenariusze zachowania zespołu ds. reagowania na incydenty, a także poszczególnych użytkowników i całego personelu organizacji. Zespół opracowujący dokument powinien zatem posiadać doświadczenie i przygotowanie do pracy w strukturach odpowiedzialnych za kwestie bezpieczeństwa, potrafić przewidzieć możliwe zagrożenia, a także zaplanować krok po kroku usuwanie skutków, tak by incydent był dla organizacji możliwie najmniej odczuwalny.
Zapobiegliwy kierownik takiego zespołu, już na etapie opracowywania planu, powinien pomyśleć także o nawiązaniu współpracy z podmiotami mogącymi służyć pomocą w obliczu wystąpienia zagrożenia dla zasobów firmy. W szczególności, w przypadku awarii serwera zawierającego kluczowe dane instytucji, skutkującej brakiem dostępu do zasobów cyfrowych, konieczne może być skorzystanie z usług laboratorium odzyskiwania danych.
Większość organizacji nie może funkcjonować bez dostępu do danych, dlatego nawet kilkugodzinny przestój w pracy dużej firmy wynikający z braku dostępu do danych może wygenerować milionowe straty. Jeśli administrator dopiero w obliczu tragedii zacznie poszukiwać odpowiedniego wykonawcy, któremu powierzy usługę przywracania dostępu do danych z macierzy, to po pierwsze straci cenny czas, po drugie może okazać się, iż wybrany serwis nie będzie posiadał kompetencji i narzędzi niezbędnych do skutecznego przeprowadzenia procesu data recovery.
Podobnie, w przypadku incydentów związanych z aktami sabotażu, czy kradzieżą danych, przeprowadzenie procedury computer forensic, czyli pozyskiwania cyfrowych dowodów zdarzenia powinno zostać zrealizowane z zachowaniem tzw. łańcucha dowodowego, tak by nie doszło do modyfikacji zapisów, a podjęte prace badawcze doprowadziły do wskazania sprawcy.

Wymagana współpraca

W związku z powyższym, firmy i instytucje już dziś powinny podjąć współpracę z godnym zaufania partnerem z zakresu odzyskiwania danych i informatyki śledczej, a nie oczekiwać w spokoju na wystąpienie zdarzenia. I choć niemal każdy administrator jest przekonany, że utrata danych nigdy go nie dotknie, ponieważ zabezpieczenia stosowane przez jego zespół są niezawodne, to statystyki laboratorium MiP Data & Forensic wskazują, iż prędzej, czy później każdy straci dane, ponieważ sprzęt bywa zawodny, zaś ludzie go obsługujący popełniają błędy.
Tym bardziej, że samo podpisanie umowy z firmą data recovery nie musi być kosztowne – w zależności od przyjętego modelu współpracy, można skorzystać chociażby z formy abonamentowej, praktycznie nieodczuwalnej dla budżetu organizacji. Jeśli z drugiej strony na szali postawić wysokie koszty próby odzyskiwania danych przez znaleziony na szybko, przypadkowy serwis data recovery, czas pozostawania firmy bez danych oraz wynikające z tego straty, w tym także te wizerunkowe, to rozsądny wydaje się być tylko jeden wybór.
Trzeba też pamiętać, że niektóre branże są szczególnie wyczulone na incydenty dotyczące bezpieczeństwa danych, zaś konkurencja tylko czeka na potknięcia i chwile słabości swojego rywala biznesowego, gotowa przejąć należący do niego kawałek rynku.
Plan reagowania na incydenty, którego kluczowym elementem jest współpraca z laboratorium data recovery, stanowi dla przedsiębiorstw swego rodzaju polisę ubezpieczeniową na wypadek zdarzeń skutkujących brakiem dostępu do danych. Jest to istotne zwłaszcza biorąc pod uwagę wyniki ostatnich badań, wskazujące na bagatelizowanie przez małych przedsiębiorców kwestii bezpieczeństwa zasobów cyfrowych ich firm. ■

Autorka jest prawnikiem specjalizującym się w prawie nowych technologii, prezes zarządu w MiP Data & Forensic – Informatyka Śledcza i Odzyskiwanie Danych www.recovery.pl

Popyt na chmurę większy, niż przewidywano

Okazuje się, że prognozy dotyczące cloud computingu sprzed kilku lat były zbyt ostrożne. Jeszcze w 2013 r. szacowano, że na koniec ubiegłego roku wartość globalnego rynku chmury osiągnie poziom 32,5 mld USD. Tymczasem była ona aż 5-krotnie wyższa.

Urszula Mielcarz

Z najnowszych badań Eurostatu wynika, że w ciągu ostatnich 4 lat wykorzystanie cloud computingu wśród dużych firm na terenie Unii Europejskiej wzrosło o ponad 20 proc. Obecnie z chmury obliczeniowej korzysta 26 proc. przedsiębiorstw. Warto zauważyć, że statystycznie im większa firma, tym częściej korzysta z cloud computingu.

Potwierdzają to liczby – największy odsetek korzystania z chmury (56 proc.) występuje właśnie wśród firm największych, które teoretycznie posiadają własne zasoby, a mimo to coraz częściej decydują się na outsourcing.

Wygrywa prosty rachunek zysków i strat. Chmura zawsze będzie tańszym rozwiązaniem od utrzymywania infrastruktury we własnym zakresie, w dodatku administracja zderza się dziś z problemem deficytu specjalistów, którzy wolą pracować w przedsiębiorstwach. Warto też zwrócić uwagę na trend inwestowania w chmurę zagranicznego sektora publicznego.

Geograficzne różnice

Według badań, w UE istnieją spore różnice pomiędzy poszczególnymi krajami, jeśli chodzi o wykorzystanie cloud computingu. O ile w Polsce odsetek firm korzystających z chmury w 2018 r. sięgał zaledwie 11,5 proc., to w Finlandii, Szwecji i Danii – odpowiednio 65,3 proc., 57,2 proc. i 55,6 proc. W rankingu państw najchętniej wykorzystujących rozwiązania chmurowe, Polska znajduje się na miejscu trzecim od końca, przed Bułgarią i Rumunią. Nic dziwnego – w latach 2014-2016 odsetek polskich firm korzystających z chmury rósł o 1 proc. rocznie. Dla porównania, np. w Finlandii roczne wzrosty w analogicznym okresie wynosiły od 51 do 57 proc.

Wykorzystanie chmury obliczeniowej mocno koreluje z zaawansowaniem cyfrowym poszczególnych krajów Unii Europejskiej. W państwach, w których od lat inwestowano

w łącza światłowodowe i kompetencje cyfrowe obywateli, wykorzystanie technologii cloud computingu jest najbardziej.

Na świecie: jest tak, jak mówili, a nawet lepiej

Okazuje się, że przewidywania dotyczące rynku chmury obliczeniowej sprzed blisko dekady nie tylko się spełniają, ale były zbyt nieśmiałe. W 2010 r. amerykańska firma badawcza Pew Research Center przeprowadziła ankietę wśród aktualnych i potencjalnych użytkowników chmury, pytając ich o prognozy związane z jej wykorzystaniem w przyszłości. Aż 71 proc. badanych zaznaczyło odpowiedź „w 2020 r. normą będzie funkcjonowanie w chmurze, a praca będzie odbywała się głównie z wykorzystaniem aplikacji w cyberprzestrzeni, dostępnych za pośrednictwem urządzeń sieciowych". Można śmiało powiedzieć, że mieli oni dobre przeczucie.

Warto jednak dodać, że prognozy dotyczące wartości rynku chmury obliczeniowej z początku tej dekady były mocno niedoszacowane. Na początku 2013 r. firma analityczna IDC (International Data Corporation) szacowała, że rynek chmury na koniec 2013 r. osiągnie wartość 8,6 mld USD, a przez kolejnych 5 lat będzie wzrastał o skumulowaną stopę 24,8 proc. Łatwo obliczyć, że zgodnie z tą prognozą wartość rynku chmury w roku 2018 miała wynieść 32,5 mld USD. Tymczasem w rzeczywistości było to… ponad 5 razy więcej.

Wzrosty, wzrosty, wzrosty…

Badania Goldman Sachs wskazują, że wydatki firm na chmurę, które obecnie stanowią 8 proc. budżetów IT, do 2021 r. wzrosną do 15 proc. Czyli wzrost będzie bardzo znaczący.

Coraz bardziej powszechne wdrażanie cloud computingu będzie napędzać transformację cyfrową. Globalny rynek przetwarzania danych w chmurze ma szansę w 2019 r. przekroczyć wartość 200 mld USD. Byłby to aż 20-procentowy wzrost w stosunku do roku poprzedniego. To tyle samo ile wynosi wzrost w firmach UE, ale w ciągu czterech lat. Dodatkowo Gartner przewiduje, że w 2025 roku aż 80 proc. przedsiębiorstw będzie już działało w chmurze.

Według analityków Gartnera, w 2021 r. polski rynek cloud computingu może zbliżyć się do kwoty 300 mln USD. Jak jednak pokazuje historia tego typu analiz, po latach może okazać się, że były one zbyt ostrożne, a rynek IT napędzany rozwojem technologii może prześcignąć nawet najlepsze prognozy. ■

Autorka reprezentuje firmę CloudFerro

REKLAMA

Konsument w centrum dowodzenia – zmiana relacji

Klienci przestali być odbiorcami produktów i komunikacji, a stali się ich współtwórcami, czy nawet nośnikami. Mając nieograniczony dostęp do produktów, poszukują, porównują i dzielą się informacjami jeszcze przed zakupem, aby wybrać to, co będzie dla nich najlepsze. Poprzez swoje działanie wywierają wpływ na innych, często bardziej niż reklamy marek.

Joanna Turczyk

Nastąpiła zmiana kierunku relacji. Dlatego, jeśli chcesz odnieść sukces, konsument powinien być w centrum wszystkiego co robisz. Ta zmiana relacji z pionowych na poziomie między markami a ich konsumentami została opisana przez Philipa Kotlera w Marketingu 4.0. Jakie są tego konsekwencje dla firm?

- konsumenci tworzą własne treści na temat marek. Trzeba się otworzyć na dwukierunkową komunikację. Bieżące interakcje budują zaangażowanie i poczucie, że marka jest w kontakcie z odbiorcą. Ponadto opinie użytkowników są cennym źródłem informacji i mogą być podstawą do ulepszania oferty a nawet tworzenia innowacji.
- przed zakupem, klienci porównują oferty oraz zbierają opinie o marce, co wymaga rzetelnego przygotowania i tworzenia konkurencyjnych propozycji.
- sprawna komunikacja z konsumentem umożliwia sukces nawet małych firm, bo bariery wejścia na globalny rynek przy sprzedaży przez Internet są mniejsze.

Co nas jeszcze czeka?

Wśród globalnych trendów na 2019 r. opisanych przez Euromonitor International jest właśnie potrzeba pozyskiwania i dzielenia się informacjami przed dokonaniem zakupu. Firmy muszą być przygotowane na to, że codziennie ich produkty i działanie są sprawdzane przez setki i tysiące inspektorów – konsumentów. Szybkie tempo życia powoduje, że konsumenci szukają rozwiązań funkcjonalnych, które „oszczędzają" czas i dają przestrzeń na więcej. Trzeba to wziąć pod uwagę również projektując np. proces zakupowy – komfortowy, prosty i szybki. Badacze zwracają uwagę już kolejny rok na trend poszukiwania autentyczności, swoistego powrotu do korzeni. Łatwo zauważyć to zjawisko patrząc na rozwój marek rzemieślniczych, czy po prostu lokalnych. Idzie to w parze z potrzebą wywierania dobrego wpływu na otoczenie i środowisko. Projektując usługi i produkty trzeba wziąć to pod uwagę, ponieważ tematy są szeroko omawia-

ne w social mediach i kształtują wybory konsumenckie. Jednocześnie opinia innych bardzo się liczy. Odbiorcy mają świadomość siły jaką mają łącząc się w grupy i często z tego korzystają, zwłaszcza w sprawach społecznie ważnych. Kolejnymi istotnymi zmianami globalnymi jest starzenie się społeczeństw oraz zmiana pozycji kobiet w życiu. Rosnąca decyzyjność oraz niezależność finansowa kobiet tworzą z nich nie tylko ważną grupę odbiorców ale też wyznaczają nowe wymagania co do produktów. To samo dotyczy osób starszych, którzy chcą być aktywni i samodzielni w tym kolejnym etapie swojego życia. Oczywiście w tle tych wszystkich trendów są zmiany technologiczne, które w istotny sposób wpływają na pozyskiwanie informacji o produktach, robienie zakupów oraz dzielenia się opiniami.

Operacja Persona

Biorąc pod uwagę opisane zmiany i trendy, nie trudno zauważyć jak ważne jest to, aby dobrze znać konsumenta, jego potrzeby, styl życia, sposób zbierania przez niego informacji oraz preferencje zakupowe, aby zaprojektować ofertę oraz skutecznie dotrzeć z nią do konsumenta. Wszystkie elementy tego procesu są ważne, dlatego coraz częściej mówi się już nie tylko o produkcie, czy sprzedaży ale o doświadczeniu klienta, które obejmuje cały proces od świadomości oferty, poprzez zakup, po rekomendowanie jej innym.
Informacje na temat tego, kim jest klient można pozyskać z badań, obserwacji i opinii (również tych w social mediach). Ważne jest, aby je uporządkować w taki sposób, który pomoże potem opracować narzędzia wspierające komunikację i sprzedaż. Popularną metodą jest tworzenie tzw. Persony, czyli obrazu konsumenta. Typowe obszary, które trzeba określić to:

- kim jest: wiek, płeć, wygląd, gdzie i jak mieszka, czy ma rodzinę,
- co robi w życiu: czy pracuje, ile zarabia, jaki ma stosunek do korzystania z pieniędzy – wydaje czy raczej oszczędza,
- jakie ma pasje i zainteresowania, jak je realizuje,
- czy i jak dba o zdrowie,
- jaką ma postawę życiową, społeczną, co ją martwi,
- jacy ludzie są w jej otoczeniu, jakie ma z nimi relacji, czy i jak wpływają na jej decyzję,
- jakie produkty kupuje i jak ich używa, jak i z kim robi zakupy,
- czy i jak używa social mediów,
- jak się komunikuje ze światem, jakich narzędzi / technologii używa.

Są to szczegółowe informacje, opisujące potrzeby i motywacje oraz najbliższe otoczenie. Najczęstszymi błędami w tym procesie jest mnożenie postaci mówiąc, że klienci są przecież różni oraz używanie własnych opinii i poglądów opisujących postać. Aby praca była skuteczna, trzeba się skupić na tworzeniu obrazu klienta, który w największym stopniu będzie korzystał z naszej oferty oraz opisać go możliwie obiek-

REKLAMA

tywnie. Pomocne jest spersonalizowanie sobie takiej postaci kimś kogo znamy, a opisując cechy zrobić wywiad z rzeczywistą osobą, najlepiej w jej naturalnym środowisku. Do ćwiczenia warto zaangażować osoby z różnych obszarów organizacji oraz agencji współpracujących (reklamowe, badawcze). Różny punkt widzenia na konsumenta pomoże stworzyć szczegółowy obraz oraz będzie wspierał obiektywizm. Stworzenie jednej postaci nie zaprzecza personalizacji oferty w różnych kanałach. Chodzi o określenie kręgosłupa, wokół którego będziemy budować nasz plan.

Prezentacja i dystrybucja

Mając tak dokładną charakterystykę dużo łatwiej jest opracować sposób prezentacji i dystrybucji istniejącego produktu oraz kanały i treści do komunikacji. Persona nie tylko pomaga stworzyć strategię marketingową, ale poprzez dokładnie zaplanowane działania są one bardziej efektywne. Persona staje się filtrem, przez który oceniamy rozwiązania albo nowe projekty. Doświadczenie pokazuje, że znajomość stylu życia konsumenta, dodatkowo wspiera decyzje w różnych obszarach biznesu:

1. Projektowanie produktu.
2. Określanie kanałów sprzedaży i komunikacji.
3. Budowanie planu komunikacji.
4. Zbieranie informacji zwrotnej od konsumentów w celu identyfikacji słabych i mocnych stron.
5. Wspieranie rekomendacji i generowania treści. Tworzenie społeczności dla przyszłej sprzedaży.

Proces budowania Persony ma dodatkową korzyść – integruje firmę ponad obszarami funkcyjnymi. Na każdym poziomie organizacji uspójnia rozumienie dla kogo przygotowujemy rozwiązania, dlaczego to robimy, jak możemy wpływać na realizację projektów i zadowolenie konsumenta.

Podsumowując, warto zwrócić uwagę, aby projektując ofertę i komunikację dobrać treści oraz kanały komunikacji i sprzedaży adekwatnie do stylu życia i podejmowania decyzji. Technologia powinna wspierać proces, ułatwiając decyzję i podążać za klientem (albo nawet przed nim) w drodze do zakupu a potem rekomendacji marki. Dobre przykłady na rynku: IKEA – wprowadza nowe formaty sklepów (mniejsze w centrum miasta, bo tam jesteśmy częściej niż w centrach poza miastem) oraz komunikację, która jest blisko rodzin i ich potrzeb. NIKE – kierując się w stronę kobiet oraz oferując personalizowane buty. ■

Autorka jest ekspertem marketingu i komunikacji z ponad 15 letnim doświadczeniem. Doradcą rozwoju biznesu poprzez efektywne strategie marketingowe
www.sense2win.com

REKLAMA

www.DyrektorFinansowyRoku.pl

EULER HERMES · ACCA Think Ahead · CENTRUM IDEI GOSPODARCZO EKONOMICZNYCH

Dyrektor Finansowy Roku · digital finance AWARD

Zapraszamy do udziału w kongresie i kolacji

DYREKTORÓW FINANSOWYCH

CFO 4.0 - CYFROWA REWOLUCJA W BIZNESIE

21 marca (czwartek), godz. 14.30, hotel Sheraton, ul. Powstańców Warszawy 10, **Sopot**

28 marca (czwartek), godz. 14.30, hotel Andersia, Plac Andersa 3, **Poznań**

11 kwietnia (czwartek), godz. 14.30, hotel Sheraton, ul. Powiśle 7, **Kraków**

9 maja (czwartek), godz. 14.30, hotel DoubleTree by Hilton, ul. Podwale 84, **Wrocław**

Gość specjalny - **Vadym Melnyk**, CEO & Founder Cervi Robotics zajmującej się tworzeniem i produkcją robotów i dronów, m.in. dla Europejskiej Agencji Kosmicznej, największych korporacji oraz startupów z całego świata, zaprezentuje mechanizmy inwestowania w nowe technologie i budowania przewagi konkurencyjnej, m.in.: Digital Transformation, Blue Ocean i From Zero to One.

Udział w spotkaniu jest bezpłatny. Prosimy o rejestrację na stronie www.dyrektorfinansowyroku.pl/kongres

W konferencji i kolacji udział będą mogły wziąć wyłącznie osoby, które dokonały rejestracji i otrzymały potwierdzenie od Organizatorów.

Szczegółowe informacje o nagrodzie **Dyrektor Finansowy Roku** i wyróżnieniu **Digital Finance Award** www.DyrektorFinansowyRoku.pl

Organizatorzy

EULER HERMES · ACCA Think Ahead · CENTRUM IDEI GOSPODARCZO EKONOMICZNYCH

Partner strategiczny

mBank

Partnerzy

Grant Thornton An instinct for growth™ · PFR TFI · Union Investment

Patroni

DIALOG Klub Dyrektorów Finansowych · FINEXA · IGEŚ · KRAJOWA IZBA GOSPODARCZA · PIBR Polska Izba Biegłych Rewidentów · LEWIATAN · SIM

NK NadzórKorporacyjny.pl · PCTA · PODKARPACKI KLUB BIZNESU · REGIONALNA IZBA GOSPODARCZA POMORZA · FUNDACJA MAŁYCH I ŚREDNICH PRZEDSIĘBIORSTW · WIELKOPOLSKA IZBA PRZEMYSŁOWO-HANDLOWA · REGIONALNA IZBA GOSPODARCZA W KATOWICACH

Partnerzy medialni

DZIENNIK GAZETA PRAWNA · inwestorzy.tv · money.pl · MY COMPANY POLSKA · WP

Patroni medialni

biznes2biznes.com Spójrz na biznes z naszej strony · CONTROLLING I ZARZĄDZANIE · GAZETA MSP gazeta-msp.pl Praktyczne strony biznesu · K•F KARIERA w FINANSACH.PL · wnp.pl · POLISH MARKET · NP

Na czym polega buzz marketing?

Małgorzata Warda

Jeśli firma chce się rozwijać i przetrwać na dzisiejszym coraz bardziej konkurencyjnym rynku – współczesny model biznesowy musi być klientocentryczny. Wygrają te przedsiębiorstwa, które rozumieją pojęcie customer centricity i będą umiały w nienachalny sposób zachęcić klienta do zakupu, a samą transakcję sprzedażową przekuć w pozytywne doświadczenie zakupowe, które zachęci kolejne osoby do skorzystania z naszej oferty. Pomóc nam w tym może buzz marketing.

Angielskie słowo buzz oznacza gwar, szum brzęczenie. Buzz marketing po polsku określany jest jako marketing plotki lub marketing szeptany. Jest to forma działań, która wraz z rozwojem Internetu wciąż zyskuje na popularności. Jak sama nazwa wskazuje, polega on na „szeptaniu" konsumentom o danej marce, usłudze czy produkcie i jego zaletach. Celem jest wywołanie dyskusji o danej marce lub firmie, ale w sposób naturalny i niewymuszony. Efektem marketingu szeptanego są zatem dobrowolne, spontaniczne i niezależne rozmowy lub rekomendacje już samych konsumentów. Dlatego ten rodzaj działań jest tak skuteczny – wzbudza zaufanie bo opiera się na ludzkich doświadczeniach. Rola marketerów ogranicza się jedynie do pobudzenia dyskusji, dzięki temu informacje o marce i jej produktach rozchodzą się w sposób całkiem naturalny, a potencjalni nabywcy nie czują się nachalnie nakłaniani do zakupu. I z tego też względu taka forma jest bardzo skuteczna i rozprzestrzenia się szybko – jak wirus.

Siła rekomendacji

Warto pamiętać o tym, że siła rekomendacji i dobrej opinii drugiego konsumenta jest ogromna. Ludzie dużo bardziej ufają znajomym i chętniej wybiorą dany produkt, jeżeli został on już sprawdzony przez inną osobę. Według badań Nielsena 8 na 10 konsumentów przy wyborze danego produktu kieruje się rekomendacjami innych osób, a 7 na 10 opiniami w sieci, podczas gdy reklamą tylko 14 proc. Potwierdzają to również badania TNS OBOP, który przy współpracy z Google i właścicielem sieci Media Markt i Saturn

mierzył tzw. efekt ROPO (z ang. Research Online Purchase Offline), czyli zachowania konsumenckie w Internecie przed dokonaniem zakupu w sklepach stacjonarnych. Z pozyskanych informacji wynika, że w przypadku podejmowania decyzji o zakupie sprzętu AGD/RTV, aż 74 proc. badanych przyznało się, do poszukiwania informacji i opinii w sieci. Potwierdza to, że informacje które są dostępne w Internecie a także komentarze internautów wpływają na decyzje zakupowe.

Od czego zależy skuteczność?

Marketing szeptany można wykorzystać do promowania niemalże każdego produktu, usługi czy wydarzenia. Dobrze prowadzony jest skuteczną formą budowania pozytywnego i wiarygodnego wizerunku firmy, daje możliwość szybkiego dotarcia do wielu potencjalnych klientów.

Dzięki długofalowym działaniom zwiększa ruch na stronie internetowej firmy i bezpośrednio przekłada się na zyski finansowe. Wymaga także stosunkowo niewielkiego nakładu pracy (często wystarczy jedna osoba lub niewielki zespół) i funduszy, bowiem działania są prowadzone przede wszystkim w oparciu o blogi, portale społecznościowe, fora czy strony internetowe, do których dostęp jest w dużej mierze bezpłatny.

Umiejętnie moderowany buzz marketing powinien zacząć się od wywołania dyskusji na dany temat. Dopiero potem staramy się delikatnie wspomnieć o jakiejś marce czy produkcie. Kluczem jest naturalność i nienachalne działanie – jeżeli od razu będziemy namawiali kogoś do zakupu, uzyskamy efekt odwrotny – zamiast zachęcić klientów – zniechęcimy ich.

Nie zawsze musimy zakładać osobne wątki w sieci, aby skierować dyskusję naszą markę: produkt czy usługę wystarczy umiejętnie podpiąć się do tematów już istniejących w sieci. Co istotne, działania marketingu szeptanego powinny być prowadzone w sposób etyczny. Nie ma tu miejsca na szkalowanie konkurencji, czy przekazywanie kłamliwych informacji. Właściwie prowadzony marketing szeptany powinien dążyć do zachowania neutralnej, umiarkowanie pozytywnej opinii na temat danej marki, produktu czy usługi, albowiem pisanie o firmie w samych superlatywach również wzbudza podejrzenia czujnych internautów. Etyczne zasady, którym kieruje się marketing szeptany można znaleźć na stronach WOMMA (Word Of Mouth Marketing Association).

Kilka przykładów

Product seeding, czyli produkty do testów

Agencja marketingowa Streetcom przeprowadziła wraz z instytutem SMG/KRC badania testujące zasięg rekomendacji w przypadku udostępniania wybranym konsumentom produktów do testów i próbek dla znajomych. Wybrane osoby miały promować markę. Ich wynik wyniósł 5,3 i oznacza że każda osoba, która spotkała się z rekomendacją promotora przekazała informację kolejnym – średnio właśnie 5,3 osobom. Świadomość promowanej w ten sposób marki wzrosła u osób, które zetknęły się z kampanią o 25 proc.

Wrażenie elitarności poprzez spersonalizowane zaproszenie

Choć w dzisiejszych czasach trudno to sobie wyobrazić, warto przypomnieć, że na początku działań Google'a dostęp do kont pocztowych na Gmailu był dostępny tylko dla niewielkiej, wybranej grupy odbiorców. Te wyselekcjonowane osoby mogły przekazać dostęp do takiego konta 10 innym osobom, wysyłając do nich maila z zaproszeniem. Każda zaproszona osoba również mogła zapraszać 10 innych osób. W taki prosty sposób zostało wywołane pragnienie posiadania elitarnego konta pocztowego. Proces zakładania kont był błyskawiczny.

Nienachalna i naturalna forma reklamy

Reklama firmy Nike polegała na nagraniu amatorską kamerą trenującego Ronaldinho, trafiającego w poprzeczkę kilka razy pod rząd z dużej odległości. Specjalny nacisk kładziono na buty, które gwiazdor otrzymał w metalowej, zabezpieczonej walizce i w ostentacyjny sposób je ubierał. W ciągu zaledwie kilku tygodni wygenerowano kilkanaście milionów wyświetleń.

Mechanizm buzz marketingu nie jest niczym nowym, lecz w dobie Internetu zyskał on nowy wymiar. Marketingiem plotki wszyscy posługujemy się bowiem od dawna. Już w czasach, gdy nie był on jeszcze tak oficjalnie nazwany rekomendowaliśmy sobie nawzajem osoby lub produkty, lub też odwrotnie – na przykład przestrzegaliśmy nasze otoczenie przed skorzystaniem z czyjejś oferty. Rekomendacje wystawiamy bowiem w oparciu o nasze wrażenia i doświadczenia pochodzące z interakcji z danym człowiekiem czy też produktem, z którym mieliśmy styczność. I ze względu na tę właśnie naturalność jest on wiarygodny i skuteczny. ■

Autorka posiada ponad 20 lat praktycznego doświadczenia w zarządzaniu na wysokich szczeblach managerskich. Prowadzi firmę Warda Consulting Team (www.wardateam.com) i doradza przedsiębiorstwom jak efektywnie zwiększyć sprzedaż i profitowość. Z wyróżnieniem ukończyła finanse i Executive MBA. Jest także absolwentką programów dla kadry zarządzającej na INSEAD

Jak rozmawiać ze swoim zespołem, aby osiągać lepsze rezultaty?

W 2014 roku byłem odpowiedzialny za przygotowanie mentalne polskich siatkarzy do Mistrzostw Świata. Jednym z zadań, które wyznaczył mi Stephane Antiga, było wzmocnienie więzi w grupie – tak, aby drużyna pracowała efektywniej. Miałem mało czasu, dlatego skupiłem się na pięciu kluczowych obszarach budowania zespołu w koncepcji Patrica Lencioniego.

Jakub B. Bączek

Wierzę, że zaufanie do współpracowników jest podstawą poczucia bezpieczeństwa. To z kolei wpływa na odwagę działania i kreatywność członków zespołu. Ważna jest też otwartość na dyskusję, ale także konflikty. Nie można zapomnieć o zaangażowaniu i odpowiedzialności, a na koniec – kluczowa kwestia (nie tylko w zespołach sprzedażowych): dążenie do wyników. Te właśnie pięć aspektów chciałem zaimplementować wśród polskich siatkarzy.

Gdyby nie uciekający niemiłosiernie czas, skupiłbym się najbardziej na budowaniu postaw i umiejętności. W warunkach ciągłego zmęczenia, licznych podróży, presji ze strony otoczenia i w kontekście wielojęzykowości grupy, postawiłem jednak na kształtowanie świadomości, pobudzane komunikatami werbalnymi.

I tak powstało kilkanaście komunikatów, które stosowaliśmy ze sztabem szkoleniowym jako swoiste „algorytmy" budowania zespołu. Poniżej podaję po trzy przykłady takich właśnie komunikatów do każdej z cech efektywnego zespołu. Zachęcam menedżerów do ich stosowania w swoich zespołach i obserwowania „chemii w grupie".

Komunikaty kształtujące zaufanie

⇒ Nie muszę tego sprawdzać, ufam tobie i całemu zespołowi.
⇒ Widzę, że można wam zaufać – bardzo to sobie cenię w naszym zespole.
⇒ Zaufanie jest podstawą naszej skuteczności.

Oczywiście komunikaty tego typu wymagają też odpowiedniej postawy lidera. Czasem będzie nią więc wycofanie się z kontroli, ale czasem kreowanie wyraźnych granic. Moje doświadczenia wskazują, że im więcej mówi się o zaufaniu, tym bardziej jego waga jest uświadomiona wśród członków zespołu. To z kolei może prowadzić do zachowań i postaw, które są przez nas pożądane.

Komunikaty kształtujące otwartość na konflikty

⇒ Możesz mówić co myślisz, w tym zespole jesteśmy otwarci na dyskusję.
⇒ Chciałbym, żebyście powiedzieli sobie wprost, co czujecie w tej sytuacji.
⇒ Czasem wolę, żeby było prawdziwie, zamiast miło.

Wielu menedżerów boi się wywoływania dyskusji i wchodzenia w emocjonalny kontekst komunikacji. Z drugiej strony, dyplomacja, powierzchowność, a wręcz zakłamywanie rzeczywistości często prowadzą do znacznie gorszych wyników niż otwarta sprzeczka z zachowaniem szacunku. W sporcie, mówienie sobie tego, co się myśli jest na wagę złota (dosłownie…).

Komunikaty kształtujące zaangażowanie

⇒ Jeśli każdy z nas da z siebie o 5 proc. więcej, to ten projekt zakończy się spektakularnym sukcesem.
⇒ Będę chyba musiał dać z siebie jeszcze więcej, bo i wy dajecie z siebie wszystko.
⇒ Nasze zaangażowanie przekłada się wprost proporcjonalnie na nasze wyniki.

Z sukcesem jest jak z drabiną – trudną na nią wejść trzymając ręce w kieszeni. Zastanawiające jest to, że w tak wielu obszarach firmy toleruje się brak zaangażowania niektórych osób. To zaś prowadzi nader często do obniżenia morale całego zespołu. Kolejna sprawa – jeśli zawodnik widzi, że Antiga do drugiej w nocy ogląda mecze rywali w recepcji hotelu, a na następny dzień wstaje o siódmej na odprawę ze sztabem, to naprawdę nie przychodzi mu do głowy, żeby się nie przykładać do treningu.

Komunikaty kształtujące odpowiedzialność

⇒ A co wy uważacie na ten temat?
⇒ Każdy z was jest w równym stopniu odpowiedzialny za ten projekt.
⇒ Cenię sobie w was to, że potraficie wziąć odpowiedzialność za swoje decyzje.

Ci liderzy, którzy mają kłopot z delegowaniem i są przekonani, że szybciej zrobią coś sami, niż przekażą to pracownikowi, mogą mieć kłopot z tym obszarem. Tymczasem, jest on jednym z kluczowych i im większa firma, tym jest ważniejszy. Delegowanie nie tylko zdań, ale i uprawnień daje liderowi szanse na zarządzanie strategiczne, zamiast zmuszać go do mikrozarządzania i tak zwanej „bieżączki".

Komunikaty kształtujące dążenie do wyników:

⇒ Jeden za wszystkich, wszyscy za jednego.
⇒ Realizacja tego celu jest na wyciągnięcie ręki.
⇒ Pomyślcie jak dumni będziemy wszyscy, kiedy ten projekt zakończy się sukcesem.

Daleki jestem od promowania tu patosu czy podawania przykładów truizmów motywacyjnych. Niemniej powyższe zdania, wypowiedziane w odpowiednim (często też emocjonalnym) momencie może uskrzydlić zespół. Zarówno w sporcie, jak i w biznesie, pojawiają się tak zwane okienka percepcyjne, w których nawet największy banał („dasz radę") może mieć dużą moc sprawczą do korekty zachowania czy postawy.
Przykładów tego typu algorytmów może być bardzo wiele. Nie o ich ilość jednak nam chodzi, a o jakość i odpowiedni moment do zastosowania. Sztab szkoleniowy w drużynie sportowej czy lider w zespole sprzedażowym może poprzez słowa i tak zwany punkt referencyjny (opisywany dokładniej przez profesora P. Zielonkę), wpływać na świadomość członków zespołu. Może więc oddziaływać na zachowania i postawy.
Mam świadomość, że to głównie ciężka praca siatkarzy na treningach doprowadziła do Mistrzostwa Świata. Niemniej trenując podobnie do Brazylijczyków, jedząc praktycznie to samo i opierając analizy statystyczne na tym samym programie komputerowym, kluczowe były detale, które mogły dać nam zwycięstwo na mundialu. Z opinii samego trenera, a także zawodników i dziennikarzy, „team spirit" nie był bez znaczenia. A ten często zaczyna się od komunikatów używanych przez lidera. ■

REKLAMA

www.biznes2biznes.com

Know-how to fundament firmy

W poprzedniej części zapoznaliśmy się z kluczowymi definicjami know-how i przeanalizowaliśmy kilka sytuacji ilustrujących, kiedy i dlaczego warto zadbać o ten niezwykle ważny czynnik w firmie. Teraz przejdźmy do praktycznych aspektów tego procesu.

Szymon Berbeka

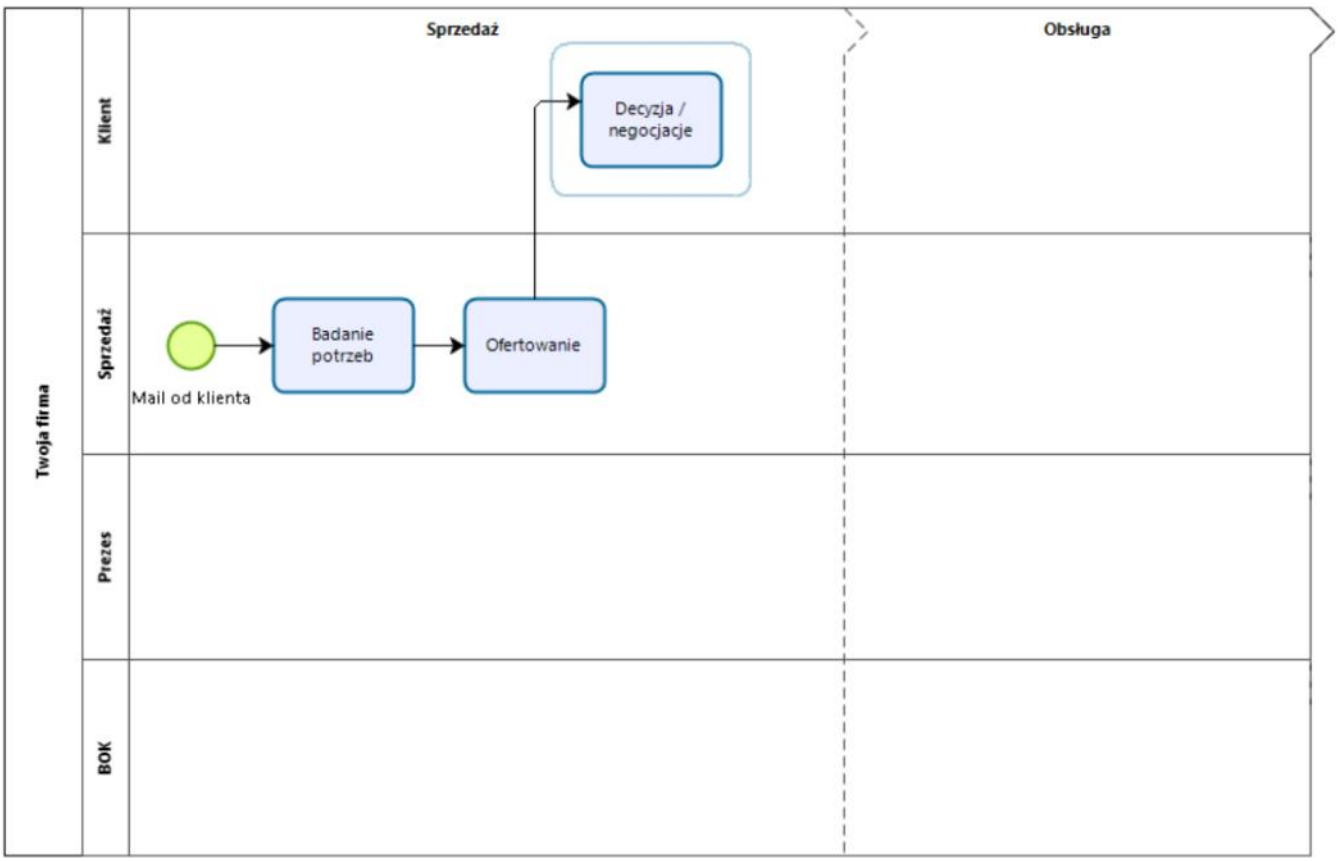
W jakiej kolejności budować Know-How? Najprostsza odpowiedź na to pytanie brzmi: od ogółu do szczegółu. Potraktuj ten temat jak układanie puzzli. Masz przed sobą 6000 małych elementów z różnymi fragmentami całości. Niektóre dotyczą obowiązków pracowników, inne – metod sprzedaży Waszych produktów, kolejne to: strona internetowa, tworzenie contentu do Social Media, zarządzanie pracownikami, dostawami i współpracami etc. Wzięcie do ręki jednego puzzla bez choćby mglistej orientacji, jak wygląda całość, spowoduje, że nie będziemy wiedzieć, gdzie go umieścić, z jakimi innymi elementami się łączy, z czym jest związany, co go poprzedza, a co występuje później. Do tego potrzebujesz ogólnej wizji całości, którą najpierw trzeba naszkicować.

Najpopularniejszym błędem związanym z tworzeniem know-how jest rozpoczęcie od rozpisania procedur lub obowiązków pracowników na poszczególnych stanowiskach. Spotykam się z tym często. I najczęściej spisanie ich niewiele zmienia w rzeczywistym działaniu firmy. Dzieje się tak dlatego, że spisanie obowiązków pracowników bez uwzględniania całości działań firmy jest próbą dopasowania grupy sprawnie połączonych puzzli do rysunku, który pochodzi z innego pudełka.

Etap pierwszy – mapowanie procesów

Przejdźmy do praktyki. Tworzenie know-how w swojej firmie/dziale powinieneś rozpocząć od mapowania AKTUALNYCH procesów. Dlaczego to jest ważne?

- mapowanie procesów pokazuje, co się dzieje w firmie, jak dostarczana jest usługa i przez kogo, co dokładnie



robi sprzedawca, że dociera do grupy docelowej, w jaki sposób wygląda obsługa klientów, że Ci są zadowoleni, itd.

- zmapowane procesy pozwalają na autorefleksje i zdrowy dystans do całej firmy. Dzięki nim łatwiej spojrzysz na nią z boku.
- mapowanie aktualnych procesów pozwala na zbudowanie realnego, a co najważniejsze – aktualnego punktu odniesienia. Mapowanie przyszłych, jeszcze nie wdrożonych rozwiązań (co niestety zdarza się i jest jednym z popularniejszych błędów), to w istocie budowanie modelu, który nie funkcjonuje w firmie.

Jak to zrobić?

Aby stworzyć mapę procesów w firmie, powinieneś przygotować na starcie dwie listy – osób lub działów w firmie, a także pośredników, podwykonawców i klienta oraz etapów pracy nad klientem/zleceniem/obsługą.
Działy, stanowiska, partnerów oraz klienta umieszczasz na osi pionowej. Etapy pracy na poziomej (patrz grafika).
I można to wykonać na kartce papieru, w programie typu Excel lub programie Bizagi Modeler, który do takich celów służy. Zdjęcie przedstawia minimalistyczną wersję: 2 obszary, 3 osoby/działy w firmie + klient. Mapowanie sugeruje zacząć od sprzedaży, ponieważ to jest aktywność, która inicjuje cały proces. Bez niej nie ma kogo obsługiwać. Następnie proces obsługi, który czasami warto podzielić na poszczególne etapy – np. makieta, grafika i wdrożenie (w przypadku stron internetowych) albo badanie potrzeb, wycena, warsztat, follow-up dla branży szkoleniowej.
Oczywiście w zależności od tego, co robicie, dalej (lub w trakcie) może być fakturowanie/księgowość i windykacja. Marketing, w zależności od swojej funkcji, może być na samym początku (generowanie leadów dla sprzedaży) albo służyć podtrzymywaniu relacji z klientami (np. newsletter).
Po naniesieniu etapów i ról należy przejść do startu procesu. Najczęściej będzie on rozłożony na kilka etapów, np. e-mail/zapytanie ze strony klienta albo inicjatywa sprzedawcy do zainteresowania klienta ofertą. Zwykle zaznaczane są okręgiem, który zostaje podpisany, np. nazwą: „E-mail od klienta". Od tego okręgu wyznaczamy linię do miejsca, w którym powinno znajdować się zadanie, np. „Badanie potrzeb", które może wykonywać sprzedawca. Zadania oznaczamy prostokątami. Od badania potrzeb najczęściej przechodzimy do ofertowania. Wtedy czekamy na informacje od klienta, itd.
W ten sposób krok po kroku budujemy model przebiegu informacji, zadań i zależności w firmie. W jaki sposób go rozbudowywać i co z nim zrobić – o tym dowiecie się w kolejnym numerze. ■

Autor jest twórcą Business Skills Academy – zautomatyzowanej edukacji za pomocą wideo oraz narysujto.pl – firmy specjalizującej się w produkcji animacji graficznych

REKLAMA

Warda
CONSULTING TEAM

PRZYGOTUJ Z NAMI STRATEGIĘ I BIZNES PLAN DLA TWOJEJ FIRMY
UMÓW SIĘ NA BEZPŁATNĄ KONSULTACJĘ TELEFONICZNĄ
www.wardateam.com
+ 48 603 875 607

Narzędzia sukcesów dla właścicieli i menedżerów MŚP

Co w największym stopniu decyduje o sukcesie właściciela i menedżera firmy? Co stanowi o tym, że działa on skuteczniej od innych? Co najlepsi zdobyli i utrzymali za pomocą własnych działań, a co po prostu odziedziczyli?

Kazimierz F. Nalepa

Literatura jest pełna różnego typu odpowiedzi na te pytania a i w środowisku praktyków biznesu nie ma prostej i jednolitej odpowiedzi na ten temat. Dlatego postanowiłem się przyjrzeć uważnie tym osobom, którzy znajdują się najwyżej w rankingach menedżerów (wśród nich są też właściciela), USA, Rosji i Polski. W sumie analizowana grupa, to 680 osób z naprawdę dużymi osiągnięciami.

Wziąłem na warsztat analityczno-rozpoznawczy po 200 najlepiej zarabiających menedżerów USA i Polski. Natomiast zestawienie rosyjskie było ułożone zarówno branżami jak i zarobkami. Tak więc miałem trudności w wybraniu pierwszych dwustu i wziąłem całe zestawienie, czyli 280 osób. Przy tak dużej i różnorodnej grupie zacierają się indywidualne odstępstwa od reguł i można się pokusić o znalezienie silnych prawidłowości. Rozrzut kulturowy USA, Rosja, Polska pozwala na sprawdzenie czy istnieją silne prawidłowości pomimo różnic kulturowych w stylu działania elit.

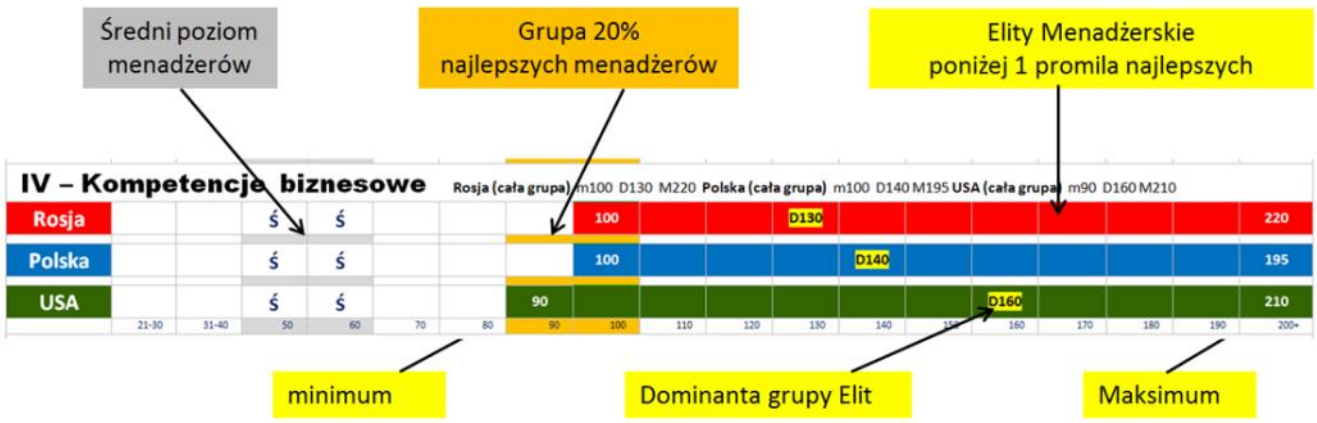
Kategoryzacja

A teraz chwilę o tym, na jakie kategorie podzieliłem wszystkich menedżerów. Można wyróżnić sześć grup ze względu na pozycję i osiągnięcia. Pięć grup po 20 proc. menedżerów o coraz większych osiągnięciach. Oraz najmniejszą grupę (o liczebności poniżej 1 promila) o największych osiągnięciach, którą „wyjąłem" z 20 proc. najlepszych. Nazwałem ją Elitami Menedżerskimi. Z praktycznych względów ciekawiło mnie czym Elity Menedżerskie naprawdę różnią się od:

- średnich,
- najlepszych menedżerów oraz właścicieli.

Ze szczegółowego rozszyfrowania strategii sukcesu, kompetencji i stosowanych technik u Elit Menedżerskich płyną bardzo praktyczne wnioski dla tych, którzy chcą zwiększyć swoje osiągnięcia, pozycję, zarobki. Nie chodzi tu oczywiście o mechaniczne kopiowanie, ale o skuteczną biznesowo inspirację i konkretne wskazówki do zmian własnych możliwości. To, że przyjrzałem się elitom menedżerskim z Rosji, Polski i USA daje silniejsze wnioski.

Powstał w ten sposób obszerny zestaw analiz zrobiony po to, aby ambitne osoby mogły szybciej i łatwiej zwiększyć swoje osiągnięcia. Na bazie ogólnego oraz szczegółowego rozpoznania umiejętności, nastawień i strategii działania elit



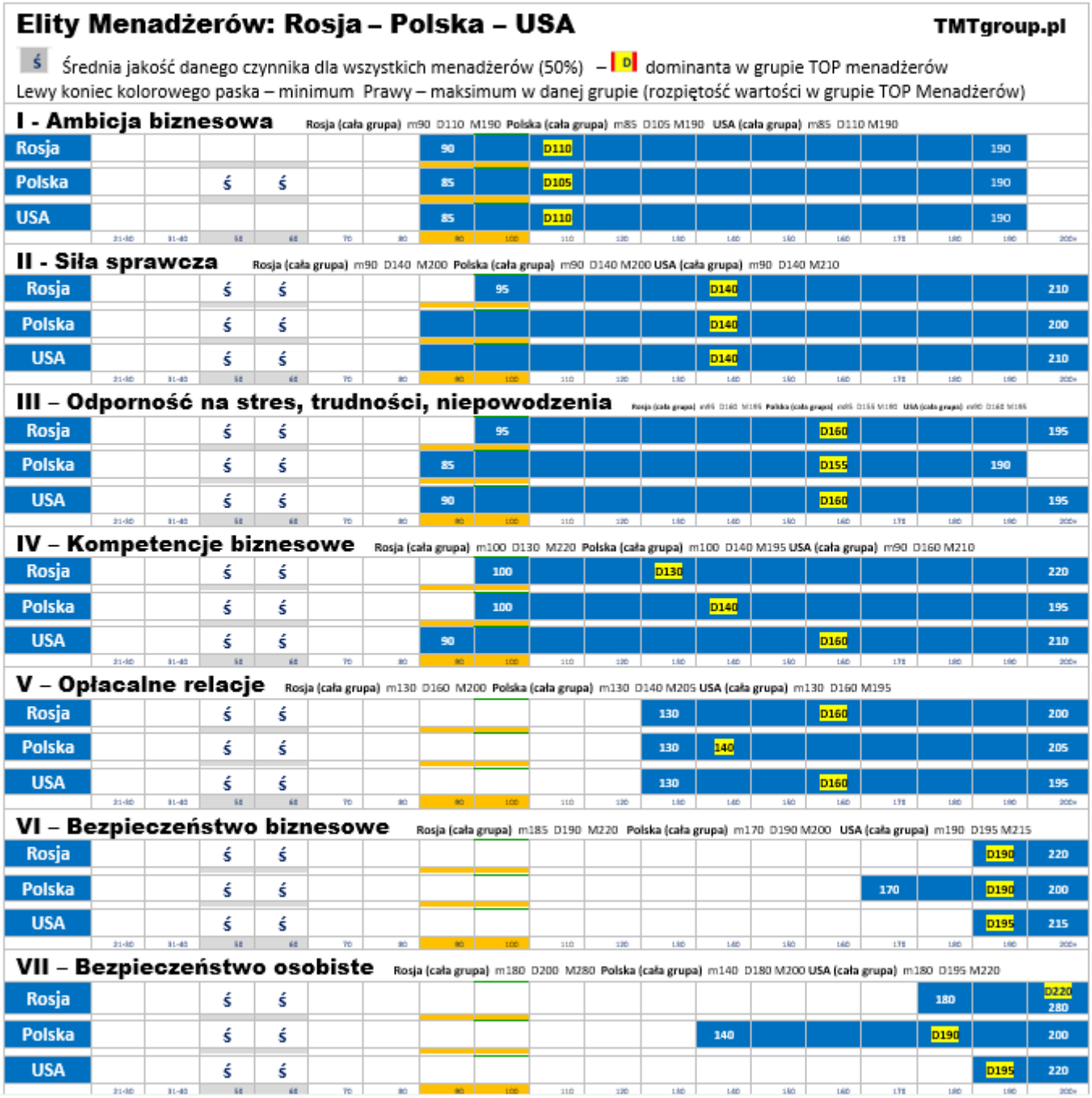
menedżerskich można bardzo skutecznie pracować nad wzrostem własnych osiągnięć menedżerskich oraz właścicielskich. Czytelnicy tego artykułu mogą się uważniej przyjrzeć swoim umiejętnościom i zastanowić gdzie warto je rozwinąć lub skorygować aby lepiej służyły im w obszarach:

- ekspansji,
- efektywności,
- bezpieczeństwa,
- zysków.

Pozyskiwanie danych i analizy kompetencji oraz strategii Elit Menedżerskich wykonane zostały na bazie technik Zaawansowanego Wywiadu Biznesowego. Oznacza to, że nie będę pisał o tym, jak zostało to zrobione. Czytelnik może jednak traktować publikowane w artykule informacje jak materiał do swoich przemyśleń zadając sobie kilka pytań:

- czy opisywane w artykule kompetencje są mi potrzebne?
- gdzie opłaca mi się rozwinąć moje możliwości?
- jak mogę je skutecznie rozwinąć?
- jakie korzyści i zyski mi to przyniesie?

Poniżej umieszczam zbiorczą, syntetyczną tabelę wyników



analiz Elit Menedżerskich. Pokazuje ona jak różnią się od siebie menedżerowie z trzech grup:

- średni (40-60 proc.) – kolor szary,
- najlepsi (80 – 100 proc.) – ciemno złoty.

Elity Menedżerskie (poniżej 1 promila najlepszych menedżerów) – kolor żółty.

A różnią się w sposób istotny w zakresie siedmiu filarów sukcesu w biznesie i zarządzaniu. Są to:

- ambicje biznesowe,
- siła sprawcza,
- odporność na stres, trudności i niepowodzenia,
- kompetencje biznesowe – role: właściciel, lider, menedżer, ekspert, negocjator, sprzedawca, nauczyciel biznesu, polityk sfery biznesu,
- wysoko opłacalne relacje,
- bezpieczeństwo biznesowe i zarządzanie ryzykiem,
- bezpieczeństwo osobiste.

Każdy z powyższych filarów będę omawiał szczegółowo w kolejnych artykułach.

Bezpieczeństwo biznesowe oraz osobiste

W tym zakresie Elity Menedżerskie mają miażdżącą przewagę nad pozostałymi menedżerami. Zajmują się tym obszarem około 4 razy lepiej niż średni menedżerowie i prawie dwa razy lepiej niż grupa 20 proc. najlepszych menedżerów. Ciekawe i daje dużo do myślenia!

Jest to o tyle zrozumiałe, że ludzie ci mają bardzo eksponowane stanowiska i ogromne dochody. Jest więc zrozumiałe, że dużo osób pragnie zająć ich pozycję oraz przełożyć ich pieniądze do swoich własnych kieszeni. Ci, którzy nie umieli skutecznie dbać o swoje bezpieczeństwo biznesowe i osobiste nie utrzymali się długo w tej elitarnej grupie. Albo sami odpadli albo zostali z niej usunięci przez innych. Czasami nawet sprawcami ich degradacji biznesowych byli członkowie ich rodzin, a nie tylko konkurencja.

Wysoko opłacalne relacje

To jest następny obszar, w którym praktyczne osiągnięcia Elit Menedżerskich dają im zdecydowane przewagi nad innymi menedżerami. Elity Menedżerskie umieją budować bardzo korzystne dla siebie relacje. Są w tym 3 razy lepsi od średnich menedżerów i o ok. 50 proc. lepsi od menedżerów najlepszych. Rozumieją doskonale, że dużych i trwałych sukcesów nie osiąga się w pojedynkę.

Trzeba dysponować odpowiednio korzystną siecią znajomości oraz kontaktów. W odpowiednich miejscach i z odpowiednimi ludźmi. Elity bardzo o to dbają. Przeznaczają na budowanie i utrzymywanie odpowiednich relacji dużo więcej uwagi, czasu i innych środków niż inni menedżerowie. Warto tu wyraźnie zaznaczyć, że w relacjach opłacalnych nie chodzi o sympatie i przyjaźnie. Chodzi o to, jak dobrze dana relacje wspiera nasze interesy.

Odporność na stres, trudności i niepowodzenia

W tym obszarze przewagi Elit Menedżerskich są podobnego rzędu jak przy wysoko opłacalnych relacjach. Ci ludzie działają w sytuacjach gdzie jest duża presja i zagrożenia. Spotykają się z brakiem informacji, dominacją, agresją i manipulacją. A jeśli nie umieją sobie z tym sprawnie i na bieżąco radzić, to słabną i wypadają z gry. Oczywiście mają oni predyspozycje do tego, aby sobie w takich sytuacjach radzić.

Elity się uczą. Rozwijają te umiejętności, które są im najbardziej potrzebne do robienia biznesu i zarządzania. Uczą się nie tak jak inni. Uczą się szybciej i dużo bardziej selektywnie. Uczą się dla szybkiego podnoszenia swojej skuteczności i pomnażanie zysków. Wybiórczo i sprawnie.

A to jest zupełnie inny rodzaj nauki niż serwują nam w szkołach biznesowych. ■

Autor jest ekspertem w zakresie zarządzania oraz wywiadu gospodarczego

REKLAMA

Czym jest skuteczne delegowanie?

Delegowanie, czyli przekazywanie zadań pracownikom, to jedno z najważniejszych narzędzi znajdujących się w rękach menedżera. Umiejętne z niego korzystanie ma duży wpływ na wzrost efektywności zespołu oraz rozwój pracowników. To sztuka, którą warto zgłębiać bez względu na staż pracy czy doświadczenie.

Agnieszka Czaplińska

Pracując z menedżerami widzę, iż delegowanie jest dla nich ciągłym wyzwaniem. Syndrom „Zosi Samosi", która sama wszystko najlepiej wie i zrobi, ma wielu z nas. Odstawienie go i tym samym wyjście ze swojej strefy komfortu często jest krokiem milowym w karierze wielu przedsiębiorców. Właśnie dlatego, warto poznać mechanizmy, które nas hamują przed oddaniem zadań innym członkom zespołu, ale także koszty takich decyzji.

Nie delegując zadań, menedżerowie narażają się na spore ryzyko. Po pierwsze będą zmuszeni do wykonywania sporej ilości pracy. Natłok obowiązków sprawi, że nie będą one realizowane w sposób efektywny. Po drugie, przyzwyczają pracowników do tego, że nie muszą pracować samodzielnie, w konsekwencji czego przestaną się rozwijać i szybko stracą motywację. Po trzecie, menedżer, który nie deleguje zadań, nie będzie miał czasu na realizowanie swoich najważniejszych obowiązków.

Pułapki delegowania

Samo przekazanie obowiązków bez koordynowania całego procesu nie jest skutecznym delegowaniem. W takim przypadku ma ono charakter pozorny. Delegując, należy dokładnie określić, co ma być produktem końcowym oraz przyjąć dane ramy czasowe. Warto jednak pamiętać, że samo wysłanie maila z informacją nie wystarczy. Jeśli menedżer chce, aby zadanie zostało zrealizowane w taki sposób, jak zaplanował, konieczne jest monitorowanie całego procesu. Dobrym pomysłem jest organizowanie cyklicznych spotkań zespołu i omawianie kroków milowych projektu. Warto pamiętać o tym, aby zostawić pracownikowi przestrzeń do samodzielnego myślenia. Zaplanowanie wszystkich etapów przez menedżera sprawia, że zadanie staje się zleceniem, a pracownik szybko może poczuć frustrację. W tym przypadku kluczem jest przekazanie uprawnień wraz z odpowiedzialnością co do sposobu realizacji zadania. Ważne jest, by menedżerowie mieli świadomość, że są odpowiedzialni za efekt. Układając hierarchię zadań w firmie warto skorzystać z modelu „cebuli odpowiedzialności", która dzieli zadania na:

- zadania leżące wyłącznie w zakresie działań menedżera,
- zadania, które menedżer wykonuje z pracownikami,
- zadania, które może wykonać pracownik, jeśli ma do tego odpowiednie kompetencje,
- zadania, które powinny zostać wykonane przez pracownika,
- zadania leżące w zakresie działań wyłącznie pracownika.

Zasady skutecznego delegowania

Dobry menedżer wie, jakie zadania powinien rozdzielić, uwzględniając zainteresowania i talenty pracowników. Chcąc opanować tę umiejętność, warto wypisać wszystkie obowiązki, które należą do osoby zarządzającej i przydzielić część z nich konkretnym osobom z zespołu. Dzięki temu może się okazać, że sporą liczbą zadań mogą zająć się pracownicy, co pozwoli menedżerowi skupić się na kluczowych i strategicznych kwestiach.

Niezwykle ważnym aspektem, który często blokuje zarządzających jest ich własny tok myślenia. Chcąc nauczyć się skutecznego delegowania, należy zrezygnować z przekonania o własnej nieomylności i najlepszym sposobie realizowania zadań. Delegowanie jest oznaką zaufania do pracownika, który dzięki temu poczuje się ważny i zyska motywację do dalszej pracy, jednocześnie się rozwijając. Menedżerowie nie powinni również obawiać się utraty wpływu. Przekazywanie zadań jest narzędziem leżącym w ich kompetencji, dzięki któremu mogą zyskać znacznie więcej.

Istotną kwestią jest również delegowanie obowiązków, które wpasowują się w talenty danego pracownika. Dzięki temu praca zostanie wykonana szybciej i w sposób bardziej efektywny. Aby było to możliwe, menedżer musi znać swoich pracowników, ich mocne i słabe strony. Osoby, które zarządzają zespołem w sposób umiejętny dostrzegą aspiracje liderskie pracowników, które wykorzystają w sposób korzystny dla firmy i podwładnego.

Opanowanie sztuki efektywnego delegowania daje menedżerom szereg korzyści, przede wszystkim rozdzielając zadania sami mogą zająć się priorytetowymi dla rozwoju firmy aktywnościami. Zwalniając swój czas, dają tym samym pracownikom szansę na rozwój. ■

Autorka jest trenerką biznesu, prezesem Czapla & More

Chcesz więcej sprzedawać?

Obudź w handlowcach gen samomotywacji

Chcesz więcej sprzedawać, obudź w handlowcach gen samomotywacji. W tym celu zastąp stary XX-wieczny sposób zarządzania sprzedażą, oparty na metodyce WYMAGAM (handlowiec dostaje plan sprzedaży i ma go zrealizować), nowoczesną metodyką opartą na dwóch filarach POMAGAM i KONTROLUJĘ. Proste, ale nie łatwe we wdrożeniu.

Tadeusz Woronowicz

Jak pomóc handlowcom, aby pracowali mądrze zamiast ciężko, opisałem w poprzednich artykułach z serii „Chcesz więcej sprzedawać" w magazynie Gazeta MŚP, z tego artykułu dowiesz się, dlaczego POMAGAM, powinno iść w parze z KONTROLUJĘ oraz jak kontrolować działania sprzedażowe handlowców za pomocą kluczowych wskaźników efektywności KPI, aby obudzić w nich gen samomotywacji.

Czym można zarządzać wynikiem sprzedaży?

Zapewne nie raz zetknąłeś się z powiedzeniem, że możemy zarządzać tylko tym, co możemy zmierzyć. Pozwól, że zilustruję to powiedzenie przykładem. Załóżmy, że mamy dwóch konkurentów - Pawła, który ma firmę na górze i Gawła, który ma firmę na dole. Firma Pawła „Paweł i synowie" zatrudnia 8 handlowców, a firma „Gaweł z córkami" zatrudnia 6 handlowców. Obie firmy działają na tym samym rynku i podobnie określają profil swojego idealnego klienta (PIK – patrz …). Każdy z handlowców zatrudniony w firmy Pawła ma co najmniej 3 (kwalifikowane) spotkania w tygodniu z potencjalnym klientem. Łącznie zespół handlowców z firmy Pawła ma 24 spotkania handlowe w tygodniu. Natomiast każdy z handlowców zatrudniony w firmie Gawła odbywa co najmniej jedno (kwalifikowane) spotkanie dziennie z potencjalnym klientem, łącznie 5 spotkań w tygodniu, czyli zespół Gawła odbywa 30 spotkań handlowych w tygodniu.
Przekładając to na procenty, firma „Gaweł z córkami" ma o 25 proc. mniejszy zespół handlowców niż firma „Paweł z synami", a mimo to zespół Gawła odbywa o 25 proc. więcej spotkań handlowych niż zespół Pawła.

Z czego to wynika?

Spytasz, z czego to wynika, otóż Paweł zarządza swoim zespołem handlowców, za pomocą, wskaźników KPI odwołujących się do wyników sprzedaży (wartość sprzedaży, wolumen sprzedaży, marża), a Gaweł zarządza swoim zespołem handlowców, wykorzystując wskaźniki KPI, odwołujące się do aktywności sprzedażowych, od których wynik sprzedaży zależy (liczba telefonów, liczba spotkań, liczba wysłanych ofert itp.).
Ponieważ wskaźniki KPI Pawła, odwołują się do historii, na którą nie mamy wpływu, jego metodę zarządzania handlowcami można porównać do jazdy samochodem, którego tor ruchu kontrolujemy, patrząc w lusterko wewnętrzne, zamiast patrzeć na drogę przed sobą.

Gaweł patrzy w przyszłość. Zarządza handlowcami, kontrolując ich aktywności sprzedażowe, tj. kontroluje, ile wysłali e-listów, ile wykonali telefonów itp. Może więc reagować z wyprzedzeniem, gdy któryś z tych wskaźników odbiega od normy i udzielić im wsparcia, nie tylko odpowiedniego, ale także na czas.

Używane przez Pawła wskaźniki (wartość sprzedaży, wolumen sprzedaży, marża) nazywane są wskaźnikami opóźnionymi (ang. Lagging Indicator). Wnioski z tych wskaźników są ważne, ale trudno wykorzystać je do poprawy wyników sprzedaży w przyszłości.

Wskaźniki Gawła (ilość wysłanych e-listów, ilość wykonanych telefonów itp.) nazywane są wskaźnikami wyprzedającymi (ang. Leading Indicator), ponieważ informują z wyprzedzeniem, tak jak pomarańczowe światło w sygnalizacji drogowej, że zaraz będzie zmianach. Analizując je, łatwo można ocenić, z którymi elementami procesu sprzedaży handlowcy mają największy problem oraz czy wykorzystują swój czas w optymalny sposób i zareagować z wyprzedzeniem.

Jakie wskaźniki KPI, są najlepsze do kontroli sprzedaży?

Nie ma jednej dobrej odpowiedzi na to pytanie. Każda firma jest inna, w każdej występuje odmienny proces poszukiwania klientów (prospekting) oraz proces sprzedaży. Na podstawie mojego wieloletniego doświadczenia w zarządzaniu sprzedażą B2B mogę powiedzieć, że jeśli chcesz, aby twój zespół przekraczał plan sprzedaży to im prostsze będą te wskaźniki oraz im będzie ich mniej, tym lepiej.

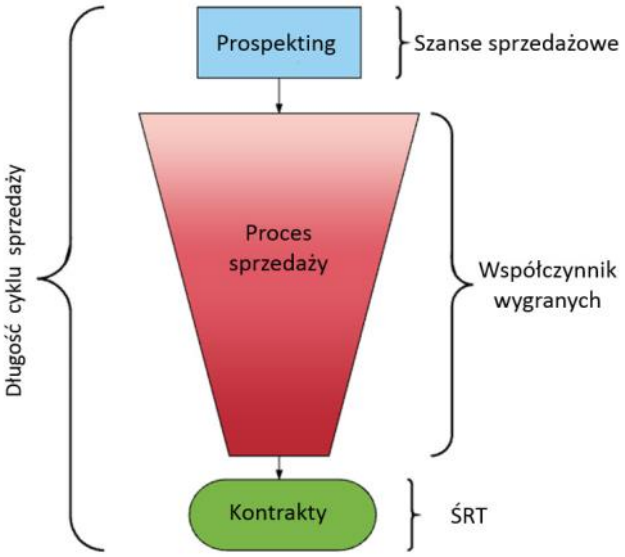
Dodatkowo tak jak Gaweł stosuj, wyprzedzające wskaźniki efektywności KPI, które mierzą:

1. Aktywność sprzedażową zarówno w procesie poszukiwania nowych szans sprzedaży (prospektingu), jak i działania w procesie sprzedaży
2. Wielkość współczynnika wygranych tj. skuteczność zamiany szans sprzedaży w kontrakty,
3. Średnią wartość transakcji (ŚRT),
4. Długość cyklu sprzedaży.

Dlaczego te wskaźniki? Odpowiedź jest prosta, bo sprzedaż to gra liczbowa, a wynik (wielkość sprzedaży) da się obliczyć z równania:

Wartość sprzedaży = (liczba szans sprzedaży) x (współczynnik wygranych) x ŚRT

Wskaźniki te da się też łatwo przedstawić w sposób graficzny (Rys. 1). Szerokość góry lejka odpowiada liczbie szans sprzedaży, szerokość dołu lejka odpowiada liczbie podpisanych kontraktów, a kształt lejka (wysokość i nachylenie ścian) obrazuje efektywność handlowca w konwersji szans sprzedażowych w klientów.



Rys. 1. Wskaźniki KPI do zarządzania sprzedażą B2B

Jeśli odpowiednio powiążesz powyższe wskaźniki efektywności KPI z celami sprzedażowymi handlowców, będziesz mógł łatwo monitorować ich postępy w sprzedaży oraz szybko reagować, gdy pojawią się symptomy zagrożenia realizacji planu.

Dodatkowo twoi handlowcy będą wiedzieli, na jakich działaniach powinni się koncentrować i co robić, aby zrealizować swój plan sprzedaży. Pobudzisz w ten sposób do działania ich gen samomotywacji.

Zakończenie

Pozwól, że na zakończenie tego artykułu odwołam się do cytatu, który otwierał mój artykuł w poprzednim numerze: *Handlowcy są tak dobrzy, jak dobry jest szef, który nimi zarządza*.

Inaczej mówiąc wyniki sprzedażowe handlowców są pochodną dobrego zarządzania, a nie pochodną ceny czy innowacyjności produktu. Jeśli więc niektórzy twoi handlowcy mają problemy z realizacją planów sprzedażowych nie zrzucaj na nich winy. To ty odpowiadasz za to, żeby handlowcy realizowali swoje plany pracując mądrze, a nie ciężko. Zrób rachunek sumienia – sprawdź, którą metodę zarządzania handlowcami stosujesz, przestarzałą, XX-wieczną WYMAGAM czy nowoczesną POMAGAM i KONTROLUJĘ.

Udanego zarządzania sprzedażą. ■

Jeśli chcesz porozmawiać o wskaźnikach KPI napisz do mnie
tadeusz.woronowicz@higea.pl

10 narzędzi do budowy lejka sprzedażowego

Wiele firm ma problem z generowaniem leadów, ale to nic nowego. Przyciąganie klientów zawsze było wyzwaniem. Dobra wiadomość jest taka, że dzięki najnowszym technologiom marketingowym mamy więcej możliwości niż kiedykolwiek wcześniej. Pozyskiwanie większej liczby potencjalnych klientów zaczyna się od poznania narzędzi, które można wykorzystać i sposobu ich zastosowania.

Agnieszka Szklarczyk

1 Wyszukiwarka Google

Google jest cennym urządzeniem. Ma największy potencjał, jeśli chodzi o rozwój firmy. Większość kampanii marketingowych rozpoczyna się od bezpłatnego wyszukiwania. Zasadniczo chodzi o SEO, ale w Google dostępne są różne narzędzia, które można wykorzystać do generowania ruchu i nawiązywania relacji z klientami.

Wyszukiwarka Google: użytkownicy szukają wielu rzeczy w Google.

Mapy Google: wyszukiwania lokalne stały się ogromnie ważne w mobilnym świecie. Jest to kluczowy kanał generowania potencjalnych klientów dla lokalnych firm.

Google Flights: możemy wyszukać loty i hotele. Dla wielu marek turystycznych jest to główne narzędzie.

Zakupy Google: teraz kupujący często przeglądają i kupują wszelkiego rodzaju produkty w Google.

Opinie Google: opinie klientów pozostawione w Google i witrynach partnerskich, takie jak Trustpilot mogą być wyświetlane w Mapach Google, Zakupach Google, rankingu wyszukiwania i reklamach.

AMP: co prawda Google zaprzecza, że jest to ich usługa, ale wiele osób twierdzi inaczej. Co ważniejsze, AMP stało się potężnym narzędziem dla twórców i wydawców.

Obecnie generowanie potencjalnych klientów z Google znacznie wykracza poza tradycyjne SEO. Musimy znać

wszystkie dostępne produkty Google (np. Google Flights vs Google Shopping) i stosować cenne wskazówki.

2 Media społecznościowe i automatyzacja

Drugim kluczowym czynnikiem dla potencjalnych klientów na szczycie ścieżki sprzedaży są media społecznościowe (wyszukiwarki i portale społecznościowe to zdecydowanie dwa największe kanały organicznego ruchu polecającego).

Po pierwsze, musimy wiedzieć, które media społecznościowe są najważniejsze dla Twojej marki i docelowych odbiorców. Jeśli jednak chcemy zmaksymalizować pozyskiwanie klientów dzięki platformom społecznościowym, będziemy potrzebować narzędzi do automatyzacji.

Narzędzia, takie jak Bufor i Hootsuite świetnie nadają się do automatyzacji naszych postów. Dzięki temu dowiemy się, kiedy najlepiej wysyłać wiadomości, odświeżyć je w kluczowych momentach i pomóc w zarządzaniu komentarzami od użytkowników.

Pierwszą rzeczą, którą musimy zrobić, to zautomatyzować posty na blogu. Wtedy będą zaplanowane i gotowe do publikacji na wszystkich kanałach społecznościowych, zaraz po kliknięciu przycisku publikowania.

Gdy już wiemy, kiedy nasze posty są najbardziej skuteczne, skorzystajmy z tych informacji, aby zwiększyć swoje zaangażowanie w reklamę społeczną. Możemy zaplanować wyświetlanie reklam w najbardziej istotnych momentach.

3 Kreator stron docelowych

Istnieje mnóstwo wspaniałych narzędzi do tworzenia stron docelowych dostępnych teraz za pomocą Unbounce, Leadpages i Instapage. Niezależnie od tego, jakie narzędzie wybierzemy, ważne jest, aby szybko tworzyć skuteczne strony docelowe dla różnych typów kampanii (wprowadzenie nowych produktów, organiczne kampanie SEO, płatne reklamy, seminaria internetowe). Następnie można je przetestować pod kątem lepszej wydajności.

Dzięki stronom docelowym możemy pozyskiwać dużą liczbę potencjalnych klientów. Dlatego nie bójmy się zainstalować w wysokiej jakości narzędzie do stron docelowych.

4 Leadformly

Niezależnie od tego, czy są to strony docelowe, strony produktu czy strony główne, formularze internetowe mogą być przydatne w każdej strategii marketingowej.

Dzięki odpowiednio opracowanym formularzom możemy uzyskać wyższy współczynnik konwersji. Twórcy narzędzia wykorzystali wszystkie spostrzeżenia klientów i wdrożyli je w Leadformly. Jest to skuteczne narzędzie do projektowania formularzy, analityki i optymalizacji. Dzięki temu możemy przekształcić większą liczbę odbiorców w potencjalnych klientów.

5 Reklamy Google

Google jest niekwestionowanym liderem, jeśli chodzi o reklamy. Nie ma innego kanału, na którym można wskazać użytkowników, którzy szukają produktów i usług. Jeśli wybierzemy właściwe słowa kluczowe, będziemy mogli zwiększyć liczbę sprzedaży. Wtedy możemy zapłacić za wyświetlanie skutecznych reklam.

Reklamy Google to nie tylko pozyskiwanie potencjalnych klientów. Jest to jedno z największych narzędzi, które można wykorzystać w kampanii remarketingowej. Reklamodawca musi dodać słowa kluczowe w tej kampanii. Dzięki temu reklamy Google będą wyświetlać się w wyszukiwarce, gdy użytkownik wpisze określone słowa kluczowe. Google wyświetla trafne reklamy dla każdego wyszukiwanego hasła.

6 Reklamy na Facebooku

Facebook oferuje mnóstwo opcji kierowania i retargetowania. Dzięki temu możemy wyświetlać reklamy wąsko zdefiniowanym odbiorcom. Dostępne są następujące filtry:

- dane demograficzne,
- lokalizacja,
- zachowania,
- charakterystyczne cechy,
- inne.

Menedżer reklam na Facebooku ułatwia obsługę kampanii reklamowych w mediach społecznościowych. Możemy korzystać z funkcji, które ułatwiają konfigurację kampanii reklamowej. Za pomocą kilku kliknięć możemy wyświetlać reklamy na Facebooku, Instagramie, Audience Network i Messenger na urządzeniach mobilnych i stacjonarnych. Możemy wstawić link śledzący na podstronach w swojej witrynie, aby dotrzeć do swoich idealnych klientów dzięki produktom, które ich najbardziej interesują.

7 Wishpond

Wishpond jest kompletnym zestawem dla potrzeb marketingu internetowego. Pomaga przyciągnąć użytkowników, budując i publikując przyciągające wzrok strony docelowe. Pomaga też przekształcić ich na potencjalnych klientów. Wishpond oferuje wiele przydatnych narzędzi i ze-

wnętrzne integracje, obejmujące oprogramowania i wiele innych aplikacji. Pozwala łatwo tworzyć strony przyjazne dla SEO. Umożliwia integrację różnych funkcji. Możemy tworzyć i publikować mobilne responsywne strony w ciągu kilku minut i integrować z nimi różne formularze.

8 Salesforce

Salesforce dostarcza dużo cennych informacji, zarówno pod względem ilościowym, jak i jakościowym. Gdy korzystamy z Salesforce, możemy zwrócić uwagę na każde indywidualne konto, kontakt, zadanie, wydarzenie i okazję, które są powiązane z potencjalnym klientem. Dzięki temu mamy wgląd w wiele informacji, zanim jeszcze skontaktujemy się z potencjalnymi klientami. Jest bezpośrednią aktualizacją z zasobów fizycznych, a nawet arkuszy Excel.

Salesforce jest wszechstronny, elastyczny i wygodny w użyciu. Jest opcja tworzenia list rzeczy do zrobienia. Dzięki temu zarówno Ty, jak i Twoi przedstawiciele mogą korzystać z tych list, aby pilnować się określonego porządku. Oprócz tego możemy tworzyć przypomnienia w kalendarzach. Zarządzanie klientami staje się o wiele prostsze.

9 Hubspot

Hubspot jest skutecznym oprogramowaniem przydatnym w marketingu przychodzącym i sprzedaży. Pomaga przyciągać użytkowników, konwertować potencjalnych klientów i finalizować sprzedaż. Platforma została zaprojektowana jako punkt kompleksowej obsługi. Pomoże w prowadzeniu kampanii przychodzącej od początku do końca.

Może skutecznie zastąpić wiele narzędzi marketingowych. Pozwala stworzyć skuteczną kampanię marketingową. Hubspot ułatwia pisanie, formatowanie i edycję treści na blogu za pomocą edytora na stronie. Możemy pisać posty od podstaw lub użyć gotowych szablonów. Hubspot sprawia, że optymalizacja SEO jest łatwa. Możemy sprawdzić, które posty generują ruch i potencjalnych klientów.

Zapewnia wbudowaną bibliotekę zoptymalizowanych pod kątem urządzeń mobilnych szablonów lub możemy zbudować stronę docelową od podstaw za pomocą łatwego w obsłudze dla użytkownika edytora. Możemy wyświetlać spersonalizowane treści, wezwania do działania (CTA) i formularze, dla każdego odwiedzającego, aby poprawić skuteczność stron docelowych. Po uruchomieniu strony docelowej możemy analizować jej skuteczność i wykonywać testy A/B każdego elementu, aby uzyskać jak największą liczbę konwersji. Podczas pisania możemy otrzymywać niestandardowe propozycje słów kluczowych.

10 Zoho CRM

Zoho CRM pomaga nawiązać interakcje z klientami, aby poprawiać relacje biznesowe. Za pośrednictwem jednego konta CRM możemy łatwo dotrzeć do klientów za pośrednictwem poczty elektronicznej, telefonu, czatu i mediów społecznościowych.

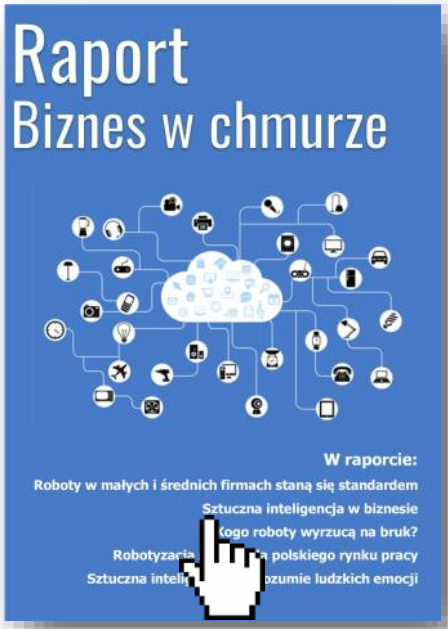
Pomaga firmom organizować i przyspieszyć strategie sprzedaży, identyfikując priorytety i śledząc sprzedaż na łatwych do odczytania wykresach. Zwiększa produktywność poprzez automatyzację archiwów danych. Zespół może skupić się na nowej sprzedaży.

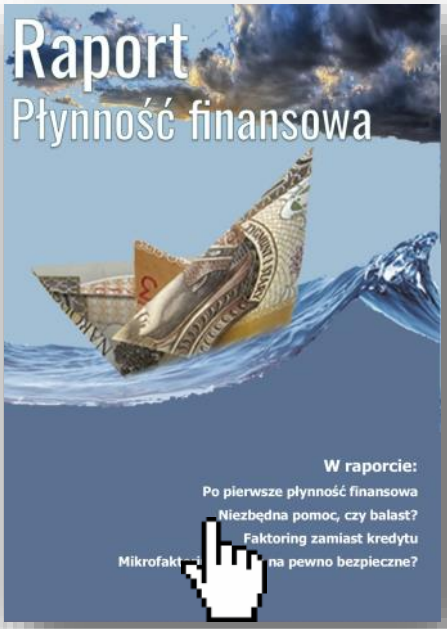
Pomaga w synchronizacji wszystkich elementów, związanych z obecnymi i przyszłymi klientami. Synchronizuje dział sprzedaży, marketingu, wsparcia technicznego i obsługi klienta. Możemy go przetestować przed zakupem. ■

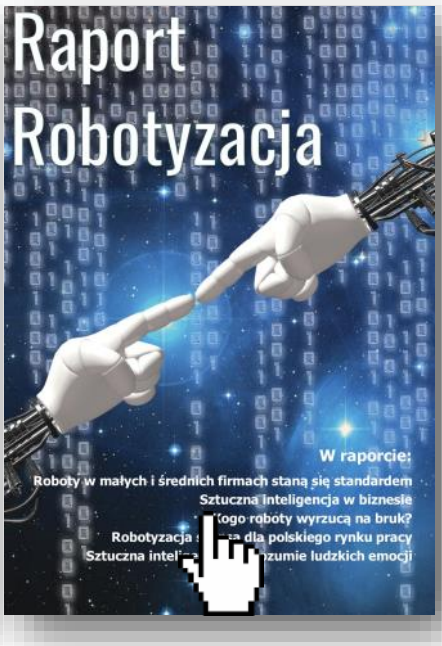
Autorka: CEO Agencji Marketingowej I AM

REKLAMA

Raporty Gazety MSP







GAZETA MSP

gazeta-msp.pl

Praktyczne strony biznesu

Budowanie zaufania jako podstawa skutecznej sprzedaży

Anna Zalewska

Zapewne, gdyby zapytać, czy zaufanie jest istotnym elementem budowania relacji, każdy bez wahania odpowie twierdząco. Zaufanie stanowi bowiem podstawę każdej więzi międzyludzkiej. Jednak gdy przechodzimy do relacji biznesowych odpowiedź może nie wydawać się tak oczywista. Tymczasem również bez wahania powinniśmy przyznać, że zaufanie stanowi podstawę w biznesie.

Powszechnie znane powiedzenie, że zaufanie to podstawa sprawdza się zatem także w biznesie. Już w latach 60. XX w. na znaczenie zaufania, jako jednego z najważniejszych czynników warunkujących prawidłowe funkcjonowanie grup społecznych, wskazał amerykański psycholog Julian Rotter.

Kultura nieufności

Myliłby się jednak ten, kto by przypuszcza, że jest to powszechna postawa społeczna. Badania są bezlitosne i wskazują, że w Polsce panuje kultura nieufności. W Raporcie Diagnoza społeczna z 2013 r. wykazano, że jedynie 12 proc. respondentów zgadza się ze stwierdzeniem, że „większości ludzi można ufać".

Jest to bardzo zła wiadomość także dla przedsiębiorców. Wykazano już bowiem, że zaufanie wpływa pozytywnie na gospodarkę. zwiększa kreatywność, a tym samym innowacyjność oraz sprzyja skutecznemu wdrażaniu innowacji, wzmacniając proces tworzenia i rozprzestrzeniania wiedzy. Natomiast wedle Francisa Fukuyamy brak zaufania może ograniczać horyzonty, przyczyniać się do wytwarzania postaw spiskowych, tworzyć korupcję i niszczyć postawy obywatelskie. Ponadto Fukuyama uważa, że wskutek braku zaufania w społeczeństwie może się nasilać autorytaryzm.

Wszystkie te kwestie wpływają także na biznes zarówno w skali makro (negatywne wzorce relacji społecznych wpływają na gospodarkę), jak i w skali mikro (zaufanie jest potrzebne w relacji z Klientem).

By dobrze zrozumieć czym jest zaufanie, należy najpierw odpowiednio zdefiniować ten termin, uwzględniając jego

rolę w biznesie. Większość definicji naukowych przedstawia zaufanie jako element relacji międzyludzkich, czyli inaczej mówiąc, bardzo antropocentrycznie. Musimy zaś zauważyć, że zaufanie w organizacji wiąże się np. z aspektem decyzji menedżerskich.

Budowanie zaufania

Budowanie zaufania do firmy jest zadaniem kompleksowym (bardziej skomplikowanym niż w przypadku więzi międzyludzkich) i bazuje na decyzjach podejmowanych w organizacji. Zaufanie opiera się więc na marce, którą budujemy zarówno wewnętrznie (wśród pracowników), jak i zewnętrznie (wśród Klientów, partnerów, opinii publicznej).

Wewnętrznie, w organizacji wytwarzają je ustanowione w firmie normy, z którymi pracownicy mogą się identyfikować. Wpływają na nie poczucie odpowiedzialność i transparentność kompetencji. Buduje to tzw. kulturę zaufania, która umożliwia lepsze funkcjonowanie organizacji.

Kultura zaufania w firmie wpływa pozytywnie zarówno na relacje między pracownikami, jak i partnerami czy klientami. Nie jest to zatem jedynie działanie wewnętrzne, bowiem wytwarzając jasne normy i wartości firmy budujemy także jej markę, co sprawia, że Klienci czują się bezpieczniejsi w kontaktach z daną organizacją (może to np. zaważyć na wyborze produktu czy rozwiązania wśród dużej konkurencji – wolimy sprawdzone marki, którym można ufać). W celu budowania kultury zaufania musimy zwrócić uwagę na kilka czynników:

- instytucjonalizacja i rutynizacja kontaktów,
- czas trwania relacji,
- uczenie się siebie nawzajem i wzajemna adaptacja.

Zaufanie powstaje więc w wyniku długofalowych relacji opartych na wymianie kompetencji i wzorów zachowań, które są powtarzalne i w ten sposób przewidywalne. Jego wytworzenie bazuje właściwie na tych samych mechanizmach (w różnych okolicznościach). Należy także zaznaczyć, że w biznesie będzie ważne zarówno zaufanie kognitywne (bazujące na kompetencjach i racjonalnych przesłankach), jak i afektywne (bazujące na emocjach), co oznacza, że powinniśmy je budowac w oparciu o kompetencje pracowników (ocena racjonalna) oraz wytwarzaniu pozytywnych emocji u Klientów.

Jak możemy zauważyć, zaufanie w biznesie jest praktycznie niezbędnym warunkiem każdej relacji, stanowiąc wartość podstawową. Warto jednak zastanowić się nad tym, jak wykorzystać tę wiedzę w praktyce – w kontaktach z Klientem w celu zapewnienia większych zysków firmie.

Zaufanie jest podstawą każdej relacji, ponieważ pozwala wytworzyć więź z drugą osobą. To gwarantuje większą lojalność oraz długoterminowe kontakty. Podobnie dzieje się w przypadku wytwarzania relacji z Klientem. Co to oznacza? W kontakcie z Klientem obowiązują te same zasady, co w przypadku tworzenia zażyłości międzyludzkiej. Wzbudzenie zaufania i wytworzenie więzi bazuje na tych samych zasadach, co w przypadku przyjaźni. Oznacza to, że Klientów powinno się traktować indywidualnie, pokazując, że znamy ich problemy. To zapewnia im poczucie wyjątkowości i bliskości.

Wspomaganie zaufania

Jednak jak zadbać o indywidualne traktowanie Klienta, gdy prowadzimy kilka projektów? W tym celu warto zainwestować w narzędzia., jak np. system CRM, w którym możesz przechowywać historię kontaktów i informacje o Klientach.

Nie bójmy się też kanału telefonicznego. Statystyki pokazują, że aż 75 proc. respondentów preferuje telefoniczne rozwiązanie problemu jako najszybsze. Natomiast 53 proc. chce rozmawiać w tym celu z żywą osobą. Dzieje się tak, ponieważ drugi człowiek wzbudza większe zaufanie niż maszyna.

Dlatego zbyt duża automatyzacja kanału telefonicznego (jak i innych kanałów kontaktu) może być zbyt ryzykowna. Połączenie telefoniczne powinno być jak najszybciej przekierowane do konsultanta lub system powinien poinformować rozmówcę o kolejnych krokach operacyjnych (np. wskazać godziny czy dni dostępności konsultantów). Dezinformacja jest największym wrogiem budowania relacji.

Mówiąc już o dezinformacji, kolejnym ważnym warunkiem wzbudzania zaufania u Klienta jest przyznawanie się do błędów. Być może brzmi to paradoksalnie, bowiem generalnie przyznanie się do błędu stanowi zazwyczaj duże wyzwanie i nierzadko traktowane jest jako wstydliwe. Gdy popełnimy błąd, często automatycznie staramy się zrzucić odpowiedzialność na inne osoby, system itp. Tymczasem Wedle Paula Schoemakera, autora książki Brilliant Mistakes. Finding Success on the Far Side of Failure paradoksalnie warto popełniać błędy, gdyż to w nich największy potencjał „genialności", czyli np. najlepszych inwestycji lub innowacji.

Kolejną kwestią istotną przy wzbudzaniu zaufania jest empatia. Pomoże nam ona odpowiednio „wyczuć" Klienta i wskazać mu odpowiednie zrozumienie, co automatycznie sprawi, że wzbudzimy jego empatię i pokażmy się jako osoby kompetentne. W tym ostatnim wypadku również warto zabłysnąć wiedzą, co również pokaże nasz w dobrym świetle i wpłynie na wzrost zaufania Klienta. ■

Autorka: Content Project Manager z 6 letnim doświadczeniem w przygotowywaniu treści dla różnych branż, od 4 lat związana z sektorem b2b, z wykształcenia jest antropologiem, przygotowując doktorat na Uniwersytecie Warszawskim

Dźwignia operacyjna i finansowa w firmie

Stopień konkurencyjności firmy zależy przede wszystkim od stosunku kosztów do przychodów ze sprzedaży wypracowanych w toku bieżącej działalności. Współzależność tych dwóch parametrów zmierzyć można za pomocą bardzo praktycznych wskaźników analizy finansowej: dźwigni operacyjnej oraz finansowej.

Tomasz Peplak

Analizowanie wyników finansowych przedsiębiorstwa to w gruncie rzeczy obserwacja i porównywanie dwóch podstawowych elementów kształtujących ostateczny wynik finansowy przedsiębiorstwa: przychodów i kosztów. Punktem wyjścia do analizy dźwigni operacyjnej i finansowej jest określenie tzw. progu rentowności lub inaczej progu przełamania.

Próg rentowności

Próg rentowności – określany trzyliterowym skrótem BEP (ang. break even point) – to wskaźnik bardzo przydatny zwłaszcza w warunkach zmiennej koniunktury gospodarczej. Pozwala bowiem określić minimalny poziom sprzedaży, przy którym równoważone są poniesione na produkcję koszty.
Pierwszym krokiem do określenia progu rentowności jest rozdzielenie kosztów funkcjonowania danej firmy na koszty zmienne i stałe. Do kosztów stałych zaliczamy:

- koszty administracyjne,
- koszty ogólnego zarządu,
- wynagrodzenia z umowy o pracę,
- koszty ubezpieczeń społecznych pracowników,
- koszty nieruchomości,
- amortyzację środków trwałych,
- koszty licencji, patentów i znaków towarowych wykorzystywanych przez firmę.

Koszty zmienne to z kolei wydatki firmy, które w sposób proporcjonalny zmieniają się wraz ze wzrostem lub spadkiem produkcji. Wśród najważniejszych kosztów zmiennych należy wymienić: wydatki na zakup materiałów i surowców niezbędnych do produkcji oraz zużycie energii.
W codziennej praktyce zarządzania własną firmą stosunkowo łatwo można wyodrębnić te dwa rodzaje kosztów, poddać je analizie oraz odnieść do wartości realizowanej sprzedaży. Tym bardziej więc warto poznać próg rentowności własnej firmy przy założeniu nawet kilku wariantów kształtowania się produkcji i sprzedaży firmy w najbliższym czasie.

Obliczenie progu rentowności dla firmy to zaledwie początek. Na razie wiemy tylko, ile musimy sprzedać, by zwróciły nam się koszty poniesione na produkcję. Doskonałym rozwinięciem tej analizy jest określenie poziomów tzw. dźwigni operacyjnej, finansowej oraz dźwigni połączonej. Dopiero ustalenie poziomów tych wskaźników umożliwia przeanalizowanie wpływu poszczególnych elementów na ostateczny wynik finansowy firmy: jej niższą lub wyższą efektywność.

Dźwignia operacyjna

Efekt dźwigni operacyjnej opiera się na bardzo charakterystycznej zależności: wraz ze wzrostem wartości sprzedaży firmy jej zysk operacyjny wzrasta w sposób ponadproporcjonalny. Nieproporcjonalność wzrostów wynika z udziału kosztów stałych przedsiębiorstwa.
Wraz ze wzrostem produkcji, koszty stałe pozostają na niezmienionym poziomie, a ich wartość rozkłada się na większą liczbę wytworzonych jednostek produktu. Zmniejsza się zatem jednostkowy koszt produktu, czego efektem jest wzrost zysku firmy. Ten właśnie efekt nazywany jest dźwignią operacyjną. W celu ustalenia, jak zmieniać się będzie zysk operacyjny firmy w zależności od zmiany sprzedaży, wykorzystamy następującą zależność:

DOL = %DEBIT / %DS

gdzie:
DOL – stopień dźwigni operacyjnej (ang. degree of operating leverage)
%DEBIT – procentowy wzrost zysku operacyjnego (lub zysku przed spłatą odsetek i opodatkowaniem)
%DS – procentowy wzrost przychodów netto ze sprzedaży przedsiębiorstwa.
Przykład (dane z tabeli).
Spółka ABC osiągnęła w 2018 r. przychody ze sprzedaży na poziomie 17,5 mln zł. Oznacza to, że w stosunku do roku

Dane finansowe spółki ABC

Parametr finansowy	2017	2018	Zmiana
Przychody netto ze sprzedaży (tys. zł)	15 000	17 500	16,7%
Zysk operacyjny (tys. zł)	1 550	1 850	19,4%
Zysk netto (tys. zł)	980	1 200	22,4%

poprzedniego jej sprzedaż wzrosła o 16,7 proc. W tym samym okresie zysk operacyjny spółki wzrósł o 19,4 proc. Dźwignia operacyjna w tym wypadku wyniesie:

DOL = 19,4/16,7 = 1,16

Oznacza to, bazując na danych historycznych, że wzrost sprzedaży spółki ABS o 10 proc. powinien spowodować wzrost jej zysku operacyjnego o 11,6 proc. Należy zdać sobie jednak sprawę, że mechanizm dźwigni operacyjnej jest bronią obosieczną.
W przypadku obniżenia się wartości przychodów ze sprzedaży firmy również w sposób ponadproporcjonalny obniża się jej zysk operacyjny. Wykorzystując dane z zaprezentowanego w tabeli przykładu, możemy stwierdzić, że spadek przychodów przedsiębiorstwa o 10 proc. będzie skutkował obniżeniem zysku operacyjnego w tym samym stosunku o 11,6 proc.

Dźwignia finansowa

Kolejnym etapem analizy rentowności jest ustalenie poziomu tzw. dźwigni finansowej. Określa ona zależność między zmianą wartości zysku operacyjnego a zmianą zysku netto.
Poziom dźwigni finansowej możemy określić za pomocą następującej zależności:

DFL = %DNP / % DEBIT

gdzie:
DFL – stopień dźwigni finansowej (ang. degree of financial leverage)
%DNP – procentowy wzrost zysku netto
%DEBIT – procentowy wzrost zysku operacyjnego (lub zysku przed spłatą odsetek i opodatkowaniem).
Przykład (dane z tabeli).
Poziom dźwigni finansowej w przypadku przedsiębiorstwa ABC wyniesie:

DFL = 22,4/19,4 = 1,15

W przypadku spółki ABC działanie dźwigni finansowej jest nieco słabsze niż dźwigni operacyjnej. Wzrost zysku operacyjnego o 10 proc. spowoduje przyrost zysku netto o 11,5 proc. I odwrotnie: spadek wartości zysku operacyjnego pociągnie za sobą większy niż proporcjonalny spadek zysku netto przedsiębiorstwa.

Dźwignia całkowita

Dźwignia połączona stanowi ostateczną analizę zależności między wartością sprzedaży, zysku operacyjnego oraz zysku netto firmy. Jest ona iloczynem dźwigni operacyjnej i finansowej. Oblicza się ją zatem według następującego wzoru:

DTL = DOL x DFL

gdzie:
DTL – stopień dźwigni połączonej (ang. degree of total leverage)
DOL – stopień dźwigni operacyjnej
DFL – stopień dźwigni finansowej
Stopień dźwigni połączonej wykazuje, w jakim stopniu wzrośnie wartość wypracowanego przez firmę zysku netto przy uwzględnieniu zmiany wartości sprzedaży, przychodów i kosztów finansowych.
Na podstawie prezentowanych przykładowych danych finansowych wartość dźwigni połączonej wynosi ostatecznie:

DTL = 1,16 x 1,15 = 1,334

Oznacza to, że wzrost przychodów spółki o 10 proc. spowoduje jednoczesny wzrost wypracowanego zysku netto o 13,34 proc. Analogicznie spadek przychodów o 10 proc. pociągnie za sobą obniżenie zysku netto o 13,34 proc.
Przedstawiona analiza może stać się bardzo przydatnym narzędziem kontroli kosztów w przedsiębiorstwie oraz sposobem poszukiwania nowych możliwości zwiększania sprzedaży. Umożliwia również wstępne zbadanie wrażliwości wyników finansowych przedsiębiorstwa na zmiany popytu na jego produkty lub usługi. ■

Podstawy budowania nowej firmy

Łukasz Blichewicz

Założenie własnej firmy lub start-upu to wielki i odpowiedzialny krok. Nowy przedsiębiorca staje przed ogromnym wyzwaniem i mnóstwem decyzji. Musi poznać i przeanalizować rynek, na który ma zamiar wkroczyć, znaleźć wyróżniki swojego produktu, które dadzą mu przewagę nad konkurencją i ustalić realne ramy czasowe, w których chce zacząć na swoim pomyśle zarabiać.

Odpowiedzialny młody przedsiębiorca powinien przede wszystkim wnikliwie przemyśleć kierunki rozwoju swojego biznesu – zarówno w krótkim, jak i długim okresie. Musi oszacować potencjał rynku i aktualną jego sytuację, upewnić się, że sektor, w który chce się zaangażować jest na tyle rozwojowy, że warto poświęcić mu czas i środki finansowe.
Nieprzemyślana decyzja na tym etapie tworzenia nowej firmy może zaprzepaścić całe przedsięwzięcie. To bardzo czasochłonny proces, ale jednocześnie jest to absolutna podstawa do założenia nowej organizacji. Analizując rynek, istniejącą i potencjalną konkurencję oraz szacując planowane zyski (oraz potencjalne straty) w danych okresach tworzenia firmy, minimalizujemy ryzyko wystąpienia sytuacji, które mogą nas zaskoczyć w najmniej odpowiednich momentach i zahamować rozwój.

Świadoma niekompetencja – jaka jest wartość własnej niewiedzy?

W życiu każdego człowieka przychodzi moment, w którym zdaje on sobie sprawę z tego, że wydawało mu się, że zna jakąś dziedzinę na wylot, a jest zupełnie inaczej. To bardzo niekomfortowe uczucie, ale im szybciej się z nim spotkamy, tym lepiej. Świadomość własnej niekompetencji i przyjęcie jej do wiadomości pozwala uniknąć w przyszłości wielu bolesnych w skutkach błędów. Zdając sobie sprawę z własnych ograniczeń, możemy albo zacząć się szkolić, albo skorzystać z pomocy fachowców.
Jeśli szukamy inwestora dla naszego biznesu, powinniśmy się skupić nie tylko na proponowanej kwocie, ale także, a może przede wszystkim na wparciu, jakiego inwestor jest nam w stanie udzielić. Dobrze, gdy wnosi on ze sobą wiedzę i doświadczenie, ale także zasoby pomocne w prowadzeniu działalności.
Nawet najbardziej innowacyjny pomysł wymaga bowiem codziennych, przyziemnych działań, zanim uda się na nim zbudować doskonale prosperującą firmę. Prawnik, księgowy, grafik, webmaster, programista, analityk, copywriter – to przykładowe wsparcie, które może być częścią wkładu inwestora w rozwój projektu.

**Inwestor też człowiek,
czyli proste zasady komunikacji**

Inwestor powinien być dla młodego przedsiębiorcy przede wszystkim dostępny. To pierwszy kontakt, do którego start-up powinien móc zwrócić się z zapytaniem, prośbą o pomoc i radę. O ile bardziej komfortowo pracuje się nad rozwojem projektu, kiedy ma się pewność, że nie jest się tylko kolejną pozycją w portfelu inwestycyjnym, a inwestor żywo interesuje się naszą działalnością. Nie nachalnie, nie przesadnie, ale wspierająco. Dla drugiej strony to jest także korzystne.
Bieżący, proaktywny kontakt pozwala na stały przepływ informacji, oszczędza czas i pieniądze. Pozwala na dostrzeżenie potencjalnych zagrożeń na bardzo wczesnym etapie, dzięki czemu da się ich uniknąć lub zaradzić im w bardzo prosty sposób.
Świadomy inwestor pozwala twórcom swobodnie pracować nad projektem, z którym do niego przyszli. Nie oznacza to jednak pozostawienia ich samym sobie. W ważnych kwestiach zawsze mogą liczyć na pomoc i radę. To działa dodatkowo motywująco na zespół, jest bowiem przejawem zaufania do startupu.

Problem skalowania i częsta klęska urodzaju

Problem ze skalowaniem to bolączka wielu start-upowców i przedsiębiorców rozpoczynających swoją przygodę z zarządzaniem firmą. Jeśli pomysł „wypali", a w firmie nie ma mocy przerobowych, to produkcja nie nadąży za zleceniami, klienci zaczną się niecierpliwić i poszukają sprawniejszej konkurencji. Zdarzają się też sytuacje, w których firma zdaje się rosnąć, zwiększa się liczba pracowników i obowiązków, a jednak dochody stopniowo maleją. W takich sytuacjach konieczne okazuje się odpowiednie skalowanie biznesu. Ma ono 3 wymiary: skalowanie organizacji, skalowanie klientów oraz skalowanie przychodów.
Gdy biznes się rozwija, rośnie również grupa ludzi, która go tworzy. Konieczne jest pojawienie się zespołów, specjalizacji i menedżerów. W ten sposób rozdzielamy kompetencje i skalujemy organizację. Skalowanie klientów pojawia się w momencie, w którym postanawiamy wejść w nowe segmenty rynku, gdzie klienci mogą okazać się zupełnie inni niż ci, z którymi współpracowaliśmy wcześniej. Pojawiają się większe wymagania, presja czasu. Konieczne jest uwzględnienie tego faktu już na etapie planowania rozszerzania działalności.
Skalowanie przychodów wydaje się kwestią najprostszą w realizacji. Powiększanie zysku nie może wynikać jedynie ze wzrostu liczby użytkowników/klientów. Konieczne jest także zwiększanie zysku bazujące na tych, których już pozyskaliśmy. Możemy to osiągnąć np. poprzez proponowanie dodatkowych usług związanych z podstawową działalnością.

Mikrozarządzanie, czyli problem starego nawyku

Mikrozarządzanie to termin, którego powinien wystrzegać się każdy przedsiębiorca. To ingerowanie w każdy, nawet najmniejszy proces decyzyjny w organizacji i jeśli nie zostanie ono odpowiednio szybko wyeliminowane, może doprowadzić do upadku świetnie zapowiadającego się start-upu. Interesowanie się poszczególnymi działami naszej firmy i nadzorowanie wykonywanej przez zespół pracy nie jest niczym złym, ale nie warto popadać w skrajności robiąc to przez cały czas. Istotna jest precyzyjna komunikacja z zespołem, odpowiednie delegowanie zadań oraz zaufanie do pracowników i ich kompetencji.
Nigdy nie uda się wyeliminować wszystkich błędów, ale pracownik musi wiedzieć, że ma na swoich barkach pewną odpowiedzialność, a przy tym cieszy się zaufaniem szefa. Dobry lider potrafi odpowiednio rozdzielać zadania wśród swoich podwładnych, wyjaśniać na czym polegają i utwierdzać ich w przekonaniu, że w razie problemu lub wahania mogą zwrócić się do niego z prośbą o pomoc, ale ostatecznie nie ingeruje w ich wykonanie. Zakłada, że ludzie, których zatrudnił poradzą sobie z przydzieloną pracą.

Ufaj sprawdzonym specjalistom

Bardzo istotne dla młodych przedsiębiorców jest otaczanie się wartościowymi partnerami i specjalistami. W okresie dynamicznego rozwoju pojawia się mnóstwo ofert współpracy. Konieczne jest ich dokładne sprawdzenie. Większość prawdopodobnie okaże się mało wartościowa, jednak często wśród 10 nieinteresujących ofert pojawi się jedna, która pozwoli nam rozwinąć skrzydła. Sprawdzeni i doświadczeni partnerzy to nieocenione wsparcie w rozwoju firmy.

Okazja czyni startup-owca – plany warto zmieniać

Młodzi przedsiębiorcy często zakładają, że ich biznesplan jest ostateczną wizją rozwoju ich nowej firmy i nie powinni go zmieniać. To błąd. Sytuacja na większości rynków jest dynamiczna, realia zmieniają się bardzo często, a biznesmen musi się do nich dostosowywać lub nawet je kreować. Właściwie ewoluujące plany są kluczowe dla rozwoju organizacji. Nie warto kurczowo trzymać się pierwotnych założeń, konieczna jest elastyczność i umiejętność dostosowania się do funkcjonujących w danej chwili trendów. ■

Autor jest Presem Zarządu Grupy Assay

Marka pracodawcy – na co pracownicy zwracają uwagę?

Anna Stachniuk

Kiedyś były do nas kolejki, a teraz zmienił się rynek – nie ma chętnych, a obecni pracownicy się wykruszają. Rotacja to największe wyzwanie współczesnego rynku pracy. Dlaczego tak się dzieje? Dlatego, że kandydaci do pracy zwracają uwagę, gdzie chcą tę pracę podjąć. Pracodawców ścigających się z coraz doskonalszą ofertą jest coraz więcej, a dobra opinia jest najważniejsza.

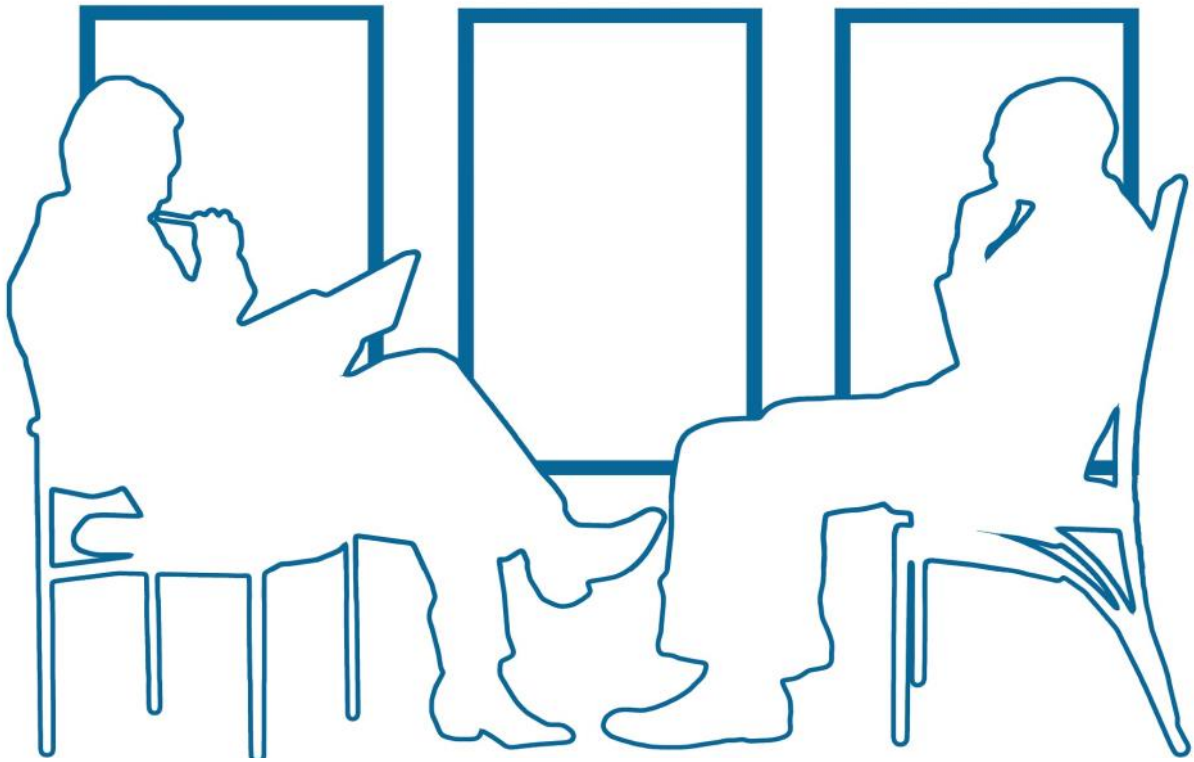
Na co zwracają uwagę pracownicy przy wyborze miejsca pracy? Poniżej kilka istotnych aspektów:

Wynagrodzenie

Terminowe – szczególnie pracownicy produkcyjni kładą na to duży nacisk, zwłaszcza że nie raz musieli dochodzić swoich praw do wynagrodzenia

Jasny system wynagradzania – Dobrze skonstruowana siatka płac to połowa sukcesu. Dobrze, gdy do tego jasno komunikujemy system premiowy, który zależny jest od starań i możliwości pracownika, a nie od humoru przełożonego. Co ciekawe często słyszę, że na stanowiskach stricte administracyjnych, jak księgowa, czy specjalista ds. kadr i płac, nie da się wprowadzić systemu prowizyjnego, z czym nie mogę się zgodzić. Oczywiście, że można taki system wprowadzić trzeba tylko dobrze sprecyzować stawiane cele, a może ich być wiele: usprawnienie systemu pracy, automatyzacja pewnych procesów, robionych ręcznie, prace pomocnicze przy nowych systemach komunikacji np. RCP, obieg dokumentów. Po pierwsze premia motywuje pracowników do sprawniejszych działań, po drugie wprowadzone zmiany ułatwiają im finalnie pracę i pozwalają na podnoszenie kwalifikacji.

Rynkowe wynagrodzenie – jego poziom powinien być porównywalny z firmami, o podobnym profilu. Odradzam



pracodawcom narzucanie szybkiego tempa, przy ściganiu się stawką na rynku – to najszybsza droga do problemów finansowych, a nie przekłada się ona na jakość pracy – wręcz przeciwnie, daje możliwość pracownikom, ciągłego renegocjowania stawek i powoduje większą rotację.

Czas pracy

System czasu pracy – coraz częściej źle postrzegana jest czterobrygadówka w zakładach produkcyjnych (co nie wynika bezpośrednio, ze złych założeń tego systemu, tylko z jego kuriozalnych nadużyć) – finalnie pracownicy, pracują dużo więcej niż powinni bez odpowiednich ilości czasu wolnego, co przekłada się na frustracje i pogorszenie kondycji fizycznej i psychicznej

Elastyczność – pracodawcy do indywidualnych potrzeb pracownika, to często podnoszony temat, szczególnie, gdy mówimy o matkach wracających po urlopie rodzicielskim, samotnych rodzicach lub o osobach pracujących zdalnie. Możliwość pracy w formie home office lub elastycznych godzin pracy, to wspaniały przywilej, który coraz mocniej podnoszony jest przez pracowników i stosowany przez pracodawców. Pamiętajmy również, że rozliczamy pracowników z wykonanych zadań, a nie za sam czas pracy więc przy dobrej organizacji pracy, taka elastyczna forma zatrudnienia może się okazać bardzo dobra dla obu stron.

Balans – szacunek do czasu z rodziną – balans między życiem rodzinnym, a pracą to podstawa. Pamiętajmy, że pracownicy, którzy każdą wolną chwilę chcą poświęcać życiu zawodowemu są wydajni bardzo krótko, dosyć szybko dosięga ich pracoholizm (który przejawia się frustracjami w życiu rodzinnym) lub wypalenie zawodowe – gdzie spadek motywacji i przemęczenie jest często nieodwracalne i tylko drastyczna zmiana stanowiska lub środowiska może taki stan rzeczy poprawić. Jako pracodawca dobierzmy więcej personelu, a nie generujmy nadgodzin. Dobrze zorganizowana praca jest też, najzwyczajniej tańsza od pracy w nadgodzinach.

Kultura organizacji

Atmosfera – w pracy spędzamy min. 1/3 dnia plus dojazdy. Dobrze, gdy jest to miejsce przyjazne, gdzie współpracownicy są mili i pomocni. Jest to tak proste i oczywiste, że aż dziwne, że o tym wspominam, ale czy ta prostota nie jest najtrudniejsza do osiągnięcia. Gdy mamy kadrę źle wyszkoloną, gdzie jedni pracownicy muszą ciągle gasić pożary po drugich, gdy mamy antypatie na tle osobistym, gdy mamy zazdrość o stanowiska lub o zarobki, to trudno o dobrą atmosferę. O ten czynnik musi dbać lider zespołu – musi ła-

godzić zatargi, gasić pożary, rozmawiać z ludźmi, pytać i aktywnie słuchać. Dobry lider to skarb, potrafi jednoczyć ludzi, dba o morale, o poziom wiedzy w zespole i by poprawić atmosferę należy z nim ją budować.

Wartości, **sposób komunikacji** – misja i wizja na ścianie firmy to przeżytek, który odszedł do lamusa, który przez to, że absolutnie nie był rozumiany przez załogę, a czasem nawet przez swoich twórców stanowił stek pobożnych życzeń – nie piszmy tego, jak nie wiemy co jest wartością firmy.

Wartość jedna, a prawdziwa wyraża więcej niż tysiąc złotych myśli na ścianie. Dla jednych to jest szacunek, dla innych optymalizacja, inny przypadek to elastyczność do potrzeb kadry albo miła obsługa klienta i schludny wygląd sklepu.

Źle dobrane wartości do firmy mają się tak jak hasło nad stoiskiem warzywnym: zawsze świeże produkty, a poniżej w koszach zgniłe pomidory i całkowity brak reakcji obsługi. Wartości firmy powinny być tak oczywiste, że napis nie byłby potrzebny, a kosz pełen pięknych warzyw, na czystym stoisku byłby wystarczającym świadectwem.

Design – wygląd pomieszczeń, dbałość o bezpieczeństwo, ergonomia pracy to są wyzwania projektantów, dotyczące tworzenia przyjaznego środowiska pracy. Coraz częściej chcemy się czuć w pracy jak w drugim w domu albo nawet oczekujemy, że będzie ciekawiej.

Opinia pracowników

Polecenie live lub jego brak to wizytówka pracodawcy. Miarą pracodawcy jest, jeżeli pracownik namawia swoją rodzinę lub znajomych do pracy w jego miejscu pracy. Tzw. „poczta pantoflowa" ma dwie odmiany: zarówno w czasie spotkań na żywo, jak również przez Internet

Opinia w Internecie – pracownicy badają opinie na różnych portalach. Jeżeli pracodawca nie robi nic, by walczyć o dobry wizerunek w sieci, to kandydat do pracy u niego, na portalach znajdzie najczęściej tylko negatywne komentarze. Mamy taką naturę, że dzielimy się częściej negatywną opinią niż pozytywną.

Swoim klientom rekomenduję działania online i pomagam przy prowadzeniu fanpage na Facebooku, gdzie ich pracownicy opowiadają o swojej pracy, o życiu firmy, o tym co przyjemne i co stanowi wyzwanie w danej chwili. Dobrze prowadzony fanpage to wyzwanie. Oczywiście ryzyko negatywnego komentarza zawsze istnieje, ale daje to możliwość kontroli nad tym niepokojącym zjawiskiem, możliwość zidentyfikowanego odbiorcy i natychmiastowej reakcji. Jest to najlepsza, moim zdaniem, forma promocji firmy w sieci, zważywszy na możliwość połączenia tego bezpośrednio z kanałem rekrutacyjnym.

Pierwszy dzień w pracy

Wdrożeniowiec – dobry Instruktor to skarb każdej firmy świadomej potrzeby budowania marki i długofalowych relacji, a dobre wrażenie na początku, to podstawa dobrego wdrożenia. Firma nastawiona na spójną komunikację, na sprawny proces aklimatyzacji i przekazania wiedzy powinna wprowadzić odpowiednie mechanizmy, bo jak wiadomo nic się samo nie zrobi, a nowy pracownik sam się nie nauczy, bez naszej pomocy

Materiały – profesjonalnie przygotowane, z jasnymi wytycznymi, osobami do kontaktu, jako wewnętrzny przewodnik po firmie, to duża pomoc dla nowej osoby, która ma prawo na początku czuć się zagubiona.

Benefity pracownicze

Jest ich moc – poczynając od programów medycznych, emerytalnych jak PPE i PPK, przez wsparcie kondycji fizycznej, po programy socjalne. Tworząc program benefitowy musimy pamiętać, że musi być on odpowiednio dobrany do specyfiki naszych pracowników, do ich oczekiwań, potrzeb, możliwości czasowych i finansowych.

Jak widać pracownicy najpierw dobrze zbadają opinie i dość szybko, po podjęciu zatrudnienia wyrobią sobie zdanie o pracodawcy. Naszym zadaniem jest ich mile zaskoczyć i motywować, tak by przynosili nam coraz większe zyski.

Marka pracodawcy to praca nad wewnętrznymi wyzwaniami, która wytrwale prowadzona daje efekty w postaci lepszej jakości pracy, ograniczenia rotacji pośród kadry oraz szereg poleceń nowych kandydatów do pracy. Dodatkowym i bardzo pomocnym, wsparciem dla działań wewnętrznych, jest prowadzenie przemyślanej i spójnej kampanii w social media o charakterze wizerunkowym i rekrutacyjnym. Stare metody promocji jak drogi outdoor, przy budowie marki pracodawcy, mogą być jedynie finalnym dopełnieniem działań wewnętrznych i tych podejmowanych w sieci a nie głównym kanałem komunikacji. ■

Autorka jest strategiem biznesowym. Zajmuje się strategią marki, działaniami marketingowymi, ze szczególnym naciskiem na Employer Branding.
Praktyk od 10 lat z zakresie zagadnień HR – zarówno miękkiego, jak również twardego. „Pracownik to klient, Twoja Firma to produkt". Wykładowca WSB, opiekun kierunku studiów podyplomowych – Zarządzanie produkcją. Konsultantka i wdrożeniowiec strategii biznesowych.
Właścicielka agencji doradztwa
www.annastachniuk.com

Które branże najbardziej potrzebują pracowników z zagranicy?

Mariusz Hoszowski

Niskie bezrobocie oraz rosnący problem z zapełnianiem braków kadrowych w Polsce doprowadził do sytuacji, iż pracownicy zagraniczni przestali być sposobem na oszczędność, lecz stali się ratunkiem dla funkcjonowania polskich firm. W jakich branżach aktualnie odnotowuje się ich największą obecność?

Od czterech lat rośnie liczba zagranicznych pracowników decydujących się na podjęcie legalnej pracy w Polsce. Na stałe w naszym kraju przebywa już ponad pół miliona obcokrajowców, z czego lwią część stanowią obywatele Ukrainy. Bez ich obecności znacząca liczba polskich firm miałaby problemy nie tylko w prowadzeniu swojej działalności, ale także w dalszym rozwoju oraz samej rentowności. Zatem, gdzie najbardziej potrzeba pracowników z zagranicy?

Na dzień dzisiejszy w Polsce nie istnieje gałąź gospodarki, w której nie odnotowuje się działalności pracowników ze Wschodu. W ciągu ostatnich lat popyt na tego typu kadry pracownicze rozłożył się równomiernie na większą liczbę branż, dlatego cudzoziemców spotyka się już nie tylko w budownictwie, rolnictwie czy przetwórstwie przemysłowym, ale także w sektorze usług – transporcie, handlu, turystyce czy gastronomii. Warto również wspomnieć o rosnącej liczbie osób z zagranicy, które zdecydowały się na założenie własnej działalności gospodarczej w naszym kraju.

Kim jest mój pracownik?

Jacy pracownicy trafiają na nasz rynek? Zdecydowana większość wykonuje pracę, która nie wymaga konkretnych kwalifikacji. Z drugiej strony, polskie firmy pozyskują ze Wschodu także całą rzeszę specjalistów, czyli spawaczy, ślusarzy, szwaczki, operatorów CNC, wszelkiego rodzaju kierowców, operatorów maszyn budowlanych czy pracowników logistyki. Najmniejszy odsetek zagranicznych pracowników piastuje stanowiska kierownicze. Niezależnie od branży, pozyskiwane ze Wschodu kadry pracownicze zapełniają braki kadrowe powstające w związku ze zwiększaniem wolumenu produkcji, zmianami demograficznymi, przejściami pracowników na emerytury oraz samą sezonowością popytu.

Trochę statystyki

Wśród obcokrajowców decydujących się na pracę w Polsce, przeważającym odsetkiem są osoby w wieku produkcyjnym – według danych, największą grupą z ponad pół miliona cudzoziemców są ludzie w przedziale wiekowym 25 – 29 lat, a zaraz potem od 30 do 34 lat.

Do Polski ze Wschodu przyjeżdża bardzo dużo małżeństw oraz młodych osób. Choć dominującym modelem zatrudnienia dla nich jest wciąż praca dorywcza, ponad 10 proc. pracowników wiąże jednak przyszłość z naszym krajem. W przypadku płci, wśród obcokrajowców jest niemalże dwa razy więcej mężczyzn niż kobiet.

Problemem, z jakim wciąż się borykamy, jest preferowanie w większości miejsc pracy zatrudniania mężczyzn – stosunek wynosi tu 65 do 35. Oczywiście są branże, w których to kobiety podejmują głównie zatrudnienie – na przykład w przemyśle włókienniczym, odzieżowym, skórzanym i spożywczym. Co więcej, pracownice wykonują także zajęcia wymagające cierpliwości i uwagi takie jak precyzyjny montaż czy opieka nad osobami starszymi.

Dlaczego Polska?

Do Polski aktualnie przyjeżdżają osoby, które w swoim kraju nie mogą znaleźć zatrudnienia spełniającego ich finansowych oczekiwań. Są to pracownicy aktywni, posiadający wysoką motywację związaną przede wszystkim z różnicami płacowymi w Polsce i na wchodzie Europy.

Atrakcyjnym aspektem jest także coraz liczniejsza obecność danych mniejszości narodowych oraz brak izolacji kulturowej. Niestety nadal występuje problem zatrudniania pracowników wysoko wykwalifikowanych, posiadających na przykład, tytuły naukowe, na stanowiskach absolutnie podstawowych.

Jest to takie samo zjawisko jak to, z którym mieliśmy do czynienia w latach ubiegłych w ramach migracji Polaków na Zachód. Niestety, rozwiązanie tego problemu w przypadku pracowników ze Wschodu póki co może być trudne lub wręcz niemożliwe. ■

Autor jest prezesem firmy Smart Work

Savoir vivre w open space

Open space to obecnie popularny sposobów aranżacji biur. Choć ma potęgować kreatywność, dawać wrażenie równości wszystkich członków zespołu i poprawiać komunikację między nimi, bywa też przyczyną konfliktów i stresu. O czym warto pamiętać działając w otwartej przestrzeni, aby uniknąć niepotrzebnych konfliktów i (nie)świadomie nie utrudniać pracy innym?

Renata Brukiewicz

Istnieje ogromna różnica między głośnym mówieniem a wypowiadaniem się z przekonaniem w głosie na tyle cicho, by rozmówca słyszał i słuchał z uwagą tego, co chcemy mu zakomunikować, bez zakłócania pracy innym współpracownikom. Szczególnie, gdy pracujemy w otwartej przestrzeni, pamiętajmy o tym, że zbyt głośne mówienie może po prostu źle świadczyć o nadawcy.

Również rozmawiając przez telefon nie trzeba krzyczeć. W open space jest przeważnie na tyle cicho, że przez słuchawkę możesz wypowiadać się niemal szeptem. Nie nadużywaj również trybu głośnomówiącego. Jeśli chcesz dbać o harmonię i spokój, wycisz też telefon i powiadomienia na komputerze, informujące chociażby o nowym mailu i dostosuj głośność muzyki w słuchawkach. Pomyśl także o wszelkich innych źródłach hałasu, które mogą rozpraszać twoich współpracowników. Czy wiesz, że koncentrację zakłócać może nawet dźwięk stukającej bransoletki? Taką biżuterię zostaw więc lepiej na inne ważne okazje.

Niewerbalne faux pas

Choć we wspólnej przestrzeni biurowej niezwykle ważne jest unikanie hałasów, nie zapominaj też o komunikatach niewerbalnych. Twoja postawa, mimika twarzy i gesty są zewnętrznym odzwierciedleniem stanu emocjonalnego, zadbaj więc o pozytywne nastawienie i pielęgnowanie budujących emocji. Ponadto zwróć uwagę na swoje nawyki w postawie siedzącej i stojącej.

To, jak siedzisz, sporo bowiem mówi o twoim stosunku do innych, nawet jeśli nie zdajesz sobie z tego sprawy. Pozycja półleżąca może być odbierana jako wyraz lekceważenia, obojętności czy braku zainteresowania. Gdy za to zakładasz

nogę na nogę w kształt „czwórki", wyrażasz pewność siebie i dominację. Choć to pozycja dość powszechna, jest mało elegancka i może obrażać innych. Podobnie z siedzeniem w zbyt dużym rozkroku – ten typowy dla mężczyzn układ ciała eksponujący krocze również wskazuje na dominację i jest nieelegancki. Wśród kobiet natomiast często spotykane jest zakładanie nogi na nogę i odchylenie ich w bok, co daje zmysłowy, a więc niewłaściwy w kontekście biurowym, efekt.

A kiedy stoisz i rozmawiasz? Nie splataj nóg, bowiem w ten sposób możesz pokazać zdystansowanie, nieśmiałość, brak pewności siebie, zagubienie czy kompleksy. Nie popadaj też w drugą skrajność – gdy staniesz z szeroko rozstawionymi nogami, możesz zrobić wrażenie osoby zbyt pewnej siebie i zarozumiałej.

Najlepiej, żeby obie stopy nie wykraczały poza obszar o wielkości kartki A4, w przeciwnym razie nasza postawa będzie wyglądać nieelegancko i niedbale. Podobnie ocenione może być opieranie się o ścianę, filar czy meble – taka pozycja dodatkowo na pewno nie pomoże nam w zdobywaniu autorytetu.

Zwróć też uwagę na układ rąk – splątane na karku mogą zostać zinterpretowane jako dominacja, skrzyżowane na piersiach z wystawionymi kciukami – potraktowane jako pozycja obronna lub negatywne nastawienie połączone z poczuciem wyższości, a schowane w kieszeniach – jako wyraz braku szacunku i lekceważenie.

Osobista bańka i zabiegi pielęgnacyjne

Jeśli chcesz, żeby ludzie dobrze czuli się w twoim towarzystwie, szanuj ich przestrzeń osobistą. Można ją przyrównać do przenośnej „bańki powietrza", która towarzyszy każdemu człowiekowi. Uważaj, aby jej nie przebić, zachowaj więc dystans. Sprawy osobiste załatwiaj dyskretnie, bez absorbowania w nie innych osób. Nie racz współpracowników także widokiem działań pielęgnacyjnych. Poprawienie makijażu, kremowanie rąk, używanie perfum i inne zabiegi kosmetyczne zachowaj na wizytę w łazience, zamiast wykonywać je przy biurku. Dbaj też o higienę osobistą, która oznacza także częste mycie rąk oraz dezynfekcję biurka, co zapobiega rozprzestrzenianiu się zarazków.

Wspólne rzeczy i... wirusy?

Pamiętaj o tym, że rzeczy na wspólnej przestrzeni nie zawsze są wspólne. Pożyczanie bez pytania długopisów, innych przyborów biurowych czy krzesła to główne grzechy współpracowników. Jeśli więc potrzebujesz czegoś, co nie jest twoje, upewnij się, do kogo należy dany przedmiot i czy możesz z niego skorzystać. Przyczyną biurowych sporów bywa też kwestia temperatury i otwartych okien, najlepiej więc ustal ze współpracownikami, jaka będzie optymalna liczba stopni, aby nikt nie zmarzł lub nie przegrzał się. Na wszelki wypadek zadbaj też o sweter, który ogrzeje cię w razie potrzeby. A jeśli już zdarzy ci się przeziębienie, pamiętaj o tym, że w otwartej przestrzeni ryzyko przenoszenia wirusów jest o wiele większe niż w zamkniętych pomieszczeniach. Nie przychodź więc do biura, kiedy jesteś chory, a jeśli pomimo dyskomfortu zdrowotnego czujesz, że jesteś w stanie wykonywać swoje obowiązki zawodowe, zapytaj przełożonego o możliwość pracy z domu.

Open space to przestrzeń biurowa wymagająca szczególnej wrażliwości na innych i uważności w odniesieniu do swoich zachowań i nawyków. Od każdej osoby z niej korzystającej szczególnie wymaga respektowania potrzeb jej pozostałych użytkowników. Stosowanie się do powyższych wskazówek, sprawi, że praca w otwartej przestrzeni będzie przyjemniejsza, mniej stresująca, a zarazem bardziej efektywna. Zadbajmy o to, aby szeroko pojęta uprzejmość stała się naszym nawykiem. ■

Autorka jest trenerem biznesu
z firmy szkoleniowo-doradczej Integra Consulting Poland

REKLAMA

KATALOG MSP
katalogmsp.pl
Dobre strony polskich firm

Wizerunek firmy w procesie rekrutacji

Kamila Wrocińska

Większość z osób prowadzących biznes, prędzej czy później stanie przed wyzwaniem zatrudnienia pracownika. Zatrudnienia swojego pierwszego pracownika, lub kolejnego z powodu rozwoju firmy, albo konieczności zwolnienia kogoś i zastąpienia go inną osobą. Kiedy już przychodzi ten moment zadajemy sobie pytanie, kto to ma być, w jaki sposób go pozyskać i zatrzymać w firmie.

Rynek pracy, w którym dziś jesteśmy obecni wymaga od nas tego, abyśmy odpowiedzieli na jeszcze jedno bardzo ważne pytanie – dlaczego właśnie u nas ktoś miałby chcieć pracować? Pamiętać powinniśmy o tym, że dziś kiedy mamy rynek pracy pracownika, wielokrotnie to pracodawcy bardziej zależy na tym, aby ktoś chciał u niego pracować, niż pracownikowi, aby zmienić pracę.

Firmy zatrudniają dziś agencje marketingowe, które mają za zadanie wykreowania wizerunku pracodawcy na rynku pracy. Niezmiernie ważne jest, aby ten wykreowany medialnie wizerunek, był zgodny z rzeczywistością i przede wszystkim spójny z tym, co kandydat zobaczy w trakcie procesu rekrutacji. Zachęcam managerów, z którymi pracuję, aby na proces rekrutacji, poza weryfikacją kompetencji kandydata, patrzyli również jak na budowanie wizerunku firmy oraz na profesjonalne przeprowadzenie procesu rekrutacji i traktowanie pracownika.

Na co należy zwrócić uwagę w procesie rekrutacji, aby był profesjonalny, a kandydat miał poczucie uczestnictwa w przyjaznej rekrutacji?

Komunikacja z kandydatem

Kandydat obserwuje firmę na każdym etapie kontaktu z nią. Już od momentu wysłania CV zwraca uwagę na to, czy ktoś się z nim skontaktował oraz jak szybko i w jakiej formie to

nastąpiło. Ważne jest również informowanie kandydata i decyzjach na kolejnych etapach oraz dbanie o budowanie relacji z kandydatem już po zakończeniu procesu rekrutacji.

Sposób prowadzenia rozmowy rekrutacyjnej

Po pierwsze zadbajmy o zapewnienie odpowiedniego, kameralnego miejsca spotkania, w którym będziemy mogli swobodnie rozmawiać. Spotkanie rekrutacyjne powinno być rozmową i poszukiwaniem pola do współpracy lub utwierdzeniem się w przekonaniu, że współpraca jest niemożliwa. Spotkanie nie powinno mieć charakteru odpytywania kandydata. Powinniśmy je w tak umiejętny sposób prowadzić, aby naturalną i szczerą rozmową dostać odpowiedzi na istotne dla nas kwestie.
Jak długo powinno trwać? Tyle ile trzeba, aby po spotkaniu mieć pewność, czy widzielibyśmy tą osobę w zespole czy nie. W 20 min tego nie zrobimy, w 1-1,5 godz. już jesteśmy w stanie powiedzieć coś więcej. Po co tyle czasu? Po to, aby zbudować miłą atmosferę, aby nasz rozmówca poczuł się dobrze, aby nabrał do nas zaufania i zaczął mówić o sobie. W zbudowanej przyjaznej atmosferze rozmowy, kiedy przełamiemy dystans, dostajemy szczerość i informacje, których na pewno nie uzyskamy w spotkaniu polegającym na odpytywaniu kandydata.

Traktuj kandydata jak swojego najlepszego klienta

Mam głębokie przekonanie, że kandydat w trakcie procesu rekrutacji powinien być traktowany jak nasz najlepszy KLIENT. Każdy kandydat powinien wyjść z rozmowy zadowolony. Miarą kompetencji rekrutera jest umiejętne zweryfikowanie kompetencji kandydata, jego dopasowania do stanowiska i do firmy, przy jednoczesnym nie naruszaniu poczucia wartości kandydata.
Nawet jeśli w trakcie rozmowy dochodzimy do wniosku, że ta osoba nie pasuje do firmy i stanowiska. Nawet jeśli uważamy, że jest niespójna w tym co mówi, że dowody, które przedstawia na poparcie swojego doświadczenia są niewiarygodne, nie powinniśmy dać kandydatowi tego odczuć. Celem rekrutera i dobrze poprowadzonej rekrutacji jest wybranie najlepiej dopasowanego kandydata do stanowiska, a nie udowadnianie komuś, że się nie nadaje, że kłamie, czy że jest głupi... Nie nam to oceniać.
Nawet jeśli kandydat dostaje odmowną informację, jest mu pewnie przykro, ale w zdecydowanej większości przypadków, nadal ma dobre zdanie o firmie.
Pamiętajmy, że ktoś kto dziś jest kandydatem i przychodzi na rozmowę rekrutacyjną, już jutro może zostać naszym klientem. Może zostać zatrudniony w firmie, z którą będziemy chcieli zrobić biznes. Jak wiadomo biznesu nie robi się z firmami tylko z ludźmi, więc z kimś kto mówi i myśli o nas dobrze z pewnością będzie nam dużo łatwiej zbudować relacje biznesowe
Czy to jest łatwe? Niestety nie jest! Wymaga wiele pracy z rekruterami, managerami, nauczenia się takiego systemu przyjaznej rekrutacji. Ale czy warto? Warto! Dla zbudowania wizerunku firmy, przyciągania najlepszych i wsparciu marki produktu czy usługi, czego wszystkim serdecznie życzę. ■

Autorką jest Prezesem Milado Centrum Rozwoju Personalnego, zajmującego się doradztwem personalnym, rekrutacją i szkoleniami rozwojowymi dla właścicieli firm i ich pracowników

REKLAMA

ZAKŁAD USŁUG KOMINIARSKICH

Artur Pietrzak
&
Paweł Hyszka

kontakt:
0 602 262 935
0 503 036 464
tel./fax 022 679 89 05

03-528 Warszawa
ul. Smoleńska 66 m 111
e-mail: kominiarz70@wp.pl

Rok zał. 1993

Ciężki okres branży transportowej

Przedsiębiorców z branży transportowej czeka ciężki okres. Stracili jedną z najważniejszych przewag, którą mieli nad konkurencją z zagranicy – tanie zasoby siły roboczej. Wpłynęło to również na ich płynność finansową, która została znacznie zachwiana. Oprócz kosztów porad prawnych i dostosowywania przedsiębiorstwa do funkcjonowania w innym kraju, dochodzą kwestie utrzymania płynności finansowej.

Alexander Beresford

Według danych kierowca z kategorią prawa jazdy C+E w 2017 r., w ruchu krajowym zarabiał przeciętnie 6200 zł brutto. Jeszcze lepiej wyglądają zarobki w ruchu międzynarodowym, mediana płac tych kierowców wynosi 8600 zł brutto. Pensje w skali kraju są wysokie, jednak w porównaniu do kierowców zatrudnionych za granicą jest to niewysokie wynagrodzenie. Relatywnie niskie płace przekładają się na niższe koszta operacyjne i niższe stawki za usługi, stanowiąc o sile polskich przedsiębiorstw. Polskie firmy transportowe muszą obecnie wręcz walczyć o pracowników.

Nowe unijne regulacje

Rynek transportowy w UE w ponad 25 proc. należy do polskich przedsiębiorstw i to o ten kawałek tortu od lat toczy się walka. Głównie lobbing z Niemiec i Francji doprowadził do zatwierdzenia przez ministrów państw UE w czerwcu zeszłego roku dyrektywy o pracownikach delegowanych. Dokument – z punktu widzenia polskich firm – jest wyjątkowo niekorzystny. Ogranicza on okres delegowania pracowników do 12 miesięcy z możliwością przedłużenia o sześć miesięcy na podstawie "uzasadnionej notyfikacji" przedstawionej przez przedsiębiorcę władzom państwa przyjmującego. Przyjęcie przepisów może oznaczać, że wiele firm będzie zmuszonych zamknąć działalność lub przenieść się do kraju, do którego dotychczas delegowało pracowników. Zmiany wiążą się z ogromnym wzrostem kosztów – wliczając w to choćby porady prawne i dostosowywanie przedsiębiorstwa do funkcjonowania w innym kraju, jak również zadbanie o płynność finansową firmy.

Pensja minimalna

Obecne przepisy wymagają, by pracownik delegowany otrzymywał przynajmniej pensję minimalną kraju przyjmującego, ale wszystkie składki socjalne odprowadzał w państwie, które go wysyła. Zmiany przepisów w tej sprawie przewidują wypłatę wynagrodzenia na takich samych zasa-

dach, jak w przypadku pracownika lokalnego. Regulacje mają wejść w życie w połowie 2020 r. Sprzeciw niektórych państw członkowskich doprowadził do tego, że przepisy o transporcie miały zostać poddane pod osobną dyskusję. Jednak i to nie rozwiązało problemu.

Z nowych ustaleń wynika, że jeśli kierowca będzie wykonywał przewóz z kraju, w którym mieści się siedziba firmy, do innego państwa, to będzie wyłączony z przepisów o delegowaniu. Jednocześnie w drodze do kraju docelowego kierowca będzie mógł wykonać jeden dodatkowy załadunek lub rozładunek, co również nie będzie wiązało się z podleganiem przepisom o delegowaniu. Podobnie jeden załadunek i wyładunek będzie mógł zostać przeprowadzony w drodze powrotnej.

Inna opcja, na którą mają zezwalać nowe przepisy, to brak dodatkowego załadunku lub wyładunku w drodze do punktu docelowego, a w zamian możliwość dokonaniu dwóch załadunków lub wyładunków w drodze powrotnej. Problem polega na tym, że nie będzie można wykonać operacji kabotażu, do której przepisy o delegowaniu będą już obowiązywać. Dodatkowo nałożono przymus montowania w samochodach tachografów, które będą monitorować, czy przewozy są realizowane zgodnie z prawem unijnym.

Branża transportowa a problemy finansowe

W 2018 r. zadłużenie polskich przewoźników sięgało 925 mln zł. Jak twierdzą analitycy, problemy polskiego sektora transportowego związane są z dużą konkurencją cenową, ze wzrostem kosztów paliwa oraz kosztów działalności.

Taki stan rzeczy może wpłynąć na zachwianie płynności finansowej polskich przedsiębiorstw branży transportowej – szczególnie tych z sektora MSP – które będą musiały sięgać po dodatkowe finansowanie celem uniknięcia utraty rentowności. Niestety banki nie uwzględniają wszystkich potrzeb przedsiębiorców, zazwyczaj wiąże się to z długim oczekiwaniem na decyzję i koniecznością zebrania wielu dokumentów. W rzeczywistości, najważniejszy jest czas i swoboda przedsiębiorców w podejmowaniu decyzji na co przeznaczyć pieniądze, np. na wypłatę wynagrodzeń, podatek czy ratę leasingu.

Polska mikroprzedsiębiorczość stanowi w ogromnej mierze o sile naszej gospodarki. Mimo to firmy zderzają się masowo z barierami, utrudniającymi prowadzenie własnego biznesu, zwłaszcza w obszarze transportu. Wśród czynników, które negatywnie wpływają na działanie przedsiębiorstwa m.in. są częste zmiany w prawie oraz brak finansów na zatrudnienie bardziej kwalifikowanych pracowników, a za największy z nich polscy przedsiębiorcy uważają brak płatności na czas i kłopoty ze ściąganiem należności od kontrahentów (20,5 proc.). Wspomniane problemy najczęściej zgłaszają małe przedsiębiorstwa, zatrudniające do 49 osób. ■

Autor: CMO Finiata.pl

Diesel, benzyna czy hybryda?

Zakup droższego silnika, tj. diesla lub hybrydy, może się zwrócić po przejechaniu ok. 150 tys. km, choć w zależności od modelu auta konieczny do pokonania dystans może być nawet dwa razy większy. Zastanawiając się na wyborem odpowiedniego silnika, warto też wziąć pod uwagę względy ekologiczne oraz tempo, w jakim samochód traci na wartości.

W 2018 r. udział samochodów osobowych z silnikiem diesla w pierwszych rejestracjach wyniósł 23 proc. wobec 26,2 proc. w 2017 r. – wynika z danych CEPiK. Stopniowy spadek popularności diesli ma związek ze złą opinią o tych napędach oraz rachunkiem ekonomicznym, który coraz rzadziej przemawia na korzyść silników wysokoprężnych. Zdecydowanie najpopularniejsze są Polsce auta z silnikami benzynowymi, mające 72,3-proc. udział w pierwszych rejestracjach samochodów osobowych. Pojazdów napędzanych alternatywnie, czyli hybryd oraz elektryków, rejestruje się u nas niewiele – w 2018 r. zaledwie 4,6 proc. wszystkich.

Kłopoty z dieslami

Silniki wysokoprężne, wydzielają kilkukrotnie więcej szkodliwych tlenków azotu niż silniki benzynowe, a według danych NIK, transport samochodowy odpowiada za niemal jedną trzecia emisji tego rodzaju związków. Problem dotyczy przede wszystkim dużych aglomeracji, dlatego wprowadzają one ograniczenia w ruchu pojazdów z silnikami wysokoprężnymi. Zakaz wjazdu dla diesli starej generacji do centrów miast wprowadziły już m.in. Frankfurt, Stuttgart i Berlin, a Paryż, Ateny czy Madryt zapowiadają znaczne ograniczenia w nadchodzących latach. Zła opinia o silnikach diesla, w Polsce potęgowana wiekem „trucicieli", sprawia, że kolejni producenci samochodów planują wycofanie diesli ze sprzedaży.

Jaki silnik wybrać?

Wybór silnika to zagadnienie, z którym mierzy się każdy nabywca lub najemca samochodu, ale szczególne znaczenie ma ono w przypadku aut wykorzystywanych w działalności gospodarczej. Od rodzaju tej działalności, liczby pokonywanych kilometrów, użytkowania auta bardziej w ruchu miejskim lub na dłuższych trasach, długości umowy leasingu lub najmu zależy to, czy bardziej opłacalny będzie silnik wysokoprężny, czy benzynowy.

Aby odpowiedzieć na pytanie „Kiedy diesel, kiedy benzyna, a kiedy hybryda?", analitycy Carsmile, sprawdzili przy jakim przebiegu, oszczędności na paliwie pokryją koszty zakupu droższego silnika, czyli diesla lub hybrydy. W obliczeniach posłużono się cenami brutto. Pod uwagę wzięto trzy modele samochodów: Mercedesa GLA, Hyundaia i30 oraz Toyotę CHR, którą można kupić w wersji hybrydowej. Końcowym elementem każdego zestawienia jest określenie przebiegu, przy którym warto zainwestować w diesla lub silnik hybrydowy. Przy mniejszym przebiegu, optymalnym wyborem będzie napęd benzynowy.

Jakie czynniki powinniśmy wziąć pod uwagę wybierając rodzaj silnika?

Cena samochodu

Diesle i hybrydy są dużo droższe. Dopłata do diesla w przypadku Mercedesa GLA to koszt 16 tys. zł, a w przypadku Hyundaia i30 Fastback z silnikiem 1,6 l – 8 tys. zł. Przy obecnych cenach paliw, wynoszących 5,03 zł za litr dla ON i 4,76 zł dla PB95 (wg e-petrol.pl z dnia 13.02.2019), różnica w cenie silnika zwróci się po przejechaniu 277 tys. km w

PORÓWNANIE KOSZTÓW ZAKUPU AUTA I PALIWA DLA RÓŻNYCH RODZAJÓW SILNIKA carsmile.

Model	Hyundai i30 1.6 CRDI 6MT (136 KM) wersja comfort	Hyundai i30 1.4 T-GDI 6MT (140 KM) wersja comfort
Paliwo	diesel	benzyna
Cena	98 100 zł	89 900 zł
Pojemność	1598 cm³	1353 cm³
Moc	136 KM	140 KM
Przyspieszenie od 0 do 100 km/h	10,4 s	9,1 s
Średnie spalanie l / 100 km	4,9	6,4
Przebieg, przy którym oszczędności na paliwie pokryją koszt zakupu droższego silnika	**141 000 km**	

źródło: obliczenia własne

PORÓWNANIE KOSZTÓW ZAKUPU AUTA I PALIWA DLA RÓŻNYCH RODZAJÓW SILNIKA carsmile.

Model	Mercedes GLA 200 d 4MATIC	Mercedes GLA 220 4MATIC
Paliwo	diesel	benzyna
Cena	170 100 zł	153 800 zł
Pojemność	2143 cm³	1991 cm³
Moc	136 KM	184 KM
Przyspieszenie od 0 do 100 km/h	9,1 s	7,1 s
Średnie spalanie l / 100 km	6,4	8
Przebieg, przy którym oszczędności na paliwie pokryją koszt zakupu droższego silnika	**277 000 km**	

źródło: obliczenia własne

przypadku Mercedesa i 141 tys. km w przypadku Hyundaia. Zakup droższej o 15 tys. zł hybrydowej Toyoty C-HR zwróciłby się po przejechaniu 150 tys. km.

Koszt serwisu

Tego elementu nie uwzględniono wprawdzie w analizie Carsmile, ale koszty serwisu też należy wziąć pod uwagę. W pierwszych latach serwisowanie pojazdu będzie nas kosztowało podobnie, niezależnie od tego, jaki model silnika wybierzemy, ale przy dużych przebiegach mogą się pojawić różnice w wydatkach. Przykładowo, jeśli kupiliśmy diesla, bo dużo jeździmy, musimy się liczyć z dodatkowymi kosztami wymiany filtrów cząstek stałych czy koła dwumasowego.

Samochód miejski czy w trasę?

Jeżeli prowadzimy własną firmę i dużo czasu spędzamy „w trasie" pokonując długie dystanse, lepszym wyborem będzie diesel. Nie tylko mniej pali, ale jest bardziej elastyczny i ma wysoki moment obrotowy, dzięki któremu nie odczuwamy, że auto męczy się wjeżdżając pod górkę. Analogicznie będzie w przypadku samochodu rodzinnego, którym planujemy dużo podróżować i załadowywać go „pod sufit" bagażami lub ciągnąć przyczepę.

Inaczej jest w ruchu miejskim. Diesle dłużej się nagrzewają. Krótkie trasy im nie służą. Dodatkowo, na krótkich dystansach filtr cząstek stałych nie osiąga odpowiedniej temperatury, co może powodować jego zapchanie. Wtedy czeka nas wizyta w serwisie i dodatkowe koszty.

Warunki pogodowe

Klimat i warunki atmosferyczne też mogą przeważyć za wyborem danej wersji silnika. Jeżeli dużo podróżujemy zimą, np. po terenach górskich, gdzie temperatury są niższe, a amplituda może wynieść kilkanaście stopni w ciągu doby, parkujemy na zewnątrz, silnik diesla może nie być dobrym wyborem. Po pierwsze, jest on bardziej wrażliwy na jakość paliwa. Po drugie, ryzyko zamarznięcia paliwa jest dużo większe niż w przypadku benzyny, a parametry zamarzania podawane na stacjach benzynowych, nie zawsze się sprawdzają.

PORÓWNANIE KOSZTÓW ZAKUPU AUTA I PALIWA DLA RÓŻNYCH RODZAJÓW SILNIKA carsmile.

Model	Toyota C-HR Premium Hybrid 5-DRZWIOWY	Toyota C-HR Premium 5-DRZWIOWY
Paliwo	hybryda	benzyna
Cena	108 900 zł	93 900 zł
Pojemność	1798 cm³	1197 cm³
Moc	122 KM	116 KM
Przyspieszenie od 0 do 100 km/h	11 s	10,9 s
Średnie spalanie l / 100 km	3,8	5,9
Przebieg, przy którym oszczędności na paliwie pokryją koszt zakupu droższego silnika	**150 000 km**	

źródło: obliczenia własne

Utrata wartości

Diesle szybciej tracą na wartości. Średnio w ciągu trzech lat użytkowania, przy rocznym przebiegu na poziomie 150 tys. km, jest to 48,3 proc. vs. 45,7 proc. w przypadku benzyny.

Hybrydy, zdominowane na polskim rynku przez Toyotę, najlepiej trzymają wartość, tracąc po trzech latach średnio 43,3 proc. Planowane wycofanie samochodów z silnikiem diesla z produkcji stwarza duże ryzyko dalszego spadku wartości dla obecnych użytkowników aut z silnikami wysokoprężnymi.

Wizerunek

Diesle są postrzegane jako truciciele i główna przyczyna zanieczyszczenia powietrza w miastach. O ile jest to prawda dla silników starej generacji, najnowsze diesle spełniają wszystkie normy. Pytanie, czy ktokolwiek widząc na ulicy samochód diesla pomyśli o nim „ekologoiczny". Chcąc być eko wybierajmy hybrydy.

Dla kogo hybryda, dla kogo diesel, a dla kogo benzyna?

Biorąc pod uwagę wyniki przedstawionej analizy, można pokusić się o wskazanie przykładowych form działalności, w których sprawdzą się poszczególne rodzaje silnika. Hybryda to dobry wybór dla taksówkarza lub kierowcy Ubera, pokonującego 60-70 tys. km rocznie, w ruchu miejskim, w korkach, z niską prędkością. Może się też sprawdzić, jeśli mieszkamy pod miastem i dojeżdżamy do pracy 40-60 km dziennie. Silnik hybrydowy lub wręcz samochód elektryczny powinien mieć ten, kto dba o wizerunek „eko".

Diesel sprawdzi się przede wszystkim jako auto firmowe, ciężkie, pokonujące długie trasy lub w przypadku osób aktywnych turystycznie (ciągniemy łódkę lub przyczepę kempingową). Inaczej jest z napędem benzynowym. Silniki benzynowe nie bez powodu są wybierane najczęściej, bo przemawia za tym rachunek ekonomiczny.

Dotyczy to w szczególności typowego Kowalskiego, który jeździ głównie po mieście, a kilka razy do roku wybiera się w dłuższa trasę. Silniki benzynowe są też zalecane entuzjastom wysokich obrotów.

Opracowanie: zespół analiz Carsmile

REKLAMA

Narzędzia rozwoju Twojej firmy

biznes2biznes.com
Spójrz na biznes z naszej strony

GAZETA MSP
gazeta-msp.pl
Praktyczne strony biznesu

PORTAL MSP
msportal.pl
Informacje, porady, edukcja

KATALOG MSP
katalogmsp.pl
Dobre strony polskich firm

Bułgaria – rynek zbytu dla polskich produktów

O tym, dlaczego warto wkroczyć na bułgarski rynek, oraz jak zaplanować ekspansję od strony logistycznej rozmawiamy z Tomaszem Pietnoczką, Kierownikiem Działu Projektów Logistycznych w 3CARGO.

Panie Tomaszu, od wielu lat zajmuje się Pan organizowaniem transportów towarowych do Bułgarii. Czy zauważa Pan wzrost zainteresowania polskich przedsiębiorców tym kierunkiem?

Tak, rynek bułgarski cieszy się rosnącą popularnością, szczególnie wśród przedsiębiorstw z sektora MŚP. Systematyczny wzrost zapytań i zleceń na tym kierunku jest zauważalny, co zresztą znajduje odzwierciedlenie w danych statystycznych. Co ciekawe, polskie firmy zdecydowanie chętniej eksportują swoje towary do Bułgarii niż z niej importują. Od lat Polska notuje dodatnie saldo w wymianie handlowej z Bułgarią. W 2018 r. wyniosło ono nieco ponad 420 mln euro.

Jakie czynniki decydują o popularności rynku bułgarskiego?

Myślę, że rolę odgrywa tu wiele czynników. Przede wszystkim łatwość prowadzenia interesów z bułgarskimi kontrahentami, która wynika m. in. z faktu, że Bułgaria od 2007 r. jest członkiem Unii Europejskiej. Chłonność rynku też ma znaczenie. Bułgaria od 2015 r. notuje całkiem przyzwoity wzrost gospodarczy, napędzany między innymi rosnącą konsumpcją. Bułgarski rynek jest jeszcze stosunkowo mało nasycony towarami i usługami, a co ważniejsze – ma spory potencjał wzrostu. To stwarza doskonałe warunki dla polskich przedsiębiorców. Fakt, że w ciągu ostatnich trzydziestu lat kraj ten przeszedł znaczącą transformację gospodarczą sprawia, że przedsiębiorcy wciąż są w stanie znaleźć tam dla siebie niszę i trafić ze swoim produktem do szerokiego grona odbiorców.

Może Pan podać jakieś przykłady?

Świetnym przykładem jest tu polska branża mleczarska. Duże zapotrzebowanie na wysokiej jakości mleko w połączeniu z niskiej jakości rodzimą produkcją mleka w Bułgarii wytworzyły niszę, którą udało się wykorzystać europejskim producentom, w tym firmom z Polski. Inny przykład? Ograniczenie krajowej produkcji owoców i warzyw w Bułgarii powoduje znaczący wzrost importu owoców i warzyw z zagranicy. Nasze produkty, np. pomidory, okazują się być dla bułgarskich kontrahentów atrakcyjne cenowo, a łatwość i szybkość obsługi logistycznej produktów spożywczych szybko psujących się to dodatkowy atut. Warto w tym miejscu wspomnieć, że lokalni producenci żywności w Bułgarii coraz częściej mają problemy z zaspokojeniem zapotrzebowania na produkty żywnościowe dostarczane do bułgarskich sieci handlowych. To kolejna potencjalna szansa dla polskich eksporterów na zawarcie korzystnych kontraktów i ekspansję na bułgarski rynek. Mam tu na myśli m. in. producentów z przemysłu mleczarskiego, sektor przetwórstwa mięsnego oraz producentów gotowych artykułów spożywczych, np. słodyczy.

Jakie produkty eksportujemy do Bułgarii?

Do Bułgarii jeździ sporo polskich artykułów spożywczych, żywe zwierzęta i produkty zwierzęce, urządzenia mechanicz-

ne i elektryczne, w tym części do maszyn, a także tworzywa sztuczne oraz materiały i wyroby włókiennicze. Dla naszych klientów z branży automotive przewozimy znaczne ilości części samochodowych, transportujemy także dużo produktów przemysłu chemicznego, w tym np. nawozy czy chemię spożywczą. Polska jest dla Bułgarii znaczącym partnerem handlowym. W 2017 r. ulokowaliśmy się na 10. miejscu wśród największych eksporterów, tuż za Chinami. Polskie firmy zawierają też sporo kontraktów na produkcję, np. bydgoski producent taboru szynowego Pesa już od kilku lat z powodzeniem produkuje na zamówienie i wysyła do Bułgarii tramwaje. Najnowsza, trzecia już umowa Pesy z bałkańskim odbiorcą – Stolichen Electrotransport – opiewa na kwotę 98 mln zł.

A co z importerami? Jakie bułgarskie produkty cieszą się popularnością wśród polskich firm?

Z doświadczenia mogę powiedzieć, że choć zleceń na importy z Bułgarii jest mniej niż zleceń na eksporty, to wielu polskich importerów dostrzega potencjał w produktach bułgarskich. Sprowadzamy z Bułgarii sporo metali nieszlachetnych i wyrobów z nich, maszyny i urządzenia mechaniczne, urządzenia elektryczne oraz części, a także sporo produktów spożywczych. Ciekawostką dla naszych rodzimych przedsiębiorstw (a także wskazówką co do produktów godnych uwagi) może być fakt, że położenie i klimat Bułgarii przekładają się na ogromne bogactwo roślin i popularność ziołolecznictwa. Bułgaria ma wielowiekową tradycję, jeżeli chodzi o uprawę ziół i stanowią one ważny produkt eksportowy. Bułgaria jest także jednym z najbardziej liczących się na świecie eksporterów lawendy czy olejku różanego. Bułgarski olejek różany produkowany w tzw. Dolinie Róż jest uważany za najlepszy na świecie! Warty wzmianki jest także bogaty zasób naturalnych wód mineralnych i źródlanych w tym kraju. Jego potencjał dostrzegła polska grupa Maspex, która w 2017 r. zakupiła bułgarską spółkę Aquarex AD – producenta wody Velingrad. I co ciekawe, to nie była ich pierwsza inwestycja w Bułgarii. Maspex działa prężnie w tym kraju od przeszło 20-tu lat i dzięki swoim inwestycjom jest liderem na bułgarskim rynku soków, nektarów i napojów.

No właśnie – inwestycje. To kolejny ważny temat, który warto poruszyć. Jak polscy inwestorzy radzą sobie na rynku bułgarskim i czy jest on dla nich atrakcyjny?

Jest nie tylko atrakcyjny, ale moim zdaniem także bardzo perspektywiczny, co zresztą widać po sukcesach, jakie polskie firmy odnoszą w Bułgarii. Inwestycjom w Bułgarii sprzyjają m. in. stosunkowo niskie w porównaniu zresztą Europy Środkowej i Wschodniej koszty zatrudnienia i produkcji, niewielkie koszty związane z najmem czy cenami energii elektrycznej dla użytkowników przemysłowych. No i nie zapominajmy o podatkach, których stawki w Bułgarii są jednymi z najniższych w Europie. Wszystko to sprawia, że wartość polskich inwestycji w Bułgarii rośnie od wielu lat. W swojej ekspansji na rynek bułgarski nasze rodzime firmy nie ograniczają się tylko do eksportu towarów czy usług, ale coraz chętniej zakładają tam też swoje fabryki i zakłady.

I znowu poproszę o przykłady, bo to naprawdę ciekawy temat.

Oczywiście. W przypadku inwestycji warto wymienić takie polskie firmy, jak Gamrat S.A., wspomniany już Maspex czy Malborskie Zakłady Chemiczne S.A., które zainwestowały w zakład produkcji i przetwórstwa poliuretanu. Polskie firmy chętnie inwestują także w branżę gastronomiczną oraz na rynku deweloperskim. Tutaj doskonałym przykładem jest Globe Trade Centre S.A. – firma będąca jednym z czołowych deweloperów w Europie Środkowo-Wschodniej.

Załóżmy, że polskiej firmie uda się nawiązać współpracę z bułgarskim partnerem. Jak najlepiej zaplanować cały proces logistyczny?

Dużym plusem współpracy z bułgarskim kontrahentem jest bez wątpienia dobrze rozwinięta w Bułgarii branża transportowa. Bułgaria, podobnie jak Polska, może poszczycić się dużą liczbą prężnie działających firm transportowych, dzięki czemu organizacja transportów z i do Bułgarii jest stosunkowo łatwa, a oferty korzystne finansowo. Bez względu na to, czy współpraca będzie dotyczyła eksportu czy importu towarów, tematy stricte logistyczne warto oddać w ręce ekspertów. Naturalnym wyborem będzie firma posiadająca doświadczenie na tym kierunku i współpracująca ze sprawdzonymi przewoźnikami. W sytuacji, gdy współpraca dopiero „raczkuje" i ilość towarów eksportowych bądź importowych jest niewielka, najlepszą opcją jest skorzystanie z linii drobnicowych do Bułgarii, ponieważ w transporcie drobnicowym koszt transportu rozkłada się na wiele przesyłek. Polecam Bułgarską Usługę Logistyki Lądowej, czyli linię drobnicową BULL. To jedna z najpopularniejszych polskich linii drobnicowych do Bułgarii.

Bardzo dziękuję za rozmowę.

Rozmawiała Ewelina Kłoda

Czy można liczyć powierzchnie pod ściankami przy sprzedaży lokali?

Adrian Hołub

27 lutego tego roku w ramach organizowanej przez nas Akademii Inwestora odbył się zjazd 50-ciu deweloperów z Polski. Deweloperzy muszą zwiększyć swoją świadomość w zakresie odpowiedzialności i ryzyka, jakie niosą błędne zapisy w umowach notarialnych przy sprzedaży lokali czy w samych metryczkach lokali. Reputacja dewelopera na tak konkurencyjnym rynku to jedna z wiodących kwestii, która buduje zaufanie kupujących lokale.

Rynek jest podzielony na tych, którzy wliczają powierzchnie ścianek działowych, przejść drzwiowych, wnęk okiennych do sprzedaży i na tych którzy tego nie praktykują. Tych drugich jest większość. Na spotkaniu Akademii Inwestora przedstawiłem tego dziesiątki przykładów. Pokazałem między innymi kiedy coś jest traktowane jako przejście drzwiowe, a kiedy nie. Kiedy ściankę można wyburzyć, a kiedy nie. Kiedy coś jest powierzchnią konstrukcji w rozumieniu normy PN-ISO 9836:1997 a kiedy nie, kiedy coś jest antresolą lub poddaszem użytkowym a kiedy nie. W kuluarach okazało się, że praktykowane jest także sporadycznie wliczanie powierzchni szachtów!

Podczas Akademii wielokrotnie podkreślałem, że czym innym jest powierzchnia sprzedaży, która nigdzie w przepisach nie jest zdefiniowana, a czym innym powierzchnia użytkowa w rozumieniu normy PN-ISO 9836:1997, przedkładana do celów notarialnych, samodzielności lokali, założenia kart lokali w urzędzie geodezji oraz do celów podatkowych i rozliczeń wspólnoty mieszkaniowej. Inną definicją powierzchni użytkowej posługujemy się do celów sprzedaży, a inną do celów podatku od nieruchomości.

Nieoceniona rola architekta na etapie projektu

Warto podkreślić, że niektórych ścian nie można wyburzać. Jest to „typowa" konstrukcja sprawiająca, że budynek się nie zawali, ale nie jest to pełna definicja konstrukcji zdefiniowanej w normie pomiaru powierzchni PN-ISO 9836:1997. Ponadto bardzo istotne jest nazewnictwo przy projektowaniu poszczególnych pomieszczeń, co jest rolą architektów na samym starcie projektu.

Nazwanie jednego pomieszczenia kuchnią a drugiego pokojem powoduje, że są to dwa oddzielne pomieszczenia i muszą być wydzielone ścianami oraz przejściem. Zastosowanie w nazewnictwie wyrażenia „salon z aneksem kuchennym" eliminuje ten problem. Na sali wśród słuchaczy było kilku architektów, którzy podkreślali, że ich przepisy różnią się od tych do celów założenia kart lokali w urzędzie geodezji, podatkowych i jest to prawda. Jeżeli deweloper chce wliczać powierzchnie ścianek działowych do sprzedaży lokali to po pierwsze w odpowiednim momencie musi właściwie przygotować projekt do pozwolenia na budowę, w odpowiednim czasie zamówić pomiar powierzchni i od początku do końca musi informować o tym kupującego.

Czy norma nie jest obowiązująca?

Usłyszałem w trakcie Akademii, że stosowanie normy PN-ISO 9836:1997 w zakresie liczenia powierzchni do celów sprzedaży lokali jest dobrowolne, że rozporządzenie tylko wskazuje tę normę, jako sposób możliwy do przyjęcia w całym procesie liczenia powierzchni.

Czy jest to prawda? Otóż nie – obowiązująca w tym zakresie jest norma PN-ISO 9836:1997, która wyjaśnia czym jest powierzchnia użytkowa. Podstawą prawną jest Rozporządzenie w sprawie szczegółowego zakresu i formy projektu budowlanego oraz Ustawa o ochronie praw nabywcy lokalu mieszkalnego lub domu jednorodzinnego. Jednak ta odwołuje się do wspomnianego rozporządzenia, jako obligatoryjną wymienia normę PN-ISO 9836:1997.

Zwracam uwagę, że w grudniu 2015 r. weszła nowa norma - PN-ISO 9836:1997:2015-12. Pomimo, że w normie tej jest w dwóch miejscach zapisane, że zastępuje normę PN-ISO 9836:1997 to nie jest ona obowiązująca. Dlaczego? Ponieważ wspomniane powyżej rozporządzenie nie powołuje się na nową normę. Ponadto ważne jest też to, że ta norma jest dedykowana dla rynku biurowego a nie mieszkaniowego. Ponadto ma bardzo dużo błędów i jest niedopracowana. Komentarz do normy PN-ISO 9836:1997 zaskoczeniem spotkania! Okazało się, że do normy tej dostępny jest szczegółowy komentarz z 2002 r., który jest integralną jej częścią. Oba te dokumenty trzeba czytać, jako jedność.

Powoływanie się na błędne informacje

Bardzo częstym błędem, który spotykam w praktyce zawo-

dowej i który potwierdził się również podczas Akademii Inwestora jest czytanie różnych „porad" w Internecie. Po zapytaniu osób na sali o to, kto ma zakupioną na własne nazwisko/firmę normę PN-ISO 9836:1997 tylko kilka z blisko 70-ciu osób podniosło rękę.

Jak zatem można praktykować zasady normy nie znając normy? Część osób miała ze sobą wydrukowane cytaty z Internetu, które rzekomo powołują się na normę. Pytając czy są to treści z normy – słyszeliśmy odpowiedzi, że są to treści z blogów w Internecie. Konfrontując „tę samą" treść z normą i komentarzem do normy, który miałem ze sobą – wyjaśnialiśmy zawiłości powierzchni użytkowych.

Podstawą działań niech będą dokumenty i akty prawne! Niewłaściwym również jest sugerowanie przez przełożonych – architektom, geodetom, rzeczoznawcom powoływanie się na normy w angielskich wersjach językowych. Możliwe, że w tłumaczeniu został popełniony błąd, jednak póki co według konstytucji obowiązuje w naszym kraju język polski i prawo polskie.

Powoływanie się na niewłaściwe definicje

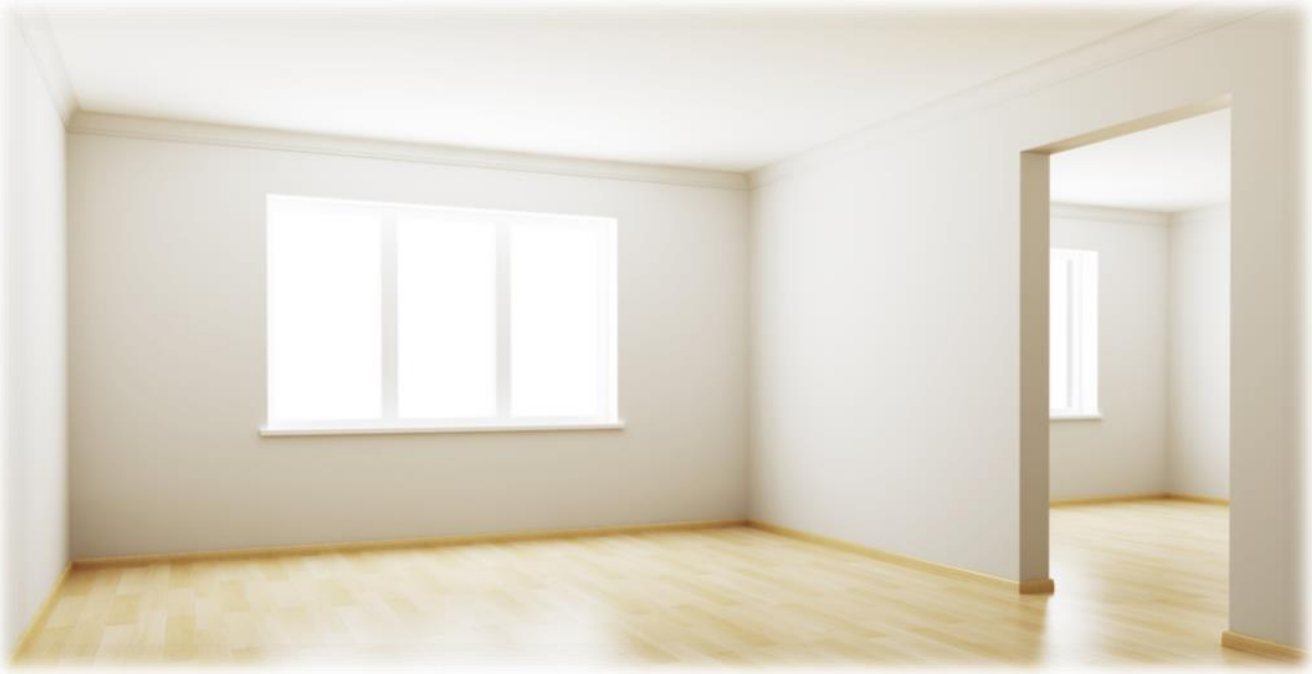
Powierzchnia użytkowa w Ustawie o podatkach i opłatach lokalnych ma inną definicję niż ta w normie PN-ISO 9836:1997. Inną definicję powierzchni konstrukcji respektować muszą architekci w projektach budowlanych a inna jest definicja w normie PN-ISO 9836:1997.

Podobny problem występuje w przypadku redukcji ze względu na wysokość. Banki respektują granicę redukcji 1,90 m a w normie są granice 1,40 m i 2,20 m. Jeszcze inaczej mierzy się lokale komunalne. Niestety bałagan w Polsce w tym zakresie jest olbrzymi a jeżeli rząd zdecyduje się na normę PN-ISO 9836:2015-12, to zabraknie prawników aby obsłużyć „kłótnie" z tego wynikające. Dualizm definicji to jedno a interpretowanie tych definicji to kolejna sprawa. Przykładem, który poruszyłem to twórczość jednego z prawników, który próbował zinterpretować przepis podatku od nieruchomości w garażu, że „wysokość w świetle" to taka powierzchnia, która powstaje z wpadania światła przez bramę otwartego garażu. I za tą powierzchnię należy płacić podatek od nieruchomości. Powierzchnia ta stanowiłaby kilka procent całej powierzchni garażu.

Co na to wytyczne banków?

Chaos w trakcie szkolenia wywołała również krótka przemowa rzeczoznawcy majątkowego i biegłego sądowego, który przedstawił kolejne spojrzenie na powierzchnie w sprzedawanych lokalach. Wyjaśnił on, że podejście banków w przypadku wyceny domów jest różne, ale w przypadku lokali zdecydowana większość banków przyjmuje powierzchnie bez wliczania ścianek działowych. Banki narzucają rzeczoznawcom w operatach szacunkowych odejmowanie tych powierzchni.

Jeżeli są one wyszczególnione na metryczkach to jest to łatwe, ale często na metryczkach lokalu widnieje pojęcie „powierzchnia lokalu". Rzeczoznawca w takich sytuacjach musi odjąć powierzchnię ścianek od powierzchni. Na przy-



kład w lokalu 1000 m2 powierzchnia ścianek działowych wynosi 5 m2. W przypadku rynku warszawskiego cena za m2 może wynosić 10 tys. zł. To powoduje zmniejszenie wartości lokalu w wycenie o 50 tys. zł.
W przypadku wzrostu cen, rzeczoznawcom trudno jest dojść w wycenie do tej wartości ceny zakupu, a należy jeszcze pomniejszyć tę wartość o 50 tys. zł. Stanowi to bardzo duży problem przy wycenie nieruchomości. Niektóre banki wprowadziły nowe wytyczne dla lokali, według których rzeczoznawcy muszą liczyć lokal według powierzchni użytkowej. Banki licząc powierzchnię do kredytu hipotecznego biorą pod uwagę powierzchnie o wysokości powyżej 1,90 m wysokości oraz nie wliczają garaży będących w bryle domu jednorodzinnego.

Czy notariusz sprawdza zgodność umowy z przepisami?

Wielokrotnie spotykaliśmy się z notariuszami, którzy nie zagłębiają się w słuszność wyliczenia powierzchni użytkowej na podstawie, której wylicza się kwotę do zapłacenia za mieszkanie. Dzień przed Akademią również mieliśmy spotkanie z notariuszami i zadaliśmy im kilka pytań kontrolnych.

Zapytaliśmy czy w akcie notarialnym wpisywana jest powierzchnia sprzedaży czy powierzchnia użytkowa? Notariusze nie ukrywali tego, że nie znają odpowiedzi, mówiąc, że notariusz wpisuje do umowy powierzchnie z dokumentów otrzymanych od sprzedającego lub kupującego. Osoby te nie wiedziały, gdzie szukać definicji powierzchni użytkowej, która jest wpisywana do aktu notarialnego.
Jak zatem strony mają wiedzieć, że powierzchnia wpisana do aktu jest prawidłowa? Jest to powierzchnia, która jest następnie wpisywana do księgi wieczystej, do wyliczenia ułamka we wspólnotach do naliczania podatków od nieruchomości.
Oczywiście nie generalizujemy tego, że każdy notariusz nie ma wiedzy na ten temat, ale zwracamy uwagę na to, że notariusz nie sprawdza poprawności wyliczonej powierzchni. Często notariusz współpracuje z deweloperem, co znaczy, że będzie działał na jego korzyść.
Ja osobiście kupiłem mieszkanie od dewelopera, którego notariuszem była osoba z rodziny. Wykazałem deweloperowi liczne błędy w umowie sprzedaży na etapie wstępnych rozmów – w mojej umowie błędy te zostały poprawione a inni właściciele zostali z poważnymi rozbieżnościami w umowie w kwestii powierzchni użytkowej.

Kto się podkłada?

Znaczna część dyskusji dotyczyła tego, co geodeta ma mierzyć w trakcie wizji lokalnej i czy powinien przedkładać deweloperowi dwie metryczki lokalu – jedną do urzędów a drugą dla kupującego. Interpretacje deweloperów są różne – część z nich uważa, że geodeta nie powinien podczas pomiaru nanosić na rzuty ścianek działowych. Znamy wyroki sądowe z wrocławskiego rynku kiedy takie praktyki były stosowane. Geodeta, który dopuszcza się takich działań popełnia przestępstwo i grozi mu m.in. utrata uprawnień zawodowych.

Priorytetem jest wykazywanie minimalnej powierzchni ścianek. Przepisy obligują architektów na etapie projektu budowlanego do wyodrębnienia ścianami niektórych pomieszczeń. Jednym z pytań, które padło podczas szkolenia było: „czy, gdy w lokalu są dwie łazienki to czy można wykazać ścianki tylko wokół jednej". Niezamierzanie instalacji sanitarnych w celu wyeliminowania ścianek działowych wokół łazienek i ubikacji przez geodetów również jest ryzykowne i grozi stratą uprawnień.

Przedkładając dokumentację do samodzielności lokalu musimy podać w mieszkaniu lokalizację przyłączy wodno-kanalizacyjnych i miejsc wentylacji. Zdarza się, że podczas naszego pomiaru robimy zdjęcia. Dlaczego? Niektórzy deweloperzy czasami upierają się, żeby wykonać im metryczki lokalu, ale bez nanoszenia ścianek działowych, które znajdują się na projekcie, a które nie zostały wybudowane.

Czy będą pozwy sądowe?

Kolejka kupujących mieszkania i kolejka prawników, którzy proszą nas o pomoc jest długa. Coraz częściej prawnicy i deweloperzy kupują ekspertyzę naszego autorstwa, która mówi, jak przygotować się do sprzedaży. Ale zastanówmy się po co strony transakcji mają walczyć skoro można wiele rzeczy uprościć i zadowoli to wszystkie strony?

Uważam, że kupujący jest w stanie płacić za maksymalnie „otwarte" mieszkania bez wrysowanych ścianek działowych (tym samym licząc ich powierzchnię do sprzedaży).

Przywilej postawienia ścianek działowych w innym miejscu na koszt dewelopera jest dość mocnym argumentem, który właściwie niweluje koszt wyburzania i stawiania w nowym miejscu ścianek według własnej wizji już po odbiorze mieszkania. Jednak klient musi o tym wszystkim być informowany od początku, a sam projekt na etapie pozwolenia na budowę musi w odpowiedni sposób oznaczyć miejsca instalacji, miejsca opcjonalnych do wybudowania ścian.

Tłumaczenia niektórych deweloperów, że mieszkanie sprzedaje się w całości i nie powinno być to związane z naliczaniem m2 są moim zdaniem niefortunną linią obrony. Metry kwadratowe „idą" za danym lokalem w wielu urzędach i dokumentach – nie da się, więc w ogóle o nich nie mówić. Tym bardziej, że każdy deweloper w prospektach, ogłoszeniach i na metryczkach podaje ceny za m2 a nie całościowo za lokal, więc to trochę zaprzeczanie przyjętej ideologii. Ryczałtowo czasami liczone są domy, ale finalnie i tak klient i urzędy mają podaną liczbę m2 powierzchni użytkowej. Przypominam że cała Polska, źle liczy powierzchnię użytkową w domach jednorodzinnych. ■

Autor jest doradcą rynku nieruchomości komercyjnych i mieszkaniowych, inwestorem, wykładowcą, autorem, członkiem zarządu Polish Geodetic Group

REKLAMA

SPRZEDAM DOMENĘ MSPORTAL.PL

Sprzedam domenę MSPortal.pl. Możliwa również współpraca z pośrednikiem, który za odpowiednią prowizję znajdzie nabywcę. Aktualnie pod tym adresem znajduje się serwis informacyjny dla przedsiębiorców. Domena opłacona do 2 grudnia 2018 r.

Kontakt: peplak@biznes2biznes.com

Więcej ofert na: www.biznes2biznes.com

SPRZEDAM ZAKŁAD PRODUKCJI FOLII I RECYKLINGU

Folia, opakowania, nadruki, recykling – tworzywa sztuczne. Zakład w ruchu z zamówieniami, bazą klientów, produkcją i technologią. Firmę produkcyjną Spółka z o.o. sprzedam o dodatnich wynikach finansowych, profil chemiczny, tworzywa sztuczne w ruchu z zamówieniami, z

Kontakt: u@boxx.pl

Więcej ofert na: www.biznes2biznes.com

TRWAŁE ZAPACHY DLA HOTELI, RESTAURACJI, KAWIARNI

Profesjonalne, wydajne i trwałe kompozycje zapachowe do wnętrz, wyprodukowane na bazie najlepszej jakości olejków zapachowych, dzięki którym utrzymują trwały, przyjemny i niepowtarzalny zapach kilkakrotnie dłużej niż inne środki zapachowe.

Kontakt: biuro@aromalinea.pl

Więcej ofert na: www.biznes2biznes.com

MATERACE SZPITALNE

Producent materacy, półfabrykatów do materacy z pianek PU poszukuje przedstawiciela sprzedaży.

Kontakt: sogum@sogum.com.pl

Więcej ofert na: www.biznes2biznes.com

ZYSK OD ZARAZ. MINIMUM 64152 EURO, NIE CZEKAJ

Red Bull, Coca-Cola, Sprite, Fanta, Heineken z gwarancją wyłączności, niskiej ceny i dostaw do 2200 r Na samej Coca-Coli, z samej tylko spółki celowej zysk na 20 tirach to 64 000 euro (jeszcze 4 produkty w ofercie).

Kontakt: maciej.kulikowski@e-sukcesja.eu

Więcej ofert na: www.biznes2biznes.com

www.biznes2biznes.com

Szukam inwestora

Zainwestuję

Sprzedam firmę

Kupię firmę

Sprzedam produkty

Kupię produkty

Nawiążę współpracę

Nieruchomości

Praca

FINANSOWANIE BANKOWE BEZ BIK (TYLKO FIRMY)

Masz zabezpieczenie/dostaniesz pożyczkę w Banku na okres do 25 lat. Niezależnie od historii w BIK i innych zaległości. Warunek dobre zabezpieczenie w postaci nieruchomości.Tylko firmy(również start-up,od pierwszego dnia prowadzenia działalności).

Kontakt: gk.arcona@gmail.com

Więcej ofert na: www.biznes2biznes.com

JAK ZAMIENIĆ 1250 ZŁ NA 15000 ZŁ W JEDEN ROK?

Zobacz jak możesz zamienić 1250 pln na 15000 pln w ciągu 1-go r Zobacz film, który pokaże Ci w jaki sposób jest wypracowywany Zysk. Brak ryzyka inwestycyjnego i gwarancja zysku.

bazą klientów, produkcją i technologią.

Kontakt: szymon.baranski3600@gmail.com

Więcej ofert na: www.biznes2biznes.com

ZYSK 15 DO 45 MLN ZŁ. POSZUKUJĘ INWESTORA. KUP UDZIAŁY

Poszukujemy Inwestorów do nowego Projektu Biznesowego. Gwarancja zysku i wyłączenie ryzyka inwestycyjnego – w umowie zawartej notarialnie. Projekt polega na wykorzystaniu Innowacji w Systemie Edukacji.

Kontakt: mateusz.debski498@gmail.com

Więcej ofert na: www.biznes2biznes.com

UMIEJĄCEMU SPRZEDAĆ MATERACE

Producent materacy zatrudni umiejącego sprzedać minimum 1000 materacy miesięcznie – płaci za to 10000 zł.

Kontakt: sogum@sogum.com.pl

Więcej ofert na: www.biznes2biznes.com

REKLAMA FIRM W INTERNECIE – W GOOGLE I NA WWW

Reklama firm, produktów i usług online. Swoją ofertę kieruję do każdego przedsiębiorcy bez względu na branżę czy budżet reklamowy. Chętnie podzielę się swoim doświadczeniem i podejmę współpracę.

Kontakt: wilk.praca@gmail.com

Więcej ofert na: www.biznes2biznes.com

www.biznes2biznes.com

Spójrz na biznes z naszej strony

GAZETA MSP Małych i Średnich Przedsiębiorstw

Nakład 80.000 egz.

Bezpłatna dystrybucja

Profilowanie odbiorców:

– branża

– województwo

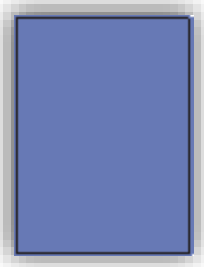
Do reklamy można dołączyć link przekierowujący do dalszych informacji

Zamów reklamę

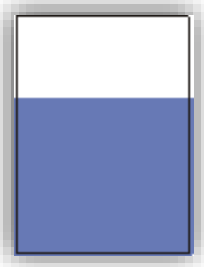
reklama@gazeta-msp.pl

Formaty reklamowe - elektroniczne wydanie PDF

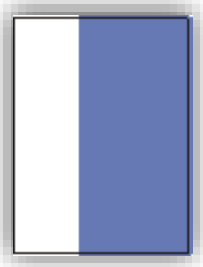
Strony redakcyjne



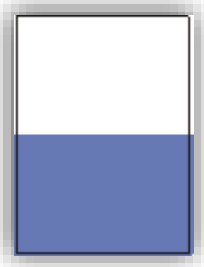
Cała strona
210 x 297 mm
Cena: **3000 zł**



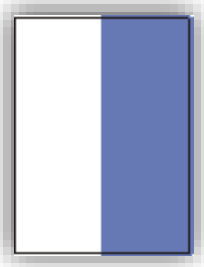
2/3 poziom
210 x 198 mm
Cena: **2500 zł**



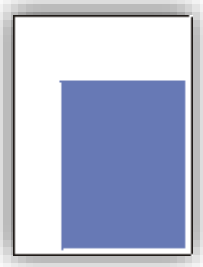
2/3 pion
130 x 297 mm
Cena: **2500 zł**



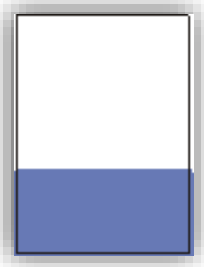
1/2 poziom
210 x 148 mm
Cena: **1800 zł**



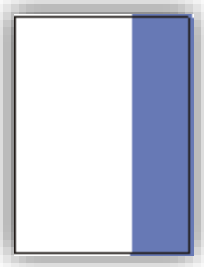
1/2 pion
100 x 297 mm
Cena: **1800 zł**



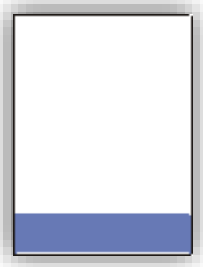
Junior Page
130 x 210 mm
Cena: **2000 zł**



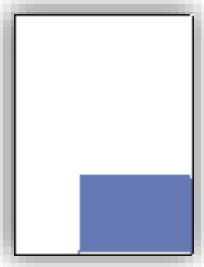
1/3 poziom
210 x 99 mm
Cena: **1300 zł**



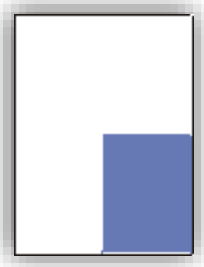
1/3 pion
70 x 297 mm
Cena: **1300 zł**



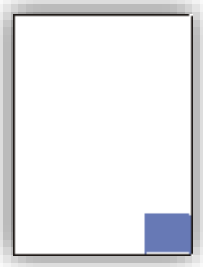
Podwał
210 x 60 mm
Cena: **1000 zł**



1/4 poziom
116 x 90 mm
Cena: **1000 zł**



1/4 pion
86 x 127 mm
Cena: **1000 zł**

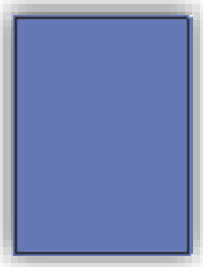


Moduł
56 x 56 mm
Cena: **300 zł**

Okładki

I okładka moduł przy logo
40 x 40 mm
Cena: **1000 zł**

I okładka podwał
177 x 60 mm
Cena: **2000 zł**



II, IV okładka
210 x 297 mm
Cena: **4000 zł**

Warunki techniczne dostarczanych materiałów

Materiały w formie plików graficznych w formatach: JPG, TIF, GIF, EPS
Do podanych wymiarów należy dodać po 5 mm na spad (nie dotyczy reklam 1/4 strony)
(Przykładowo cała strona powinna mieć wymiar 220x307 mm ze spadami)
Możliwe są również indywidualne formaty reklamowe
Do reklamy można dołączyć link przekierowujący do szczegółowych informacji
Do podanych cen należy doliczyć 23 proc. VAT
Jesteś zainteresowany reklamą napisz do nas: reklama@gazeta-msp.pl
Podane ceny są cenami netto do których należy doliczyć 23 proc. VAT

Brexit – co to znaczy dla polskich firm

Optymalizacja podatkowa

Czas uwolnić przedsiębiorczość

Prezenty dla firm, czy puszki Pandory

Kto ochroni przedsiębiorcę?

Biznes w Polsce
Pomysł, finansowanie, rozwój
MSP

Robotyzacja

Piękniejsze oblicze biznesu

Wyzwania rynku pracy

Płynność finansowa

Czy można przewidzieć bankructwo firmy?

Biznes w kosmosie
Wyścig się już rozpoczął

biz
org
edu
info
gov
com

Polski e-commerce na tle Europy
shop

OPROGRAMOWANIE dla firm

ZANIM BĘDZIE ZA PÓŹNO
FIRMA UBEZPIECZONA
FIRMA DOBRZE CHRONIONA

Made by MSP

Źródła pozyskania kapitału dla firmy

Przyszłość biznesu
Biznes przyszłości

Piękniejsza strona biznesu

Płynność finansowa
Gra o wysoką stawkę
Zarządzanie finansami firmy

Biznes rozwija się w sieci

Na co mogą liczyć MSP w nowej perspektywie finansowej 2014-2020

Analiza finansowa firmy
Problem
Analiza
Rozwiązanie
Sprawdź, czy nie jesteś bankrutem

Kondycja finansowa przedsiębiorstwa

Raport miesięczny
Ubezpieczenia dla firm

UWOLNIJ PRZEDSIĘBIORCZOŚĆ

Finansowy puls firmy

Wesołych Świąt
Rynek cateringu świątecznego

Sektor MSP wybiera rynki lokalne

FIRMA W INTERNECIE
INTERNET W FIRMIE

Jak uniknąć odpowiedzialności podatkowej

Kondycja finansowa przedsiębiorstwa

Nowa nadzieja
Przedsiębiorczość AD 2018

www.gazeta-msp.pl

Formaty reklamowe

Artykuł sponsorowany: 1700 zł

Widoczność strona główna z przeniesieniem do pełnej treści w odpowiednim dziale

Banery

Widoczność cały serwis

750 x 100 px	1000 zł
750 x 200 px	2500 zł
728 x 90 px	900 zł
468 x 60 px	800 zł

Skyscraper

Widoczność cały serwis

120 x 600 px	1000 zł
160 x 600 px	1000 zł

Boks śródtekstowy

Widoczność cały serwis

300 x 250 px	600 zł

Mailing reklamowy

Wysłany do zarejestrowanych użytkowników portalu. Łącznie 80 tys. kont. Targetowanie według branży i województwa

Jesteś zainteresowany reklamą napisz do nas

reklama@gazeta-msp.pl

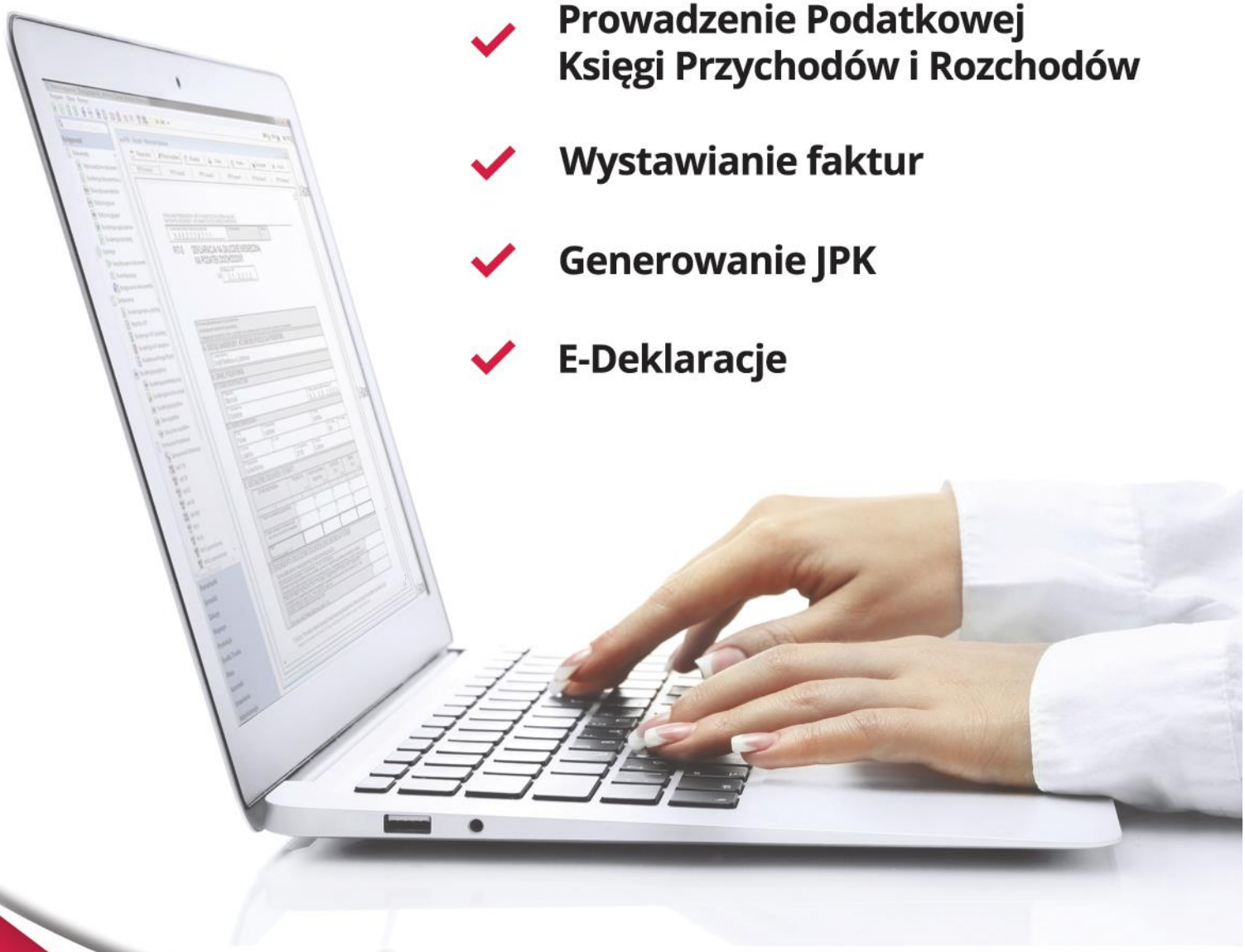
Warunki techniczne zamieszczania materiałów reklamowych:

Technologia: FLASH, GIF, Gif animowany, JPEG, HTML
Czas emisji: 30 dni lub wielokrotność
Waga: do 50 kB
Forma: rotująca
Możliwe są również indywidualne formaty
Do cen należy doliczyć 23 proc. VAT

RZECZPOSPOLITA

Mała Księgowość

Niezbędnik w Twojej firmie



- Prowadzenie Podatkowej Księgi Przychodów i Rozchodów
- Wystawianie faktur
- Generowanie JPK
- E-Deklaracje

tylko **89 zł** za rok

Sprawdź:

www.malaksiegowosc.ekiosk.pl